



Universidad Católica
de Salta



Escuela de Negocios

Tesis para optar al Grado Académico
de Magíster en Administración de Empresas

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TABACALERO EN JUJUY-ARGENTINA PROPUESTAS Y PROSPECCIONES

Marisol Betina Soppe

San Salvador de Jujuy
Provincia de Jujuy
República Argentina

2016

PREFACIO:

Esta tesis es presentada como parte de los requisitos para optar al grado académico de Magíster en Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Salta, y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título. La misma contiene el resultado de investigaciones realizadas en los Valles Templados de Jujuy en donde se cultiva fundamentalmente el tabaco Virginia, y ha sido realizada entre los años 2007 a 2015 bajo la Dirección de la Ing. Agr. M. Sc. Gabriela Fernández, y la Co-Dirección del Ing. Agr. M. Sc. Juan Ernesto Regazzoni.

San Salvador de Jujuy, Febrero de 2016

Marisol Betina Soppe

Dedicatoria

A Matías, gran compañero de vida y motor fundamental de todos mis proyectos personales y profesionales. A Victoria, que llegó a este mundo para completar nuestra felicidad.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a mi Directora de tesis: Ing. Agr. M. Sc. Gabriela Silvia Fernandez y a mi Co-Director: Ing Agr. M. Sc. Juan Ernesto Regazzoni, quienes brindaron generosamente sus conocimientos y valiosa experiencia para apuntalarme en este trabajo. A ambos agradezco especialmente su apoyo a nivel humano, ya que me hicieron sentir contenida y guiada a lo largo de todo el proceso de elaboración de esta tesis.

ÍNDICE

| | Página N° |
|---|-----------|
| RESUMEN | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| 1.-INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1.-Importancia del tema | 3 |
| 1.2.-Formulación del problema | 10 |
| 1.3.-Afirmaciones propositivas y preguntas de investigación | 12 |
| 2.-DESARROLLO | 13 |
| 2.1.-OBJETIVOS | 13 |
| a)Objetivo General | 13 |
| b)Objetivos Específicos | 13 |
| 2.2.-DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ANÁLISIS | 15 |
| 2.3.-ANTECEDENTES | 16 |
| 2.4.-MARCO CONCEPTUAL | 32 |
| 2.5.-MATERIALES Y MÉTODOS | 39 |
| 2.6.-RESULTADO Y DISCUSIÓN | 78 |
| 3.-CONCLUSIONES | 117 |
| 4.-BIBLIOGRAFÍA | 127 |
| 5.-ANEXO | 131 |

ÍNDICE DE FOTOS

| | |
|---|---------|
| <u>Foto 1:</u> Jornaleros cosechando tabaco, Las Pampitas, Jujuy. 2009 |6 |
| <u>Foto 2 :</u> Finca de tabaco “Matitas” en Colombia |18 |
| <u>Foto 3:</u> Planta de tabaco de almácigo flotante, Jujuy |42 |
| <u>Foto 4:</u> Dique La Ciénaga |44 |
| <u>Foto 5:</u> Peón tractorista |52 |
| <u>Foto 6:</u> Estufas convencionales de secado del tabaco |53 |
| <u>Foto 7:</u> Estufas bulk -curing de secado del tabaco |54 |
| <u>Foto 8:</u> Almácigos |55 |
| <u>Foto 9:</u> Sistema de encañado |61 |
| <u>Foto 10:</u> Cañas en el interior de la estufa |61 |
| <u>Foto 11:</u> Tuberías para el secado del tabaco ubicadas en el interior de la estufa |62 |
| <u>Foto 12:</u> Primer taller realizado con productores tabacaleros y referentes del INTA AER Perico |79 |
| <u>Foto 13:</u> Primer taller realizado con productores tabacaleros y referentes del INTA AER Perico |80 |
| <u>Foto 14:</u> Productores y referentes del INTA Perico asistentes al Primer taller |81 |
| <u>Foto 15:</u> Metodología de trabajo Primer Taller con Productores FODA. |83 |
| <u>Foto 16:</u> Segundo Taller realizado con productores tabacaleros y referentes del INTA AER Perico |85 |
| <u>Foto 17:</u> Exposición de un productor tabacalero |88 |
| <u>Foto 18:</u> FODA elaborado por los productores tabacaleros |90 |

| | | |
|---|-------|-----|
| <u>Foto 19:</u> Elaboración de matrices ofensivas en el Segundo taller de productores tabacaleros | | 92 |
| <u>Foto 20:</u> Elaboración de matrices defensivas en el 2º taller de productores tabacaleros | | 95 |
| <u>Foto 21:</u> Tractor de la finca | | 107 |
| <u>Foto 22:</u> Estufa bulk curing | | 112 |
| <u>Foto 23:</u> Cañas ubicadas fuera de la estufa listas para comenzar el encañado | | 113 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|---|-------|-----|
| <u>Tabla 1:</u> Jornales por hectárea según el cultivo | | 5 |
| <u>Tabla 2:</u> Demanda de jornales estimada para una explotación de tabaco de 25 hectáreas | | 5 |
| <u>Tabla 3:</u> Cantidad de productores tabacaleros | | 68 |
| <u>Tabla 4:</u> Matriz de área ofensiva | | 94 |
| <u>Tabla 5:</u> Matriz de área defensiva | | 96 |
| <u>Tabla 6:</u> Gastos de producción de la finca objeto de estudio | | 115 |
| <u>Tabla 7:</u> Composición de los gastos de la producción | | 115 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|--|-------|----|
| <u>Gráfico 1:</u> Árbol de limitaciones. Diagrama Causa-Efecto Baja rentabilidad | | 23 |
| <u>Gráfico 2:</u> Árbol de baja rentabilidad | | 24 |

| | | |
|---|-------|-----|
| <u>Gráfico 3:</u> Etapas del proceso productivo | | 56 |
| <u>Gráfico 4:</u> Diagrama de Ishikawa: Árbol de Limitaciones Diagrama Causa-Efecto Baja rentabilidad, Valles Templados de Jujuy | | 102 |

ÍNDICE DE MAPAS E IMÁGENES

| | | |
|---|-------|----|
| <u>Mapa 1:</u> Provincia de Jujuy. Ubicación geográfica y Departamentos | | 39 |
|---|-------|----|

| | | |
|--|-------|----|
| <u>Imagen 1:</u> Imagen Satelital de Salta y Jujuy, demarcando el área Valles Templados de Jujuy. | | 40 |
|--|-------|----|

RESUMEN

La producción de tabaco tiene una influencia fundamental para la economía regional del NOA, y es reconocida mundialmente por su calidad. El 57 % del tabaco argentino y 99% del Virginia se produce en el NOA, siendo Salta y Jujuy las principales productoras. Este cultivo es el principal motor de su desarrollo socioeconómico, y el sector tabacalero es el primer empleador privado de la Provincia. Si bien esta actividad cuenta con un sobreprecio que completa el importe abonado a los productores, a través de un fondo especial creado por ley (FET), el mismo se encuentra desactualizado, existiendo además dificultades para obtener el cobro de las remesas dentro de los plazos históricamente establecidos. Como dificultades se pueden mencionar: imagen negativa del consumo de tabaco a nivel mundial por sus efectos nocivos en la salud; reclamo de productores tabacaleros locales que manifiestan permanentemente, su disconformidad en relación a la disminución de la rentabilidad del producto en los últimos años; posición asimétrica que el sector posee frente a las multinacionales compradoras a la hora de definir el precio, entre las más relevantes. El objetivo es detectar y analizar estratégicamente las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la producción de tabaco Virginia en Jujuy. Para tal fin se ha realizado un análisis estratégico del sector tabacalero de Jujuy y un estudio de caso de una finca de 25 ha en Monterrico. Se ha contado con la participación de los productores a través de talleres donde aportaron su particular visión acerca de la problemática que enfrenta el sector, con ello se elaboraron matrices ofensivas y defensivas y objetivos estratégicos ofensivos y defensivos que buscan aprovechar las oportunidades y fortalezas. Se formularon propuestas y prospecciones para el sector tabacalero que permitirían mejorar la competitividad de los productores de Jujuy.

