

←←← cambio

EMPRESARIAL

Los Cambios que Vendrán
Pág. 2

ANDROPOV: EL NUEVO ZAR
Pag. 42

TEMAS DEL CAFE
Págs - 5 a 11

CENTROAMERICA
Más de 14 Millones de Pobres
Pág. 13



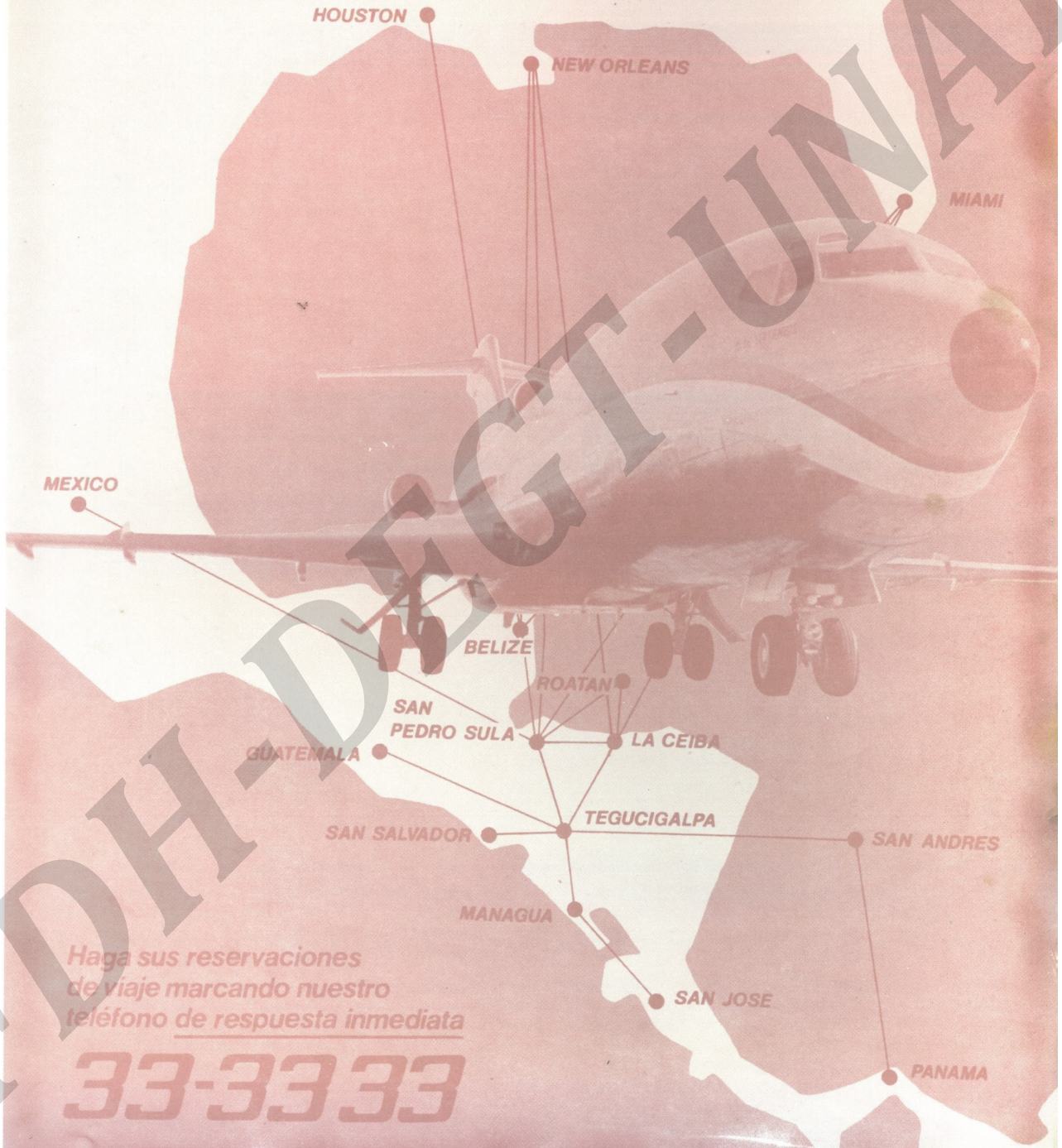
Especial

PUROS ZINO: Reencuentro con la tradición y la ALTA CALIDAD

Págs. - 23 al 36

Tan Salsa

Pone alas al desarrollo de Honduras



Estimado lector:

Llegamos a nuestro octavo número con gran satisfacción. Los elogios recibidos por el número precedente, que coincidió con la visita del Sumo Pontífice, nos animan en nuestro empeño y los agradecemos muy sinceramente.

En este número y por vez primera, Cambio Empresarial publica un reportaje exclusivo sobre un producto de exportación tal como es el tabaco. Afortunadamente esta es una historia con epílogo agradable. A diferencia de la mayoría de los relatos e historias que escuchamos diariamente. De hecho, es un relato sobre las actividades de exportación de una empresa joven cuya principal característica es un marcado sentido de innovación.

Asimismo publicaremos dos artículos sobre América Central autorados por Miguel Angel Rodriguez, distinguido hombre de negocios costarricense, y Guillermo Molina Chocano profesor de nuestra Universidad e intelectual hondureño de méritos reconocidos.

El primero escribe sobre los problemas inherentes al modelo económico centroamericano desde un punto de vista de iniciativa privada; el segundo habla sobre el origen y causa del fenómeno de la pobreza en la región.

Iniciamos en este número la publicación de noticias relativas a la mujer ejecutiva así como también al rubro del turismo. Por otra parte, contamos con varios artículos más entre los que destacan: Andropov el nuevo Zar.

Hasta la próxima. Feliz lectura.



<p>DIRECTOR Joaquín Medina O.</p> <p>COORDINACION Conny Rocha</p> <p>CONSEJO EDITORIAL Amilcar Santamaría Ricardo Martínez C. Alberto Galeano B. Joaquín Medina O.</p> <p>COLABORADORES Guillermo Molina Ch. Ulises Valderrama Patricia Murillo Miguel A. Rodriguez</p>	<p>DISEÑO Luis García Bueno</p> <p>PUBLICIDAD Suyapa M. Rodriguez</p> <p>SUSCRIPCIONES Rosa Elena Salazar</p> <p>COMPOSER Talento Ejecutivo</p> <p>TALENTO EJECUTIVO Apartado postal: 1111 Tels.: 22-04-80 22-28-53 Tegucigalpa, D.C.</p>
---	--

Contenido

Editorial Los Cambios que Vendrán	2
Los pronósticos económicos	3
La situación económica	4
Lo que significa el Convenio Cafetalero	5
Condiciones fluctuantes para el café	6
Conferencia sobre el café	9
Breve glosario de términos cafetaleros	11
Centroamérica: Más de 14 millones de Pobres	13
Principales estadísticas de turismo	17
Evaluación económica de Centroamérica	19
ESPECIAL DE ABRIL	
PUROS ZINO: Reencuentro con la tradición y la alta calidad	23
Datos Generales sobre el tabaco	28
Copán en la Historia	28
Cumplimiento y calidad para un buen mercado de Puros: Jorge Bueso Arias	29
La forma del cigarro	30
Opiniones sobre el tabaco	32-33
Una marea vegetal: El trabajo en la Isla de Cuba	33
El tabaco hondureño ha llegado a su más alto nivel de calidad	36
Qué es la cerveza	38
Andropov: El nuevo Zar	42
Hablemos de mercadeo	44
SALUD DEL EJECUTIVO	
Nuestros relojes internos	46
¿Está usted seguro de lo que hace?	47
Humor	48
Mujer Ejecutiva	50
BALANCES BANCARIOS	51-56

Los Cambios que Vendrán

Por: André Van Darm

Vivimos en una era de discontinuidad. Esto no implica que tengamos que romper con el pasado ni con nuestra herencia cultural y tradiciones conservadoras, sino que ya no podemos esperar que el futuro sea más y mejor de lo de siempre. En pocas palabras, debemos desprendernos del pensamiento "lineal" que hasta ahora había penetrado elaboradamente en pronósticos, y comenzar a manejar los cambios.

Cuanto más rápido viajemos, y más tortuoso sea el camino por recorrer, menos nos ayudará el espejo retrovisor. No es cuestión de nostalgia de dejar atrás un paisaje familiar (a pesar de que la nostalgia, quizá inconscientemente, tiende a más de un futurista).

No es el cambio mismo lo que nos perturba a todos; es la dimensión y dirección del cambio. Alvin Toffler, en su estimulante nuevo libro "La Tercera Ola", lo llama un gran salto hacia adelante —algo que aparentemente estamos haciendo sin haberlo realmente planeado de esa manera, y sin saber adecuadamente hacia dónde nos dirigimos. Ese gran salto desafía las estructuras de poder existentes (políticas, económicas y sociales) como también los privilegios y prerrogativas de los que en este momento están en el poder— o se considera que son la élite que ayuda a hacer política y tomar decisiones. Sin embargo, ni el pensamiento lineal de la "vieja guardia" ni las profecías del juicio final de algunos de avant-garde son apropiados, porque tienden a paralizar el deseo de cambio. Entre los cambios más importantes deberían incluirse:

Uno: La problemática mundial se hace demasiado compleja para que la manejen sólo los gobiernos. Por lo tanto, cada vez mayor cantidad de instituciones nacionales e internacionales deben adelantarse y participar en la formación de planes políticos de acción. Más de una vez, ciudadanos comprometidos de una misma idea se identifican antes de que éstos lleguen a la agenda de los partidos políticos, agrupaciones económicas y finalmente al mismo gobierno.

Dos: Debemos medir los costos y beneficios, que se expresan en "monedas distintas". Mientras que usualmente buscamos los beneficios económicos de una nueva tecnología (por ejemplo: ingeniería genética, microelectrónica y energía nuclear), muchas veces no consideramos adecuadamente el costo social inherente a la misma. En realidad muchas nuevas tecnologías pueden no estar relacionadas con la economía, o las nuevas tecnologías cambian los hábitos, gastos, la distribución del tiempo y de esa manera indirectamente afectan distintos suministros de bienes y servicios.

Tres: Se pondrá más y más énfasis en el uso, antes que en la posesión de recursos. No pocos estudiosos del futuro prevén como ola del futuro el alquiler de muchos bienes y servicios ahora comprados para evitar el derroche y asegurar la máxima utilización de los recursos. Al mismo tiempo, la gente más

joven estará menos comprometida con meras posesiones y preferirá gozar del tiempo libre, servicios y bienes. Se espera que esta tendencia afecte, por ejemplo, a la industria automotriz.

Cuatro: Mientras que en los últimos 25 años había marcada tendencia a la monetización de la economía (ya que los servicios que antes se ofrecían gratuitamente, ahora se cotizan en el mercado) se espera un cambio de rumbo. Aquella porción de la economía que no se monetiza en países ricos, se estimaba antes en un 15 por ciento del producto bruto nacional, y ahora en un 25 por ciento. En realidad, muchos de los servicios gratuitos se consideran más "valiosos" que los abiertamente conseguidos a cambio de dinero. Esta tendencia debería estudiarse en un contexto más amplio del llamado "trueque", causado por un alto nivel de impuestos y la cada vez mayor participación de la gente en actividades económicas periféricas.

Cinco: Existe una transformación de la economía, hacia los servicios fuera de la industria manufacturera básica —especialmente hacia conocimiento e informática. Mientras que antes de la Segunda Guerra Mundial los servicios representaban el 30 por ciento del producto bruto nacional de Estados Unidos, éstos son ahora del 70 por ciento y subirán al 80 por ciento para 1986. Por lo tanto, el conocimiento y la energía se convierten en recursos básicos. La industria de la "informática" ya representa el 30 por ciento del producto bruto nacional, pero es un factor insignificante en la creación de empleo. Si continúa esa tendencia, el deempleo estructural puede llegar a ser parte inherente de nuestro modelo de sociedad.

Seis: Se prevé que el microprocesador será la clave de la revolución de la información, el generador principal del crecimiento de la economía moderna; el centro de la transformación de nuestra civilización. Se espera que se inicie un cambio socio-económico tan profundo como ocurrió con la revolución industrial en el siglo XIX —con grandes impactos sobre el comercio, el empleo y la productividad. La manufactura manejada por computadora de acuerdo con la Corporación Rand puede reducir el costo por un factor (dos o tres). Como resultado, la industria en pequeña escala puede ser tan económica como la de gran escala. A la larga, la mayor parte de la producción puede venir de la industria en pequeñas "hornadas".

Siete: Uno de los temas importantes de la década del 80 en adelante será la conservación. Por el momento, la conservación tiene una connotación negativa, asociada con modos de vida más austeros. Pero, en esencia, la conservación implica un modelo de vida distinto, por ejemplo en el modo de trabajar; reducción de la distancia entre hogar y trabajo; mayor eficiencia de la energía; la aplicación productiva de los materiales de desperdicio, etc. Lo que se necesita

esencialmente es el crecimiento sostenible de la economía, mediante el reciclaje.

Ocho: La energía se encuentra por supuesto a la vanguardia de la conservación. La mayor eficiencia de la energía requiere mayores inversiones (a expensas del mero consumo). La relación energía/producto bruto nacional de uno a uno es un mito. Ahora está ampliamente admitido que para cada porciento de aumento del producto bruto nacional, la demanda de energía no necesita ampliarse más de la mitad del uno por ciento.

Nueve: El tiempo es un recurso: El manejo del tiempo será tan crucial como el de los minerales, energía, proteínas, y agua. No es cuestión de no

considerar (o de darle menos importancia) al futuro, sino también de darnos cuenta de que podríamos estar quedándonos sin el tiempo necesario para solucionar algunos de nuestros problemas más importantes. A este respecto se requiere una reconciliación entre el corto y el largo plazo.

Diez: Por último pero no por ello menos importante, el avasallador énfasis en la transición y transformación de una sociedad. El periodo incierto y difícil en el que vivimos y trabajamos no es una interrupción en un programa bien conocido ni tampoco una plataforma de una curva en S del crecimiento económico. No es una mera crisis, sino el fin de una civilización y los dolores del parto de otra.

Los Pronósticos Económicos

Es un hecho evidente que de un tiempo a esta parte la búsqueda sistemática de información constituye un elemento permanente de preocupación para el ejecutivo moderno. De hecho, hace apenas una década, cuando los precios del oro negro estaban a un nivel razonable y las tasas de interés revestían un carácter inmovilista, las informaciones relativas al funcionamiento del sistema económico no merecían sino el interés de algunos interesados en función de lo que podríamos denominar una vocación particular.

Sin embargo, a lo largo de toda esta década el fenómeno anteriormente descrito ha venido experimentando una modificación significativa. En efecto, en 1983 y en los dos años precedentes la agudeza de la crisis ha provocado que en estos tres últimos años dicha situación haya cambiado radicalmente. De hecho, no solamente los hábitos en relación a la obtención de información se han modificado sino también el sistema de difusión de las noticias. Bien atrás quedó el periodo donde la indiferencia era la norma colectiva

vis-a-vis la problemática económica. Actualmente es prácticamente imposible ignorar la necesidad de mantenerse debidamente enterado de los fenómenos de carácter económico desde el triple punto de vista global, regional y nacional. Esto es así en virtud de la acción conjunta de la crisis que hemos soportado y de los medios de comunicación que han convertido al planeta—según las palabras de McLuhan—en una verdadera "villa global". Así, la estrechez y la difícil situación provocada por la recesión estimulan la avidez en torno a la obtención de informaciones que supuestamente mejoran el sistema de toma de decisiones en el doble marco de la economía nacional y particular.

En el marco descrito precedentemente el elemento crucial es, fundamentalmente, el de la formulación de pronósticos. Esto es así, evidentemente, en razón de su estrecha vinculación con el proceso de planificación tanto a nivel gubernamental como empresarial. Infortunadamente el arte de formular pronósticos no ha experimentado una evolución compa-

rable a la de la difusión de información. En ese sentido numerosos ejemplos pueden ser citados: los pronósticos relativos al aumento de los precios del petróleo hasta alcanzar 100 dólares el barril; las controversias en torno a la duración y profundidad de la recesión que estamos experimentando y las fluctuaciones constantes de los productos primarios ilustran en forma significativa las diversas facetas de este fenómeno.

Afortunadamente los últimos movimientos económicos son de naturaleza confortadora: por una parte la evidente recuperación de la economía norteamericana, la tendencia irresistible a la baja de los precios del petróleo y la reducción de las tasas de interés en el mercado de capitales norteamericano, son elementos que causan regocijo en los tomadores de decisiones. Sin embargo, desde una perspectiva tercer mundista y de mediano plazo la enorme deuda de los países en desarrollo nos hace vacilar e interrogarnos sobre la validez y significado de los pronósticos económicos.

La Situación Económica

Este artículo ha sido traducido del inglés, y comprende una serie de informaciones provistas por las agencias gubernamentales y de desarrollo.

Actualmente Honduras está experimentando condiciones económicas muy difíciles. De hecho, es el segundo país más pobre del hemisferio. El proceso de crecimiento se ha estancado durante los últimos tres años, y la perspectiva para los próximos años no es excesivamente promisoria. El ingreso per cápita (precios constantes 1981) ha declinado de \$708 en 1979 a \$648 en 1982. Además la totalidad de la inversión descendió desde 29 por ciento del PIB en 1979 al 24 por ciento en 1981. Dos tercios de la población son campesinos cuyo ingreso per cápita no excede \$100 al año. Por otra parte, la población crece a un 3.5 por ciento anual, una de las tasas más altas del mundo. Aunque Honduras tiene su población esparcida, solamente alrededor del 25 por ciento de la tierra montañosa del país es arable, la mayor parte de ella en las laderas de las montañas.

Los factores principales que afectan a la economía hondureña han sido (1) los altos costos de las importaciones petroleras desde 1974, (2) las recientes caídas (1980/81) agudas en el volumen y/o el valor de los productos de mayor exportación: bananos, café y azúcar, y (3) la fuga de capital que ha sido provocado por la inestabilidad regional. En los últimos años el ingreso por café ha disminuido agudamente (15 por ciento en 1981) debido a los bajos precios mundiales. El ingreso perdido fue parcialmente compensado por las fuertes ganancias en 1981 cuando las exportaciones azucareras aumentaron en un 55 por ciento en comparación a 1980 debido a la recientemente adquirida capacidad de refinamiento. En el presente año, sin embargo, los precios de todos los productos de exportación de Honduras se encuentran deprimidos.

El estado deprimido de los precios de los productos y las reducciones de las exportaciones son los resultados de las cuotas desfavorables que han impactado en Honduras de una forma especialmente severa. De hecho, el país creció a una tasa inusualmente alta a mediados de los 70's y durante ese tiempo realizó algunas

expansiones considerables en la producción de azúcar y café. En ese marco, la serie histórica en la cual se basan las cuotas actuales afectó al país debido a la reciente expansión operada en su capacidad productiva.

Actualmente Honduras tiene capacidad de exportar 110.000 toneladas métricas de azúcar hacia los EEUU. (su único mercado) Sin embargo la cuota de Honduras es de 1 por ciento de las importaciones estadounidenses lo cual le permitirá vender aproximadamente 28.000 toneladas métricas en el mercado de los EEUU. en el presente año. Por otra parte, Honduras sufrió un revés en sus prospectos de cuota de exportación ya que le fue asignada una cuota por el Convenio Internacional del Café en Londres que es 17 por ciento inferior al nivel de exportación del año anterior. Esto significaría una pérdida de \$20-\$25 millones en su ingreso por exportaciones para el próximo año. En consecuencia si Honduras no puede aumentar las exportaciones en estas dos áreas la situación de su balanza de pagos se deteriorará profundamente y probablemente no podrá cumplir sus objetivos de estabilización con el FMI.

El segundo gran factor que contribuye a la débil balanza comercial ha sido la dependencia de Honduras de las importaciones de petróleo. Las importaciones petroleras suman alrededor del 17 por ciento del total de las importaciones hondureñas y los costos se han elevado 2.5 veces desde finales de 1970. Honduras recién ha comenzado a participar del Convenio Petrolero de México y Venezuela en Septiembre de 1982, bajo un acuerdo que le permitirá comprar la totalidad de su cuota a Venezuela, cuyo crudo liviano puede refinar Honduras en su refinería de Puerto Cortés. A largo plazo, sin embargo, el país será un exportador de energía eléctrica cuando su proyecto hidroeléctrico El Cajón entre en funcionamiento en 1985.

El contribuyente último a esta difícil situación económica ha sido la fuga de capital que ha ocurrido en los últimos tres años. La mayor parte de este éxodo de

capital ha sido provocado por la inestabilidad política de la región. Adicionalmente, las regulaciones sobre divisas en Honduras han sido liberales lo que permitió en el pasado que algunos individuos de otros países centroamericanos compraran dólares en Honduras, los cuales ellos después envían al exterior. Las medidas administrativas se adoptaron en 1981 para reducir en parte este abuso. Se piensa que aproximadamente \$500 millones en fondos fueron expatriados después de las elecciones legislativas en 1980, anticipándose a las intenciones del nuevo gobierno de aniquilar la corrupción.

Actualmente, la deuda del sector público hondureño es de \$1.500 millones; la deuda a los bancos comerciales privados (mayormente a los bancos de los EEUU) es de alrededor del 25 por ciento de ese total. En ese marco el gobierno se ha visto obligado a asumir las deudas de varias empresas estatales autónomas, incrementando así su propia carga. En marzo el presidente Suazo Córdova prometió que el país pagaría hasta el último centavo de su deuda.

Honduras firmó un convenio STAND-BY con el FMI por \$104 millones en noviembre de 1982. El convenio, que ha estado en discusión por algún tiempo, requiere que Honduras lleve a cabo un riguroso programa de austeridad. Entre las medidas que se han implementado en este programa están:

- Una reducción del 10 por ciento en 1982 de los gastos gubernamentales (esto se ha logrado mediante el despido de cientos de empleados en las industrias estatales autónomas y gubernamentales);
- Los aumentos de los gastos gubernamentales deben mantenerse dentro de los objetivos fijados;
- Un 2 por ciento de aumento en los impuestos de ventas;
- Un 10 por ciento de aumento a las tarifas ad valorem sobre todas las importaciones excepto sobre algunas materias primas indispensables;
- Una reducción del crédito público en 1983 hasta en un tercio del nivel de 1982;
- Un examen de la ejecución y eficiencia de las empresas autónomas; y
- La seguridad de elevar las tarifas por los servicios públicos.



El futuro es prometedor. En 1985/86, la importante planta hidroeléctrica El Cajón financiada por el Banco Interamericano para el Desarrollo y el Banco Mundial, entrará en operaciones. La producción cubrirá todas las necesidades de energía eléctrica del país y reducirá enormemente los pagos de las importaciones de petróleo. Por otra parte, una enorme compañía de pulpa de papel ha sido lanzada con la financiación del Interamerican Development Bond (\$28 millones) para explotar el tremendo potencial forestal de Honduras. El proyecto debería comenzar a producir ingresos en 1983. Asimismo, la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) de los E.E.U.U., el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial Interamericano para el Desarrollo están involucrados en el desarrollo del rico Valle del Aguán en el Norte de Honduras.

La principal dificultad para lograr la recuperación de la economía es la continua carestía de capital inversionista debido a las altas tasas de interés, la incertidumbre del inversionista resultante de las condiciones políticas en la región, y la finalización de las oportunidades del mercado regional que han ocurrido también debido a la inestabilidad. Adicionalmente, Honduras tiene un plataforma muy angosta de potencial humano en los asuntos gerenciales y técnicos. Hasta que el nivel básico de educación en el país sea mejorado (literalmente es del 50 por ciento), ésto continuará siendo un obstáculo para el potencial de crecimiento del país.

Lo que significa el Convenio Cafetalero

Son miembros de la Organización Internacional del Café (OIC) los países para quienes sus funciones productoras y consumidoras de café tienen singular importancia económica. Estos países reconocen en la cooperación internacional un medio de mantener un razonable equilibrio entre la oferta y la demanda del producto, de tal manera que los productores perciban ingresos remunerativos y los consumidores paguen precios razonables que aseguren relaciones comerciales justas y estables. Cuando la producción exportable supera a la demanda, la consecución de los objetivos anteriores se posibilita mediante la puesta en vigor de un sistema internacional de cuotas que controla el volumen total de café que exportamos los países productores en períodos de doce meses. En materia, de café, la cuota es la asignación anual del volumen exportador que limita el derecho máximo de participación de un país productor en el mercado de café de los países miembros importadores de la Organización Internacional del Café. En dicho sistema la oferta está racionada por un mecanismo de precios que se negocia, cada año en Septiembre, entre los países signatarios del Convenio Internacional del Café.

El actual Convenio Internacional del Café se redactó en 1976; sus cláusulas han debido revisarse especialmente en lo que concierne a la puesta en vigor de los sistemas de cuota en los años (Oct. a Sep.) 1980/1981 y 1981/1982. Durante el período de reuniones que comenzó el seis de Septiembre de 1982 en Londres, se renegóció la letra total del convenio. Ello significó una actualización, principalmente, de las cláusulas

las económicas que servirán durante el próximo sexenio para adecuar la oferta a la demanda en aspectos de volumen, precios y métodos para calcular la participación de países, de acuerdo a la estructura del mercado. Dichas negociaciones tienen excepcional importancia porque, por primera vez, después de la devastadora helada brasileña de 1975, se han ponderado los potenciales de producción cuyos polos de crecimiento están ahora ubicados en regiones muy diferentes del mundo y cuya relevancia política también es diferente. Por otra parte, fue necesario al redactar el nuevo convenio la consideración de cláusulas económicas a la luz del decreciente valor de las monedas, así como de los cambios operados en el gusto de los consumidores cuando, por la relativa abundancia del producto, los países importadores desean posibilitar una mayor oferta de parte de los países productores con los mejores tipos de café. Por otra parte, también fue necesario coordinar la política de producción de café a nivel mundial.

En vista de lo anterior, se comprende la importancia capital de negociaciones anuales en Londres, particularmente las de 1982 cuando se establecieron las "reglas del juego" de política internacional cafetalera que imperarán durante el próximo sexenio. Si consideramos el ingreso por concepto de divisas, de impuesto, los empleos que genera la actividad cafetalera, así como la dependencia directa que tienen en el café las 40.000 familias que lo producen, es imperativo comprender que cualquier decisión que afecte al café, tanto en el plano nacional como en el internacional, afectará el futuro económico, social y político de Honduras.