Palabras clave: productores tabacaleros, competitividad, objetivos estratégicos ofensivos y defensivos.

ABSTRACT

Tobacco production has a fundamental influence on regional economy of Argentina's Northwest, where Salta and Jujuy are the main producers. This region produces the 57% of Argentina's tobacco and 99% of Virginia variety which is worldwide recognized for its quality. This agricultural sector is the main engine of socio-economic development and the largest private employer of Jujuy province. Although it is paid a subsidy to producers through a Special Tobacco Fund set up by law, the subsidy amount is out of date and also there are difficulties to collect the remittances within the period historically established. Other difficulties to mention are: the negative image of tobacco for its harmful effects on human health, the complaints of local producers because of the decreasing profitability, the sector's asymmetric position with regard to multinational buyers when defining price. The aim of this study is to analyses strengths, weaknesses, opportunities and threats of Virginia tobacco production in Jujuy. For this purpose it has been carried out a strategic analysis of tobacco sector and a case study of a 25 hectare farm. Producers participated of workshops where they provided their vision of the current situation which has allowed to elaborate offensive and defensive matrixes and objectives. The proposals and prospecting formulated may improve the competitiveness of tobacco producers.

Key words: tobacco producers, competitiveness, offensive and defensive strategic objectives

1.- INTRODUCCIÓN

La presente tesis se focaliza en el estudio estratégico del sector tabacalero de Jujuy. Para ello se analizaron datos de información secundaria y se realizaron talleres con productores tabacaleros locales a fin de detectar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector, además se realizó un estudio de caso de una finca de 25 ha. Toda esta información primaria y secundaria será utilizada para elaborar propuestas de mejoramiento y prospecciones para el sector.

1.1.- Importancia del tema

El tabaco es el cultivo no alimenticio más cultivado en el mundo. En el año 2007 la producción mundial de tabaco alcanzó las 6.326.252 de toneladas, de las cuales China, el mayor productor, participó en un 38,73%, seguido por Brasil con 10,70%, India con 8,22% y Estados Unidos con un 6,80% (Fernandez, et al, 2008 b). La producción total en nuestro país se ubica en más de 150 millones de kilos de tabaco, de los cuales el 80% se exporta, sobre una superficie de más de 90 mil hectáreas sembradas (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

Si bien Argentina se encuentra dentro de los 100 países productores de tabaco en el mundo, tan sólo le corresponde un 1,94% (en promedio en los últimos 10 años) de lo que se produce a nivel mundial. Además, las exportaciones en los últimos cinco años, en promedio, rondaron el 3% del total comercializado de tabaco en bruto, no alcanzando su participación en cigarrillos al 1% del mercado internacional (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

A pesar de la escasa influencia de nuestro país en el mercado mundial, el cultivo reviste particular importancia a nivel regional, principalmente para las provincias de Jujuy, Salta que concentran el 99% de la producción de tabaco Virginia del país, lo que representa el 56,63% del total de la producción de tabaco a nivel nacional (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009), destacándose Jujuy como la provincia que produce la mayor cantidad de tabaco Virginia del país con un promedio total superior al 30% (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

El tipo Virginia se realiza casi exclusivamente en Salta y Jujuy, y en menor medida en Misiones, Chaco, Tucumán y Catamarca, mientras que el tipo Burley adquiere mayor importancia en Misiones y Tucumán. Quizás es a nivel social donde mejor se aprecia la relevancia vital que posee la actividad: un millón de personas dependen de la actividad tabacalera en nuestro país, lo que genera en forma directa e indirecta 360.000 puestos de trabajo. En Jujuy se registra un promedio de 19.000 ha de tabaco, las que están parceladas y administradas por cerca de 836 productores, de los cuales 719 productores tabacaleros efectivamente producen tabaco y 117 productores arriendan la finca. (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

No puede desconocerse tampoco el impacto económico que la inversión del sector tabacalero genera en nuestra provincia, luego de cada una de sus campañas. Los ingresos producidos quedan en el circuito económico de nuestra Provincia a través de actividades comerciales, industriales, bienes y servicios, que se movilizan en torno a la actividad tabacalera. La producción de tabaco crea una masa salarial estimada en 55 millones de pesos (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

Esta actividad primaria, genera ingresos fiscales para la Provincia por un importe anual cercano a los 8 millones de pesos con la totalidad de los ingresos declarados y la demanda de insumos y mano de obra en el mercado formal de la economía. El tabaco representa más de un tercio del producto bruto interno Provincial (Fernandez, et al, 2008 b).

Continuando con la descripción de la importancia del tabaco para Jujuy, puede afirmarse que el mismo demanda un sinnúmero de inversiones ya que el desarrollo del cultivo implica costos por el orden de los 25.000 \$/ha¹. La inversión bruta realizada por los productores de la provincia de Jujuy representa el 45,9 % del gasto corriente del sector público provincial (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

Si lo antedicho no fuera suficiente para tomar real dimensión de la trascendencia de este cultivo, cabe resaltar que el sector productivo tabacalero es el primer empleador privado en la Provincia de Jujuy, generando 20.000 puestos directos de trabajo en

¹ Datos de área Economía, INTA EEA Salta, 2011

Jujuy². Ni aún en otros cultivos de intensivo empleo del factor mano de obra, se alcanza este nivel de demanda; ello puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1: Jornales por hectárea según el cultivo

| Cultivo | Jornales/Hectárea |
|----------------|-------------------|
| Tabaco | 130 |
| Vid | 80 |
| Caña de azúcar | 60 |
| Algodón | 28 |
| Trigo o maíz | 0,4 |
| Soja | 0,2 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009.

Como se observa, no hay cultivo que pueda reemplazar la escasa superficie utilizada para la plantación de tabaco. Repárese en que la extensión media de la producción agropecuaria en Argentina es de 587 hectáreas, mientras que la del tabaco es de tan sólo 3,67 hectáreas (economía de escala) (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

Del total de costos de producción, la incidencia de los gastos en mano de obra es del 47% debido a que la producción tabacalera es intensiva en la utilización de tal recurso, seguido por un 14% de gastos de insumos, un 10% en combustibles, un 9% de costos financieros, un 6% en amortizaciones, un 5% en seguros, un 4% en mantenimiento y conservación, un 2% en impuestos y un 3% de gastos varios (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

Por tratarse de un cultivo intensivo, requiere de una gran cantidad de mano de obra, sobre todo en las etapas de plantación y cosecha, tal como surge de la Tabla 2 y se observa en la Foto 1.