CAMBIO EMPRESARIAL -5

Condiciones Fluctuantes para el Café en 1983

Pronostica la Licenciada Maritza Midence Moncada quien nos brinda una interesante entrevista sobre algunos aspectos de la comercialización del café y los más importantes pronósticos para 1983. La Licenciada Midence desempeñó hasta hace poco el cargo de Jefe de Servicios de Comercialización del IHCAFE, siendo ejecutiva de alta experiencia en ese ramo, teniendo entre sus actividades más recientes la realización del Simposio Mercado Mundial del Café y la Situación Cafetalera Nacional que se llevó a cabo el pasado 15 de octubre en el Holiday Inn, en Tegucigalpa. Actualmente se desempeña como asesora de COAPALMA y consultora de proyectos especiales de Cambio Empresarial.

—¿Qué opina del Convenio Cafetero aprobado en Septiembre de 1982 y del actual sistema de cuotas?

—Existe en el actual sistema de cuotas una intención clara de influir sobre el mercado internacional en materia de precios. En su decisión acerca de cuotas de exportación de café para 1982/83, el Consejo Internacional estipuló medidas que estimularán al mercado a recibir una oferta adecuada a sus necesidades, a precios mayores que los del año anterior.

En contraste con los años de cuota anteriores, en 1982/83, además de las disposiciones de cuota que regularán las exportaciones de todo el año, el Consejo ha dispuesto que para autorizar la exportación de un millón de sacos entre Octubre 82 y Marzo 83, también deberán cumplirse condiciones de precio superiores que los límites aprobados para evitar recortes. Es decir que, por primera vez, la mayor demanda que se registra durante los meses de otoño e invierno se aprovechará para hacer que los precios se mantengan a niveles más elevados. Hay grandes posibilidades de que tal expectativa se

6- CAMBIO EMPRESARIAL

cumpla porque los consumidores intentarán evitar el riesgo de que la cuota mundial se recorte desde el inicio del año cafetero y esa actitud crea las condiciones para que se alcancen niveles de precio más favorables que en los dos años precedentes.

Siempre en el mismo marco de influencia al mercado se aprobó en este año autorizar exportaciones que se convierten en estampillas de exportación liberadas tres veces por trimestre, en lugar de dos veces por trimestre, como ha sucedido en los sistemas de cuota anteriores. El sistema actual hace que la oferta de café se distribuya más adecuadamente, lo que resulta favorable para los precios, al tiempo que prolonga la posibilidad de efectuar recortes a la cuota mundial, lo que también mantiene los niveles de precio por más tiempo.

Como factor externo del sistema, pero muy importante en los mercados, está la disminución de las tasas de interés que, en el caso del mercado cafetero podría estimular alguna creación de inventarios de cafés de alta calidad en los países consumidores. Si a esto agregamos el gradual endurecimiento de las medidas incorporadas a los sistemas de cuota cada año no sería lejano esperar que los compradores, por estrategia comercial, decidieran hacerse de sus propias existencias de café antes de Septiembre próximo cuando podrían revisarse las cláusulas actuales ejerciendo, en consecuencia, mayor presión sobre el mercado.

—¿Cómo funciona el sistema de cuota y estampillas?

—En materia de café, la cuota es la asignación anual del volumen de café que limita el derecho máximo de participación de un país productor en el mercado. A fin de establecer una oferta constante, el Consejo Internacional del Café dispone que la cuota anual asignada, se divida en cuatro



trimestres más o menos iguales de volumen. Dichas asignaciones están representadas por estampillas de exportación que se adhieren a los documentos que autorizan los embarques. Al inicio de cada trimestre los países exportadores tenemos a disposición estampillas equivalentes a nuestra asignación de cuotas trimestral y en la medida que usamos dichas estampillas, también utilizamos nuestro derecho nacional de exportación. Cuando las cuotas se terminan es porque se ha utilizado la totalidad de las estampillas que autorizan el volumen de participación para un trimestre, o para un año cafetalero completo.

Cuando los precios internacionales de café están en alza, un mecanismo de emergencia lo constituye la redistribución trimestral de la cuota anual, de manera que se aumenten las asignaciones de cuota inmediatas disminuyendo en compensación la cuota trimestral futura. Dicha redistribución sólo es autorizada en un mercado en alza, cuando las ampliaciones de la oferta mundial no afectan los precios.

Otro mecanismo de emergencia lo constituyen los mecanismos de café que se hacen a países no miembros del Convenio Internacional del Café que no están en régimen de cuota. A nivel nacional acostumbramos llamarlos mercados nuevos o mercados no tradicionales. La hipótesis que dichos mercados sean solución en caso de emergencia es cuestionable ya que constituyen una demanda marginal, que por serlo paga precios mucho menores que el mercado de cuota.

—¿Cuáles son las expectativas para el segundo semestre de 1983?.

—Respecto del segundo semestre (Abril a Septiembre de 1983) hay aún muchas incógnitas. En vista del comportamiento reciente de la demanda podría considerarse que la cuota mundial de 56 millones de sacos de café es demasiado amplia y que, en consecuencia, podrían efectuarse uno y hasta dos recortes antes de Octubre de 1983. De hecho, durante el verano disminuye el consumo y ello podría causar una caída en los precios, a niveles que podrían provocar recortes a la cuota mundial. Por otra parte, en los mercados de capital podrían elevarse los intereses con los resultados consiguientes. Asimismo, las situaciones políticas podrían afectar también la disponibilidad de café. Finalmente es importante destacar que es necesario esperar el que la recesión se defina aunque a nadie escapa que la enorme acumulación de inventarios de café seguirá ejerciendo su presión descendente sobre el mercado. No obstante, se puede señalar un factor marginal como es el clima en el próximo invierno brasileño, que evidentemente podría afectar los cafetales causando, como en el pasado, una reacción en los precios.

En el plano nacional los precios de exportación de café serán mayores que los del año anterior pero sus consecuencias no serán notables porque la reducida cuota del país hará que el volumen de exportaciones, a precios mayores, sea menor que en años anteriores. Adicionalmente, la obligación de reservar un alto volumen de existencias para asegurar la cuota de 1983/84, tiene un grave efecto depresivo de los precios internos, los que pierden su relación con el mercado internacional al incluir el oneroso costo de financiar inventarios, a tasas de interés muy elevadas (esto cuando se encuentra el crédito necesario). En caso contrario, si no hay crédito para financiar existencias, los productores se ven obligados a almacenar sus cafés con un comprador que podrá pagarles cuando en el futuro se realice la venta, pero usualmente a precios convenidos en el presente. Es igualmente importante señalar que en la medida que puedan abrirse y adecuarse facilidades de financiamiento para almacenar dichas existencias de café, así como para continuar los progra-

PRODUCCION NACIONAL REGISTRADA EN SACOS DE 46 KILOS, SEGUN NUMERO DE PRODUCTORES Y SUPERFICIE CULTIVADA CON CAFE POR DEPARTAMENTO AÑO COSECHA 1980 / 1981

DEPARTAMENTO	%	PRODUCCION 1980 - 1981	%	NUMERO DE PRODUCTORES	%	SUPERFICIE MANZANAS
TOTAL	100.0	1.657.633	100.0	40.000	100.0	175.696.0
Santa Bárbara	27.7	459.164	20.1	8.040	25.6	44.978.0
El Paraíso	15.1	250.303	11.9	4.760	13.8	24.246.0
Comayagua	12.4	205.546	9.1	3.640	10.3	18.097.0
Cortés	7.2	119.350	5.3	2.120	5.8	10.190.0
Copán	6.4	106.088	10.8	4.320	8.0	14.056.0
La Paz	6.4	106.088	4.9	1.960	3.4	5.974.0
Olancho	5.5	91.170	9.1	3.640	9.0	15.813.0
Lempira	5.3	87.855	8.7	3.480	4.4	7.731.0
Yoro	5.1	84.539	5.3	2.080	6.5	11.430.0
Cocleopetque	2.5	41.441	5.0	2.040	1.9	3.338.0
Francisco Morazán	2.5	41.441	4.6	1.840	7.5	13.177.0
Islahuel	2.0	33.153	4.0	1.600	1.8	3.162.0
Choluteca	1.8	29.837	0.6	240	1.9	3.338.0
Atlántida	0.1	1.658	0.6	240	0.1	176.0

FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA IHCAFE

IMPUESTOS SOBRE LAS EXPORTACIONES (MILES DE LEMPIRAS)

AÑOS	** IMPUESTO SOBRE EXPORTACION DE CAFE	* IMPUESTO SOBRE EXPORTACION TOTAL TODOS LOS SECTORES	% DE PARTICIPACION DEL CAFE RESPECTO AL TOTAL
1970	4.279.3	5.779.7	74.0
1971	4.250.1	6.293.4	67.5
1972	5.525.1	5.971.9	92.5
1973	6.739.6	11.462.1	58.8
1974	5.222.6	14.887.6	35.1
1975	8.287.2	21.382.0	38.8
1976	26.681.3	48.685.5	54.8
1977	55.428.0	94.920.9	58.4
1978	64.939.8	102.544.5	63.3
1979	60.470.8	110.969.7	54.5
1980	64.888.4	128.352.0	50.6
1981	48.475.0	113.643.0	42.7

FUENTE: * Banco Central de Honduras
** IHCAFE

mas de control de plagas y enfermedades y, por otra parte, agilizando la venta de los excedentes que puedan destinarse a mercados no miembros, se podrán mejorar las expectativas de quienes dependen del negocio del café en este país.

—¿Cuál es el rol del IHCAFE?.

—El IHCAFE como institución autónoma tutelar de la caficultura hondureña sirve a diversos públicos; dichos servicios a grandes rasgos pueden resumirse así:

1- A los productores les da asistencia agrícola a través de servicios, de expansión, investigación, capacitación y compra masiva de fertilizantes, asistencia crediticia y

construcción y mantenimiento de caminos en zonas productoras de café.

2- A los exportadores les sirve de central de registros para sus exportaciones así como de canal de distribución para los cafés destinados al consumo nacional y de organismos responsables por los excedentes de café que no tienen cuota. A los tostadores les asegura un abastecimiento del grano a precios estables, y sirve al Gobierno Central para tasación de impuestos de exportación como entidad especializada que vela por los intereses de los contribuyentes ocupados en la actividad cafetalera y como representante especializado en foros internacionales. Finalmente, sirve a la colectividad procurando el bienestar del sector más numeroso del país que son los productores de café.

CAMBIO EMPRESARIAL -7

Más de 40,000
hondureños
han aportado
su granito...



Más de 40.000 hondureños dedicados al café, han aportado su granito de esfuerzo y trabajo para crear un gran banco: BANHCAFE.

El esfuerzo mancomunado que ha gestado su creación le ha infundido principios de solidez y amplitud que se proyectan hacia todos los sectores económicos del país a través de sus recursos y su eficiente servicio.

BANHCAFE nace así, como una nueva alternativa para los hombres y empresas de Honduras. Una nueva alternativa para crear riqueza y progreso. Una nueva alternativa que significa la máxima eficiencia en servicios bancarios.

BANHCAFE no es un banco más. Es el banco privado que marcará la nueva era de servicios bancarios.

BANHCAFE



La nueva alternativa.

5a. Calle, 6a. Avenida No. 501
(Frente a Sears, Zona Peatonal)

Tels 22-4210 22-4211 22-4214 22-4219
22-4255 22-8710 22-8732 22-8934

*Cuentas de ahorro *Depósitos de ahorro a plazo *Certificados de depósito *Cuentas de cheques *Compra-venta de giros *Cartas de Crédito
*Cobranzas *Venta de Cheques de Viajero *Avalés y Garantías *Manejo de documentos de exportación *Financiamiento de operaciones ca-
fetaleras *Crédito agropecuario *Préstamos y descuentos comerciales *Préstamos y descuentos industriales *Venta de bonos financieros in-
dustriales *Transferencia de fondos nacionales y extranjeros *Asesorías para desarrollo de proyectos nuevos *Fideicomiso.

8- CAMBIO EMPRESARIAL

Conferencia Sobre el Café

Un significativo número de empresarios y funcionarios gubernamentales asistieron el 15 de Octubre pasado a la Conferencia Desayuno sobre "Mercado Mundial de Café y la Situación Cafetalera Nacional" que dictara el ex-presidente de IHCAFE Fernando D. Montes. Esta charla fue promovida por Talento Ejecutivo, organización que se ha distinguido en el montaje de los más importantes seminarios en materia económica y empresarial a nivel nacional.

La asistencia total al evento que tuvo lugar en el Hotel Holiday Inn, fue de 120 personas, habiendo actuado como coordinadora la Licenciada Maritza Midence, asesora de Coapalma y de Cambio Empresarial.

El Licenciado Montes disertó ampliamente sobre la problemática del Mercado Mundial del Café. Los asistentes quedaron muy impresionados de la calidad del evento, entre los que contaban a cafetaleros, ejecutivos y empresarios.



La Licenciada Maritza Midence haciendo la presentación durante la charla desayuno para el gremio cafetalero.



El Licenciado Fernando Montes, durante su disertación, a la izquierda el señor Gabriel Kaffati y Ricardo Maduro.

Velada Cultural en el Manuel Bonilla



Gran cantidad de amigos y asiduos lectores de "Cambio Empresarial" gozaron de una velada cultural el pasado 25 de Febrero, cuando nuestra empresa Talento Ejecutivo, patrocinó, en forma exclusiva, la presentación de la más prestigiada y aplaudida obra de nuestro folklore "Loubavagu" dirigida magistralmente por

el señor Rafael Murillo Selva.

Esta obra fue seleccionada por Talento Ejecutivo en función de su calidad y auténtico sabor hondureño, elementos de los que gozaron a plenitud nuestros invitados especiales que llenaron en esa noche el Teatro Nacional Manuel Bonilla. Además, dicho evento fue una

magnífica oportunidad para propiciar el acercamiento entre los ejecutivos de Cambio Empresarial y nuestros amigos lectores, patrocinadores y suscriptores. Próximamente Cambio Empresarial continuará ofreciendo a la consideración de la comunidad hondureña diversos eventos de la misma naturaleza.

CAMBIO EMPRESARIAL - 9

Pero las zonas urbanas tampoco escapan a dicha situación, ya que en ellas también se encuentra un elevado grado de incidencia, según el cual cerca del 45 por ciento de la población urbana se ubica en el estado de pobreza, es decir más de 4 millones de personas.

Por supuesto se presentan diferencias sustanciales entre los países que componen la región. Así, la incidencia de la pobreza en Costa Rica es significativamente menor que en el resto del área (25 por ciento solamente), mientras que en el extremo norte del Istmo alcanza un índice cercano al 70 por ciento en Guatemala,

El Salvador y Honduras, esto es que en estos países solo 1/3 de la población o menos se encuentra por encima de la línea de pobreza, logrando cubrir sus necesidades básicas y teniendo acceso a otros bienes y servicios complementarios. Esto quiere decir que, dos millones y medio de hondureños o sea el 68.2 por ciento de la población total del país, se debate dentro de severas condiciones de pobreza e insatisfacción de las necesidades básicas más elementales para la supervivencia humana.

2. LAS ESTRUCTURAS QUE SEGRREGAN LA POBREZA:

Se ha dicho, con razón, que el gran responsable de esta situación es el denominado "Modelo de Desarrollo", es decir, el estilo o tipo de proceso económico que ha prevalecido en Centroamérica en las últimas décadas, especialmente desde los años 50. En efecto, no obstante que los países del Istmo han experimentado en dicho período un intenso proceso de modernización y acelerada expansión económica, con una tasa media anual de crecimiento del producto interno bruto (PIB) cercana al 5 por ciento que rebasó ampliamente el aumento de la población, los beneficios de dicho crecimiento y progreso técnico económico se han distribuido de manera pronunciadamente desigual, acentuando así las condiciones de inequidad social y las diferencias entre los ingresos de los grupos extremos bajos y los altos, con un incremento, como se ha visto, del número absoluto de familias en estado de pobreza.

Los datos disponibles, sobre el ingreso, muestran como al inicio de los años

14- CAMBIO EMPRESARIAL

80 predomina en centroamérica una estructura distributiva extremadamente inequitativa, donde el 20 por ciento más rico de la población capta casi el 60 por ciento del ingreso, mientras que el 20 por ciento más pobre apenas alcanza a percibir el 3 por ciento, con una diferencia de ingreso medio entre ambos grupos de casi 18 veces como promedio regional y distancias aún muchísimo mayores en algunos países, como en el caso de El Salvador, donde la relación es de 1 a 33, es decir US\$ 46.5 contra 1.535.50 dólares de ingreso promedio en las dos categorías extremas.

El problema es que esta situación ha tendido a agravarse en los últimos años, no sólo porque esta escala jerárquica de distribución se ha vuelto más rígida y polarizada debido a una concentración aún mayor de la riqueza, sino que como producto de la actual crisis recesivo-inflacionaria se ha operado un sensible deterioro del ingreso real promedio en los estratos de población más pobres que afecta su capacidad efectiva de adquisición de bienes y servicios.

Con todos los niveles y la distribución del ingreso solo reflejan un fenómeno todavía más determinante, constituido por las posibilidades de acceso a los recursos productivos (tierra, capital, etc.) y al empleo en tanto fuentes generadoras del ingreso. No en vano se ha dicho que el empleo constituye social y económicamente el problema fundamental del Continente y de Centroamérica en particular. Según cálculos recientes de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas, el desempleo y el subempleo juntos afectan al 50 por ciento de la Fuerza de Trabajo de Iberoamérica y de acuerdo a cifras oficiales del Gobierno de Honduras, se habla de cerca de 250.000 desempleados en el país que representan más del 20 por ciento de la población económicamente activa (PEA) y de una incidencia del subempleo cercana al 50 por ciento de la población ocupada, sin mencionar el fenómeno del desempleo equivalente en el campo que implica un verdadero "desperdicio" de la PEA agrícola durante la mayor parte del año.

Tampoco por casualidad su Santidad el Papa Juan Pablo II dedica su últi-

ma Encíclica al tema de El Trabajo Humano (Laborem Exercens), precisamente en el 90 aniversario de la famosa Rerum Novarum, en donde lo sitúa como que "es una clave, quizá la clave esencial, de toda la cuestión social, si tratamos de verla desde el punto de vista del hombre" (Laborem Exercens -3). En este sentido el Pontífice constata el impresionante y desconcertante hecho de grandes proporciones "...de que, mientras por una parte siguen sin utilizarse conspicuos recursos de la naturaleza, existen por otra grupos enteros de desocupados o subocupados y un sin fin de multitudes hambrientas: un hecho que atestigua sin duda el que, dentro de las Comunidades Políticas como en las relaciones existentes entre ellas a nivel continental y mundial en lo concerniente a la organización del trabajo y del empleo— hay algo que no funciona y concretamente en los puntos más críticos y de mayor relieve social". (Laborem Exercens -18).

En la misma línea, la Carta Pastoral Colectiva de los Obispos de Honduras constata esa contradicción al colocar el problema de la falta de trabajo o desempleo como una de las manifestaciones más agudas del problema económico del país, cuya gravedad es tal "que no puede mantenerse encerrado en los límites de las leyes y normas meramente técnicas de la economía... cada día que pasa... tiende a afectar más a todos los órdenes y a todos los estratos sociales del país, especialmente a los más pobres y a las clases económicamente débiles". (22-X-82).

Todos estos elementos apuntan a destacar que la verdadera crisis del "modelo económico" o "estilo de desarrollo" radica en la manifiesta incapacidad de la actual organización económico-social, de proporcionar y asegurar el empleo adecuado de la fuerza de trabajo existente en los países de la región, condición sine qua non de una distribución de ingresos que asegure la satisfacción de las necesidades de toda la población centroamericana. Resulta pues, que en esta incapacidad estructural está el verdadero origen o explicación de esa escandalosa pauperización o empobrecimiento creciente de la gran mayoría de los habitantes del Istmo, cuyos dramáticos alcances nos muestran las cifras analizadas.

Breve Glosario

de Terminos Cafetaleros

CLASES DE CAFE	Café Arábigo
	Café Robusta
Tipos de Café	Suaves Colombianos
	Otros Suaves
	Arábicos sin lavar
	Robustas
PROCESOS	Lavado (el fruto se despulpa mediante lavado - beneficiado - húmedo)
	Corriente (el fruto seca al sol y después se despulpa)

FORMAS DE CAFE

UVA O CEREZA

La fruta madura del café de color rojo después de ser cortado, a la cual no se le ha quitado la cáscara ni procesado en ninguna forma.

PERGAMINO

Café seco después de quitar la cáscara.

ORO O VERDE

Grano o semilla del café al cual se le han quitado las diversas capas que lo cubren. En este estado está listo para la torrefacción.

TOSTADO O MOLIDO

Cuando el grano ha sido tostado y molido y está listo para el consumo.

CAFE SOLUBLE

Café deshidratado.

Honduras produce café Arábico del tipo "Otros Suaves" Su café de exportación es principalmente lavado y siempre se exporta en café oro. Cuando el café lavado se almacena, debe mantenerse en pergamino, ya que se procura convertirlo en café oro sólo unas pocas semanas previas a su exportación, a fin de conservar su calidad y apariencia.

Un kilogramo — 2,2046 libras inglesas

Un quintal español — 46 kilogramos. En base a esta medida se tasa el impuesto a la exportación de café.

Un saco de 60 Kgs. — Aproximadamente 132 libras. Esta es la medida para estadísticas internacionales de café. Su utilización se origina en el hecho que los primeros contratos de café que se comercializaron en la Bolsa de Café de Nueva York fueron los del contrato "B", del café brasileño, que equivale a 250 sacos que hacen un total de 32.500 Lbs. de café oro (o café verde). Ello resulta en sacos de 60 Kgs. para los cafés del contrato "B" que solían representar hasta un 50 por ciento de todo el café que se importaba por el mundo consumidor.

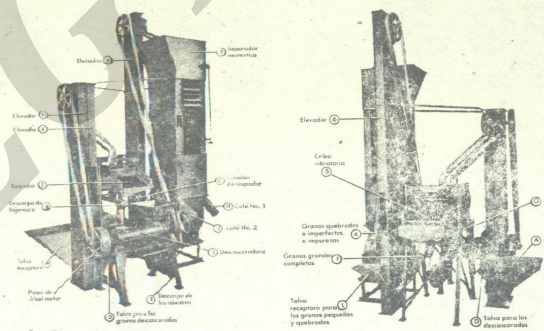
Saco de exportación Pesa 69 kilogramos. Su utilización se origina en el

hecho que un contrato "C" de café, como le corresponde al café hondureño, equivale a 37.500 Lbs. de café oro (o café verde), distribuido en 250 sacos. Lo anterior resulta en sacos de exportación de 69 kilogramos (peso bruto).

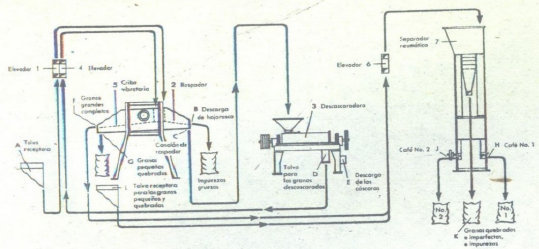
Cotizaciones — En la Bolsa de Café de Nueva York (Coffe & Sugar Exchange) los precios se cotizan en centavos de dólar de EEUU por libra. En la Bolsa de Café de Londres los precios se cotizan en libras esterlinas por tonelada métrica.

Año de Cosecha de Café en Honduras — Período de doce meses comprendido entre el 1 de octubre de un año y el 30 de septiembre del año siguiente. Nuestro año de cosecha coincide con el año cafetalero internacional. El año cafetalero se divide en cuatro trimestres, siendo el primero de octubre/diciembre.

DESCORTEZADORA Y CLASIFICADORA DE CAFE ENGELBERG



SISTEMA DE CIRCULACION EN LA CLASIFICACION DEL CAFE

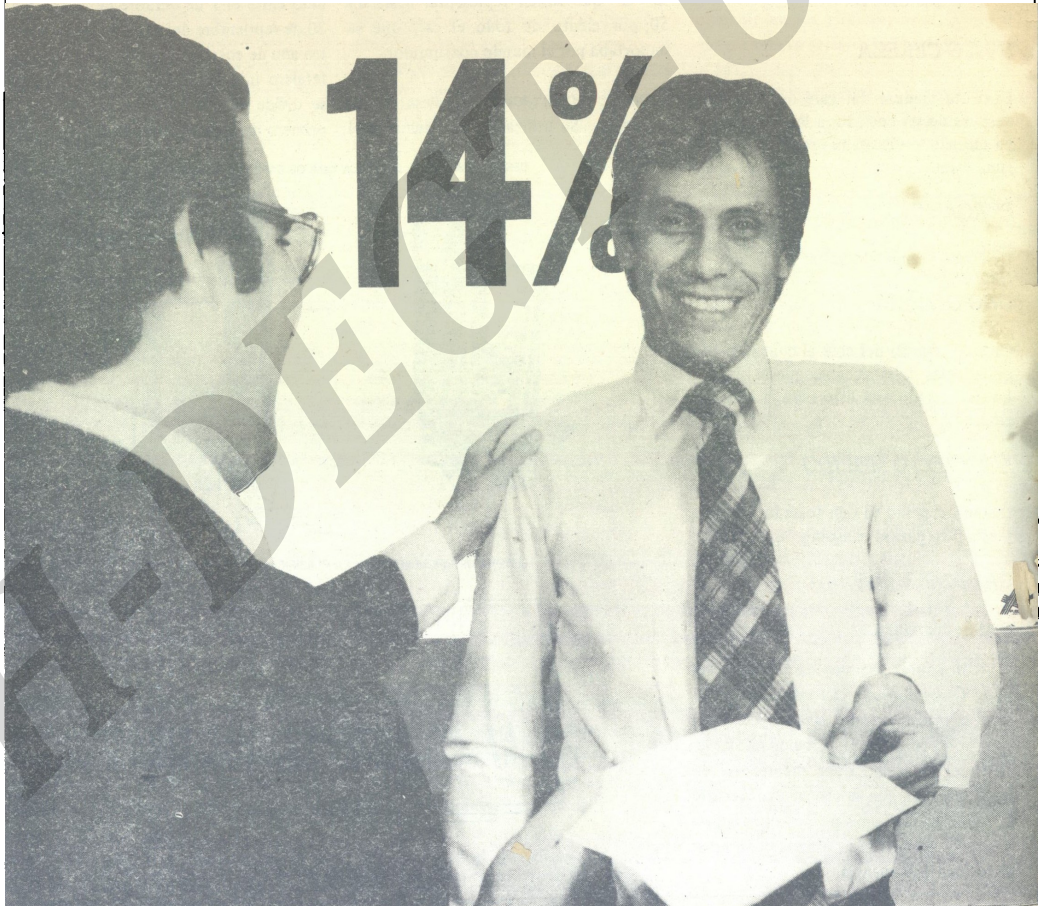


Nuestro Interés por usted ha llegado hasta el Catorce por ciento!

Y estamos dispuestos a interesarnos también porque usted reciba nuestro mejor servicio, en cuanto a cuentas de ahorro, de cheques, cobranzas, cheques de viajero y demás operaciones bancarias que nuestro eficiente personal tendrá mucho gusto en ofrecerle.



Hombres
e ideas
que aportan
soluciones.



Centroamérica: Más de 14 Millones de Pobres

Por: Guillermo Molina Chocano

1. MISTIENDO LA POBREZA:

Generalmente se habla del subdesarrollo y de la pobreza en términos abstractos y casi como una fórmula que se repite mecánicamente sin reparar en su dramático contenido. Sin embargo, al profundizar el fenómeno y cuantificar sus magnitudes aparece con toda su crudeza, esa terrible realidad de la pobreza en su dimensión concreta de millones de seres humanos compelidos a vivir en condiciones inhumanas, como lo ha venido destacando en sucesivos pronunciamientos la Conferencia Episcopal de Honduras.

Un reciente estudio de la Comisión Económica para América Latina de la ONU, (CEPAL), sobre "Grado de satisfacción de las necesidades básicas en el Istmo Centroamericano" (1982), muestra que, de un total de cerca de 23 millones de habitantes que poseía el Istmo Centroamericano (incluyendo Panamá) en 1980, más de 14 millones, o sea una proporción mayoritaria de 63 por ciento de la población de la subregión, se consideraba que estaba en estado de pobreza, de la cual el 40 por ciento (más de 9 millones) correspondía a extrema pobreza o pobreza crítica y el 23 por ciento restante (cerca de 5 millones), no llegaba a satisfacer sus necesidades básicas.

La línea de pobreza se determina según definiciones técnico-sociales que combinan datos sobre el costo de la canasta mínima básica de alimentos, en base a pautas de consumo de la población, disponibilidades de alimentos, requerimientos humanos mínimos de calorías y proteínas, precios de mercado; etc. con las informaciones provenientes de las encuestas sobre ingreso y gasto familiar, es decir: qué ingresos perciben los hogares y cómo distribuyen su presupuesto de gastos.

Según estos criterios, la pobreza extrema se da cuando el ingreso por año resulta inferior al costo anual de dicha canasta mínima básica de alimentos, que para el caso de Honduras fue valuada por

SAPLAN-CONSULPLANE e INCAP en Lps.46.80 mensuales por miembro para los hogares urbanos y en Lps.31.30 por mes por miembro para los hogares rurales, para la encuesta familiar del período 1978-79 aplicada en el país. La "no satisfacción de necesidades básicas" se refiere a aquellos casos en que el ingreso anual es igual o superior al costo de la canasta mínima básica, pero con un gasto en alimentos por debajo de dicho costo y tomando en cuenta adicionalmente otros bienes y servicios esenciales.



La extrema pobreza llega hasta las aulas, donde muchas veces los niños reciben sus clases en el suelo.

La ventaja de estos procedimientos es que proporcionan una aproximación más adecuada que permite determinar en definitiva, los reales niveles de vida y en consecuencia de pobreza de la población, al registrar no sólo un cierto nivel de ingreso o promedio teórico per capita, sino la efectiva capacidad adquisitiva del mismo, medida por una parte en función de la capacidad de compra de alimentos y otros bienes esenciales manufacturados (vestuario, calzado, medicamentos, etc.), y

por otra en base a los indicadores del real acceso a ciertos servicios básicos en materia de salud, educación, vivienda, etc.

Según los mismos datos del estudio de la CEPAL, el 70 por ciento de la pobreza se concentra en las áreas rurales, donde alrededor de 10 millones de centroamericanos no satisfacen sus necesidades más elementales, no obstante que paradójicamente el sector agropecuario es el mayor generador de riqueza en las economías de la región, es decir que en él se originan la mayoría de las exportaciones y por ende de las divisas en moneda extranjera, que posibilitan el funcionamiento de la industria, del comercio, de la Banca, etc., al producirse un proceso permanente de transferencia económica del campo al sector urbano-industrial, sin contar la continua provisión de alimentos para los habitantes de las ciudades.

Los datos respectivos son más que elocuentes, pues más de la mitad (51.7 por ciento) de los habitantes de zonas rurales se encuentran en condiciones de extrema pobreza y un 24 por ciento adicional no logra satisfacer sus necesidades básicas, para hacer ambos grupos un total superior al 75 por ciento, es decir, que 3/4 partes de las personas que viven en las áreas rurales en Centroamérica se hallan afectadas por este estado de pobreza.

CAMBIO EMPRESARIAL -13

Pero las zonas urbanas tampoco escapan a dicha situación, ya que en ellas también se encuentra un elevado grado de incidencia, según el cual cerca del 45 por ciento de la población urbana se ubica en estado de pobreza, es decir más de 4 millones de personas.

Por supuesto se presentan diferencias sustanciales entre los países que componen la región. Así, la incidencia de la pobreza en Costa Rica es significativamente menor que en el resto del área (25 por ciento solamente), mientras que en el extremo norte del Istmo alcanza un índice cercano al 70 por ciento en Guatemala,

El Salvador y Honduras, esto es que en estos países solo 1/3 de la población o menos se encuentra por encima de la línea de pobreza, logrando cubrir sus necesidades básicas y teniendo acceso a otros bienes y servicios complementarios. Esto quiere decir que, dos millones y medio de hondureños o sea el 68.2 por ciento de la población total del país, se debate dentro de severas condiciones de pobreza e insatisfacción de las necesidades básicas más elementales de la supervivencia humana.

2. LAS ESTRUCTURAS QUE SEGREGAN LA POBREZA:

Se ha dicho, con razón, que el gran responsable de esta situación es el denominado "Modelo de Desarrollo", es decir, el estilo o tipo de proceso económico que ha prevalecido en Centroamérica en las últimas décadas, especialmente desde los años 50. En efecto, no obstante que los países del Istmo han experimentado en dicho período un intenso proceso de modernización y acelerada expansión económica, con una tasa media anual de crecimiento del producto interno bruto (PIB) cercana al 5 por ciento que rebasó ampliamente el aumento de la población, los beneficios de dicho crecimiento y progreso técnico-económico se han distribuido de manera pronunciadamente desigual, acentuando así las condiciones de inequidad social y las diferencias entre los ingresos de los grupos extremos bajos y los altos, con un incremento, como se ha visto, del número absoluto de familias en estado de pobreza.

Los datos disponibles, sobre el ingreso, muestran como al inicio de los años

80 predomina en centroamérica una estructura distributiva extremadamente inequitativa, donde el 20 por ciento más rico de la población capta casi el 60 por ciento del ingreso, mientras que el 20 por ciento más pobre apenas alcanza a percibir el 3 por ciento, con una diferencia de ingreso medio entre ambos grupos de casi 18 veces como promedio regional y distancias aún muchísimo mayores en algunos países, como en el caso de El Salvador, donde la relación es de 1 a 33, es decir US\$ 46.5 contra 1.535.50 dólares de ingreso promedio en las dos categorías extremas.

El problema es que esta situación ha tendido a agravarse en los últimos años, no sólo porque esta escala jerárquica de distribución se ha vuelto más rígida y polarizada debido a una concentración aún mayor de la riqueza, sino que como producto de la actual crisis recesivo-inflacionaria se ha operado un sensible deterioro del ingreso real promedio en los estratos de población más pobres que afecta su capacidad efectiva de adquisición de bienes y servicios.

Con todos los niveles y la distribución del ingreso solo reflejan un fenómeno todavía más determinante, constituido por las posibilidades de acceso a los recursos productivos (tierra, capital, etc.) y al empleo en tanto fuentes generadoras del ingreso. No en vano se ha dicho que el empleo constituye social y económicamente el problema fundamental del Continente y de Centroamérica en particular. Según cálculos recientes de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas, el desempleo y el subempleo juntos afectan al 50 por ciento de la Fuerza de Trabajo de Iberoamérica y de acuerdo a cifras oficiales del Gobierno de Honduras, se habla de cerca de 250.000 desempleados en el país que representan más del 20 por ciento de la población económicamente activa (PEA) y de una incidencia del subempleo cercana al 50 por ciento de la población ocupada, sin mencionar el fenómeno del desempleo equivalente en el campo que implica un verdadero "desperdicio" de la PEA agrícola durante la mayor parte del año.

Tampoco por casualidad su Santidad el Papa Juan Pablo II dedica su últi-

ma Encíclica al tema de El Trabajo Humano (Laborem Exercens), precisamente en el 90 aniversario de la famosa Rerum Novarum, en donde lo sitúa como que "es una clave, quizá la clave esencial, de toda la cuestión social, si tratamos de verla desde el punto de vista del hombre" (Laborem Exercens -3). En este sentido el Pontífice constata el impresionante y desconcertante hecho de grandes proporciones "de que, mientras por una parte siguen sin utilizarse conspicuos recursos de la naturaleza, existen por otra grupos enteros de desocupados o subocupados y un sin fin de multitudes hambrientas: un hecho que atestigua sin duda el que, dentro de las Comunidades Políticas como en las relaciones existentes entre ellas a nivel continental y mundial - en lo concerniente a la organización del trabajo y del empleo - hay algo que no funciona y concretamente en los puntos más críticos y de mayor relieve social". (Laborem Exercens -18).

En la misma línea, la Carta Pastoral Colectiva de los Obispos de Honduras constata esa contradicción al colocar el problema de la falta de trabajo o desempleo como una de las manifestaciones más agudas del problema económico del país, cuya gravedad es tal "que no puede mantenerse encerrado en los límites de las leyes y normas meramente técnicas de la economía... cada día que pasa... tiende a afectar más a todos los órdenes y a todos los estratos sociales del país, especialmente a los más pobres y a las clases económicamente débiles". (22-X-82).

Todos estos elementos apuntan a destacar que la verdadera crisis del "modelo económico" o "estilo de desarrollo" radica en la manifiesta incapacidad de la actual organización económico-social, de proporcionar y asegurar el empleo adecuado de la fuerza de trabajo existente en los países de la región, condición sine qua non de una distribución de ingresos que asegure la satisfacción de las necesidades de toda la población centroamericana. Resulta pues, que en esta incapacidad estructural está el verdadero origen o explicación de esa escandalosa pauperización o empobrecimiento creciente de la gran mayoría de los habitantes del Istmo, cuyos dramáticos alcances nos muestran las cifras analizadas.

CCT es la número **UNO**

**...en el manejo de carga mediante el sistema Roll-on/Roll-off,
en sus rutas de Miami/New Orleans/Honduras y viceversa.**

Porque...

- . Su personal es altamente capacitado.
- . Aplica controles totalmente tecnificados.
- . Ofrece mucha más seguridad a los usuarios.

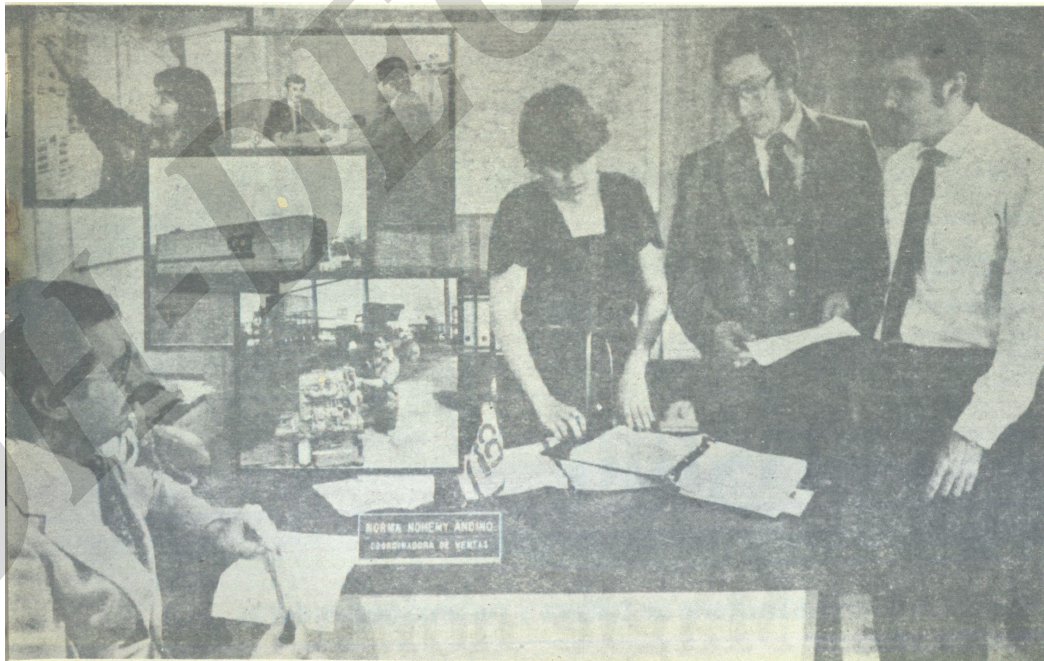
Da total y efectiva coordinación en sus embarques.

- . Tiene las mejores y más modernas facilidades en Puerto Cortés, San Pedro Sula, La Ceiba y Tegucigalpa.



Crecimos por ser dignos de confianza.

Oficinas en Tegucigalpa, San Pedro Sula, Puerto Cortés, La Ceiba.



Muestrale al mundo el calor hondureño



Hondureño: miles de turistas visitan nuestro país. Ellos quieren ver y conocer todo lo nuestro. Lo que vean aquí lo contarán luego a sus conocidos.

El turista ayuda a Honduras porque significan divisas y bienestar para todos.

Trata al turista con cariño y respeto. Muéstrale el calor hondureño.



Turismo

Prioridad nacional

Ministerio de Cultura y Turismo de Honduras

Principales Estadísticas de Turismo

A comienzos del presente año el Ministerio de Cultura y Turismo emitió el primer boletín estadístico de Turismo que muestra el movimiento de ingresos y salidas de personas durante el decenio de 1972 a 1982, así como la participación de este sector en la Economía Nacional. Dichas estadísticas han venido a reafirmar el hecho de que la industria turística es una verdadera fuente de divisas para el país, que dirigida en forma más profesional y coordinada puede llegar a convertirse en uno de los rubros más importantes de ingresos para Honduras.



Los datos publicados tienen como fuente la Dirección General de Población y Política Migratoria, así como encuestas llevadas a cabo en aeropuertos y oficinas regionales durante noviembre pasado. También fueron tomados en cuenta las encuestas de hoteles realizados periódicamente por el Departamento de Planificación.

En este marco es conveniente aclarar algunos conceptos importantes como el de visitante: que es toda persona que va a un país diferente al de su residencia habitual. Dentro de este concepto hay que distinguir dos categorías:

TURISTA que son los visitantes temporales que permanecen en el país por 24 horas o más, y **EXCURSIONISTAS** que son los visitantes temporales cuya estancia no sea superior a las 24 horas, llamados comúnmente de tránsito.

Por ser de gran interés cada día, para mayor número de ejecutivos, insertamos algunas de las más interesantes cifras sobre la industria turística en Honduras.

—La participación de Honduras dentro del contexto mundial en lo que al turismo receptivo se refiere se ha mantenido en una tasa promedio de 0.07 por ciento.

—El año 1981 registra el más elevado flujo turístico de la década alcanzando una cifra de 230.678 visitantes extranjeros, lo que representa un 58 por ciento de aumento respecto al año anterior.

—La participación de los distintos mercados durante el período 1972 a 1981, es la siguiente: Norte América 27.3 por ciento, Centro América 60.3 por cien-

Islas de la Bahía, junto con Copan forman los polos de Desarrollo turístico de Honduras.

to, El Caribe 0.5 por ciento, Sur América 4.1 por ciento, Europa 6.5 por ciento, Asia 1 por ciento, África 0.05 por ciento y otras regiones 0.3 por ciento. Es importante señalar que un 87.6 por ciento proceden de Norte y Centro América.

—1981 fue muy significativo en cuanto a la cifra de visitantes centroamericanos la que fue de 156,077, el doble del año anterior.

—De la cifra anterior el 35 por ciento fue de nacionalidad salvadoreña.

—Los medios de transporte más utilizados para ingresar a Honduras son principalmente el terrestre y el aéreo representando el 65 por ciento y el 33.1 por ciento respectivamente.

—De los visitantes al país durante la década: en tránsito representan el 30.38 por ciento, como turistas las cifras son del 54.66 por ciento siendo la más elevada habiendo mostrado una tendencia creciente año con año.

—En la nacionalidad de los visitantes durante 1981, los norteamericanos entraron en un 76 por ciento por motivos turísticos, respecto al total de visitantes que provino de esa región. En cambio los centroamericanos solo el 62 por ciento del total lo hace por turismo ya que en

—Gasto turístico o promedio por persona según encuesta es de \$228.09.

—Ingresos reales turísticos 1981: \$15.527.226.75. 1982: (Enero a Agosto) \$9.323.406.84.

ellos es muy significativo el motivo de viaje tránsito.

—Durante 1972-1981 se identifican como los meses de alta temporada a Enero, Marzo, Abril, Julio y Diciembre siendo estos dos últimos los que alcanzan niveles más altos. Los meses de baja temporada son Febrero, Mayo, Junio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre siendo los más bajos Mayo, Junio y Octubre.

Durante los primeros siete meses de 1982 se experimentó un incremento en el turismo procedente de Centroamérica, respecto a 1981 habiendo el de Norteamérica disminuído. Esto es atribuible a la situación que vive Centroamérica.

En lo referente a las salidas de los nacionales y residentes hondureños las zonas más visitadas fueron Norte y Centroamérica con un promedio de 96.73 por ciento del total de todo el período.

—El resto de zonas geográficas representan apenas el 3.27 del total.

—Durante el período analizado Honduras presentó una Balanza Turística favorable, lo que refleja que el turismo receptivo fue más dinámico que el emisor.

El total de las inversiones realizadas durante el período hasta 1982 alcanzan la cifra de 204.1 millones de lempiras de los cuales la inversión privada absorbe el 87.0 por ciento de la inversión total siendo el restante 13.0 por ciento proveídos por el sector público.

CAMBIO EMPRESARIAL -17

40
AÑOS
AL SERVICIO DE HONDURAS



SISTEMAS TOTALES DE COMPUTACION

TEGUCIGALPA, APARTADO 4-C, TELEFONOS 32-2027, 32-2037, TELEX 1173
SAN PEDRO SULA, 4a. CALLE, S.O. No. 52. TELEFONO 54-3036, APARTADO 631.

Evaluación Económica de Centroamérica

Por: Miguel Angel Rodríguez



Este artículo fue preparado para la Conferencia de Desarrollo celebrada en Panamá durante el año recién pasado.

La situación actual de la economía de Centro América configura un cuadro grave de crisis económica y financiera, que se refleja con distintos grados de intensidad en los diversos países, evidenciando en todos ellos problemas de debilitamiento de la producción, de desempleo, de desequilibrio en el comercio internacional, de presión sobre las finanzas públicas, de falta de ahorro nacional y de inversión, y en cierta medida de aceleramiento en el crecimiento nominal de los medios de pago. De hecho, recurriendo a datos agregados para Guatemala, Honduras y Costa Rica, a fin de evitar el efecto preponderante de los conflictos bélicos sobre las cifras de El Salvador y Nicaragua, podemos señalar los siguientes índices para esos problemas:

1- La tasa de crecimiento de PIB en términos constantes que de 1961 a 1971 fue de 6 por ciento por año, bajó en el período 1971 a 1981 a 4.8 por ciento, haciéndose esta disminución más fuerte en los últimos años del período ya que la tasa es de 3.9 por ciento en 1979, de 2.6 por ciento en 1980, de -0.4 por ciento en 1981 y se prevé una nueva disminución del PIB de 1.93 en 1982.

Miguel Angel Rodríguez Echeverría es ciudadano costarricense. Ostenta la maestría y el doctorado en Ciencias Económicas por la Universidad de Berkeley, Estado de California.

Es autor de numerosos artículos y documentos sobre los temas económicos y empresariales. Ha desempeñado el cargo de Ministro de la Presidencia en su país natal, y ha servido cátedra en la Universidad Central de Costa Rica. Actualmente asume las funciones de presidente y director de numerosas empresas en varios países centroamericanos.

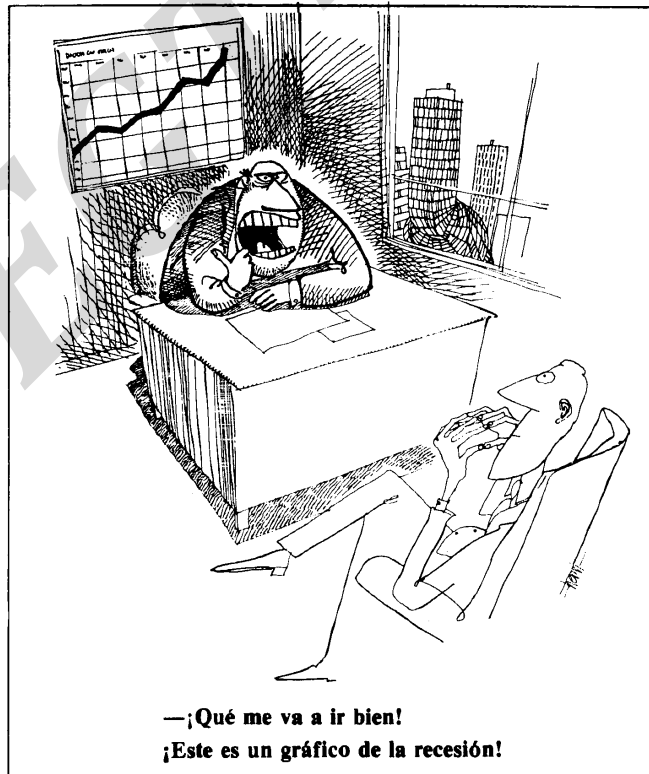
2- La caída en el crecimiento del PIB se pone en evidencia con mayor fuerza en el sector agropecuario, mostrando menos dinamismo que el nivel promedio de la producción. Así, las tasas de crecimiento del PIB en ese sector fueron de 5.3 por ciento en 1961-1971 y de 3.1 por ciento en 1971-1981. Esta disminución se da no obstante que los términos de intercambio entre los sectores agrícola e industrial que habían disminuido de 1961 a 1971 en más de un 10 por ciento, se recuperan de 1971 a 1981 en más de un 20 por ciento.

3- La diferencia entre exportaciones e importaciones que en 1981 representaba un -0.8 por ciento del PIB, pasa en 1971 a un -4.2 por ciento y de 1979 a 1981 se mantiene entre un -5.4 por ciento y un -6.4 por ciento. El peso del déficit de cuenta corriente sobre exportaciones totales que era en 1961 de 8.9 por ciento, pasa en 1971 a 25.5 por ciento, y en 1981 a 34 por ciento. El capital privado que en 1966 financiaba el 71.7 por ciento del déficit de cuenta corriente, pasa en 1971 a financiar el 61.9 por ciento en 1980 y el 1.8 por ciento en 1981 el -7.9 por ciento.

4- El gasto del Gobierno Central que en 1967 representaba un 9.9 por ciento del PIB, en 1971 significa un 12.7 por ciento, en 1980 un 17.1 por ciento y en 1981 un 16.3 por ciento, provocando este crecimiento del gasto público sobre los ingresos

SUCEDE

POR HERVI



CAMBIO EMPRESARIAL -19

Los corrientes, que el déficit del Gobierno Central evolucione de un 0.9 por ciento del PIB en 1962, a un 2 por ciento en 1971, y a un 6.6 por ciento y 5.4 por ciento en 1980 y 1981, con un incremento concomitante del financiamiento de ese déficit por parte de los bancos centrales y de los sistemas bancarios nacionales, que habiendo sido negativo en 1962, para a 1 por ciento del PIB en 1971, a 2.9 por ciento en 1980 y a 3.8 por ciento en 1981.

5- La inversión bruta interna que había mostrado gran dinamismo creciendo de un 13.5 por ciento del PIB en 1961, a un 17.5 por ciento en 1971 y a un 28.7 por ciento en 1980, cae a un 19.7 por ciento en 1981. A su vez el ahorro interno que en 1961 financiaba un 84 por ciento de la inversión, baja en 1971 a un 74.8 por ciento y disminuye a sólo un 55.9 por ciento en 1981.

6- El medio circulante que de 1961 a 1971 creció en un 8.5 por ciento con precios en ese período (menos del 1.5 por ciento de crecimiento del índice de precios implícito del PIB) se aceleró a 15.6 por ciento en 1971-1981, con una mayor proporción del crédito interno destinado al sector público, y con una aceleración de la inflación que ya en 1976-1981 señala una tasa de crecimiento del índice de precios implícito del PIB de 12.6 por ciento, (con grandes diferencias para los últimos años entre el 52 por ciento para 1981 en Costa Rica, y el 9 y 7.8 por ciento para Guatemala y Honduras).

Todas estas manifestaciones de deterioro económico y financiero de Centro América obedecen a una variedad de causas donde intervienen factores internos, coyunturales y estructurales. De hecho, sería un grave error no tomar estos últimos en consideración; en virtud de que el no enfrentarlos nos llevaría en el futuro a situaciones recurrentes de crisis,

En primer lugar es evidente que los factores externos se manifiestan principalmente a través de una variación significativa en la década de los 80 de los términos internacionales de intercambio, que de una base 100 en 1966 disminuyen a 89.2 en 1976, incrementado a 109 en 1977, y volviendo a deteriorarse hasta 76.5 en 1981. Evidentemente este deterioro ha constituido un grave impacto para la evolución de las exportaciones. Adicional-

mente la inflación mundial con su impacto concomitante sobre las tasas de interés, ha aumentado las necesidades de ingresos en la cuenta de capital, pues para los tres países tomados como base del análisis y



con base en los saldos de su deuda externa pública a fines de 1980 (muy inferiores a los correspondientes a fines de 1981) cada punto de aumento en la tasa de interés significa egresos de divisas de más de \$31 millones al año, (con base a una estimación preliminar de la deuda externa pública para 1981 y una estimación de la deuda externa privada, dicho costo fácilmente se duplica).

En segundo lugar, también es evidente que la violencia política en el área, y los frecuentes cambios en la política económica, han dado lugar a una pérdida de confianza, con sus efectos negativos sobre el ahorro, la inversión extranjera y la fuga de capitales. Este fenómeno, a su vez agrava las dificultades para financiar el déficit de la cuenta corriente de balanza de pagos, disminuyendo en consecuencia, las posibilidades de crecimiento económico. En este marco se puede afirmar que una política fiscal deficitaria, y un aceleramiento en la oferta monetaria, han estado al origen de un crecimiento de la demanda agregada con el impacto correspondiente sobre las importaciones y la inflación.