Tabla 2: Demanda de jornales estimada para una explotación de tabaco de 25 hectáreas.

| Mano de obra | Etapa del cultivo | Nº de Jornales/ha |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Permanente | Todas | 10 |
| Transitorio | Almácigo | 4 |

² Comunicación Personal Ing. Agr. Juan E. Regazzoni Jefe de AER INTA Perico

| | | |
|--------------|---------------------------------------|------------|
| | Preparación de suelos y plantación | 33 |
| | Cosecha | 83 |
| TOTAL | | 130 |

Fuente: Dirección de Economía Agraria – SAGPyA, 2009.

Los jornales de los trabajadores, valuados al costo de la mano de obra del peón rural transitorio es de \$ 121,55 sin cargas sociales³, determinan un valor en mano de obra del orden de los dos millones cuatrocientos treinta y un mil pesos anuales.



Foto 1: Jornaleros cosechando tabaco, Las Pampitas, Jujuy. 2009.

Cabe consignar que la demanda de mano de obra señalada precedentemente en la Tabla 2 se acerca con mayor exactitud a la demanda real pero no dejan de ser cantidades aproximadas y no exactas. Sin embargo, la importancia de este dato radica en que esta demanda, una vez transformada en números de puestos de trabajo en función del ciclo productivo del tabaco (180 días o 6 meses) implica, como ya se señalara anteriormente, 20.000 puestos de trabajo directos que en función de una composición de la familia rural de 4 miembros adicionales al trabajador directamente involucrado, implican la subsistencia de 80.000 personas, sin contar a quienes viven indirectamente de esta actividad.

³ <http://www.uatre.org.ar/salario.htm>. Régimen Nacional del Trabajo Agrario, Anexo a la Ley N° 22248. Resolución C.N.T.A. N° 71

No es un dato menor la incidencia directa que esta actividad posee en la permanencia de trabajadores rurales, debido a que la demanda de trabajo agrario evita migraciones de la zona rural a las ciudades. Además, cuenta con un importante grado de organización, es así que todos los trabajadores rurales que están inscriptos en RENATRE (Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores), son contenidos por convenios colectivos entre las partes patronal y gremial UATRE (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores) y cuentan con la obra social OSPRERA (Obra Social del Personal Rural y Estibadores de la República Argentina) otorgada por la Cámara del Tabaco de Jujuy, la cual es la institución gremial empresarial que tiene por fin general proteger los intereses de los productores.

Sin embargo, no se puede desconocer que la presencia de trabajo infantil es un hecho social de antigua data en el agro a nivel mundial que implica el trabajo mancomunado de toda la familia sin distinción de edades, y el cultivo de tabaco no es la excepción. Dado que la época de cosecha se corresponde con las vacaciones en las escuelas y a ello se suman los bajos niveles de los ingresos familiares, que en muchas ocasiones fuerza a que la “ayuda familiar”, implique que niños, niñas y adolescentes también acompañen a sus padres en tareas asalariadas fuera de la unidad doméstica.

Particularmente en nuestra Provincia se puede observar que son los hombres los que consiguen trabajos estables en las fincas tabacaleras. Ello responde a las necesidades del sector de tener, al menos, un trabajador permanente durante todo el año.

Sin embargo durante los meses de la cosecha, históricamente son las mujeres, niños, y adolescentes quienes “ayudan” a sus padres en las tareas de encañado del tabaco, siendo una costumbre que se transmite de generación en generación, lo que genera que incluso el grupo familiar no perciba en su real dimensión el trabajo de sus hijos, hermanos menores, sobrinos, etc.

En la mayoría de los casos el trabajo infantil arranca como una diversión, donde la madre va a la finca acompañada por los hijos más pequeños, los que “juegan” con las hojas de tabaco aprendiendo a distinguirlas para su clasificación y, simultáneamente, a medida que van aprendiendo incrementan el volumen producido por sus padres.

No puede soslayarse el importante rol que en este tema cumple la AFIP, ya que en la actualidad -a través de su División Investigaciones- y a fin de combatir el trabajo infantil y el trabajo no registrado, realiza allanamientos junto a autoridades de UATRE a fincas y denuncia ante la justicia casos de reducción a la Servidumbre, Trata de Personas y Trabajo Infantil, entre otros delitos- por los cuales el dueño de la finca en cuestión puede afrontar penas de prisión de entre 4 y 15 años.

En este orden de ideas, resulta importante destacar que con fecha 5 de septiembre de 2012, se celebró un Convenio de Corresponsabilidad Gremial (homologado por la Secretaría de Seguridad Social de la Nación) entre la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) y la Cámara del Tabaco de Jujuy, el cual prevé el pago de una tarifa sustitutiva por kilo de tabaco, la cual implica trabajo registrado, y reemplaza a los aportes y contribuciones destinados a, asignaciones familiares, seguro de salud, seguridad social, mejoras en el empleo, seguridad para el empleador y todo el sistema de ART. Los montos de los aportes y contribuciones y demás aportes sociales devengados son financiados con recursos provenientes del Fondo Especial del Tabaco (FET), debiendo ser depositados a nombre de la AFIP, quien es el organismo encargado de distribuir a los distintos subsistemas de la Seguridad Social, las alícuotas correspondientes.

Por todo lo hasta aquí expuesto, si bien resulta indubitable que el sector tabacalero provee a la región un efecto multiplicador en la economía regional por los recursos que el cultivo genera, y que se han logrado avances en pos de los derechos de los trabajadores rurales en esta última década, queda un largo camino por recorrer para lograr erradicar el trabajo infantil y el empleo en negro ya que ambas son cuestiones sumamente arraigadas en nuestra provincia. Para la mayoría de los asalariados o jornaleros, trabajar en negro, o con niños en las fincas tabacaleras es algo ‘natural’, es lo que sus familias han hecho desde siempre, y no se discute que las futuras generaciones deban seguir haciéndolo para asegurar su subsistencia.

Otro aspecto negativo de esta actividad que no puede desconocerse, es la percepción que el tabaco posee a nivel mundial debido a sus efectos nocivos sobre la salud humana. En este sentido, cada 31 de Mayo, la Organización Mundial de la Salud

organiza el Día Mundial sin Tabaco, una iniciativa destinada a recordar los grandes perjuicios que acarrea el tabaco para la salud.

En el año 2003, los 192 Estados miembros de la Organización Mundial de la Salud adoptaron formalmente por aclamación la primera Convención Internacional de Lucha contra el Tabaquismo, durante su Asamblea General anual reunida en Ginebra.

Con relación al ámbito nacional, nuestro Congreso en el año 1992 sancionó una norma que prohibía la publicidad y la venta de cigarrillos a menores de edad, y restringía los lugares en los que se podía fumar. Aquella ley, una iniciativa del radical Aldo Neri, fue vetada finalmente por el presidente Carlos Menem, quien fundamentó su decisión en el hecho de que esa Ley perjudicaría las economías de las provincias tabacaleras.