Sin embargo, es importante destacar que no puede minimizarse el impacto que sobre muchas de esas variables y políticas tiene nuestra estructura productiva. En ese contexto no debemos, tampoco, llamarnos a confusión creyendo que la baja productividad, las crisis fiscales y de pagos internacionales que azotan actualmente a Centro América son de origen reciente. El germen de todos estos fenómenos se encuentra en la estructura productiva que hemos desarrollado durante las últimas dos décadas. Es necesario, por tanto, modificar esa estructura, si queremos afrontar con éxito nuestros problemas económicos.

En lo fundamental, la estructura productiva de Centro América ha sido condicionada por dos instrumentos jurídicos: las leyes de protección industrial y el Mercado Común Centroamericano.

Esos instrumentos que son los que conforman la estrategia llamada de "sustitución de importaciones", convirtieron en altamente rentable la producción de artículos industriales para el mercado centroamericano y en comparación, hicieron poca atractiva la producción para otros mercados. A ello contribuye de manera directa la adopción de impuestos prohibitivos para la importación de bienes manufacturados de consumo procedentes de fuera del área centroamericana, al mismo tiempo que se permite el ingreso, libre de impuestos aduanales, a la materia prima y a los bienes de capital que la producción de bienes de consumo requiere.

Aún cuando estas reglas de juego sirvieron para estimular y acelerar el crecimiento industrial, es evidente que no se promovió la incorporación de materias primas, ni de productos intermedios nacionales en ese proceso productivo.

Adicionalmente a estos objetivos de desarrollo industrial en función del proceso de sustitución de importaciones, hemos utilizado en el campo financiero una serie de medidas encaminadas fundamentalmente a hacer más barato el costo del capital. En ese contexto hemos tratado de actuar con tasas de interés que se han mantenido, en el sistema bancario y en los intermediarios financieros principales, apartadas del costo del capital en el mercado interno y también apartadas del costo del capital en el mercado internacional.

Este subsidio también se ha buscado a través de la exoneración de impuestos a la importación de bienes de capital y al impuesto sobre la renta que se reinvierta en maquinaria y edificios. Hemos, también dentro de esa política, tratado de aumentar el tamaño del Sector Público, no sólo en sus actividades normales y corrientes sino también introduciéndolo en actividades de empresas industriales, agrícolas y comerciales, que en el pasado habíamos reservado para el Sector Privado.

Así, hemos tratado de llevar adelante nuestro proceso de desarrollo con base a una política de regulación de precios —de precios mínimos para ciertos productos y máximo para otros— y hemos llevado a cabo esto también en el marco de nuestra relación con el mercado externo, dentro de una política cambiaria rígida, teniendo como objetivo la estabilidad del tipo de cambio.

Entre los resultados obtenidos de la aplicación de este modelo existe un inmediato, que se obtiene por definición del modelo: una inadecuada asignación de los factores de la producción en el área centroamericana.

En este mismo orden de ideas es importante señalar que contamos con una determinada cantidad de tierra, una determinada cantidad de plantas, una determinada cantidad de trabajo, un determinado conocimiento tecnológico un grupo empresarial con determinadas habilidades, y de la mezcla de estos factores resulta el producto total que podemos obtener en cada período económico para satisfacer las necesidades de la comunidad.

En realidad, el sistema lo que ha buscado es dirigir estos recursos hacia actividades que no habrían sido realizadas si el sistema de precios no hubiese estado distorsionado con factores artificiales: tarifas, protección industrial, precios mínimos para productos agrícolas, etc. que el gobierno y la comunidad han impuesto sobre la realidad económica para distorsionar, y modificar el sistema de precios. Así, con ese cambio del sistema de precios el empresario ha dirigido los factores de producción hacia actividades que el nuevo esquema de precios estimula, en lugar de dirigirlos hacia las actividades a las que se habrían dedicado si hubiera regido un sistema de precios que representara

realmente las preferencias de la colectividad, las limitaciones de los recursos y las condiciones tecnológicas existentes.

Esa distorsión del sistema de precios implica, en consecuencia, que uno de los resultados inmediatos del modelo es la distorsión en la asignación de los recursos productivos. Y justamente el problema principal del Sistema Económico es asignar eficazmente sus recursos productivos en virtud de su escasez, y además, porque no podemos producirlo todo. De ahí que



nos veamos obligados a escoger: palabra clave en la ciencia económica.

En razón de lo anterior nos permitimos afirmar que la consecuencia del desgaste en el proceso de sustitución de importaciones con alto componente importado, y de la pobre asignación de factores productivos —utilizando además técnicas de producción intensivas en el uso de capital— ha sido por supuesto un estancamiento de la producción.

Como si esto fuera poco, la estructura productiva por la cual se optó también conllevaba el germen del desempleo, pues esta condujo a una industria sofisticada en el uso de capital, con un alto costo de inversión por empleo generado.

este fenómeno ha conducido a que el Sector Privado no haya podido generar la cantidad de empleo en la medida necesaria para enfrentar el crecimiento de nuestra fuerza de trabajo. En este marco el Sector Público ha intervenido para lle-

nar esas necesidades de empleo, aumentando en forma exorbitante el nivel de la burocracia, con el consiguiente impacto presupuestario, por un lado, y el entorpecimiento de la actividad económica por otro. Otro resultado del sistema intima-mente ligado al anterior, es la crisis fiscal que hemos experimentado durante estos años. Esta crisis no es un problema temporal. De hecho, es un problema de estructura. Si hemos establecido un mecanismo a través del cual eliminamos impuestos en beneficio de un sector privilegiado de la producción, es evidente que no podemos hacerlo tributar porque esto constituiría una violación de las premisas del modelo. Sin embargo, es importante destacar que son los otros sectores de la producción los que están soportando el costo de esa protección, y en consecuencia ellos carecen de capacidad contributiva para generar más ingresos para el fisco.

Esta situación crea necesariamente un desbalance de carácter estructural en las finanzas públicas, que conduce al gobierno al financiamiento del déficit final a través de medidas inflacionarias, utilizando el crédito bancario mediante la emisión de dinero.

Simultáneamente, esta misma situación, esta misma preferencia artificial por la producción para el mercado interno, lleva a un crecimiento relativamente lento de las exportaciones en relación con las demandas de la comunidad por la importación. Y si esto se produce a la vez que mantenemos una tasa de cambios fija por períodos relativamente largos, se origina un problema permanente y crónico, de balanza de pagos. En este sentido, estudios del Banco Mundial para Costa Rica en 180, estimaron la sobrevaluación del colón por razón de la protección industrial entre un 18 y un 46 por ciento. Estos datos en lo básico son aplicables a todo el Mercado Común Centroamericano. Por otra parte, Allan I Rapoport estimó la tarifa promedio de protección efectiva del Mercado Común Centroamericano en 164 por ciento.

Finalmente estas mismas circunstancias, unidas a los factores de preferencia de los precios por la producción para el mercado local y con la subvención al costo del capital, nos lleva a una baja monetización de la economía y a una baja tasa de ahorro interno.

CAMBIO EMPRESARIAL -21



En ese mismo orden de ideas es importante destacar que los efectos señalados en la estructura productiva descrita precedentemente, estimulados por las condiciones históricas que vive el área y el mundo, han desembocado en los distintos países, no sólo en un estancamiento de la producción y el empleo, sino en una crisis financiera que manifiesta su grado de madurez en función del mayor o menor grado en que en cada país se haya recurrido al financiamiento deficitario del déficit y a la emisión monetaria.

Por otra parte, el creciente déficit en cuenta corriente, acompañado de la dificultad de financiarlo con capital externo público que inicialmente ayudaba a solventar el desequilibrio de las finanzas públicas. En este contexto, el alto grado de endeudamiento externo público impone un alto costo en divisas para su servicio, y cierra las corrientes de ingresos de capital externo para los gobiernos, haciendo disminuir las reservas de divisas. Así mismo, los controles de cambios agudizan el sistema proteccionista, y la inflexibilidad de las políticas cambiarias lleva a bruscos y desestabilizadores cambios en el valor de las monedas locales, que aunados al control de las importaciones y la falta de divisas provocan que el efecto del aumento de la demanda agregada interna se manifieste en crecimiento de la inflación.

Por todo lo anterior me permito afirmar que para afrontar la crisis centroamericana se requiere de masivas ayudas externas que permitan financiar la expansión

22- CAMBIO EMPRESARIAL

de su inversión y de su comercio exterior.

En ese mismo orden de ideas es importante reiterar que Centro América requiere políticas fiscales y monetarias ortodoxas que eliminen las expectativas inflacionarias y devuelvan la confianza en sus monedas. Por otra parte, también se necesita ajustes a sus tipos de cambio para adaptar el valor de sus monedas a los distintos grados de inflación sufridos en cada país en comparación con los de sus mercados externos. Todo ello es necesario. Pero no es suficiente.

Se necesita, además, salir de la depresión económica: liberar el comercio exterior, balancear la Hacienda Pública, liberar el sistema financiero.

Si se me permite terminar con una apreciación meta económica, con un juicio de valor, el objetivo de Centro América debe ser en todo la liberalización: en lo político, en el comercio exterior, en el campo de las ideas y de la prensa, en lo tocante a los precios, en las posibilidades de asociación, en el régimen financiero. En lo económico, debemos buscar libertad para que funcione el mercado y haya eficiencia. Pero más que ello, en todos los órdenes debemos buscar la libertad para que se dignifique el hombre centroamericano, y podamos encaminar nuestras sociedades hacia aquel objetivo de la Constitución de Cádiz y de muchas de nuestras primeras leyes fundamentales: la felicidad de la comunidad que depende de las satisfacciones de cada uno de los ciudadanos.

El estilo
inconfundible
de la vieja
cocina
europea.

Restaurante
Psitroarmónico

Europa en Centroamérica.

Colonia la Reforma, Primera Casa
del Puente a la izquierda Teléfono
32-18-89 Tegucigalpa, Honduras.



Puros Zino: Reencuentro con la Tradición y la alta Calidad

Por: Joaquín Medina Oviedo

Desde hace aproximadamente 18 meses los puros hondureños Zino son comercializados en Suiza, con significativo éxito, por la famosa firma, líder en su género, Davidoff de Ginebra. Los puros Zino –considerados como de calidad excepcional por los conocedores– son manufacturados por la empresa “Flor de Copán” localizada en Santa Rosa de Copán. Esta realización, en materia de comercio internacional, es producto del esfuerzo sistemático de dos empresarios nacionales: el destacado hombre de empresa y político Jorge Bueso Arias y Osmond L. Maduro Jr. experto en mercadeo internacional. Recientemente los señores Ernest Schnieder y Georges Schelker, ejecutivos de la firma suiza Oettinger, asociados de Davidoff, visitaron la fábrica copaneca con el objeto de formular los planes de mercadeo a largo plazo en Europa de los puros Zino.

ANTECEDENTES HISTORICOS:

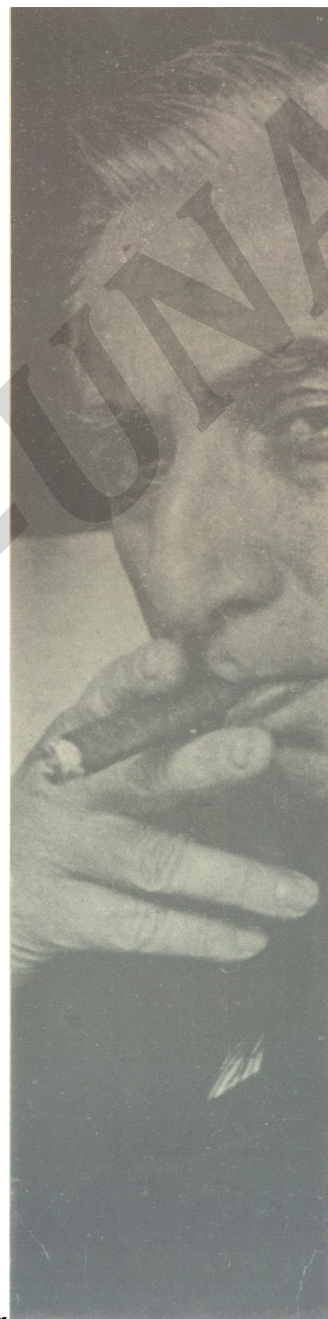
Según el libro “El arte de conocer el puro” escrito por el Sr. Zino Davidoff, autoridad en la materia, la costumbre de fumar hojas de tabaco fue constatada en primera instancia por los primeros navegantes españoles que arribaron a nuestro continente.

Aparentemente este hábito era bastante popular entre los indígenas. Menciona el Sr. Davidoff en dicho libro (Pág. 15) que Cristóbal Colón acotó en su diario que “los indios iban siempre con un tizón en la mano y hierbas para tomar sus sahumeras que acostumbraban”. De hecho, en nuestras famosas Ruinas de Copán se pueden observar diversos objetos representativos de figuras humanas en actitud de fumar. Según el mismo señor Davidoff el tabaco apareció en Yucatán hace más de 10 siglos. Tradicionalmente en esa región el uso del tabaco estaba reservado a los sacerdotes y los reyes, es decir a las clases dominantes. Varios siglos más tarde, fue bajo forma de cigarro (puro) que dicha planta comenzó a consumirse en España y Portugal. De hecho, la corona española autorizó por primera vez el cultivo del tabaco en la Península Ibérica a partir del año 1614.

La industria tabacalera nacional cuenta con orígenes relativamente antiguos. En el año de 1911 ya el tabaco hondureño, originario de Copán, recibió un segundo premio de calidad en la exposición celebrada en la ciudad de St. Louis, Missouri, Estados Unidos de América. Varios decenios más tarde, en el año 1960, dicha industria recibió un estímulo indirecto, de carácter significativo, con la ruptura de

relaciones comerciales entre los Estados Unidos de América, importante mercado consumidor de cigarros, y Cuba, país productor de los habanos (puros) reputados de ser los mejores del mundo. Este hecho facilitó el desarrollo de la industria del tabaco en las zonas oriental y norte de nuestro país, así como también la consolidación definitiva de la industria tabaquera copaneca. Este doble fenómeno económico, y político, de sustitución del tabaco cubano por hondureño en el mercado norteamericano, encuentra su lógica económica en dos hechos cruciales: en primer lugar las tierras hondureñas, aptas para el cultivo de esta planta solanácea, son ricas en potasio y magnesio, minerales determinantes para la obtención del sabor y aroma adecuados; en segundo término, según algunas fuentes, las primeras semillas de las plantas que llegaron a Cuba eran de origen hondureño y, en consecuencia es probable que nuestra planta sea de igual calidad que la cubana. La combinación de estos dos factores contribuyeron a que nuestro tabaco y nuestros puros conociesen un mercado receptivo para su comercialización internacional. Esta actividad es de considerable importancia para la economía hondureña: aproximadamente 100.000 personas están ligadas al cultivo del tabaco, incluyendo también aquel destinado a la fabricación de cigarrillos. En este sentido, el departamento más importante es el de Copán, región adonde se cultivan el café y el tabaco en forma principal, que coexisten con otros cultivos de menor cuantía.

Roland Barthes



CAMBIO EMPRESARIAL -23

MANUFACTURA

Después de la cosecha, la manufactura de un puro comprende las etapas siguientes: secado, fermentación, almacenamiento y elaboración. Así, una vez concluido el corte de las hojas de tabaco, estas se ven sometidas a dos procesos diferentes y complementarios: el denominado secado, consistente en la liberación del agua y almidón contenidos en la hoja a efecto de mejorar su sabor; y por otra parte el proceso de fermentación, llevado a cabo con agua, que le proporciona color y fuerza, a la vez que libera sus materias nitrógenas. Una vez efectuado este doble procedimiento se lleva a cabo la selección, mezcla y almacenamiento de las hojas a efecto de proceder posteriormente a la elaboración del puro mismo, en conformidad con criterios de calidad previamente definidos y después de un período de almacenamiento de varios meses o años. En la elaboración del cigarro se utilizan tres tipos de hoja diferentes: en primer lugar la capa, elemento determinante del aroma en más de un 50 por ciento y que constituye la parte externa del puro; el capote que es la hoja inmediatamente adyacente a la capa y la tripa que son las hojas que fusionadas constituyen el elemento interno del cigarro. La unión de estos 3 elementos constituye lo que es conocido indistintamente como cigarro, puro y habano. En Copán, así como en el resto del país, el proceso de manufactura ha sido tradicionalmente de tipo artesanal. Aún en 1982 se escuchan en Santa Rosa de Copán relatos acerca de los numerosos y pequeños talleres artesanales, antaño ubicados en las calles de dicha pintoresca ciudad. Sin embargo, en los actuales momentos, todo el proceso de elaboración de puros se concentra en la fábrica Flor de Copán, fundada en 1976 por el Sr. Jorge Bueso Arias. Dicha planta emplea más de 300 obreros de ambos sexos, que manufacturan aproximadamente 22.000 cigarros al día, comercializados en su mayoría en Estados Unidos y Europa, (ver lista de productos). En cambio en el plano local el consumo de puros de flor de Copán es relativamente moderado: apenas 5.000 puros mensuales. Por otra parte, es interesante destacar que de la producción mundial de tabaco se consume bajo forma de puros solamente del 6 al 8 por ciento. Según la FAO en el año 1975 se produjeron aproximadamente 5.475.000 toneladas métricas de tabaco en todo el mundo.

24- CAMBIO EMPRESARIAL



PROCESO DE COMERCIALIZACION:

Es un hecho evidente que la comercialización del puro es un proceso relativamente complejo y, a fortiori, para los puros de reciente aparición en el mercado. Para brindar una somera idea al respecto basta citar que existen numerosas variedades y tamaños de cigarros, solidamente implantados en los mercados consumidores. En ese marco, en el caso de un puro nuevo es necesario tomar en con-

sideración que los consumidores de cigarros son personas cuyos patrones de consumo son sumamente sofisticados y que, además, los canales de distribución disponen de suficientes marcas y tipos de puros para satisfacer los gustos más variados y exigentes, situación que teóricamente disuade a los propietarios de cigarrerías de invertir recursos adicionales en inventarios de puros nuevos. Además, según algunas autoridades del ramo, el mayor problema en mercadeo se plantea más bien por el hecho que, en los países con-

sumidores, solamente una persona de cada 25.000 fuma cigarros. Es evidente, en otras palabras, que la comercialización exitosa de un nuevo puro requiere de una estrategia de mercadeo dotada de una cantidad considerable de creatividad. Como si esto fuera poco, el puro generalmente requiere cuidados especiales desde el punto de vista de la temperatura, a efecto de evitar que pierda su humedad, tornándose en un objeto seco imposible de fumar. Afirmar el Sr. Davidoff que, además de una temperatura constante de 20 a 25 grados centígrados, se requiere mantener el cigarro entre 67 por ciento de humedad mínima y 72 por ciento de humedad máxima. Esto ilustra las dificultades adicionales en materia de transporte desde las regiones productoras hacia los países consumidores y, sobre todo, durante el período de almacenamiento cuando el cigarro todavía está en proceso de fermentación.

EL CASO DE LOS PUROS ZINO:

A principios del año 1979, el Sr. Maduro Jr. durante un viaje de negocios a Suiza, visitó la tienda del Sr. Zino Davidoff situada en la Rue de Rive, en la ciudad de Ginebra. Dicha tienda, que recientemente mereció un artículo en el reputado diario neoyorquino "The New York Times", es probablemente la que goza de mayor reputación en el mundo entero. Esta fama es bien merecida, no solamente por la erudición y experiencia en materia de habanos de su propietario, sino también en razón de su considerable inventario de puros de primera clase, de su larga lista de clientes entre los que se cuentan personalidades mundiales de primer plano, y de toda una gama completa de accesorios para fumar pipa, humificadores, tijeras, etc. En materia de precios de cigarros el nivel de la Tienda Davidoff es decididamente inflacionario: el Davidoff número 2 por ejemplo, que es manufacturado especialmente en Cuba para Davidoff, se vende al equivalente en francos suizos de seis dólares con sesenta centavos (Lps.13.20) por unidad. Según el periódico neoyorquino esta escalada en los precios obedece a que los puros cubanos, después de experimentar solamente con una tasa anual de incremento del orden del 10 por ciento durante el período 1969-1979, duplicaron sus precios entre 1979 y 1981. "Este aumento es lógico, declaró el Sr. Bernard Roymans, gerente

de la tienda, al matutino de New York, "si tomamos en consideración la tradicional dependencia de la economía cubana en el azúcar cuyos precios están actualmente a un nivel extremadamente bajo". En este marco de precios elevados el Sr. Maduro concibió la idea de explorar la posibilidad de comercializar puros hondureños a través de la tienda Davidoff de Ginebra. Después de una investigación preliminar, relativa a las estructuras de comercialización del puro en Europa, el ejecutivo hondureño solicitó una entrevista con el Sr. Davidoff a través de un amigo común. La entrevista se efectuó en un clima de cordialidad: sin embargo, el Sr. Davidoff fue

muy explícito al formular su opinión respecto a la eventual comercialización de un puro hondureño a través de la red Davidoff: (que cuenta con 10 tiendas a nivel internacional). "Me parece muy difícil que un puro hondureño llene los requisitos de calidad necesarios —en forma satisfactoria y permanente para ser aceptado por el segmento del mercado hacia el cual orientamos nuestros esfuerzos de mercadeo". A pesar de este escepticismo inicial del Sr. Davidoff, el Sr. Maduro persistió en su idea inicial hasta lograr entrevistarse con el Director General, propietario de la firma Oettinger A.G. de Basilea, Suiza, Dr. Ernest Schneider (para infor-



CAMBIO EMPRESARIAL -25

mación del lector hace varios años el Sr. Davidoff se asoció con la firma Oettinger A.G., ampliamente conocida en los círculos mundiales de la industria del tabaco, para la promoción y comercialización de los puros y accesorios de fumar Davidoff). Después de largas conversaciones con el Dr. Schneider se llegó a un acuerdo de principio mediante el cual Oettinger se comprometía a realizar una prueba de mercado con un puro modelo proporcionado para tal efecto por el Sr. Maduro. En base a la enorme experiencia de Oettinger en mercadeo, los expertos de la compañía determinaron que era necesario experimentar con un cigarro de capa clara. Este requisito obedecía al hecho que, según dichos señores, existe una nueva tendencia que estimula en el consumidor europeo la preferencia por las capas de color "claro". Una vez concluido el arreglo el Sr. Maduro regresó a Honduras entrando en contacto con el Sr. Jorge Bueso Arias, presidente del Consejo de Administración de Flor de Copán. Después de una explicación detallada, relativa a los requisitos de calidad exigidos por Oettinger-Davidoff para iniciar la prueba de mercado, los ejecutivos de la firma hondureña, encabezados por el Sr. Bueso Arias y el gerente general Ing. Héctor Emilio Medina, decidieron aprovechar la oportunidad que les brindaba el acuerdo Oettinger. A pesar de la enorme experiencia de Flor de Copán, en materia de producción y mercadeo de puros, esta decisión implicó el planteamiento de numerosos problemas. El problema de la capa de color "claro claro" se reveló como el más difícil de resolver: los factores relativos a tierras aptas y disponibles para el cultivo, la falta de un inventario de materia prima debidamente seco y fermentado, y la ausencia de tradición en el cultivo de esta hoja en particular convencieron a la fábrica Flor de Copán, de la necesidad de adquirir temporalmente la capa necesaria en Estados Unidos de América y de formular planes a mediano plazo para comenzar la producción in situ de dicha hoja. Sin embargo, la fabricación de los primeros puros de capa clara no se hizo esperar: pocos meses después del viaje del Sr. Maduro las primeras muestras de los puros copaneos llegaron a Basilea, sede del grupo Oettinger. Los resultados fueron inesperados. En efecto, la hipótesis del Sr. Maduro demostró ser la acertada: las pruebas del mercado señalaron en forma fehaciente, que los puros de capa clara

americana, manufacturados en Copán, eran aceptados sin reservas por el exigente consumidor europeo.

Estos alentadores resultados indujeron a Oettinger-Davidoff a proponer a los empresarios nacionales un contrato de fabricación exclusiva y comercialización en el mundo entero de los puros de capa clara fabricados por Flor de Copán. Más sorprendente aún, los ejecutivos suizos también sugirieron que el nuevo puro fuese bautizado con el nombre de Zino, nombre de pila del Sr. Davidoff. Esta distinción, propuesta por los directivos de utilizar el nombre Zino, probablemente se originó en la extraordinaria calidad evidenciada en las pruebas de mercado por los tabacos hondureños y corroborada por los ejecutivos de la firma suiza, ellos mismos fumadores confirmados de cigarros. Después de numerosas deliberaciones y negociaciones, el contrato de exclusividad para la comercialización fue otorgado a Davidoff a mediados del año 1981. Inmediatamente después, Flor de Copán reforzó las medidas en materia de producción tendientes a asegurar un abastecimiento uniforme en materia prima de primera calidad y de conformidad con los requisitos

yecto que finalmente fue implementado bajo la dirección del Ing. Manuel Venancio Bueso y que actualmente abastece a Flor de Copán con la materia prima necesaria. Sin embargo, un motivo de preocupación es el hecho que la producción de tabaco está siendo afectada seriamente por la presencia del hongo azul, plaga que ya se ha propagado a todo el territorio hondureño. Esta enfermedad del tabaco provoca la aparición de manchas azules en la hoja, hecho que es particularmente negativo para la capa de habano, en vista del mas aspecto que adquiere y que imposibilita la utilización de la misma en la fabricación de un puro de calidad tal como Zino. Por otra parte, es importante subrayar que el proceso de comercialización, a pesar de depender esencialmente del producto terminado, está también íntimamente vinculado a la apreciación visual del consumidor, no solamente en lo que refiere a su aspecto externo, sino también en lo que respecta al empaque. Este último factor reserva algunas sorpresas para el neófito en mercadeo: en efecto, las pruebas de mercado determinaron que la caja de madera de los puros Zino debería de presentar ligeras imperfecciones para



El Presidente del Gobierno Español, Felipe González, degustando un afamado "Cohiba" cubano a los que, tanto él como su antecesor Adolfo Suárez, son muy aficionados.

en materia de aroma evidenciados a lo largo de las pruebas. Con respecto al suministro de la capa "claro claro", se consideró la posibilidad de cultivar el tabaco necesario en el Valle de Jamastrán, pro-

reforzar la imagen de Zino como producto elaborado a mano. Sin embargo, a pesar de estos pequeños obstáculos, la habilidad comprobada de ambas compañías para satisfacer plenamente el exigente

consumidor europeo condujo a que el programa de mercadeo fuese considerado potencialmente como un éxito. De hecho, la venta de los puros Zino en el mercado suizo comenzaron a incrementarse en forma tal que actualmente se sitúan a un nivel de 3 millones de puros al año, cifra que representa un 12 por ciento del total. Empero, dicho logro no fue obtenido sin dificultades: los rigurosos patrones de calidad impuestos por el consumidor europeo originaron, a lo largo de los meses, numerosas diferencias de criterio entre Davidoff y Flor de Copán; diferencias que fueron solventadas satisfactoriamente y por lo tanto no afectaron la evolución de las ventas de Zino en el viejo continente. Afortunadamente, el espíritu profesional y de colaboración mutua de ambas compañías prevaleció sobre cualquier otra consideración, y en consecuencia el programa de mercadeo se continúa cumpliendo a entera satisfacción y además, con perspectivas favorables a su implementación eventual en otros países del orbe.