Con el correr de los años, la puja entre los intereses de las tabacaleras y los sectores “antitabaquismo” no mermó, encargándose cada uno de hacer oír su postura ante los diferentes poderes del Estado. Finalmente, y tras varios intentos fallidos se sancionó una ley antitabaquismo integral: la Ley N° 13.894, que entró en vigencia el 16/09/2009 en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, prohibiéndose desde ese día el consumo de tabaco en todos los ámbitos estatales, lugares de trabajo, transportes públicos, establecimientos de salud y educativos.

En los espacios cerrados de acceso público tales como bares, restaurantes y shoppings, la citada normativa sólo permite habilitar zonas específicas que tengan un espacio destinado al público igual o superior a los 100 metros cuadrados con un sistema de ventilación propio. También se hace hincapié en la difusión de esta problemática en las escuelas bonaerenses, a través de la organización de charlas y actividades destinadas a concientizar sobre los perjuicios del consumo de tabaco.

La precitada normativa declara la ilegitimidad de la publicidad de productos elaborados con tabaco en los medios de comunicación y en la vía pública, prohibiendo además el auspicio de las tabacaleras en cualquier actividad deportiva, cultural o recreativa. Finalmente, es dable mencionar que la reglamentación de esta Ley estipula que aquellos lugares que infrinjan la ley serán sancionados con una multa equivalente al valor de entre 250 y 1.000 paquetes de cigarrillos de 20 unidades de la marca nacional

más cara que se comercialice en el país y, en caso de reincidencia, deberá pagarse el equivalente de hasta 2.500 paquetes.

Si bien varias provincias argentinas han adherido a esta normativa antitabaco, la gran mayoría del país se ha mantenido al margen, en especial las regiones tabacaleras por excelencia.

El estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la cadena de tabaco Virginia en Jujuy puede contribuir a lograr un cambio actitudinal o de enfoque del problema, que ayude a repensar si los productores de Jujuy se encuentran o no transitando el camino correcto para el crecimiento del sector.

1.2.- Formulación del Problema

Como ya se ha mencionado, la producción de tabaco en Jujuy posee un prestigio consolidado en el mercado mundial, una importante estructura sólidamente montada dentro de la cadena de producción tabacalera, con un mercado asegurado para la colocación de sus productos, una cadena con eslabones articulada desde el productor hasta el acopiador, lo que le otorga menores riesgos económicos financieros, y un prestigio o “status” social del que gozan los productores de tabaco, que no se observa en otros cultivos.

Depende como sea el análisis de un sector puede ser de acuerdo a las relaciones horizontales entre competidores directos o bien se puede analizar la cadena productiva, es decir se focaliza en la relación proveedor – empresa productora – cliente, este último estudio amplía la visión hacia la interrelación de empresas, individuos, organizaciones e instituciones a veces disímiles pero que aúnán esfuerzos para hacer de la actividad un todo competitivo de cara al mundo, beneficiándose como consecuencia cada integrante de la cadena. Evidentemente, el sistema productivo del tabaco debe ser analizado con esta visión más amplia, más englobadora, más sistémica, en donde el todo es mucho más que la suma de las partes, ya que abarca tanto a productores, trabajadores, empresas proveedoras de insumos, cámaras y cooperativas de tabaco, gobierno, entre las más relevantes, lo que resulta mucho más beneficioso para todos los integrantes de la cadena a la hora de diseñar políticas públicas y privadas para el sector tabacalero.

Sin embargo, el principal problema detectado en el sector de producción primaria del tabaco Virginia en Jujuy, radica en que los productores, si bien reconocen que el tabaco continúa siendo más rentable que el resto de los cultivos, no ven reflejada en sus ganancias una justa retribución a toda la inversión y tiempo dedicado a la actividad, y en consecuencia sienten que existe una situación de asimetría de poder al momento de negociar el precio del patrón oficial en cada campaña, que les impide obtener una mejor rentabilidad y una modalidad de pago más conveniente a sus intereses.

En efecto, el sector productivo advierte que se ha registrado una decreciente rentabilidad año tras año, motivada por diversos factores; entre los más importantes se pueden mencionar: aumento del costo de la mano de obra, la discusión del precio con asimetrías de poder, el aumento del precio de los insumos, el precio pagado por los compradores, que otorga un reducido margen de ganancia, la depreciación monetaria sufrida al momento del cobro del precio del acopio (debido al pago del precio con dificultades financieras), la desactualización del monto abonado en concepto de FET y las desventajas en el costo de oportunidad.

Completando este cuadro de situación, los productores tabacaleros manifiestan encontrarse desmotivados, ya que su trabajo no es justamente valorado ni retribuido con un monto dinerario acorde a la complejidad de la actividad, a la inversión realizada en cada cosecha, al impacto socio-económico derivado de la mano de obra involucrada, y a los riesgos propios de este cultivo.

En este contexto, este trabajo pretende aportar información acerca de los puntos fuertes y débiles de la actividad, lo que permitirá proponer, a su término, estrategias de acción concretas para colaborar en la mejora de la competitividad de los productores jujeños. Al mismo tiempo, se espera contribuir al estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y los objetivos ofensivos y defensivos detectados, de tal manera que proporcione una mirada diferente a las autoridades gremiales y a los productores en particular, para la comprensión integral de su problemática y para poder disminuir las debilidades, potenciar sus fortalezas y obtener el máximo provecho posible de las oportunidades que ofrece el mercado.

1.3.- Afirmaciones Propositivas y Preguntas de Investigación

Afirmación Propositiva 1: Los productores tabacaleros de Jujuy no visualizan la totalidad de las oportunidades que ofrece el mercado ni las fortalezas que poseen a nivel individual y corporativo, lo que les impide aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno.

Afirmación Propositiva 2: Los productores tabacaleros manifiestan un sentimiento de insatisfacción permanente con el nivel de rentabilidad del cultivo, pero no generan propuestas de mejoramiento concretas a la Cámara del Tabaco o la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy.

Preguntas de Investigación: Algunas de las preguntas de investigación que orientan este trabajo son las siguientes: ¿Cuáles son los aspectos relevantes de la cadena de tabaco? ¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la producción de tabaco Virginia en Jujuy según la visión de los productores tabacaleros de Jujuy? ¿Qué objetivos estratégicos ofensivos y defensivos podrían permitir a los productores tabacaleros aprovechar las oportunidades y fortalezas, para corregir las debilidades del sector y neutralizar las amenazas detectadas? En un sistema de producción tipo de 25 ha, ¿Cuáles son los costos en cada etapa de producción y cuáles son las ganancias?

2.- DESARROLLO

2.1.- OBJETIVOS

a) Objetivo General

- ✓ Detectar y analizar estratégicamente las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la producción de tabaco Virginia en Jujuy, para formular objetivos estratégicos ofensivos y defensivos como así también propuestas de mejoramiento y prospecciones que posibiliten potenciar la competitividad del sector tabacalero local.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Realizar la caracterización de la cadena de tabaco en Jujuy, identificando los principales problemas del sector productivo tabacalero.
- ✓ Describir los procesos clave que integran la producción y comercialización de Tabaco Virginia para:
 - Elaborar estrategias de acción que tiendan a una optimización de los recursos empleados
 - Identificar tendencias de mercados de la cadena de tabaco y detectar oportunidades actuales y potenciales para dicho producto.
- ✓ Describir y analizar la producción de tabaco Virginia con costos y ganancias, tomando como referencia un estudio de caso de un sistema de producción de 25 hectáreas en Jujuy.
- ✓ Contribuir al diseño de alternativas y propuestas mejoradas, técnica y económicamente viables.

-
- ✓ Confeccionar matrices ofensivas y defensivas y formular objetivos estratégicos ofensivos y defensivos que permitan aprovechar las fortalezas de la actividad y oportunidades que se presentan en el sector, y que resulten de utilidad para corregir las debilidades intrínsecas y para neutralizar las principales amenazas detectadas.

2.2.- DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ANÁLISIS

Este trabajo se circunscribe al análisis estratégico de la cadena de tabaco Virginia en Jujuy, desde la plantación de almácigos hasta el momento del acopio. Si bien el proceso productivo comprende cinco etapas: producción primaria, primera industrialización (curado), acopio, segunda industrialización y elaboración de productos finales, en este trabajo sólo se analizarán las tres primeras etapas en donde el productor tabacalero interviene de manera directa.

Asimismo, utilizando la metodología de estudio de caso, se analizan los costos de la producción de tabaco Virginia en una finca de 25 hectáreas situada en la ciudad de Monterrico, Provincia de Jujuy. De este modo, el trabajo de campo refleja datos precisos de costos y ganancias, además de una descripción pormenorizada del proceso productivo de la finca objeto de estudio.

En cuanto al período analizado, se ha escogido el lapso comprendido desde el año 2008 hasta el 2012.

2.3.- ANTECEDENTES

Se han encontrado antecedentes de estudios de la cadena de tabaco a nivel internacional, nacional y provincial. La actividad de la cadena de tabaco en el mundo, a diferencia de otros productos, está controlada por cuatro compañías transnacionales que en función a demanda e inventarios definen qué variedad, cuánto volumen, precio de compra y en qué países producirlo. Estas compañías comparten información, tiene relación de cliente – proveedor y acuerdan precios a pagar, y volúmenes a producir en cada país.

No comparten información tecnológica, la competencia entre ellas se sitúa en este campo. Estas compañías transnacionales o dealers son: British American Tobbaco, Phillip Morris, Universal Leaf Tobbaco y Dimon (COFRUPO, 2002).

A nivel internacional, encontramos un completo análisis de la cadena del tabaco en Colombia (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005).

Según este informe, la producción primaria de tabaco en Colombia presenta limitantes importantes derivadas entre otras razones de la baja productividad, toda vez que los rendimientos nacionales, a pesar de estar por encima de la productividad mundial, presentan un marcado estancamiento y se encuentran lejos del techo tecnológico mundial. Además, son inferiores a los de sus competidores cercanos y a los presentados por Estados Unidos. Este problema obedece a diferentes factores, entre ellos, la baja adopción de tecnologías por parte de algunos agricultores, el cultivo de algunas variedades en tierras no aptas, la baja eficiencia del manejo del agua de riego, la baja utilización de la capacidad de siembra de ciertas parcelas, la poca utilización de insumos en determinados predios y la resistencia de algunos agricultores a modificar prácticas de cultivo poco eficientes.

Cabe resaltar que para garantizar el acceso al producto las empresas procesadoras de tabaco firman contratos de producción con los agricultores y esto ha implicado mayores rendimientos en las zonas donde la asistencia, la financiación de la

infraestructura para el beneficio, la asistencia técnica y la transferencia tecnológica han sido mayores. Esta cadena se encuentra integrada verticalmente en todos sus eslabones.

En síntesis, la cadena de tabaco en Colombia viene ganando competitividad: a los malos resultados de la mitad de la década del noventa le han seguido años de recuperación, gracias a la dinámica positiva y creciente de la industria y a la decisión del Gobierno de defender y apoyar, en todos los escenarios, el cultivo del tabaco en el país ⁴. En el país, el tabaco es eje de la economía en 70 municipios de ocho departamentos. El cultivo contribuye con 17.000 empleos directos y 3.500 indirectos, generados en su mayoría en unidades productivas familiares.

En relación a la participación de Colombia en las exportaciones del mercado mundial, puede decirse que es marginal, puesto que en el 2005 representaron sólo el 0,3% de las exportaciones mundiales. La cadena se caracteriza por estar integrada verticalmente desde el eslabón primario hasta el industrial. En el cultivo de tabaco se da una fuerte institucionalidad de la producción por contrato, situación que garantiza a los productores asistencia técnica y acceso a los insumos pero imprime rigideces a la producción, típicas de un mercado imperfecto, impidiendo al productor indagar en el mercado para encontrar mejores precios en insumos, o para su producto. El precio recibido por el agricultor depende básicamente de lo pactado con las tabacaleras; el margen de ganancia para la industria en relación con el sector agropecuario es cada vez mayor.

En el ámbito internacional, la cadena de tabaco se caracteriza por una disminución en el consumo y un aumento en los inventarios, lo cual en un mercado perfecto conduciría a una reducción en los precios. No obstante, éstos se mantienen estables gracias a las ayudas y subsidios que otorgan algunos importantes productores.

Para los agricultores, el cultivo es cada vez menos rentable, mientras la industria emprende nuevas estrategias, expande sus mercados, concentra cada vez más la producción y adquiere las empresas nacionales, con una estrategia financiera que explota las marcas reconocidas y los altos precios.

⁴ <http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/c/155952/>



Foto 2 : Finca de tabaco “Matitas”en Colombia.

Fuente: <http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/c/155952/>

En general, son diversos los factores económicos y sociales que benefician la competitividad del cultivo de tabaco: las características de clima y suelo tropical, el aumento progresivo en los rendimientos, los menores costos de producción en relación con países como Estados Unidos, y un constante crecimiento en el consumo aparente que ha dinamizado la demanda interna.

No obstante, se observan diferentes factores que van en contra de la rentabilidad del cultivo. El promedio de rendimientos aún se encuentra lejos del techo tecnológico nacional y mundial, las exportaciones de hoja de tabaco han disminuido y hay una menor participación de la producción nacional en el consumo aparente. La competencia en el mercado internacional se encuentra afectada por diferentes factores que tienen que ver, por un lado, con la disminución en el consumo derivado de las campañas en contra del consumo y el estancamiento en los precios, y por otro, con las ayudas internas, las subvenciones y las barreras a la importación que utilizan muchos países productores para proteger un cultivo tradicionalmente rentable.

A pesar de lo anteriormente expuesto, la situación de la industria nacional es positiva; este es un sector que se consolida como exportador neto y con reconocidas capacidades competitivas, con excelentes resultados en cuanto a productividad y eficiencia. La condición de oligopolio y la presencia de las grandes tabacaleras internacionales en el país son factores que tienden a modificar el escenario donde se desenvuelve dicha industria, seguramente hacia las características de la industria en el

ámbito mundial, tales como: explotar marcas reconocidas, altos precios, estrategias publicitarias y una mayor concentración.