LA VISITA DEL SEÑOR SCHNEIDER:

Los resultados espectaculares del programa de mercadeo de los puros Zino motivaron al Dr. Ernest Schneider, propietario y director general de Oettinger a visitar Honduras en compañía de su director financiero Georges Schelker. Dicha visita se efectuó a principios del mes de febrero de 1982. El principal objetivo de su viaje era conocer personalmente las instalaciones y ejecutivos del Flor de Copán con el fin de determinar la factibilidad de trazar los planes de largo plazo de mercadeo de Zino en otros mercados como Francia, España y los Estados Unidos de América.

El recorrido de Flor de Copán, fue llevado a cabo con suma satisfacción por parte de los ejecutivos suizos. Allí pudieron verificar la calidad excepcional del inventario de tabaco con un valor de mercado que asciende a la suma de un millón y medio de lempiras, elemento que asegura el abastecimiento necesario para el desarrollo de las ventas proyectadas para los próximos dos años. Así mismo, el diálogo sostenido demostró a los ejecutivos visitantes que la fuerza laboral, el personal ejecutivo y los tabaqueros o cosecheros poseen la capacidad indispensable para satisfacer la demanda adicional de Zino, anticipada para el futuro cercano. El Dr. Schneider, a lo largo de toda su visita, insistió particularmente en los aspectos rela-



tivos a calidad y en la necesidad concomitante de crecer lentamente, o empleando su frase "paso a paso". Esta estrategia es absolutamente necesaria —nos decía— en vista de que es indispensable garantizar la calidad de Zino en forma permanente a efecto de consolidar la imagen de calidad que hemos logrado edificar. De hecho, la conversación del Dr. Schneider incluyó en todo momento una constante referencia a la calidad como elemento sine qua non del éxito, casi convirtiéndola en una especie de letanía. En forma similar el Sr. Schelker nos afirmaba en medio de la aprobación tácita de los ejecutivos hondureños: "al fin y al cabo para encaminar el proyecto a los niveles que deseamos, todos los interesados debemos de reflexionar sobre todo en la calidad como elemento indispensable para el éxito a largo plazo". Según los entendidos en la materia esta constante referencia a la calidad, como elemento fundamental de la estrategia de mercadeo a largo plazo, es una característica que se encuentra afinada en el comportamiento colectivo de las grandes naciones comercializadoras de éxito. por ello nos sentimos intimamente

orgullosos cuando después de completar su viaje de 48 horas con una visita a las plantaciones de tabaco y a las Ruinas de Copán los dos ejecutivos de Basilea nos expresaron: "desde el punto de vista de nuestras actividades de mercadeo nos sentimos sumamente satisfechos. En realidad nos atrevemos a decir que este viaje a Honduras merece ser calificado como un feliz reencuentro con la tradición y la alta calidad".

El hecho que el señor Davidoff le haya dado su nombre a este puro demuestra a mi juicio dos cosas: La primera, indudablemente, es que en nuestro país se producen puros capaces de competir en un mercado altamente sofisticado. La segunda es que la comercialización del Zino en el mercado europeo pone en relieve la audacia y agresividad comercial de sus promotores nacionales. Creo que no hay que engañarse: crearse un lugar en el mercado del puro no es cosa fácil y el Zino aparentemente ha dado en el blanco. El único pesar que tengo es que todavía hay muchos hondureños que no han disfrutado a plenitud el sabor y aroma de nuestras marcas de Jamastrán, Danlí y Copán

CAMBIO EMPRESARIAL -27

DATOS GENERALES SOBRE EL TABACO

La planta del tabaco, oriunda de América, es una herbácea de hojas alternas y grandes, cuyo tallo alcanza hasta un metro o más de altura, revestida por un fino vello y una substancia resinosa. Toda la planta durante el crecimiento luce un verde esmeralda que lentamente se torna por el proceso de maduración, en un color amarillento, para luego iniciar su etapa de florecencia en racimo, donde cada componente es un cáliz tubuloso terminado en una corola de delicadas porciones, que recorren la gama de colores desde el blanco suave al violeta o rojo púrpura más tarde éstas se convierten en cápsulas cónicas que al secarse contiene millares de semillas menuditas color café oscuro que significan la partida de otro ciclo vital.

El tabaco pertenece a la Familia de las Solanáceas y al Género Nicotiana, de donde se deriva su nombre científico de Nicotiana Tabacum, de la cual se han llegado a través del tiempo a desarrollar una serie de variedades que reciben generalmente el nombre del lugar de donde provienen, así: Tabaco Virginia, T. Honduras, T. Sumatra, T. Turco, etc. Estas clases de tabaco difieren entre sí en la cantidad que contienen del alcaloide llamado Nicotina. Así mientras en el T. Habano es 20/o en el T. Paraguay es 60/o; otras diferencias están relacionadas con el rendimiento por hectárea en peso y calidad, sin embargo, esto se determina en la actualidad en función del uso de fertilizantes y cuidado esmerado durante la cosecha; por otra parte, el clima húmedo de lluvia suave favorece su mejor crecimiento.

Todos los historiadores concuerdan que esta planta es oriunda de América y se señala a las Antillas como el sitio de donde fue llevada a Europa; los cronistas de la conquista hablan en muchas ocasiones del "fumado del tabaco" y se sabe además que el uso del mismo estaba presente en los actos rituales de los indígenas.

En el enigmático libro Popol-Vuh, que Arturo Capdavia considera como "La Biblia de los Mayas" se en-

cuentran muchos pasajes vívidos en la Cueva Negra o Cueva del Humo relativos al uso del tabaco. Por ejemplo, cuando Guok llevó a este lugar a Ixbalanque, Junajup y los cerbataneros, en que Junajup pregunta a Guok si no hay ninguna salvación y éste le contesta "una sola, pero ciertamente imposible, ahí tenéis los troncos de pino encendido y allí tabaco para fumar. Se atribuye al portugués Juan Ponce de León que acompañó a Cristóbal Colón en su segundo viaje el haberlo llevado a Portugal en 1495. Muchos años pasaron para que su uso fuera aceptado en Europa, habiendo sido incluso prohibido y penado su fumado. De hecho existió una ley que imponía la pena de cortar la nariz y los labios al contraventor. En cambio los indígenas americanos la usaban corrientemente en forma de hojas secas enrolladas o con tubos de carrizo a manera de pipas. Sin embargo, también en el Viejo Mundo al final se extendió su uso, siendo por algún tiempo su forma predilecta el rapé.

COPAN EN LA HISTORIA

De acuerdo con lo señalado por el Prof. Gustavo A. Castañeda en su obra "La Sultana de Occidente", el primer sitio donde se sembró tabaco con fines lucrativos fué Quezailica, poblado que contaba para el año 1536 con una población de mil habitantes. Se sabe que ya en el año de 1582 ya existían un número apreciable de cultivadores y a la vez tributarios del Gobierno Colonial debido a los impuestos creados sobre la producción. Todo indica que fue a partir de este lugar que el cultivo del tabaco se fué extendiendo hacia el Valle de Los Llanos, hasta culminar con la fundación de la ciudad de Santa Rosa. Gradualmente el cultivo del tabaco se fué generalizando por el resto del departamento. Sin embargo, cabe agregar que toda la producción era remitida hasta la ciudad de Gracias de donde era enviada a Guatemala. Dicha situación persistió por muchas décadas y no fué sino hasta el año de 1795 en que se construyó y habilitó el edificio de la Factoría de Santa Rosa de Copán, que los cosecheros lograron que sus tabacos fueran entregados en un sitio relativamente cercano, hecho que representó un au-

mento significativo de los beneficios. La política de precios practicada en la época colonial por el gobierno constituye un antecedente histórico digno de ser mencionado: "Los cosecheros recibían por el producto un real por libra, indiscriminándose clases de tabacos; pero si la cantidad de suave era más de un quinto del fuerte, entonces todo se pagaba a medio real la libra. En cambio el público fumador o mascador, debía pagar cuatro reales por libra de tabaco en rama, seis reales por el desmenuzado, diecisiete por el rapé y veintisiete por el polvo fino"

A pesar de lo aparentemente exiguo de estos beneficios el gobierno, de hecho, obtenía ganancias considerables dado su papel de vendedor único, situación que, según algunos historiadores, provocó la aparición del mercado negro. Sin embargo, el paso de la vida colonial a la vida independiente no modificó, en forma significativa, estas estructuras. Así, el Congreso Federal conoció de este importante renglón de la economía habiendo decidido otorgar a los Estados Unidos la administración de las rentas correspondientes, teniendo éstos derecho a un cuarto del producto líquido, y correspondiendo tres cuartos para el Gobierno Federal. Esto con la misma estructura de precios vigentes durante la Colonia.

No fue sino hasta la llegada al Gobierno del Dr. Policarpo Bonilla, en 1896 que el denominado estanco de tabaco fue derogado, autorizándose en consecuencia la venta por parte de los productores. Estando sujeta la misma a algunos impuestos de exportación. El mercado más importante, en aquella época, era la república de Guatemala. Esto coincidió con la creación, en 1893, del municipio de Copán Ruinas, factores que aunados facilitaron un auge considerable en el cultivo del tabaco.

Sin embargo, llegó un momento en que este país empezó a cultivar y puso dificultades para la entrada de los tabacos de Copán lo cual trajo depresión en el cultivo, de manera que se buscaron mercados europeos pero las cantidades deseadas para celebrar contratos eran grandes que resultaban imposibles atreverse a celebrar compromisos serios por nuestra baja producción y falta de medios para elevarla.

CUMPLIMIENTO Y CALIDAD SON CONSEJOS DEL DR. JORGE BUESO ARIAS PARA UN BUEN MERCADERO DE PUROS

Jorge Bueso Arias es miembro de la familia Bueso, del departamento de Copán, que se ha dedicado al cultivo del tabaco durante varias generaciones. Político y banquero, el Sr. Bueso Arias fue candidato a la Presidencia de la República en el año 1971 y además es una figura ampliamente conocida en los círculos bancarios nacionales e internacionales, a nuestras preguntas sobre desde cuándo se dedica al cultivo del tabaco, responde:

— Prácticamente desde que nació, ya que mi familia se ha dedicado al cultivo del tabaco y fabricación de puros por más de cinco generaciones. Desde niño, pues, me enteraba del cultivo y comercio de tabaco y de la manufactura, preparación y empaque de puros. Sin embargo, personalmente y en forma directa, tengo que ver con este negocio desde el año de 1961, cuando en mi ánimo de ayudar y establecer en Honduras el cultivo de tabaco de semilla Habano, nos asociamos con inmigrantes cubanos para iniciar plantaciones de este tipo en el país.

— ¿Cuáles son las razones más importantes del éxito de Zino?

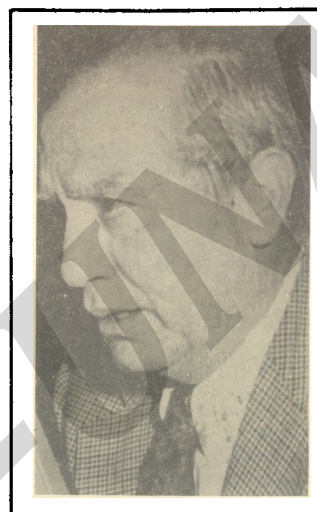
— Me parece que han sido principalmente dos: la primera, la empresa Davidoff con su prestigio y su organización de mercadeo que logró introducir el puro ZINO en el mercado europeo, por supuesto, después de que dicha empresa hubo comprobado la buena calidad de nuestro producto; precisamente la segunda es la buena calidad, puesto que si ésta no hubiera sido buena, la empresa Davidoff jamás se hubiera atrevido a distribuir nuestros puros y éstos no hubieran tenido la aceptación que han alcanzado en el público consumidor europeo. Su buena calidad, naturalmente, ha dependido tanto de la materia prima con la cual afortunadamente contamos, pues reservamos tabaco producido en nuestras vegas de tabaco, y por haberle dado el proceso adecuado

de curación, fermentación y añejamiento. El otro elemento que ha contribuido en la buena calidad, ha sido la mano de obra, ya que nuestro personal ha estado consciente de la importancia de manufacturar correctamente nuestros puros, hacerlos y presentarlos lo más atractivos que sea posible.

— ¿Cuál es el programa de mercadeo?

— No tenemos programa específico de mercadeo, ya que por ahora consideramos que podemos colocar toda nuestra producción. Sin embargo, se está diseñando la estrategia de mercadeo para los próximos cinco años en colaboración con nuestros amigos Oettinger.

— ¿Qué consejos daría Ud. a los exportadores nacionales?



Dr. Jorge Bueso Arias

1- Que se cercioren de que sus productos sean de buena calidad, según las normas de los mercados internacionales.

2- Que cumplan a como haya lugar con los contratos y compromisos contraídos.

TIPOGRAFIA

LA SOLUCION ES:

• Elaboración de tipografía con equipo IBM Composer.

• Formación editorial.

• Diseño Gráfico y trabajo de arte.

• Textos en Master para impresión en offset.

• Carta repetitiva para correo directo.

Dirección: Ave. Juan Ramón Molina
Casa número 811.

Teléfonos: 22-04-80
22-28-53

CAMBIO EMPRESARIAL -29

La Forma del Cigarro

Describir un cigarro es una empresa delicada que requiere considerables competencias: se indicará la marca, el tipo (o vitola) y, por fin, la coloración (que indica su fortaleza), ya que en las distintas marcas, cada tipo existe en varias fortalezas y el modelo no es forzosamente el mismo para cada marca.

Por ejemplo, usted dice: He fumado un excelente Rafael González (marca), Panetela (vitola), colorado (fortaleza). El entendido tiene ya la información necesaria. Sabe, al mismo tiempo, que es usted un connoisseur. Le respeta.

	CABEZA	CUERPO	PIE
CORONA Referencia C	Redondeada Cerrada	Recto, lados paralelos	Cortado
PERFECTO Referencia P	Semipuntiaguda Cerrada	Forma cilíndrica estrechándose más o menos, según los tipos- hacia el pie y la cabeza	Puntiagudo entero o truncado
PANETELA Referencia PN	Redondeada Cerrada	Recto, lados paralelos, afilado	Cortado
LONSDALE Referencia L	Redondeada Cerrada	Recto, lados paralelos, más fino que el Coronas, más grueso que el Panetela	Cortado
CULEBRAS Referencia CB	Cerrada	Plano, en trenza. Tres cigarros que se presentan juntos, imbricados	Cortado
DEMITASSE Referencia DT	Redondeada Cerrada	Recto, regular: un Corona de pequeñas dimensiones	Cortado

Se han creado innumerables tipos de cigarros que han conocido una vida efímera. Vitolas que han sido (y son todavía) exclusiva de ciertas casas. Únicamente un experto puede decir con precisión en qué momento se lanzó al mercado y eventualmente la suerte corrida por tipos tales como los Alvas, los Aromas, los Cedros, los Divinos, los

Eminentes, los Invencibles, los Príncipes, los Barones, los Zares, los Patriotas, los Salomones, etc.

Uno se pierde en los anuarios de los nombres de los habanos. En realidad, el amateur puede ignorar vitolas desaparecidas, de corta vida; es suficiente pero muy importante- que conozca las grandes siluetas de habanos entre las que ha de elegir. Estas siluetas "clásicas", que constituyen la base arquitectónica del habano, se diferencian en el color, tamaño (longitud) y en el diámetro, según los catálogos de las grandes marcas, pero se encuentran siempre. (No confundir el término Coronas que designa la silueta más popular, con la marca La Corona).

Por supuesto, este cuadro sólo ofrece una somera clasificación de las siluetas. Introduce algunas puntualizaciones: la forma Coronas (cabeza redonda, pie cortado) es la más clásica y difundida. Dentro de esta categoría, existen todas las longitudes, todas las fortalezas, todas las variedades. El Perfecto es una silueta cada vez menos frecuente. Tiene tendencia a desaparecer, al igual que ha desaparecido casi por completo la forma Torpedo (cigarro grueso, ventruado, cerrado en los dos extremos) que, sin embargo, conserva todavía fervientes adeptos. 'El torpedo no podrá ser nunca reemplazado ha escrito Charles

	COLOR	OBSERVACIONES
OSCURO	NEGRO	Sabor muy pronunciado; poco perfume; escasamente difundido; estivo de moda a principios de siglo.
MADURO	Castaño-negro	Mucho cuerpo; adecuado para fumadores curtidos.
MADURO COLORADO	Castaño	Fortaleza media, más perfumado.
COLORADO	Castaño-rojo	Aún siendo más perfumado que los tres que le preceden, se mantiene en la misma línea de fortaleza.
COLORADO CLARO	Castaño-claro	Un poco más ligero que el anterior
CLARO	Castaño-tabaco	El más propagado entre los cigarros llamados "ligeros"; a causa de la delicadeza de su aroma; el cigarro que se fuma más fácilmente.
CLARISIMO	Verde	Muy ligero; apreciado principalmente en Estados Unidos, Clarísimo.

30- CAMBIO EMPRESARIAL

Graves en su "Petit Guide de l'homme riche" - nada le proporcionó nunca tanto placer al fumador. Su gran vientre permite al humo refrescarse al máximo".

Sin embargo, es el Panetela el opuesto a la forma Torpedo -delgado, largo, afilado, el que está de moda actualmente. Sus ventas aumentan de año en año y todas las grandes marcas lo han incluido en su catálogo. Es un cigarro más joven, más liberado.

¿Qué forma elegir? Por supuesto, al gusto de cada cual. Sepa solamente que el vendido Torpedo se ha unido a las otras siluetas desaparecidas, la Corona es la más difundida, el Perfecto pierde terreno y lo gana la Panetela. Desde el punto de vista del placer que proporciona el cigarro, no existe diferencia. Es falsa la suposición de que el Perfecto conserva mejor el aroma al no tener cortado el pie. La Panetela, muy fina, se fuma más rápido que la Corona. En nuestros días es una de las formas más solicitadas. Pero, en materia de cigarros, la moda cambia pronto!

EL TAMAÑO DEL CIGARRO

Se han hecho y se continuarán haciendo cigarros de todos los tamaños, de todas las vitolas. El diámetro aumenta a menudo en proporción a la longitud del cigarro, pero ésta no es una ley inderogable. Hay cigarros pequeños muy gruesos y largos cigarros extremadamente finos.

Se acepta que el cigarro medio, clásico, es un Corona que mide teóricamente 14 centímetros. Este patrón del cigarro se ha impuesto poco a poco con el uso. Se podría tomar como base de una clasificación que sería, de todos modos, precaria pues en cualquier momento una compañía puede decidir poner en circulación una nueva medida, en determinado tipo.

Por lo que yo sé, el más pequeño de los habanos que se haya fabricado es un Corona de Bolívar, llamado el Delgado, que no medía más de cuatro centímetros. El más largo, junto con un Panetela de 65 centímetros, llamado koh-I-Norr, elaborado antes de la guerra por Henry Clay

para un maharajá, es un cigarro grotesco, de 1.70 metros de longitud, que se conserva en el Museo del Tabaco de Bunde, en Alemania Occidental.

Es aconsejable evitar los cigarros demasiado pequeños o demasiado largos. También en este terreno la medida y el clasicismo son el signo del hombre de gusto. Cada fabricante tiene el derecho de introducir en todo momento nuevas medidas en el mercado.

Luego están los clientes que exigen cigarros "a su medida", a fin de estar seguros de ser los únicos en fumar ese calibre y esa longitud.

Desde el más pequeño al más largo, vamos a recorrer la escala de los formatos clásicos.

PETIT CORONAS:

Con sus 4 centímetros, el Delgado de Bolívar (un minúsculo Corona) es el más pequeño de los cigarros corrientes.

DEMI-TASSE:

Tres o cuatro centímetros más y llegamos al escalafón de los Demi-Tasses, que se llaman también Young Ladies o Lady Finger. Se trata de un pequeño cigarro de complemento, fácil de llevar, fácil de fumar, que se encuentra en todas las coloraciones, desde el doble claro al colorado.

PANETELA FINA:

En esta clasificación teórica, seguirán a continuación las Panetelas finas que miden alrededor de doce centímetros de longitud aproximadamente, pero cuya extrema esbeltez (son las más finas entre las Panetelas) las sitúa inmediatamente después de los Demi-Tasses.

PANETELA NORMAL:

Mide alrededor de doce-trece centímetros, pero al ser más grueso que su próximo Panetela fina, presenta ya los caracteres del verdadero cigarro y puede aportar las mismas satisfacciones.

MEDIA CORONA:

Con las medias Coronas, abordamos el tema de los cigarros "serios" este tipo no mide, normalmente, más de 7 u 8 centímetros -es decir, mucho menos que los Panetelas -pero su diámetro le permite al verdadero fumador obtener un gran placer.

La media Corona es el más pequeño de los grandes cigarros. Se encuentra en las diferentes coloraciones.

PETIT CORONA:

Un poco mayor que la media Corona (alrededor de nueve centímetros), la petit Corona es un cigarro ideal para la tarde. Si es de una coloración clara, se armoniza bien con un almuerzo ligero. Más oscura, culminará con una cena.

CORONA:

Es el cigarro-rey. Sus catorce centímetros constituyen el tamaño ideal, su diámetro está calculado para llevar hasta la boca el volumen del humo más adecuado, para aportarle al verdadero fumador la satisfacción de sus exigencias.

LONSDALE:

El Lonsdale es una vitola grandiosa (de 15 a 17 centímetros), maravillosamente adaptada a ciertas comidas importantes, a ciertas veladas.

DOBLE CORONA:

Super cigarro cuyo tamaño varía de veinte a veinticuatro centímetros; a menudo, en el fumador responde a la búsqueda de un "efecto especial" o a cierto complejo de cesarismo. Es también el cigarro que lleva a la boca la mayor cantidad de humo posible, la mayor "carga" de vapores.

CAMBIO EMPRESARIAL -31

OPINIONES

No se Sospecha la Calidad de Puro que Exportamos

Por: Dr. Napoleón Pineda Lucpiac

Napoleón Pineda Lupiac es Doctor en Economía por la Universidad de Lausanne y es funcionario de Naciones Unidas. Actualmente es subje de la misión de UNCTAD en la ciudad de New York.

La iniciativa de Cambio Empresarial de referirse al puro Zino me parece doblemente interesante. Primero porque quizá no se sospecha en nuestro medio la calidad real del puro que exportamos. En segundo lugar porque en este país hay un abierto y desfavorable prejuicio hacia el consumo de puros. Creo no exagerar si digo que en la generalidad de los casos —toda proporción guardada— el puro no se acepta así como el aguardiente de caña se rechaza. En Tegucigalpa es francamente difícil fumarse un puro en público sin despertar comentarios.

Se trata sin duda alguna de gustos y por supuesto éstos no se discuten. Independientemente de los aspectos relacionados con la salud, quizá el problema de la aceptación del puro en nuestro medio no vaya más allá del prejuicio fundado en un desconocimiento de causa. En la experiencia que he podido tener, la mayoría de las personas que encuentran intolerable el puro y su aroma nunca han probado una capa y mucho menos una buena capa. De antemano no gusta aunque admito que he tenido el placer —porque me lo parece— de convencer a no pocas personas de que están en un error.

Lo que sucede es que el fumar puro es un asunto de olfato y de paladar. Para apreciarlo se necesita cierto afinamiento de ambos. así como hay diferencia entre un vino de mesa y un gran crudo, así hay extremos de calidad en el puro. No se puede comparar —y repito que es cosa de gustos— un Flor de la Isabela filipino con una gran capa de la Vuelta Abajo ya sea Partagás, Romeo y Julieta, Hoyo de Monterrey o Davidoff. La comparación

32- CAMBIO EMPRESARIAL

con el vino es interesante porque el producto final depende de las condiciones ecológicas en que se produce. Cualquier tierra que acepta la vid no garantiza vino de primera calidad. Lo mismo sucede con el tabaco y creo que en Honduras reunimos condiciones óptimas para producir hojas de tabaco de gran calidad.

Recuerdo que hace unos 15 años el mercado europeo desconocía el tabaco hondureño. Tuve la oportunidad de vivir en la ciudad de Ginebra desde donde opera el señor Zino Davidoff que sin duda alguna es uno de los principales comercian-



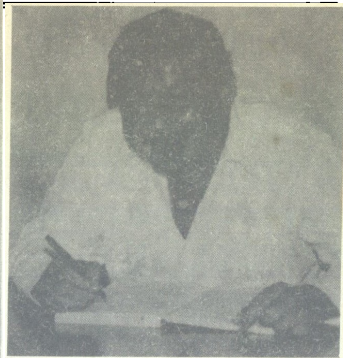
DARIO ESTEVEZ

He tenido el placer de “degustar” los cigarros Zino, elaborados en santa Rosa de Copán. su hechura de gran “habano” se compara, muy dignamente, en lo que se refiere a calidad del tabaco, elaboración y presentación, con las marcas más afamadas de las labores producidas en las vegas cubanas.

Este cigarro “habano” puede y debe conquistar los mercados europeos por su sabor muy del gusto del viejo continente.

Como sugerencia y, en función del mercadeo, debería de llevar impreso en su elegante vitola, el nombre de Honduras.

tes de tabaco del mundo tanto en cantidad como en calidad. Si no me equivoco, durante el primer quinquenio de los setenta llegó a Ginebra el puro Flor de Honduras. No sé por que se discontinuó la comercialización de este puro en Suiza. La verdad es que fue en gran medida reemplazado por el Joya de Nicaragua (me refiero en este caso a puros de origen centroamericano) pero pronto lo encontré muy diseminado en el mercado español. Algún tiempo después en búsqueda de una nueva capa en la tienda del señor Davidoff uno de sus especialistas me obsequió un puro con el anillo Zino. Me encontré con un puro de excelente calidad. Su manufactura de primera permite una combustión sin irregularidades y una aspiración particularmente fácil y agradable. Lo fino y delicado de su capa creo que impresiona hasta al no fumador



CARLOS SOSA COELLO

*Psiquiatra y político hondureño.
Fuma puros desde hace 20 años.*

En relación con el éxito de los puros hondureños en Europa opina lo siguiente:

Porque los tabacos hondureños combinan por una afortunada conjunción de circunstancias, tabaco de excelente calidad, mano de obra calificada, magnífica caja de cedro real, condición que ningún otro exportador del mundo puede llenar.