Como otros antecedentes, se pueden citar tres informes que fueron efectuados dentro del marco metodológico establecido por el ISNAR⁵ y con aportes resultantes del taller efectuado por COFUPRO (Comité Fundación Produce) del 09 al 13 de Septiembre de 2002 en la ciudad de México, D.F.

En el primer informe (COFUPRO, 2002) se buscó caracterizar la cadena de tabaco en México, identificando los principales problemas como así también las demandas tecnológicas, a través de entrevistas a actores clave de la cadena, teniendo en cuenta las articulaciones que se detectaron en el proceso desde su producción primaria hasta su comercialización. En este sentido se realizaron entrevistas a los directivos de la ARIC⁶ y productores importantes de las zonas productoras de los municipios, a partir de las cuales surgió el siguiente análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la cadena de tabaco en México:

Fortalezas

- Condiciones agroclimáticas adecuadas para el tabaco en varios Estados del país.
- Cuentan con asesoría técnica de parte de las compañías durante todo el ciclo de producción.
- Es un producto con alta rentabilidad relativa.
- Este cultivo genera gran cantidad de mano de obra.
- Con el esquema actual tiene cobertura social para los productores (salud y pensión).
- El 50 % de los productores actuales de tabaco tienen enfoque empresarial.
- Existe cultura tecnológica avanzada del cultivo entre los productores.

⁵ Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional.

⁶ La Asociación Rural de Interés Colectivo, aglutina a los productores de tabaco Burley y Virginia de Méjico.

- El tabaco mexicano tiene amplia aceptación entre los fabricantes de cigarros.
- El producto tiene venta asegurada y a un precio previamente negociado.

Oportunidades

- El consumo en Estados Unidos de Norteamérica es el segundo más alto en el mundo y su producción se encuentra en baja.
- El tabaco mexicano sigue siendo demandado.
- El consumo de tabaco es más acotado pero no desaparece.
- Con la aplicación de programas de reforestación se logrará sustentabilidad por la madera usada así como la aplicación de plaguicidas, herbicidas y fertilizantes biodegradables.
- Existe un programa de investigación de alto nivel para mejorar sanidad del proceso de producción y minimizar daños a la salud por parte de British American Tobacco y Phillips Morris.
- Pueden integrarse en unidades de producción de mayor cantidad de hectáreas y tecnificar las actividades de cultivo para mejorar rentabilidad.

Debilidades

- El padrón de productores tiene un promedio de 2 – 3 ha/productor.
- El productor no tiene oportunidad de bajar costos de producción por falta de maquinaria.
- La mayoría de las tierras sólo tiene ese cultivo al año, monocultivo.
- Algunos productores cultivan tabaco porque: es financiado, tienen seguridad social, aseguran pensión a futuro, y tienen seguro agrícola. No les interesa ser competitivos.
- Falta cultura productiva en un alto porcentaje de los productores.

-
- El consumo afecta la salud de las personas.

Amenazas

- El marco legislativo hacia el consumo de tabaco.
- La futura apertura de Cuba al mercado norteamericano.
- La extensión del cultivo en África y Brasil con mano de obra muy barata.
- Falta de apoyo del Gobierno a los productores en las negociaciones con las compañías transnacionales.

Asimismo, se obtuvieron las siguientes consideraciones y observaciones:

- Existe alta tecnología aplicada al proceso de producción del tabaco.
- La falta de rentabilidad del cultivo no existe con los buenos productores. Algunos obtienen 1181,31 U\$S/ha de utilidad neta.
- Actualmente la cadena del tabaco está operando con un enfoque absoluto de las compañías donde el productor no tiene opciones.
- Los actores industriales y de comercialización demandan capacitación a los productores.
- La fuerza de investigación en el ramo está en la reducción y/o eliminación de compuestos dañinos a la salud que contiene el tabaco.
- La disminución de la producción en los últimos 4 años ha provocado una depuración de productores por parte de las compañías.
- Actualmente se siembran las mejores tierras para la producción de tabaco en todos los Estados.
- Se observa una fuerte corriente de transferencia de tecnología por parte de British American Tobacco en los campos de semilla mejorada, control de

enfermedades, aplicación de productos biodegradables, prácticas de sustentabilidad (reforestación, recolección de recipientes de plástico, etc.).

- Existen plantaciones en algunos municipios con semillas y variedades de prueba con grandes perspectivas en rendimientos (kg/ha).
- Se observa una gran reserva por parte de las compañías, en los procesos industriales y de fabricación de cigarros, por las mezclas de tabacos, ingredientes, las formulaciones por marcas son secretas.

En el segundo informe (COFUPRO, 2002) se confeccionó, con la ayuda de paneles de expertos, una matriz de oportunidades y demandas para fortalecer los mercados actuales y penetrar en los mercados potenciales. Para el cumplimiento de tales fines, se aplicó la metodología ISNAR⁷, realizándose las siguientes observaciones en la cadena:

Si bien la producción de tabaco está perfectamente planeada por las compañías transnacionales, y la infraestructura industrial y de mercadotecnia existente es competitiva en calidad y costos, sería aconsejable:

- a) Bajar costos de producción.
- b) Incrementar rendimientos de tabaco/hectárea.
- c) Mejorar paquete tecnológico para control de enfermedades para mejorar la calidad promedio.
- d) Aprovechar el polvo de vena y lámina de tabaco ya que es un excelente fertilizante para plantas, jardines y viveros.

Este segundo informe afirma que entre el 2000 y el 2002, la producción y el consumo se han estabilizado, y las tendencias indican que estos niveles se mantendrán (niveles de consumo entre jóvenes lo sustentan). Lo anterior hace suponer que si en

⁷ Esta metodología, cuenta con una visión de la cadena agroalimentaria / agroindustrial, implicando aquellos factores que afectan la competitividad, incluida la identificación de problemas tecnológicos que inciden en la cadena, desde la producción primaria al consumo. Estos factores, problemas y oportunidades plantean demandas y exigencias que sirven para fijar prioridades para la implementación de proyectos que generen y / o transfieran tecnología.

Méjico no se produce tabaco este se importará legal o ilegalmente afectando a la economía del país ya que la industria del tabaco posee 40 millones de trabajadores en el cultivo.

Como cultivo y producto manufacturado de diversas maneras, contribuye en la economía de varios países. Sin embargo, ha de tomarse en cuenta que es raíz de hábitos que afectan severamente la salud humana. No obstante ello, mientras que la demanda del consumidor sobre los productos del tabaco se mantenga en los niveles actuales, mientras que se pueda garantizar a los productores la venta asegurada con un precio previamente acordado, mientras los precios mantengan un nivel de estabilidad mejor que el de las frutas, cereales y hortalizas, mientras que su proceso de producción demande más empleos en el campo que cualquier otro cultivo, la producción en México se mantendrá como en la actualidad.

Continuando con análisis de trabajos realizados en México, a continuación se muestran dos diagramas de Ishikawa que forman parte de un estudio realizado acerca de la cadena de tabaco en ese país en las Figuras 1 y 2 (COFUPRO, 2002).

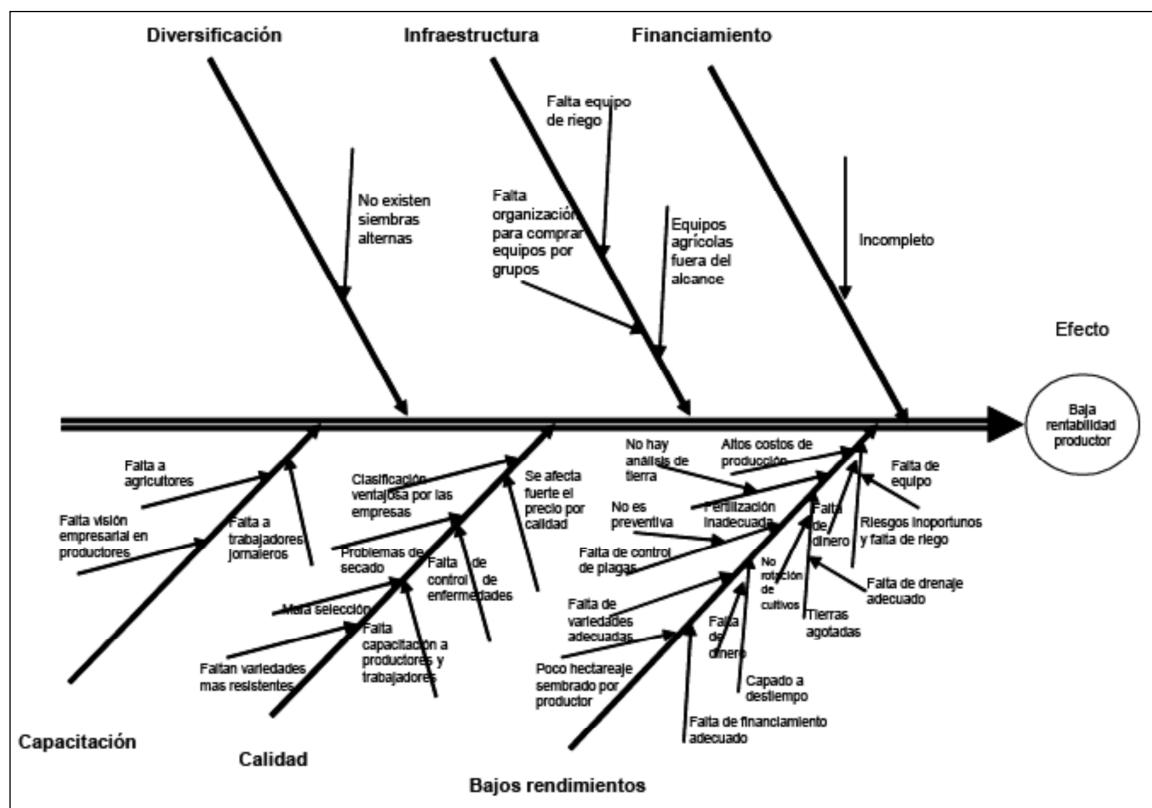


Gráfico 1: Árbol de limitaciones. Diagrama Causa-Efecto Baja rentabilidad
Fuente:<http://www.smitt.org.mx/pdfs/demanda/tabcaco.pdf>

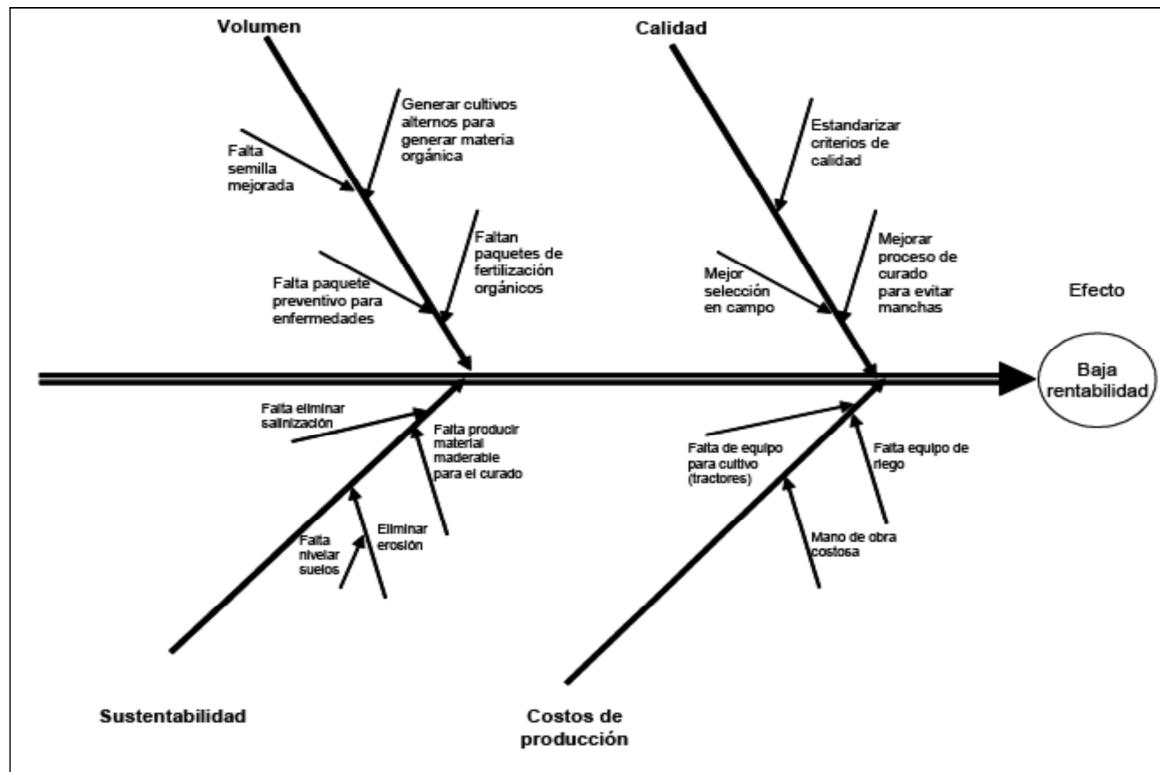


Gráfico 2: Árbol de baja rentabilidad
Fuente: <http://www.snitt.org.mx/pdfs/demanda/tabaco.pdf>

El informe descripto a continuación fue efectuado con aportes resultantes del taller efectuado por el Comité Fundación Produce (COFUPRO, 2002). El mismo integra la etapa IV de este taller, y estuvo orientado a analizar la evolución reciente y tendencias de la innovación tecnológica, para detectar tecnologías de punta que existen en México y en el campo internacional, que puedan impactar en la cadena del tabaco en las esferas de calidad y de mejora de la competitividad.

Para el análisis de los aportes teóricos disponibles a nivel nacional, se acudió a las personas responsables de la transferencia de tecnología de las compañías transnacionales que operan la cadena del tabaco en México. British American Tobacco, Philips Morris, Tabacos del Pacifico Norte filial de Universal Leaf Tobacco y Dimon de México.

Las compañías (Universal Leaf Tobacco, Philips Morris y Dimon) poseen centros de control en Estados Unidos, y British American Tobacco en Inglaterra, razón

por la cual su personal en México solo realiza la transferencia de tecnología en el área de campo (producción de plántula, cultivo, arado y proceso de desvenado de la hoja).