Un tabaco no solamente se fuma, sino que se utiliza como prenda de vestir y se esgrime como instrumento de señalación, y los puros hondureños son visualmente muy atractivos.

Una Marea Vegetal:

El Trabajo en la Isla de Cuba

Tomado con autorización del libro de Zino Davidoff: El libro del buen fumador de habanos.

Para poner en práctica las leyes de la conservación a domicilio del cigarro de La Habana —que no son muy complicados— es útil poseer algunos conocimientos sobre la hoja, su maduración, las diferen-

tes fermentaciones y la fabricación del cigarro. Sobre todos estos aspectos también circulan las leyendas. ¿Quién no ha oído hablar de las hermosas cigarrereras de mirada ardiente, enrollando las mejores capas a lo largo de sus muslos desnudos?. Esas hermosas cigarrereras no son criaturas de leyenda. Existen.

El cultivo de la hoja es una empresa difícil y minuciosa.

En Cuba el plantador prepara la tierra varios meses antes de la siembra y a partir de entonces ya no vivirá más que para el tabaco, "sin hora fija para empezar o terminar su jornada", dice Gaspar Jorge García Gallo, antiguo trabajador del tabaco, en las empresas Upmann y Romeo y Julieta, en la actualidad decano de la Facultad de Filosofía y Letras de La Habana.

La hoja del tabaco no es exigente en agua. El rocío de la mañana y algunos chubascos son suficientes para su desarrollo. El texto más antiguo que se conserva sobre el cultivo de la preciosa hoja es una carta de Demetrio Pela, originario de las Islas Canarias, uno de los primeros emigrantes que, poco después de la Conquista, interrogó a los indígenas. Se conoce incluso el nombre de quién confesó el secreto, el indio Erioxil Panduca, que se convirtió en socio de Pela.

"Por la bondad de los dioses, declaró Panduca, el tabaco sólo necesita dos chaparrones al mes. El exceso de agua arrebató la miel".

La casa Pela y Panduca, fundada hacia 1600, tuvo una existencia teórica y efímera. Es fácil imaginar el aspecto de estas plantaciones hortelanas, alrededor de las cabañas de los pioneros y a lo largo de los ríos, y la anarquía que precede a la cosecha y el tratamiento ulterior de la hoja. ¿Qué productos se obtenían? Estamos en el terreno de las hipótesis puesto que hasta 1614 no existe una disposición de la Corona de España autorizando el cultivo del tabaco que es definido como "producto para fumar" constituyendo el objeto de toda esta actividad.

Al principio, el secado debía hacerse a la interperie, en la tierra, sin otros cuidados. A continuación, se enrollaba burdamente la hoja sobre sí misma y se ataba con la ayuda de un hilo. Las cosas son hoy diferentes. Las hojas sufren una serie de tratamientos o curados que varían según su origen, su calidad y el lugar que ocuparán en el cigarro. No se trata del mismo modo el tabaco destinado a las capas de los grandes habanos que el destinado a la tripa o a ser vendido al extranjero para formar parte más adelante de mezclas y dar origen a cigarros mediocres, injustamente vendidos como habanos.

CAMBIO EMPRESARIAL — 33

El Tabaco Forma Parte de Nuestra Historia

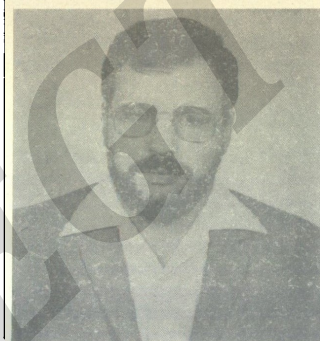
Claudio Ferrera es ejecutivo de Tabacalera Hondureña. Tiene más de 15 años de experiencia en materia de investigación de mercado.

Al pedirme mi colaboración para esta revista, acepté gustosamente, básicamente por dos razones principales:

Primero —por ser yo una de esas personas que como nuestros antepasados participan en ese gran placer del fumar, ya sea cuando enciendo mi cigarrillo, mi pipa o mi puro. Cuando me encuentro trabajando o en mis ratos de descanso, solo o acompañado, triste o alegre.

La segunda razón es la de sentirme orgulloso de laborar durante 10 años en esa gran industria del tabaco como es la Tabacalera Hondureña, S.A., industria que durante 54 años ha sido, es y esperamos continuar siendo la empresa líder del tabaco en nuestro país. Así como también, continuar con nuestra participación en el progreso de nuestro gran país, Honduras.

Y es que, recordemos que el tabaco ha formado parte de nuestra historia desde el tiempo de los mayas, donde el tabaco era de uso corriente entre nuestros indígenas, pasando por los tiempos coloniales y los celebres "estancos de tabacos", hasta llegar a los tiempos actuales, donde nuestra Compañía tiene contratos para siembra de tabaco con aproximadamente 288 cosecheros quienes siembran 2900 manzanas de tabaco en 7 departa-



Claudio Ferrera

mentos de Honduras, más de 49.000 hondureños en el país dependen económicamente de la industria tabaquera. Además de nuestra contribución a la balanza de pagos de nuestro país a través de un ambicioso programa de exportación de tabaco hondureño (Burley) hacia mercados internacionales, se debe a la buena calidad y propiedad de nuestro tabaco. En el caso de mi industria (cigarrillos) producimos marcas como Paladín, Belmont, etc., que no tienen nada que envidiar a los extranjeros en su fumada y su calidad y así también en la industria del puro con marcas como Rey del Mundo, Flor del Caribe, etc., que en mi opinión son tan buenos o mejores que los puros de otros países.

La semilla se abre entre el quinto y el sexto día siguientes a la siembra. El brote es trasplantado entre el trigésimo quinto y el cuadragésimo día, generalmente en los alrededores del mes de Octubre. Un mes después, aparecen las primeras señales de madurez. Las hojas, al principio de color verde mate, se vuelven más claras y brillantes. Pierden su pelusilla. El veguero o plantador vigila de cerca el pie y las nervaduras que le facilitan la información precisa. Si quiere producir tabaco claro (cigarro claro) cortará las hojas prematuramente. Si tiene pedidos de tabaco coloreado (colorado, maduro), esperará todavía algunas semanas. A veces —cuando los chubascos son más frecuentes que de costumbre— tras el primer corte, el veguero obtiene uno o dos meses más tarde, una segunda cosecha de hojas más pequeñas, de calidad inferior. Es la capadura. Pero no es frecuente. Más a menudo, la sequía es tal que en ciertas veces la cosecha principal no puede llevarse a cabo en forma satisfactoria.

Pasear por una hermosa plantación, entre las altas hojas, fértiles y gruesas, que serán cosechadas, es un espectáculo grandioso. La luz que llega filtrada es amarilla, verde. Una iluminación de acuario sin agua. A veces, ciertos brotes preciosos, de los que se espera mucho, han sido protegidos del sol con velos de tela. Se avanza con recogimiento por esos inmensos paseos verdes en los que flota un ligero perfume y sobre los que pesan el sol y el silencio.

Cosechadas con cuidado, las hojas, que son recogidas por el veguero con precisión increíble, se disponen en el secadero.

Las hojas se almacenan en vastas "casas de tabaco" donde se secarán, es decir, perderán el agua y el almidón. Existen tres métodos para secar el tabaco, tres sistemas de curado. El más extendido es la "cura de aire": en las "casas" las hojas se cuelgan de unos travesaños y se van disponiendo más próximas al techo (de hojas de palmera o de guano) a medida que pierden su humedad. El secado al aire exige muchos cuidados, determinados por las condiciones climatológicas. Si la humedad aumenta hasta alcanzar el 85 por ciento, es preciso exponer las hojas al sol (de lo contrario, se hincharán). Si el tiempo es lluvioso, se enciende un fuego de carbón vegetal para disminuir el contenido de del aire en vapor de agua.

A veces se riega el suelo y se extien-

den en él telas húmedas. Se abren las ventanas orientadas hacia el norte, o por el contrario, las que miran al sur para dejar entrar la humedad de la noche. Se comprende que los más diestros capataces de estas "casas de tabaco" tengan derecho al título de doctor.

La cura de sol está reservada al tabaco cortado en arbustos enteros: es expuesto al sol sobre encañizados de troncos, alrededor de la casa o en la misma plantación. Es constantemente vigilado y protegido de inmediato en caso de chaparrón. Pasados algunos días, cuando la hoja ha madurado adquiriendo un color amarillento, se pone a cubierto y se le aplica la cura de aire. Este método, llamado "mixto" permite ganar un poco de tiempo pero, en mi opinión, es un poco brutal: el sol "aja" el tabaco y quema ligeramente las hojas.

La cura al fuego es un sistema relativamente reciente. Es una consecuencia de la moda de los clarísimos —con la capa verde—gris, cada vez más apreciados, sobre todo en Estados Unidos— y que pasan, sin razón, por más ligeros. Se secan las hojas al calor artificial de una hoguera de madera o de carbón de leña.

LAS TRES FERMENTACIONES DE LA HOJA:

Al secado le sucede la fermentación: en efecto, las hojas deben desprenderse de las materias nitrogenadas y de las resinas. Ya fuera del secadero, se atan en gavillas. La operación se lleva a cabo en tiempo húmedo para evitar el riesgo de que las hojas se rompan (se han vuelto muy frágiles), las gavillas se apilan en un lecho de guano (excrementos de pájaro) o de hojas de banana. Por la altura de la pila se puede adivinar la calidad del tabaco. Si el año ha sido seco, el tabaco es de gran calidad: la pila será alta pues la fermentación debe ser intensa.

Si el año ha sido lluvioso, el tabaco es ligero; la pila pequeña, ya que no precisa más que una ligera fermentación.

La pila se cubre totalmente con hojas de palmera o con telas ligeras. Al cabo de algunos días, la temperatura se eleva: comienza la fermentación, que debe vigilarse de cerca. Si el calor aumenta muy rápidamente, las hojas se deterioran. En este caso, se deshacen las pilas y se forman otras, desplazando las hojas.



LA PRECIADA HOJA:

Secada, fermentada, la hoja del tabaco será embalada y enviada a los diferentes depósitos. Numerosas personas participan en la operación de selección, es una atmósfera de alegría. (El tabaco se almacenará de 12 a 18 meses antes de ser utilizado).

Los "mojadores" preparan, según recetas que les pertenecen, una mezcla a base de leña de tabaco macerado. Con esta preparación rocían las hojas que inmediatamente son encerradas en cajas. Se las extrae al día siguiente para proceder a la selección o clasificación: las hojas son primero divididas en capas (las mejores) y tripas. Pero la cosa no acaba ahí: en cada categoría hay más de diez sub-categorías, según el grueso, el color, la textura, la forma, etc. Es en esta fase cuando el verdadero experto se da a conocer. Quien no haya vivido en los pueblos y ciudades tabacaleras ignorará siempre las bases del arte de la selección.

Antes del embalaje se provoca una nueva fermentación: esta vez las hojas son reunidas en gavillas. A veces, cuando la fermentación se presenta demasiado lenta, son regadas de nuevo con la preparación ya mencionada. Se aprieta el tabaco, todavía húmedo, y formando gavillas entre hojas grandes de palmera, los llamados "tercios". Bajo esta forma llegará a la fábrica, "trabajando" pues continúa la fermentación; los "tercios" en el almacén serán vigilados, volteados, desplazados, a fin de que se cumpla regularmente esta segunda fermentación.

A continuación da comienzo la fase industrial: las gavillas son liberadas de sus envolturas; hay que ser extraordinariamente fuerte para soportar el olor de la fermentación en esta etapa: aturde, es violento, penetrante. Los trabajadores mojan de nuevo las gavillas y las sacuden para escurrirlas. Luego, las disponen en cestos donde pasarán la noche antes de ser entregadas a los despalladoras.

Elas son las auténticas "estrellas" del tabaco. A ellas pertenecen los muslos desnudos de la leyenda. Perpetúan el recuerdo de Carmen y de las manufacturas de tabaco importado de Sevilla. En su mayoría muchas jóvenes y atrayentes, cuya piel ofrece todos los matices, desde el blanco al moreno oscuro. Alegres y vivaces, ocupan el inmenso taller, sentadas en sus pequeños taburetes de cuero.

Su trabajo consiste en arrancar el nervio central de la hoja, cosa que hacen disponiendo la hoja abierta, húmeda, encima de una plaquita colocada sobre su cuerpo y desgarrando el nervio hábilmente, entre el pulgar y el índice. Cantan y sonríen mientras trabajan.

Después, la hoja es metida en un barril, prensada mecánicamente y almacenada en el granero para un nuevo período de fermentación, el tercero, a veces el más largo.

Si el tabaco es "pesado", jugoso, grueso, permanecerá varios años almacenado, trabajando. En ocasiones, hasta diez años.

DE LA HOJA AL CIGARRO:

Hemos visto la importancia de la fermentación de las hojas que constituirán un cigarro, así como el tiempo que se le dedica.

Otra operación, esencial, tendrá lugar en este tercer período de trabajo: la mezcla. El aroma de un cigarro depende de ellas. Son especialistas, vinculados a cada marca, quienes la realizan con la preocupación primordial de conseguir el mismo aroma de año en año, asegurando así una continuidad que es característica de los grandes nombres. Se pasean pensativos por las salas donde están colgadas las hojas "parecidas" —ha escrito Paul Morand— a pedazos de seda de un dirigible. Se dejan guiar por la intuición"

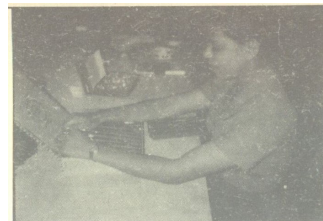


La calidad de los puros depende mucho de las hojas de tabaco las que son seleccionadas muy cuidadosamente.

Una vez efectuada —con tanto esmero— la mezcla, el tabaco es regado ligeramente y ordenado en cajas a fin de que se mezclen los aromas. Cuando se abran esas cajas, mucho tiempo después, para las primeras operaciones de fabricación, se desprenderá de ellas un delicado perfume. Queda muy lejos el olor salvaje y brutal de las gavillas del almacén.

Es en este momento, cuando entre en escena el cigarrero. Contrariamente a lo que se cree, y en detrimento de la leyenda, es un trabajador calificado, del sexo masculino y por regla general de cierta edad. Extrae la capa de la tela húmeda, la extiende sobre la tabla, la alisa y le corta los bordes. A continuación, enrolla la tripa con cuidado, la mide con el cepo y la coloca en la capa. Así confecciona el llamado cañón. Ya sólo falta terminar la cabeza y el pie y pegar la capa con la goma especial. El cigarro se hace a mano, es cierto, pero no enrollándolo a lo largo de un muslo. Adquiere su forma sobre un pequeño banco de ebanista con precisos gestos de relojero.

Se dice a menudo que los cigarros de La Habana se hacen ahora con máquinas. Por lo menos en las grandes calidades, esto es falso. Existen, en efecto, máquinas pero no son capaces de reemplazar al hombre



Una vez terminado el producto, es empacado a mano en atractivas cajas de cedro real.

en todos los períodos de la fabricación del cigarro. Los norteamericanos, en ciertas importantes manufacturas, han llegado incluso a poner en funcionamiento robots capaces de elegir las hojas para componer las mezclas. Con mayor motivo, pues, las máquinas pueden cortar, retorcer, enrollar, pegar, etc.

En realidad, en Cuba sólo está mecanizada la fabricación de los cigarrillos. El cigarro se hace a mano. (En las calidades populares, sin embargo, la tripa está hecha a máquina). En todo caso, la capa es demasiado fina, demasiado delicada para ser tratada por una máquina. La amenaza de la mecanización está siempre presente. Pero hemos de felicitar a los fabricantes por no haber cedido nunca.

CAMBIO EMPRESARIAL -35

El Tabaco Hondureño ha Llegado al más Alto Nivel de Calidad

Personal de Cambio Empresarial se trasladó al Valle de Jamastrán en el departamento de el Paraíso a efecto de conocer la producción de tabaco en esa zona y entrevistar al Sr. Sabas Cordovés quien tiene 40 años de estar vinculado con el cultivo del tabaco.

-Sr. Cordovés desde cuándo y en qué lugares ha trabajado usted en la producción de tabaco?

Desde muy joven me inicié en la provincia de Pinar del Río en Cuba y llevo hasta ahora 40 años en esta tarea. A Honduras llegamos cuando el Valle de Jamastrán era prácticamente una selva donde vivían una enorme cantidad de monos, jabalíes, armadillos y muchos venados; esto fue en el año de 1963. Hoy en día exportamos más de 15.000 quintales de tabaco en hoja hacia los E.U. Realmente mi experiencia de tabaco en Honduras se inició en Copán y luego pasé al Valle de Jamastrán. Así mismo he estado vinculado en este cultivo en Nicaragua y E.U.

-¿Qué opinión le merecen los tabacos hondureños?

-La calidad de los tabacos hondureños ha llegado a los más altos niveles y ha obtenido amplios reconocimientos en el mundo entero, pero el problema de calidad está vinculado a muchos factores... nos dice el Sr. Cordovés: "la esencia de los puros (lo que comunmente se denomina como tripas) la mejor proviene de Cuba y las capas (la hoja) que mejor se dan son las Sumatra. Obviamente las con-



Sabas Cordovés

diciones atmosféricas y de suelo de Honduras son maravillosas y permiten que se produzcan hojas de excelente apariencia, pero esta apariencia no determina la calidad ya que esta última se condiciona por el aroma. Los elementos de una hoja de buena calidad están en el color y la pureza o sea que no presente manchas ni mucha fibra, pero una hoja de primera clase puede tener perfectamente el gusto que el de una de tercera clase".

-¿A qué factores atribuye la elevada calidad del tabaco hondureño?

"Ya mencioné antes que las condiciones de suelo y atmósfera de Honduras son idóneos o determinantes para el cultivo del tabaco de buena calidad, pero más importante aún es la mística y el cuidado con que se vigila el ciclo del cultivo". El Sr. Cordovés nos explica con detalles el proceso de producción del tabaco haciendo primeramente una distinción entre lo que es el "tabaco Candela" de capa verde y el "tabaco natural"; la diferencia estriba en que el primero se tapa del sol y solamente se recoge la hoja del centro, y el segundo el tabaco crece expuesto al sol y se cortan las hojas en la siguiente forma: 1- libre pie (hoja cerca del suelo), 2- uno y medio, 3- centro (ubicadas al centro de la mata), 4- corona (hoja superior).. Normalmente el ciclo del tabaco se desarrolla de noviembre a mayo, la etapa de semillero es de 30 días, la mata tarda en crecer aproximadamente 60 días y después del corte pasa

a la casa de tabaco que es en realidad un horno a base de gas propano a una temperatura que oscila entre los 100 y 145 grados F., donde se busca fijar el color y sabor de la hoja. En la casa del tabaco se exponen al calor hasta 11 barrederas (hileras) de hojas de tabaco. Posteriormente se selecciona por color y tamaño y se empacan para exportación. En el caso de la producción de tabaco del Valle de Jamastrán este es prensado y manufacturado para la venta en los mercados nacionales y extranjeros.

-¿Qué futuro le espera al cultivo del tabaco y qué incidencia tendrá el hongo azul?

"Efectivamente, el hongo azul ha causado un daño alarmante a la producción del tabaco, es el caso que en este año no se ha sembrado "capa verde" (tabaco Candela) lo que representa una disminución del 100 por ciento de esta producción y en materia de "tabaco natural" se ha disminuído en un 75 por ciento. Nos hemos visto obligados a sembrar otros productos para mantenernos ocupados". El Sr. Cordovés nos explica que el moho azul es un hongo aparentemente importado de Bulgaria, que se reproduce por esporas que pueden recorrer hasta 200 millas diarias y que hasta el momento no han tenido éxito con las medidas preventivas y tratamientos utilizados. Por tanto el futuro del tabaco hondureño es bastante preocupante y hasta este momento no se ha planteado ninguna solución concreta.



Hay dos maneras de invertir en un procesador de palabras:

En vano - y en Wang.

Si es en Wang, la inversión inicial es sólida, y segura. Porque fabricamos sistemas que son compatibles y fáciles de expandir y actualizar. Para que Ud. tenga flexibilidad total de crecimiento con confianza absoluta.

Nuestros sistemas abarcan desde las unidades individuales, autónomas, hasta las combinaciones de funciones y usuarios múltiples. Son lo suficientemente sofisticados como para manejar comunicaciones internas y externas dentro de su compañía y a través del mundo, y a la vez lo suficientemente simples como para que prácticamente cualquier persona los pueda usar.



Pero lo más importante es que los Sistemas Wang de Procesamiento de Palabras le permiten usar mejor el tiempo de todo su personal, desde las secretarías hasta los altos ejecutivos. Lo cual se traduce a resultados más rápidos y menos costosos.

Y no existe una sola compañía en el mundo a la que esto no le convenga.

Wang tiene 23 oficinas de servicio y de ventas en 20 países a lo largo de Latinoamérica.

Wang, muéstrame la manera correcta de comprar procesadores de palabras.

DATUM, S. A. DE C. V.

Tegucigalpa, Apdo. 1502
Teléfono 32-11-90

San Pedro Sula, Apdo. 2123
Teléfono 54-02-41 Ext. 142

WANG

Aumentando la productividad mundial.

Qué es la cerveza

Para muchos, es el "pan líquido", una bebida con propiedades nutritivas poco menos que míticas, que se conoce desde la antigüedad más remota y que habría formado la base para la alimentación de muchísimos pueblos, desde los paleolíticos hasta los actuales.

También comprobaron los antiguos que la cerveza era una de las maneras más prácticas de utilizar aquel rústico y noble, pero poco sabroso cereal que es la cebada. Cuando los fríos y las sequías agostaban los más frágiles cultivos tradicionales, siempre quedaba la cebada como reserva alimenticia, y siempre estaba el maestro cervecero dispuesto a poner en juego su arte sin igual para crear una variante exquisita, moderadamente embriagante, de aquel cultivo de tiempos difíciles.

Tal vez por eso se ha creado en torno de la cerveza una auténtica leyenda, que le atribuye características alimenticias realmente extraordinarias. Se dice que es rica en proteínas y minerales, y que tiene (en algunas de sus variantes) un admirable poder calórico. También se tejieron leyendas afirmando que curaba una serie de males y que, en una emergencia, el hombre podía mantenerse con vida en buen estado de salud tomando tan sólo cerveza.

Esto último proviene, probablemente de que muchos pueblos antiguos de clima frío (los nórdicos de manera especial), comprobaron que era posible conservar la cerveza durante largos periodos de tiempo sin perder ninguna de sus características, siempre y cuando se almacenara a una temperatura relativamente baja. Por ello, los lugares en donde existían cavernas heladas eran favoritos para realizar grandes depósitos de cerveza durante los largos inviernos. De esta manera, el difundido brebaje de transformó en una especie de reserva alimenticia.

38- CAMBIO EMPRESARIAL

Esos, claro, eran otros tiempos; en el presente, la ciencia moderna ha comprobado que la alimentación balanceada del hombre requiere algo más que cerveza.

Pero esto no ha hecho mella en la afición de los bebedores de todo el mundo, que siguen consumiendo cantidades navegables del milenar líquido, transformándolo, probablemente, en la bebida más popular.

Conviene advertir, en este punto, que la cerveza no es una sola bebida. Todo lo contrario. Hay muchos tipos y estilos, que difieren al extremo de llegar a parecer "otra cosa", tanto en el color, el sabor y el contenido alcohólico, como en la consistencia.

Por ejemplo, ningún hombre paleolítico podría reconocer los pulcros líquidos ambarinos de hoy como los descendientes del brebaje espeso y turbio que se tomaba en su época. Tampoco un aficionado al ligero y fino Weisse de Berlín, con su 2.5 a 3 grados de contenido alcohólico, dejaría de asombrarse ante la cerveza oscura bávara llamada Doppelbock, que llega a tener hasta 13 grados de alcohol.

Sin embargo, a pesar de que hay variantes tan disímiles, todas son cervezas, por la simple razón de que se hacen de la misma manera. Esta técnica cervecera, por otra parte, no ha variado casi nada desde los tiempos más remotos. Ha incorporado tecnología moderna, es cierto, pero le ha servido para permitir la producción más fácil de cantidades enormes de la bebida, sin introducir modificaciones en su calidad. Contrariamente a lo que temen muchos aficionados, la técnica cervecera (o quizás debiera aludirse, más bien, al "arte" cervecero) no ha cambiado en absoluto.

Toda cerveza, por más raras y originales que sean sus características, es el re-



Aunque los fundamentos esenciales para la elaboración de la cerveza no han sufrido modificación, los modernos maestros utilizan recursos técnicos actuales para reforzar la tradición.

sultado de tomar cebada germinada, mezclarla con agua caliente, triturlarla, dejar reposar la mezcla durante un tiempo y luego filtrar el líquido, al que se le agregan sucesivamente lúpulo y levadura, para luego dejar otro tiempo de reposo.

Parece fácil y sencillo, pero la realidad es muy diferente. En esos pocos pasos, que se explicarán más detalladamente en el Capítulo III, correspondiente a los métodos de elaboración, se ponen en juego algunos de los procesos naturales más delicados, mismos que se encuentran en el origen de la vida.

Debe recordarse que varios de los elementos manejados en la elaboración de cerveza son tan inestables, que el más pequeño error puede echar a perder todo el proceso. No en vano los antiguos maestros cerveceros eran considerados con auténtica veneración, y conservaban los secretos de su arte con celo indescriptible.

Ahora bien, resulta casi imposible que un solo individuo pueda adquirir una "cultura cervecera" que abarque a todos los tipos y estilos que se elaboran en el mundo. Tendría que ser un viajero empedernido y contar con un hígado a prueba de todo, para poder degustar aunque más no fuera una parte importante de las variantes que se fabrican en más de 110 países.

México, por ejemplo, es el octavo productor del mundo, en lo que a volumen concierne. pero los mexicanos conocen muy pocos estilos cerveceros, ya que la producción local se limita al mundialmente favorito estilo Pilsener (oriundo de la ciudad de Pilsen, en la Bohemia Occidental checoslovaca), al estilo vienés y al estilo muniqués, con algunas pocas excepciones.

Pero los tipos y estilos son muchos más que esos. Una de las distinciones más claras es la que existe entre cervezas fermentadas por arriba y aquéllas que se fermentan por abajo. El primer método es el más antiguo y tradicional, y sigue en uso en unos pocos países (Alemania, Bélgica, Estados Unidos y la Gran Bretaña), con el propósito de elaborar tipos muy especializados. La característica central del método reside en que la fermentación se lleva a cabo a mayor temperatura y en mucho menor tiempo, lo que permite a las levaduras proseguir su impulso natural de subir a la superficie del mosto. La desventaja de este sistema es que la cerveza no se puede conservar durante mucho tiempo.

DE TODO UN POCO

Los exponentes más conocidos de la cerveza fermentada por arriba son los famosos ales ingleses (que incluyen el tipo stout, más fuerte y amargo). También son célebres los tipos Porter y Burton, el stout amargo de Irlanda, el llamado stout ruso (porque se fabricó originalmente en San Petersburgo, hoy Leningrado) y los fuertes ales escoceses.

En Estados Unidos se hizo popular en el siglo pasado la "cerveza de vapor", que se elaboraba de acuerdo con una rara combinación de fermentación por arriba y por abajo, y que acumulaba una extraordinaria presión dentro del barril. Esta presión era el "vapor" del nombre. En la actualidad casi no se produce, y aparentemente sólo una cervecería en San Francisco (EU) continúa elaborándola con regularidad, para aquellos aficionados que gustan de las excentricidades.

En Bélgica (segundo país consumidor del mundo, con 143 litros per capita

IMAGEN PRACTICA DE LA TRADICION CERVECERA



El cántaro tradicional de la casa *Hoegaarden* (arriba) se fabrica sellado a fin de mantener la efervescencia natural de la cerveza de la misma marca, considerada entre las mejores del mundo.

and por año) se producen varias cervezas fermentadas por arriba, de las cuales las más conocidas son la muy fuerte trappiste, que se elabora en cinco abadías belgas y una holandesa, y la de tipo saison, más ligera, llamada "de verano". También se hacen de acuerdo con esta técnica las denominadas "cervezas café" del pueblo belga de Oudenaarde, parecidas en muchas de sus características a otros estilos producidos en Gran Bretaña (el brown ale) y en Holanda.

Las cervezas de fermentación por arriba que se producen en Alemania, son, básicamente, la Kolsch, típica del conurbano Colonia-Bonn, y la Dusseldorfer Alt que, como su nombre lo indica, proviene de la ciudad de Dusseldorf, en el Occidente industrial alemán.

Sin embargo, la mayor parte de las cervezas son fermentadas por abajo, y a esta técnica de producción corresponden todas las que se consumen en América Latina. Se descubrió a principios del siglo XVIII que manteniendo baja la temperatura de fermentación, las levaduras no suben a la superficie y por lo tanto no enturbian el líquido. El proceso, claro está, tarda mucho más, pero tiene la ventaja de que el resultado puede conservarse por un tiempo considerable.

Los tipos más conocidos, como el Pilsener, el dortmunder, el vienés, el muniqués, el bock y muchos otros, se elaboran de esta manera.

Otra distinción importante es la determinada por el color de la cerveza. Cuando la bebida se produce con cebada fermentada (o malta) cruda, el resultado será una cerveza clara; cuando la malta se ha tostado o ahumado (como ocurre en algunos tipos exóticos) se obtienen cervezas oscuras.

El aficionado exigente suele establecer también una clara separación entre las cervezas "de barril" y las embotelladas o enlatadas. La diferencia primordial suele residir en países que la cerveza de barril (o "fresca") no se pasteuriza y por lo tanto retiene intacto su sabor. También ocurre que el expendio en barriles logra asegurar un producto más nuevo que la comercialización por medio de botellas.

Por último, vale la pena hablar de una clasificación que responde más a cuestiones de paladar popular que a consideraciones científicas. Esta es la distinción que suele establecerse entre cervezas "fuertes" o "suaves", "espesas" o "ligeras", "dulces" o "amargas".

CAMBIO EMPRESARIAL -39

Se han puesto estas calificaciones entre comillas por la simple razón de que generalmente no se utilizan con corrección. Existen cervezas fuertes y suaves, es cierto, como también las hay más o menos amargas y más o menos densas, pero estas diferencias no pueden percibirse así como así en el paladar, y frecuentemente inducen a error al consumidor.

SABER MAS Y MEJOR

Hay algunas mediciones técnicas que conviene enumerar.

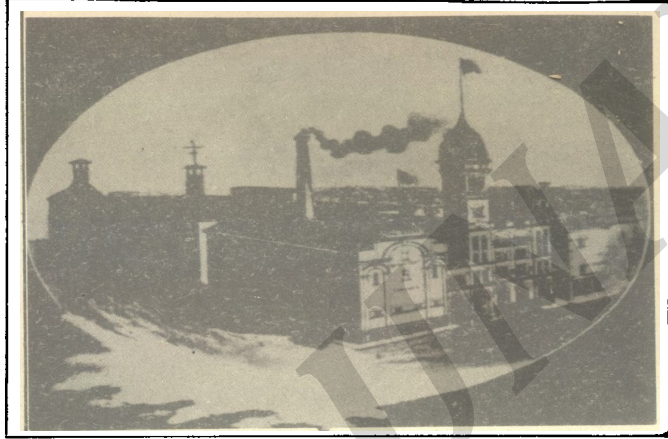
Por un lado, el contenido alcohólico. La mayoría de las cervezas tiene menos de 6 grados, por lo cual podría considerarse suaves desde este punto de vista. Pero la medida del contenido alcohólico no es de mucha confianza, ya que suele variar después de que el producto ha sido embotellado, de tal forma que una cerveza tradicionalmente "fuerte" puede hacerse "suave" mientras espera a ser comercializada.

Otro factor que afecta al paladar y conduce a juicios erróneos sobre la "fuerza" de una cerveza es su densidad. Esta última se refiere a la proporción de material fermentable que se utilizó en la elaboración de líquido. Si todos los procesos fueran exactamente iguales, a igual densidad correspondería igual contenido alcohólico, pero ello no es así. Distintos maestros cerveceros fermentan más o menos su mosto, de tal manera que una cerveza densa (o "espesa") puede tener poco contenido alcohólico.

Por último, la cantidad de lúpulo que se agrega al mosto determinará si una cerveza es más o menos amarga, sin afectar para nada su fuerza ni su densidad. Hay ocasiones raras que se agrega azúcar para asegurar una buena fermentación secundaria, pero éstas son excepciones.

En muchos países se habla de la distinción entre cervezas "comunes" y "especiales". Las segundas son más alcohólicas, más amargas (con más lúpulo) que las comunes, a la vez que tienen un proceso de fermentación más largo. En muchos casos, las maltas también están sometidas a procedimientos adicionales.

Y en el terreno de las materias primas, vale la pena hacer mención de unas



cervezas que no se producen a partir de la cebada, sino del trigo. Existen pocas de estas variantes, pero quienes las han probado no dejan de alabar su fino sabor y gran calidad. Las más conocidas son las llamadas *Wiezenbier*, de Bavaria, un ejemplo clásico de cerveza relativamente "espesa" con bajo contenido alcohólico; también es renombrada la *Berliner Wiese*,

cuyos fanáticos la comparan con la campaña; y lo mismo debe mencionarse la *Gueuze-Lambic*, de Bélgica, con algo más de contenido alcohólico que las anteriores.

El lúpulo, por otra parte, si bien es considerado una materia prima absolutamente fundamental para la elaboración de cerveza, a veces es omitido por cerveceros que buscan efectos raros para sus productos. Hay casos, incluso, en los que junto con el lúpulo se agregan otras hierbas aromáticas destinadas a darle al producto un sabor distintivo y propio de la región. Los ingredientes más empleados son el junípero, la asperilla, la hoja de bayo y el corieandro. Queda a cada conocedor juzgar los resultados.

Estas variantes, como se podrá ver, constituyen apenas las más importantes dentro de una gama infinita de tipos y estilos. Cada fabricante, cada región, suele imponer modalidades propias que no hacen otra cosa que complicar todavía más la tarea del degustador de cervezas. Este aficionado es, sin embargo, un individuo incansable, a quien sólo parecen afectar, por momentos, algunos vicios chauvinistas, puesto que tiende a preferir las cervezas de su país de origen por encima de las del resto del mundo. Considerando la variedad y la riqueza de la industria cervecera internacional, este es un defecto que cualquier gourmet haría bien en superar, ya que de lo contrario se perdería muchos auténticos manjares.



**Prefiera
la forma
ejecutiva
de pagar
y controlar
sus cuentas**

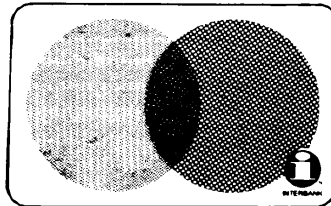
**LA CONVENIENCIA DE USAR
NUESTRAS TARJETAS
ES INDISCUTIBLE.**

Lleve siempre en su cartera las tarjetas de crédito de mayor aceptación en Honduras y úselas en toda ocasión en que tenga que hacer algún pago.

Al fin de mes podrá tener una idea clara del volumen y la composición de sus gastos personales o de negocios, lo que realmente hará posible su planeamiento y control.

**PERMITANOS EXPLICARLE
MAS ACERCA DE SU
FUNCIONAMIENTO**

Llámenos al 22-2568, le atenderemos personalmente, y con gusto le daremos más detalles en cuanto a solicitudes y manejo de su cuenta.



CREDOMATIC

Andropov: El Nuevo Zar

Por AMILCAR SANTAMARIA

Bela Kiraly, un notable general del Ejército Húngaro, fue invitado por el Estado Mayor del Ejército de la Unión Soviética después de la Segunda Guerra Mundial. Pero en 1951, fue arrestado y condenado a muerte acusado de "traición". Pasó cinco años en una celda destinada a los condenados a muerte, esperando todas las mañanas el llamado del pelotón de fusilamiento. Pero, poco antes del mes de octubre de 1956, fue puesto en libertad,

"El era como un pirata; vicioso y astuto... Mientras los tanques cruzaban la frontera, lo negaba todo en la oficina misma del Primer Ministro... Pero con mucha calma. Mientras miles morían, él seguía sonriendo", dijo el General Bela Kiraly a Diana Maychick, del New York Post, refiriéndose a Yuri Andropov, al recordar el día en que acudió a la Embajada Soviética de Budapest, durante la Revolución Húngara de 1956.

Estaba en un hospital de Budapest, cuando estalló la Revolución, el 23 de octubre de 1956, y el Primer Ministro, Imre Nagy, le pidió que fuese Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas de Hungría.

Como el Primer Ministro le dijo al General Kiraly que, de acuerdo con los

rusos, "la Embajada Soviética estaba sitiada por rufianes", fue de inmediato a la Embajada y se presentó ante Andropov. El general húngaro le aseguró al Embajador soviético que no tenía nada que temer, que el ejército húngaro protegía a la embajada soviética, al Embajador y a sus empleados.

"Avanzamos hasta su despacho, con un inmenso buró, una gruesa alfombra, y estantes para libros", recordó al General Kiraly. "Allí, Andropov tuvo la audacia de decirme que Rusia era el mejor amigo de Hungría... Su mirada parecía atravesarme. Sus ojos, verde-azulosos, querían tener toda la sinceridad del mundo..." Al día siguiente, comenzó el ataque de los tanques rusos a los patriotas húngaros.

Este es sólo un episodio en la vida de Yuri Andropov, que acaba de asumir el cargo de Secretario del Partido, como sucesor de Leonid Brezhnev "La prensa mundial le descubrió hace medio año cuando tras la muerte de Suslov, el ideólogo del Kremlin y "hacedor de reyes", Andropov dejó la KGB —la policía secreta— (el 26 de mayo), y comenzó su pugna por el poder. Los periodistas occiden-

tales dijeron que "habla bien el idioma inglés" (aunque ninguno ha hablado jamás inglés con él, porque Andropov usa siempre intérprete).

Le describieron como un hombre alto, de más de seis pies, con antepasados armenios por uno de sus progenitores; se dice también que tiene un abuelo judío. "Bebe whisky escocés y coñac francés, le gusta la música de Glenn Miller, es buen jugador de tenis y disfruta leyendo autores norteamericanos", dijeron los reporteros occidentales. Uno de ellos informó que "Andropov prefiere las novelas de Jackeline Susan", lo que es bastante improbable, ya que es difícil imaginar a un jefe de espionaje y de la policía secreta entreteniéndose con chismes de Hollywood. Más verosímil sería que leyera las historietas de James Bond escritas por Ian Fleming...

Andropov, que tiene que tratar ahora con Occidente, jamás ha estado en Occidente. Su ventana al oeste fue Hungría, en donde el pueblo, incluso bajo la ocupación militar soviética, tiene un estilo de vida occidental. Pero conoce a Europa Oriental y su país favorito es Alemania del Este. Por supuesto, le recuerda un poco a Hungría, en donde el pueblo en 1956 barrió con la estructura comunista soviética y derrotó en franco combate las tropas rusas de ocupación.

El Embajador Andropov dio muestras entonces de su magistral dominio de la duplicidad diplomática. Durante la Revolución, aseguró repetidas veces al Primer Ministro Imre Nagy y a los miembros de su gabinete que Moscú no consideraba la invasión. Dio su "garantía personal" a los líderes húngaros, incluso horas antes del 4 de noviembre de 1956, cuando dos mil tanques soviéticos ya habían cruzado la frontera y comenzaban el ataque a Budapest. Hablaba de "la amistad húngaro-soviética", cuando los agentes de la KGB arrestaban a los líderes húngaros que él había invitado "para discutir los términos del armisticio y el plazo para la retirada de las fuerzas de ocupación soviéticas".



—El nuevo secretario general del Partido Comunista soviético es un liberal tremendo. Ahora, los condenados a destierro podrán elegir el lugar de Siberia donde quieran estar.

42- CAMBIO EMPRESARIAL



grafista y después como marino del Río Volga. Posteriormente fue estudiante de la Universidad de Petrozavosk, en donde se graduó en una especialidad hidráulica. De acuerdo con los disidentes rusos, es la figura más astuta e inteligente del Politburó. Antes de ser enviado a Hungría, fue Segundo Secretario en Karelia, un territorio arrebatado a Finlandia. Después de Hungría, encabezó la central de las relaciones del Partido en el Bloque Oriental.

Desde su juventud trabajaba para el Komsomol como agente de la KGB y, con la bendición de Brezhnev, se convirtió en Presidente de la KGB en 1967, cuando unos pocos intelectuales críticos hicieron una demostración frente a la estatua de Pushkin, en la Plaza Roja. Se mantuvo en la KGB durante 15 años, dirigiendo el espionaje dentro y fuera de la Unión Soviética, espionando incluso a sus colegas del Politburó. Astutamente destruyó los movimientos contestatarios, supervisó los innumerables campamentos de trabajo forzado del Gulag, desde el Círculo Polar Ártico hasta Novosibirsk y, con sus "expertos", ingresó en "Clínicas para enfermos mentales" a los "disidentes obstinados".

La KGB —originalmente la "Checa"— es el mayor servicio de inteligencia de la historia, con cerca de 100.000 oficiales, cinco veces el número de todos los servicios de inteligencia de occidente juntos. La KGB recomienda también a los agentes para la GRU, el ser-

vicio de inteligencia militar. Andropov controló también las investigaciones espaciales y los trabajos con los satélites soviéticos, así como los laboratorios en donde se desarrollan gases y venenos químicos. La Aeroflot se encuentra asimismo bajo la supervisión de la KGB, que tiene un departamento especial para la selección de asesinos; este departamento trabaja con los servicios de inteligencia de Cuba y países de Europa Oriental. Algunos episodios espectaculares llamaron la atención del mundo sobre este departamento.

En 1973, Georgi Markov, un periodista disidente búlgaro, que trabajaba en la BBC de Londres, fue asesinado con una "sombrija—pistola envenenada; en mayo de 1980, un terrorista turco intentó asesinar al Papa en el Vaticano, con la complicidad del servicio secreto búlgaro; y hace pocos meses, dos escritores rumanos exiliados, Paul Goma y Virgil Tanse, fueron blancos de asesinos que envenenaron sus bebidas con tóxico que llevaban en una pluma fuente.

¿Qué puede esperar el mundo de Yuri Andropov, ahora en la cúspide de la pirámide soviética?. Durante los primeros meses, probablemente se mostrará cauteloso, tratando de consolidar su poder; aunque ya puede contar con el apoyo del Ministro de Defensa, Dimitri Ustinov, del Ministro de Relaciones Exteriores, Andrei Gromyko, y del líder del Partido de Ucrania, Vladimir Shervitsky. Pero tiene graves problemas de salud. Ya tuvo un ata-

Frente al ataúd de Brezhnev el Jefe del Partido de Moscú Viktor Grishin, el Secretario General Yuri Andropov, y el Premier Nikolai Tikhonov (foto Time)

que cardíaco, el estado de su corazón es delicado y, además, de acuerdo con los exiliados rusos, es diabético.

Pese a ello, sería poco realista aventurar un prematuro deceso, en una clase dirigente como es la gerontocracia rusa, caracterizada por su impresionante longevidad.

Más bien cabe esperar que (aplicando la técnica maquiavélica de "mano de hierro con guante de seda"), incrementando la retórica de paz y desarme mientras se repiten los Afganistán, Angola, Vietnam, Cuba o Nicaragua.

Como muy bien lo plantea Richard Nixon en "La Tercera Guerra Mundial", la URSS no quiere una confrontación pero sí busca la dominación a escala planetaria.

No habrá, pues, cambios sustanciales. Si acaso, matices retóricos de aparente cordialidad. La idea lininista de que sólo habrá paz cuando el mundo entero esté gobernado por el comunismo, continúa intacta. Y terminará siendo una realidad, a menos que Occidente reaccione con una mezcla inteligente de transformaciones político-económicas y aumento serio de la estrategia de seguridad.

El nuevo Zar sigue la vieja meta. No verlo claramente, puede ser un suicidio...

CAMBIO EMPRESARIAL -43

Hablemos de Mercadeo

Por: Joaquín Medina Oviedo

La principal dificultad para abordar este tema en nuestro país es la multiplicidad de interpretaciones que el vocablo suscita entre nuestra clase ejecutiva.

De hecho, podría afirmarse que muy pocos ejecutivos conocen íntimamente el significado pleno de este concepto, vital para la administración de empresas. La aceptación del vocablo mercadeo en el marco de una visión de conjunto destinado a facilitar el proceso de distribución y venta no es, de ningún modo, un fenómeno común en nuestro medio, y mucho menos aún el análisis de situaciones en función de la relación de causa y efecto que existe entre dicho proceso y las estructuras financieras de una determinada unidad económica.

Históricamente existen numerosos ejemplos que ilustran esta realidad: empresas que surgen sin la debida consideración a la información relativa al mercado, (nótese bien que decimos mercado y no mercadeo), productos y unidades económicas con un ciclo de vida infimo, campañas publicitarias sin conexión con el resto del proceso, y sobre todo la aparente inhabilidad para relacionar los postulados básicos de una estrategia con su dimensión financiera. Sobre esto se podría escribir ad-infinitum. Sin embargo, nuestro propósito no es el de crear el desánimo

JOAQUIN MEDINA OVIEDO

Graduado en Administración de Empresas con especialización en Mercadeo en la Universidad de Boston el Sr. Medina Oviedo ha realizado estudios de post-gradó en Harvard y la Universidad de París. Ha sido funcionario del BCIE y de Naciones Unidas en Europa. Asimismo en el sector privado ha dirigido y realizado numerosas investigaciones sobre temas de mercadeo. Actualmente además de dirigir y preparar seminarios sobre temas de gestión, el Sr. Medina es director de Cambio Empresarial, revista de negocios y es consultor y asesor en materia de gestión. Recientemente fue nombrado Sub-Secretario de Estado en el Despacho de Cultura y Turismo.

44- CAMBIO EMPRESARIAL



mo y el pesimismo en base a una lista interminable de supuestos errores. No, más bien nos anima el deseo de llamar la atención sobre este vacío tan lamentable de nuestro comportamiento gerencial, principalmente en razón de sus repercusiones financieras sobre el funcionamiento de nuestro sistema económico, que, a veces son de tal magnitud, que inciden significativamente en la posibilidad de emplear los recursos subutilizados en otros sectores del sistema. De ahí el meollo del asunto. No se trata, pues, de despojar al ejecutivo de su legítimo derecho de aprender en base a sus errores, sino de minimizarlos a efecto de optimizar el funcionamiento de nuestra sociedad desde el punto de vista económico.

A pesar de la imposibilidad matemática de evitar los excesos del sistema capitalista —evidenciados por sus crisis periódicas— los métodos modernos de gestión nos permiten paliar, aunque sea en forma parcial, los efectos combinados de procedimientos anticuados en materia de gestión y períodos de depresión en materia económica. En nuestro caso particular se torna indispensable señalar que el peso financiero combinado de una serie de decisiones tomadas en el pasado reciente por el sector privado, conjuntamente con la Corporación Nacional de Inversiones, se revelará insostenible una vez que hayamos llegado a la hora de la ver-

dad financiera. En ese marco, pareciera que nuestro sistema de toma de decisiones excluyese por definición la presencia de una perspectiva profesional determinada en función de una gestión orientada hacia el mercado y el mercadeo, que, cuando llega a existir, se bate en retirada ante el peso considerable de los criterios de carácter personal que, en nuestra sociedad, algunos llaman políticos. Sin embargo, es evidente que no todo está perdido en este contexto de inversiones y proyectos desprovistos de criterio.

En el caso del sector turismo que fue apoyado por CONADI se distinguen diversos elementos de esperanza: un producto perfectamente mercadeable en los mercados extranjeros, desde el punto de vista de precio y calidad, y un programa de mercadeo que comenzará a rendir sus frutos en el corto plazo. Solo hace falta la voluntad política. Para qué? preguntarán algunos. Para otorgar todos los elementos de trabajo necesarios a las unidades económicas y políticas del sector turismo. Al fin y al cabo la crisis política y económica de Centro América no va a durar indefinidamente. Y en ese marco de referencia hablar de mercadeo significa referirse a la planificación de largo plazo, y el primer paso en esa dirección es la preparación y consolidación de un producto adecuado.



Salud del Ejecutivo

Idealmente tan pronto como el empresario promedio regrese a su oficina, después de un viaje debería compilar su cuenta de gastos —la memoria es aguda en las primeras horas de la mañana. En vista de que se va volviendo más enérgico en el transcurso del día, las tareas más exigentes no deben iniciarse hasta las 11:00 a.m. Los presupuestos debe computarlos al mediodía, ya que las habilidades multiplicativas pronto decaerán, y después del mediodía debe atender solamente las tareas más simples, ya que en este momento decaen los niveles de ejecución. Pero entre las 3 y las 6 p.m., podrá manejar muy bien el stress, es el período ideal para atender a los clientes problemáticos. La cita con el dentista puede esperar hasta después de las 6: ese es el momento cuando las personas tienen más tolerancia al dolor.

Los poetas se han lamentado durante mucho tiempo del hecho de que el hombre es un cautivo del tiempo, y ahora los biólogos lo han comprobado. Siglos después que el hombre descubriera los ritmos de los planetas y los ciclos de las cosechas, los científicos están aprendiendo que virtualmente cada medición de los seres humanos, desde la fisiología básica y la temperatura del cuerpo hasta las habilidades mentales decaen y evolucionan en el transcurso del día. Las tareas sociales pueden constituir una diferencia —una persona puede estar muy impresionada por la orden gruñona de su jefe para que entregue las cifras del presupuesto “ahora” —pero “no existe aspecto alguno de la biología humana que no esté influenciado por los ritmos diarios”, afirma el anatomista Lawrence Scheving de la Universidad de Arkansas.

En el hombre, el sueño es el más obvio de los ritmos denominados “circadianos” (del Latín “casi un día”), pero existen muchísimos otros. La presión sanguínea, los niveles hormonales y los latidos del corazón todos siguen sus propios relojes que podrían tener escasa relación con nuestro ciclo de 24 horas. En



los laboratorios tales como el Ames Research Center de la NASA en Mauntain View, California, en donde ni los compromisos sociales ni los amaneceres les dicen a los voluntarios en que momento deben trabajar o dormir; las personas están escogiendo su propio ritmo: los ciclos de la temperatura y de los latidos del corazón se alargan, por ejemplo, y los voluntarios en el aislamiento tienen “días” que duran alrededor de 25 horas. Pero en el mundo real, la luz y la oscuridad siguen ajustando los relojes internos en un día de 24 horas.

LAS MENTES DE LOS NIÑOS. El mejor predictor de la ejecución es la temperatura del cuerpo (gráfica). A medida que desciende de un cénit de 99 grados a las 10:00 p.m. hasta un nadir antes del amanecer de 97 grados, las funciones mentales decaen también. La agudeza visual entre los tipógrafos, por ejemplo, desciende alrededor de las 3 a.m.; la mañana se convierte en los aterradores registros compilados en los hospitales. Las mentes de los niños empiezan a trabajar mejor, en promedio, alrededor de las 3 p.m., dice Scheving —justamente cuando van saliendo de la escuela.

Cuando los relojes corporales se enredan, las personas trabajan mejor, pero cuando los mecanismos se arruinan, su eficiencia sufre. Los tres operadores en el cuarto de control en la planta nuclear Three Mile Island, por ejemplo, trabajan en cambios alternos, de día, tarde y noche. Este es el peor horario posible: el cambio de horario desincroniza los ritmos del cuerpo, de tal forma que el reloj hormonal, por ejemplo, señala el mediodía cuando el reloj del pulso tiene las 6 p.m. Los investigadores creen que esta confusión ha sido la causa de que dichos señores pasen por alto una señal de alarma y no cierren una válvula abierta.

Los ritmos de la Biología pueden sintonizarse para ventaja del hombre. Debido a que el metabolismo y los químicos del cuerpo fluctúan ampliamente durante un día, dice Charles Ehret del Argonne National Laboratory en Illinois, “la persona que usted es por la mañana es diferente de la que usted era la noche anterior”. Estas “diferentes personas” responden de forma diferente a la medicina. El Dr. Frederic Barter de la Universidad de Texas recientemente mostró que la presión sanguínea, por ejemplo, se eleva entre las 8 a.m. y el mediodía y luego empieza a caer hasta su nivel más bajo a me-

dianoche. El mejor momento para administrar las drogas más comunes contra la hipertensión, concluye, es entre las 6 y las 8 p.m. "Darle a la presión sanguínea un empujón en la dirección en que va tiene un efecto mayor que empujarla en la dirección opuesta", dice Bartter.

CELULAS CANCEROSAS Uno de los usos más prometedores de la cronobiología es en el tratamiento del cáncer. Los científicos han encontrado que los ratones con leucemia que reciben las drogas contra el cáncer en el momento apropiado del ritmo circadiano, sobreviven en una proporción de 8 veces más que cuando reciben la droga en cualquier otro momento. Los humanos de acuerdo a las pruebas actuales del Dr. Franz Halberg y sus colegas en la Universidad de Minnesota, también responden mejor a las drogas anti-cáncer en los momentos específicos de su ciclo diario. Una explicación: las drogas, que hacen que las células detengan su producción de DNA, matan las células en ciertos puntos de sus ritmos. Si las drogas se administran cuando las células en los organismos sanos no están haciendo DNA nuevo, solamente las células cancerosas que se están proliferando mueren.

Los biólogos todavía no saben la localización del reloj del cuerpo. Un sitio posible es una parte del cerebro llamada núcleo supraquiasmático (NSQ). Las personas con tumores en el NSQ sufren un ciclo de sueño totalmente interrumpido. El NSQ está localizado justamente encima de donde se cruzan los nervios ópticos, lo cual sugiere que la luz resintoniza este reloj para que mantenga un ritmo de 24 horas. Pero debido a que el daño en el NSQ no borra todos los ritmos del cuerpo, los científicos sospechan que existe más de un reloj interno. El DNA en cada célula puede ayudar a activar la secuencialidad de los genes. Si tal fuere, la vida marcha hacia los tic-tac de un reloj genético.

SUSCRIBASE A
CAMBIO EMPRESARIAL
Y LA
RECIBIRA DIRECTAMENTE
EN SU OFICINA
Valor de la suscripción
(12 números) Lps. 40.00

CUPON DE SUSCRIPCION

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Empresa en la que presta sus servicios: _____

Cargo que ocupa: _____

No. Tarjeta CREDOMATIC: _____

Descotar Tarjeta Envío Cheque No. Efectivo

Firma _____

TALENTO EJECUTIVO.- Apdo. 1111, Tegucigalpa, D.C
Honduras C.A.- Teléfonos: 22-2853 - 22-0480.



● La Gerencia es tomar decisiones.

● Hoy se exige mejores decisiones a las personas que dirigen en el Sector Privado y en el Público.

● INCAE ayuda a los Gerentes y Directores actualmente en función y prepara los del futuro a través de sus programas:



INCAE

USTED vale por sus decisiones.

Programa de Alta Gerencia

Este programa está dirigido a directores, gerentes, ejecutivos y hombres de empresas, quienes deben tomar decisiones que afectan el futuro de sus organizaciones, en un ambiente de incertidumbre como el que vive la región centroamericana.

Mediante un cuidadoso estudio y adaptándose a las necesidades actuales, el programa de ALTA GERENCIA del presente año, modifica el énfasis que en años anteriores se dio al estudio de las más avanzadas herramientas en las áreas funcionales, y se concentra en áreas prioritarias para el eficiente desarrollo de la gerencia en tiempos de crisis.

El Programa de este año presenta tres áreas fundamentales:

- El ambiente externo de la empresa.
 - Economía: Devaluación, inflación, riesgos y efectos cambiarios.
 - Análisis político: Análisis y perspectivas políticas en la región.
 - Asuntos laborales: Contratación colectiva, nuevos enfoques en la negociación.
- Técnicas básicas en el contexto actual: Finanzas, control, mercados, operaciones y organización en épocas de crisis. Aplicación de técnicas y conceptos básicos en el contexto actual.
- Estrategia e implementación: Formulación e implementación de la estrategia de la empresa, institución o programa a corto, mediano y largo plazo. Oportunidades y problemas de la actividad agroindustrial y de las exportaciones a terceros mercados.

El plan académico del PAG es riguroso, comprende jornadas intensivas de trabajo bajo el método de casos, técnica docente iniciada por la Universidad de Harvard y adaptada a INCAE por esta misma institución.

Se realizará en Costa Rica del 7 de agosto al 3 de setiembre.

Master en Administración de Empresas.

Este programa fue diseñado e implementado para América Latina por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. Se desarrolla durante un período de dos años, tiempo en el cual se considera que el estudiante está preparado para ostentar el grado académico de Master en Administración de Empresas (MAE). El programa es impartido en su totalidad por profesores con nivel doctoral (PHD o DBA) de prestigiosas universidades.

El MAE va dirigido a profesionales de diversos campos de estudio. La mayor parte provienen de disciplinas como Ingeniería, Economía, Derecho, Administración y Ciencias Sociales.

La pluralidad de antecedentes académicos de los participantes y sus diferentes países de origen, son una contribución adicional al enriquecimiento del programa.

El estudiante durante el primer año analiza situaciones complejas en las áreas básicas de la administración de empresas, proporcionándole una clara comprensión de los conceptos y técnicas relevantes para la solución de dichas situaciones.

En el segundo año el estudiante profundiza el conocimiento de las áreas básicas y las aplica de acuerdo al entorno empresarial. El análisis económico, ambiental y político adquiere un papel preponderante en los cursos que se imparten. Finalmente el estudiante concentra su estudio en el análisis de casos relacionados con el futuro de la organización y el diseño e implementación de estrategias óptimas dentro de un contexto actualizado.

Durante el desarrollo del Programa MAE, el estudiante debe tomar decisiones en cerca de 1500 diferentes casos que analiza.

INCAE

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JOSE, COSTA RICA
Apartado 2443, 1000
San José, telex 2.700 PB.

MANAGUA, NICARAGUA
Apartado 2485 telex 1390

Para mayores informes:

INCAE Honduras
Centro Comercial
Hotel Honduras Maya
Tegucigalpa, Honduras
Apartado 1251, Tegucigalpa
Teléfono: 32-32-92 32-31-92

Mujer y Ejecutiva



Una observación a vuelo de pájaro de nuestra historia nos señala la importancia creciente del papel de la mujer en la conducción de los asuntos de nuestra sociedad. Este hecho incontrovertible ha cobrado proporciones significativas en las últimas dos décadas. Así, constatamos que nuestra mujer hondureña ha asumido y asume responsabilidades cada vez mayores, no solamente en el campo tradicionalmente reservado para ella, sino también en prácticamente todos los sectores de nuestra sociedad.

En este marco es necesario destacar que desde la primera dama de la nación hasta la más humilde campesina contamos con mujeres que han sabido sobrelevar con dignidad y serenidad el destino que les ha sido deparado. Así, la conjugación de estos dos factores: dignidad y responsabilidad, nos proporciona un elemento que destaca positivamente en medio de todas las fallas de nuestra colectividad.

Esta doble conjugación da como resultado que el triple papel de esposa, madre y ejecutiva sea asumido en la sociedad hondureña a un nivel comparable al de cualquier otra nación del globo. Es más, en un país donde los vínculos matrimoniales y la paternidad responsable no constituyen reglas universalmente aceptadas, esta triple responsabilidad impone a nuestras mujeres pruebas particularmente difíciles de soportar.

En nuestro caso particular el papel de ejecutiva es de reciente aparición. Sin embargo, a pesar de su relativa novedad el rol ejecutivo en la mujer hondureña es de crucial importancia para todos nosotros. Entendiendo ejecutiva en su acepción más completa (extensa) podemos afirmar que nuestras campesinas,

obreras y profesionales proporcionan un elemento motriz de nuestra actividad que reviste una importancia considerable.

Justo es reconocer que esta conquista ha sido lograda a un costo social menor que el de otras sociedades. Probablemente esto se deba a que nuestras estructuras mentales son, en un cierto sentido, mucho más progresivas de lo que nosotros mismos creemos.

Es innegable que a pesar de esta conquista de nuestras mujeres tene-

mos mucho camino que recorrer, particularmente en lo que respecta a nuestras estructuras sociales. Al fin y al cabo la miseria, el desempleo, la falta de educación, en suma el cuadro trágico del subdesarrollo, es algo que no se puede soslayar en forma indiferente. Sin embargo, aún tomando esto en consideración, es fuente de profunda satisfacción poder aseverar que en 1981 existe un rol que se cumple cada día con mayor eficacia en Honduras: Mujer y ejecutiva.

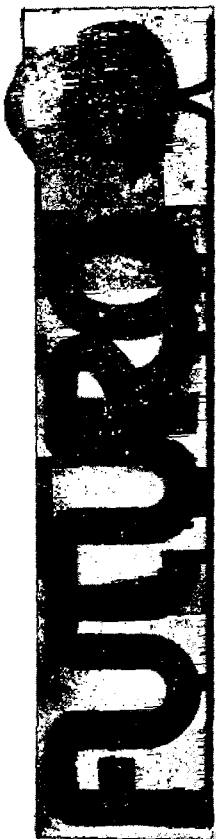
HOTEL Honduras Maya

SU HOTEL EN TEGUCIGALPA HONDURAS

Stm STEAK HOUSE
Stm COFFEE HOUSE
Stm BELLA VISTA LOUNGE
Stm EL RANCHO

Cable: MAYAHOTEL
Tels. Of. 32-3191
Telex: # HT 1245

SALONES HASTA 350 PERSONAS



ASOCIACION DE AHORRO Y PRESTAMO, S.A.

TEGUCIGALPA, D.C. HONDURAS, C.A.

BALANCE CONDENSADO Al 31 de diciembre de 1982

ACTIVO

DISPONIBILIDADES INMEDIATAS

Caja y Bancos 288.911.03
Moneda Nacional 287.771.85
Moneda Extranjera 1.139.18

Banco Central de Honduras 1.235.915.43
Inversiones en Valores del Estado 2.265.833.88

PRESTAMOS, DESCUENTOS Y NEGOCIACIONES

Préstamos, Desctos. y Negociaciones (neto) 22.116.125.75

ACTIVOS FIJOS

Bienes y Raíces (neto) 70.577.64
Instalaciones (neto) 112.110.79
Mob. y Equipo (neto) 222.089.09
Otros Bienes 195.816.18

OTROS ACTIVOS

Activos Diarios 620.194.43
Cargos Diferidos (net) 83.368.32

ACTIVOS CONTINGENTES:
BALANCE

2.881.538.06
30.092.480.60

CUENTAS DE ORDEN Lps. 27.079.462.96

MARIO BATRES PINEDA
Presidente

MARIO GALEANO BURGOS
Gerente General

JOSE I. AGUILAR ALVARADO
Contador general

PASIVO Y CAPITAL

EXIGIBILIDADES INMEDIATAS

Depósitos Moneda Nacional 40.999.59

OTRAS EXIGIBILIDADES

Moneda Nacional 864.926.87

EXIGIBILIDADES A TERMINO

Depósitos Moneda Nacional 20.691.192.82
Moneda Extranjera 493.693.98

Banco Central de Honduras 342.582.91
Obligaciones Bancarias 1.978.708.43

OTROS PASIVOS

SUMA DEL PASIVO 21.184.886.80

CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL

Capital Pagado 1.706.530.00
Reservas de Capital 186.852.54

PASIVOS CONTINGENTES

BALANCE

27.210.942.54
2.881.538.06
30.092.480.60

40.999.59

864.926.87

23.506.178.14

905.455.40

25.317.560.00

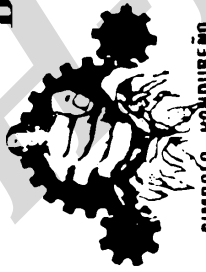
1.893.382.54

27.210.942.54

2.881.538.06

30.092.480.60

Banco de El Ahorro Hondureño, S. A.



BALANCE CONDENSADO

31 de Diciembre de 1982

SIMBOLO HONDUREÑO

ACTIVO

DISPONIBILIDADES INMEDIATAS			
Caja y Bancos		Lps. 61,342,766.91	
Moneda Nacional	Lps. 11,342,267.74		
Moneda Extranjera	Lps. 757,459.13		
Banco Central de Honduras	Lps. 6,597,354.33		
Inversiones en Vls. del Estado	Lps. 42,045,783.71		
PRESTAMOS, DESC. E INVERSIONES			
Inversiones en Valores	Lps. 1,208,961.00		
Préstamos, Descuentos y Negociaciones	Lps. 99,268,829.81		
ACTIVOS FIJOS			
Bienes Raíces (neto)	Lps. 2,142,071.45		
Instalaciones (neto)	Lps. 624,784.00		
Mobiliario y Equipo (neto)	Lps. 1,483,339.49		
Otros Bienes (neto)	Lps. 2,809,539.10		
OTROS ACTIVOS			
Activos Varios	Lps. 17,910,511.96		
Cargos Diferidos	Lps. 2,160,755.68		
EXIGIBILIDADES INMEDIATAS			
Depósitos	Lps. 51,293,571.57		
Moneda Nacional	Lps. 1,704,241.16		
Moneda Extranjera	Lps. 16,362,206.61		
Moneda Extranjera	Lps. 315,046.37		
OTRAS EXIGIBILIDADES			
Depósitos	Lps. 87,441,239.36		
Moneda Nacional	Lps. 4,284,479.87		
Moneda Extranjera	Lps. 91,725,719.23		
EXIGIBILIDADES A TERMINO			
Depósitos	Lps. 3,699,325.52		
Banco Central de Honduras	Lps. 1,118,000.00		
Obligaciones Bancarias			
OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		

OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		

OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		

OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		

OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		

OTROS PASIVOS			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		
PASIVOS CONTINGENTES			
Capital Pagado	Lps. 10,000,000.00		
Reserva de Capital	Lps. 1,533,138.00		

ACTIVO Lps. 203,696,116.02
PASIVO Y CAPITAL Lps. 203,696,116.02
BALANCE Lps. 203,696,116.02
CUENTAS DE ORDEN Lps. 224,574,945.01
Autógrafa LIC. JACOBINO PERDOMO
Generale General P. M. FRANCISCO VILLARS Z.
Contador General P. M. NELSON A. LAGOS
N.º 2536

BANCO SOGERIN, S.A.
BALANCE CONDENSADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
DISPONIBILIDADES INMEDIATAS	L. 3,912,391.31	DEPOSITOS	L. 10,332,836.34
CAJAS Y BANCOS	L. 3,151,398.04	Moneda Nacional	1,108,704.40
Moneda Nacional	315,922.27	Moneda Extremajera	224,132.14
BANCO CENTRAL DE HONDURAS	4,007,403.83	OTRAS EXIGIBILIDADES	6,433,417.35
IMPRESIONES EN VALORES DEL ESTADO	10,642,961.45	Moneda Nacional	250,773.92
PRESTAMOS, DESCUENTOS E INVERSIONES	86,307,332.48	Moneda Extremajera	44,939,331.05
Inversiones en Valores	1,252,156.82	EXIGIBILIDADES A TERMINO	42,836,602.18
Prestamos, Descuentos y Inversiones	87,055,175.64	Moneda Nacional	2,097,013.26
Moneda Nacional	2,442,351.24	Moneda Extremajera	40,739,588.92
ACTIVOS FIJOS	2,842,301.99	BANCO CENTRAL DE HONDURAS	11,749,272.84
Tierras Baldías	1,084,570.20	Obligaciones Bancarias	42,836,602.18
Edificios	2,056,227.02	OTROS PASIVOS	2,319,419.46
Mobiliario y Equipo	10,946,351.37	SUMA DEL PASIVO	118,403,169.22
Otros	350,132.29	CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL	6,189,925.64
OTROS ACTIVOS	11,285,089.36	Capital Pagado	4,000,000.00
Activos Varios	124,593,094.76	Reservas de Capital	2,189,925.64
Cargos Diferidos	44,947,444.03	PASIVOS CONTINGENTES	18,224,632.65
SUMA DEL ACTIVO	124,593,094.76	Responsabilidades Subsidiarias	27,155,011.25
ACTIVOS CONTINGENTES	44,947,444.03	Otros	1,070,621.40
Préstamos y Descuentos Negociados	18,224,632.65	BALANCE	L. 169,540,538.89
Otros	26,722,811.38		

CUENTAS DE ORDEN POR COMPRA
L. 169,540,538.89

[Firma]
R. MORALES
Gerente General

21 OFICINAS EN TODO EL PAIS

SAN PEDRO SULA
Oficina principal Boulevard Morazan
Agencia El Centro, 4^a Avenida, S.O.
Agencia Tegucigalpa, Comayagua
Agencia Pina, Superfrendas Pina
Agencia Frasco, Supermercado Frasco Colonial

TEGUCIGALPA
Sucursal, frente Parque La Merced
Agencia Centro Comercial Miramonte
Agencia Frasco, Comayagua
Agencia Louique

LA CEIBA
Agencia Avenida San Isidro
Agencia Pina, Superfrendas Pina

AGENCIAS

EL PROGRESO — COMAYAGUA — TRINIDAD — LA ENTRADA — LA FLECHA — QUIMISTAN — DANU — MARCALA — JUTICALPA — CATACAMAS

**A TODOS,
MUCHAS GRACIAS**

Durante 1982, Honduras ha vivido una etapa crítica de su economía. En consecuencia, el ingreso de nuestra exportaciones ha disminuido; y nuestra balanza de pagos continúa siendo negativa, habiendo afectado drásticamente a las reservas internacionales. El agudo déficit fiscal, y las nuevas imposiciones, así como los efectos de la crisis mundial, han perjudicado a nuestra economía, reduciendo los niveles de vida de los hondureños.

Sin embargo, el entusiasmo de la economía nacional, no ha impedido el crecimiento de BANCO SOGERIN, S. A., pues en 1982 se registró un aumento de L. 17.3 Millones.

La política de BANCO SOGERIN, S. A., de apoyar a los productores agropecuarios e industriales de Honduras, nos permitió doblar el año pasado.

PRESTAMOS NUEVOS POR L. 45.5 Millones

La posición de BANCO SOGERIN, S. A. como institución financiera de primer importancia económica en Honduras, nos permitió aumentar el número de clientes alcanzado al 31 de diciembre de 1982, la impresión de L. 106.7 MILLONES.

Los resultados de 1982 hablan por sí solos, y expresan la confianza del público en BANCO SOGERIN, S. A., y el esfuerzo y dedicación de sus funcionarios y empleados en toda la República.

Por eso, en este ocasión, les decimos a nuestros clientes y amigos, a nuestros operadores y colaboradores:

**A TODOS,
MUCHAS GRACIAS.**



BALANCE CONDENSADO BANCO DE OCCIDENTE, S.A.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
DISPONIBILIDADES INMEDIATAS		EXIGIBILIDADES INMEDIATAS	
Caja y Bancos	L. 30,788,818.66	Depósitos	L. 26,903,547.97
Moneda Nacional	L. 6,667,693.98	Moneda Nacional	L. 26,903,547.97
Moneda Extranjera	L. 21,373,690.49	Moneda Extranjera	L. 123,865.72
Banco Central de Honduras	L. 2,747,434.19	OTRAS EXIGIBILIDADES	
Inversiones en Valores del Estado	L. 21,373,690.49	Moneda Nacional	L. 7,715,959.17
		Moneda Extranjera	L. 1,307,976.13
PRESTAMOS DESCUENTOS E INVERSIONES	L. 89,728,201.77	EXIGIBILIDADES A TERMINO	
Inversiones en Valores	L. 880,099.07	Depósitos	L. 70,564,541.38
Préstamos, Desc. y Negociaciones	L. 88,848,102.70	Moneda Nacional	L. 68,276,409.22
		Moneda Extranjera	L. 2,288,132.16
ACTIVOS FIJOS	L. 1,627,213.27	Banco Central de Honduras	L. 30,045,662.86
Bienes Raíces	L. 1,302,785.67	Obligaciones Bancarias	L. 8,559,111.14
Instalaciones	L. 169,984.86	OTROS PASIVOS	
Mobiliario y Equipo	L. 1,488,744.82	SUMA DEL PASIVO CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL	L. 2,326,866.94
Otros Bienes	L. 3,295,697.92	Capital pagado	L. 147,493,665.59
		Reservas de capital	L. 6,776,932.55
OTROS ACTIVOS	L. 27,426,364.44	PASIVOS CONTINGENTES	
Activos varios	L. 26,591,562.19	Responsabilidad Subsidiaria	L. 773,1437.92
Cargos diferidos	L. 834,802.25	Otros	L. 27,956,875.36
		BALANCE	L. 189,688,911.42
ACTIVOS CONTINGENTES	L. 35,688,313.28		L. 189,688,911.42
Préstamos y Descuentos Negociados	L. 773,1437.92		
Otros	L. 27,956,875.36		
BALANCE	L. 189,688,911.42		

CUENTAS DE ORDEN L.221.310.606.39

JORGE BUESO ARIAS
Gerente General

RICARDO ORELLANA R.
Auditor Interno

LUCIANO DE JESUS C.
Contador General



BANCO MERCANTIL, S.A.

TEGUCIGALPA, D.C.

BALANCE GENERAL CONDENSADO AL 31 DE DICIEMBRE 1982

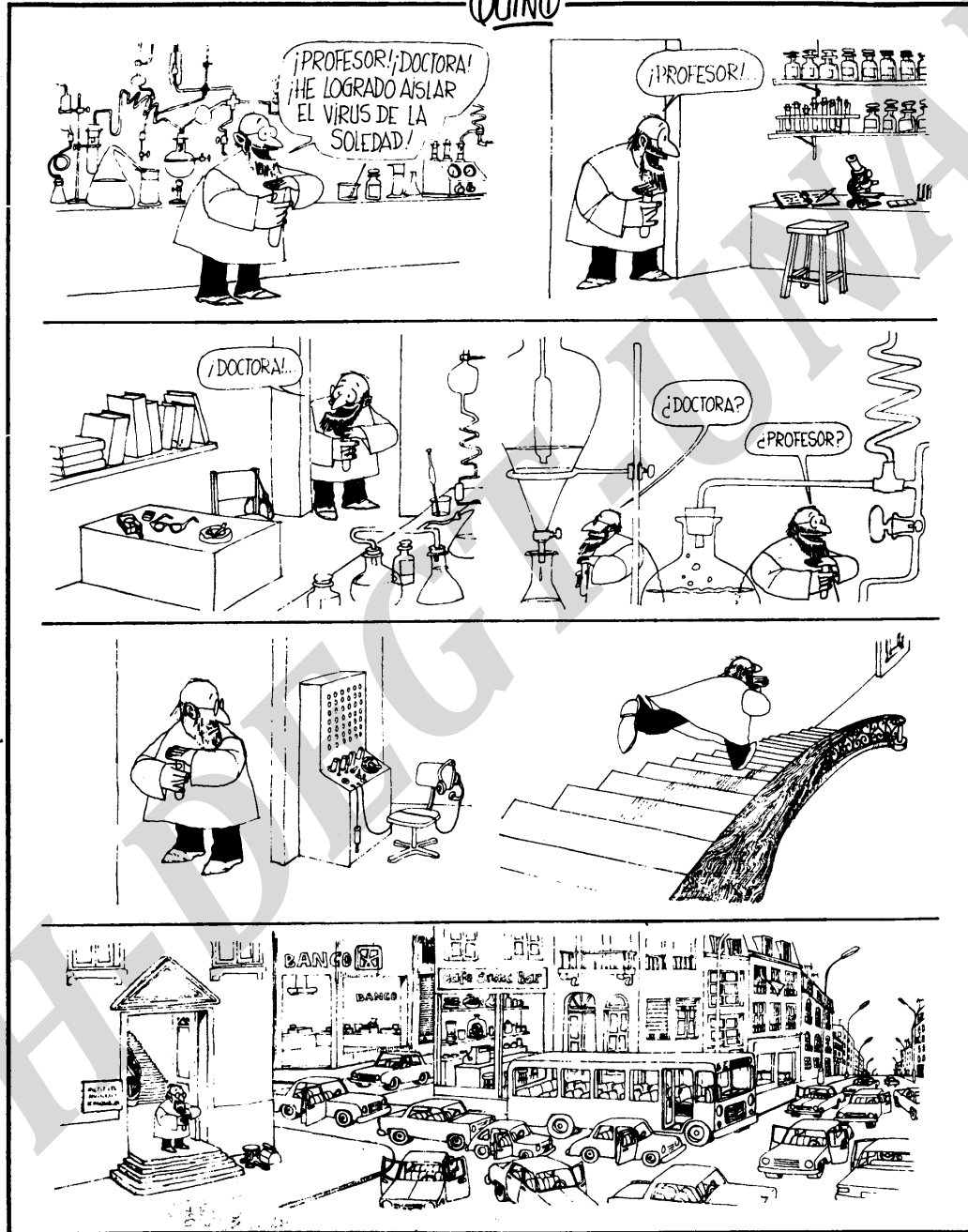
ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
<u>DISPONIBILIDADES INMEDIATAS</u>		<u>EXIGIBILIDADES INMEDIATAS</u>	
CAJA Y BANCOS		DEPOSITOS	
Moneda Nacional	2,471,074.69	Moneda Nacional	9,601,832.55
Moneda Extranjera	2,683,012.38	Moneda Extranjera	14,475.38
Banco, e Central de Honduras	211,937.69		9,616,307.93
Inversiones en valores del Estado	5,932,840.48	OTRAS EXIGIBILIDADES	1,084,049.35
	436,903.68	Moneda Nacional	1,031,185.81
		Moneda Extranjera	52,863.54
			1,084,049.35
			15,766,035.14
PRESTAMOS DESCUENTOS E INVERSIONES	19,379,453.58	EXIGIBILIDADES A TERMINO	
Inversiones en Valores	24,000.00	DEPOSITOS	
Préstamos, Desc. y Negociaciones (neto)	19,355,453.58	Moneda Nacional	12,663,055.27
		Moneda Extranjera	110,093.10
		Banco Central de Honduras	923,035.45
		Obligaciones Bancarias	2,069,851.32
ACTIVOS FIJOS	624,323.70		1,387,573.06
Instalaciones (neto)	104,754.32		27,853,965.48
Mobiliario y Equipo (neto)	519,569.38		
OTROS ACTIVOS	3,421,140.01	CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL	
		Capital Pagado	4,000,000.00
		Reservas de Capital	623,708.35
Activos Fijos	2,837,675.53		4,623,708.3
Cargos Diferidos	583,464.48	PASIVOS CONTINGENTES	
SUMA DEL ACTIVO	32,477,673.83		12,068,418.36
ACTIVOS CONTINGENTES	12,068,418.36	BALANCE	44,546,092.19
BALANCE	44,546,092.19	Cuentas de Orden Ipr. 13,903,056.88	

RAFAEL LEONARDO CALLEJAS
Gerente General

RUFINO ZELAYA O.
Gerente de Operaciones

MARIO R. VELAZQUEZ
Auditor Interno

QUINTO





Disfrute el encanto de telamar



vid/mayo

Disfrute del mar, el sol y todas nuestras comodidades:

- Piscinas para chicos y grandes.
 - Canchas profesionales de tenis.
 - Bello campo de golf.
 - La mejor playa...para que se divierta en grande.
- Tenemos Villas familiares totalmente equipadas y con aire acondicionado.

Venga a vivir el encanto del mar.

Para reservaciones consulte al que más sabe, su Agencia de Viajes, o llame a los teléfonos 48-2196 y 48-2197.

Hotel Villas
telamar

En el bello puerto de Tela a orillas del Mar Caribe.

**un rincón del
mar.**