La mayoría de estas compañías, cuentan en su infraestructura interna con un sistema de correo interno a nivel corporativo controlado desde su sede matriz.

También poseen un apartado denominado “las mejores prácticas”. Y es en este paquete y con el correo interno, con los que se difunden las mejores prácticas que se van probando y validando en sus centros de investigación y desarrollo. La información que se considera relevante es colocada en el paquete de las mejores prácticas para que sean consultadas e implementadas en cada una de sus unidades a nivel global.

Naturalmente que el acceso a esa información está restringida, quedando reservada la clave a las personas designadas por casa matriz. En México, existe un centro de investigación que genera nuevas tecnologías de aplicación en el proceso de producción de la cadena del tabaco, principalmente enfocado a generar variedades más resistentes. El “CICA” (Centro Internacional de Investigación y Capacitación Agropecuaria) es un centro de investigación de biotecnología de la empresa mexicana. Sus investigaciones contemplan una gran variedad de productos frutales, hortalizas, granos y también el tabaco. Sus principales ejes de innovación están orientados a:

- Sistemas de plantación alternativos que fortalezcan el suelo, evitando la degradación y mejorando su nivel de nutrición.
- Mayor eficacia y eficiencia en los sistemas de riego.
- Mayor eficiencia del proceso de aplicación y aprovechamiento de los fertilizantes.
- Reducción de mano de obra mediante el empleo de herbicidas y maquinaria apropiada.
- Uso racional de químicos de bajo impacto ecológico en el control de plagas y enfermedades.
- Mejora en la calidad acorde a las exigencias del mercado mundial.

- Mejora en las prácticas tecnológicas para el proceso de curado y acondicionamiento del tabaco.
- Ensayos de nuevas variedades para evaluar su comportamiento con las condiciones agroclimáticas.
- Producción de tabaco transgénico.
- Control de los niveles de nicotina contenida en el tabaco.

Para el área de transformación y fabricación, la tecnología es desarrollada por las propias fábricas de cigarrillos de las grandes compañías tabacaleras. Los ejes de innovación en este sector están dirigidos a:

- Automatización de procesos
- Ahorro de energía
- Industria limpia
- Incrementos de productividad

Como antecedentes en nuestro país, se analizan los estudios de la cadena de tabaco que aportan diferentes aspectos útiles a esta tesis, no obstante no existe un análisis global integrado y participativo respecto de: conclusiones consensuadas por el sector productivo de la cadena de tabaco, matrices ofensivas y defensivas o estrategias participativas para mejorar la competitividad y rentabilidad de la actividad tabacalera. Los trabajos que se pueden citar son el del Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos y del INTA EEA Salta, entre los más pertinentes.

El trabajo realizado por el Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos, consiste en la elaboración de una matriz FODA del sector tabacalero argentino (Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos, 2006.), del cual se extraen los ejes más importantes:

Fortalezas

- Condiciones agroecológicas favorables.

- Productores regionales con experiencia.
- Capacidad instalada.
- Tecnología de producción adecuada, para la etapa de proceso y de comercialización.
- Técnicos regionales altamente capacitados.
- Sólido entramado institucional de apoyo a los productores.

Oportunidades

- Incremento de los costos de producción en la mayoría de los países competidores (ejemplo Brasil).
- Incremento de la demanda asiática (China).
- Crecimiento económico mundial.
- Situación cambiaria.
- Posibilidad de vender al exterior el tabaco despalillado, ello requiere de un procesamiento demandante de mano de obra, que implica la venta a mayores precios.

Debilidades

- Desintegración vertical: las firmas del sector han experimentado una desintegración vertical, verificándose una diferenciación entre las firmas productoras y comercializadoras.
- Especialización de cada provincia en la producción de una especie de tabaco, ejemplo Jujuy y Salta: Virginia, y Misiones: Burley.
- Precios internacionales que varían más en función de la demanda, que de la oferta.

- Las provincias presentan una alta vulnerabilidad frente al precio internacional del tabaco. Esto se debe a que existe un mayor nivel de precios a nivel internacional y a que las provincias destinan la mayor parte de su producción a la exportación.
- Reducido tamaño de las unidades productivas, donde no se puede aplicar economías de escala, ni acceder a tecnología de punta.
- Lejanía de los mercados

Amenazas

- Disminución de la demanda local e internacional como consecuencia de las políticas antitabaco vigentes y por promulgar.
- Eliminación del FET.
- Disminución del precio internacional como consecuencia de la disminución del consumo.
- Encarecimiento de los insumos.

El trabajo realizado en la Provincia de Salta (Toncovich, María E. 2005), es un diagnóstico que específicamente se refiere a la situación actual de la cadena del tabaco y realiza un FODA, a nivel institucional de INTA. El mismo se basa en acciones de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología en los temas previstos en las ideas proyectos para los sistemas de producción tabacaleros de las regiones NOA y NEA, encontrándose el trabajo de campo en cada región bajo la responsabilidad de los profesionales referentes de la EEA Cerrillos, secundados por un grupo de apoyo en las otras provincias (EEA Cerro Azul, EEA Famaillá, EEA Corrientes), que a su vez actúan como referentes y nexos locales con los sectores de la producción.

En este documento programático se hace una descripción del estado actual de la actividad, la articulación y coordinación de la cadena y de las oportunidades de acceso a mercados y competitividad. Al respecto afirma que el canal de comercialización está perfectamente armado dado que los miembros de la cadena están articulados e

integrados entre sí. Desde el punto de vista comercial, la venta del producto se concentra en las empresas tabacaleras (a través de los Dealer's –intermediarios-) y en las Cooperativas de Productores que reciben parte de la producción de los mismos y es vendida a su vez a las Tabacaleras. Desde el punto de vista gremial están agrupados por la Cámara del Tabaco, Mutual (obra social y seguros) y Asociaciones de Productores de las distintas provincias.

De acuerdo a las restricciones que impiden la competitividad en los mercados, destaca que se fueron superando las barreras tecnológicas, económicas, estructurales y de información y capacitación, lo cual convierte al sector en competitivo frente a otros mercados, tanto de integración regional (Mercosur) como internacional, pudiendo accederse fácilmente a los mercados internacionales.

El documento continúa haciendo referencia a los principales problemas y oportunidades en el marco de las amenazas, fortalezas y debilidades puntuizando los siguientes:

PROBLEMAS:

- Degrado de suelos: exceso de laboreo; falta de rotación/alternancia; escasa sistematización; manejo de agua para riego ineficiente; fertilización inadecuada.
- Deficiente manejo sanitario: desconocimiento del umbral de daño económico; incorrecto diagnóstico de enfermedades; insuficiente conocimiento de enfermedades radiculares; incorrecta aplicación de agroquímicos.
- Deficiente manejo varietal: insuficiente conocimiento de la adaptación de variedades en condiciones locales; ausencia de multiplicadores locales.
- Deficiente manejo de cosecha y pos-cosecha: deficiente planificación; excesiva rotura de hojas; tabaco mal curado.
- Degrado ambiental y contaminación: deficiente manejo de residuos y envases; deficiente gestión de insumos (agroquímicos, mantillo, leña).

-
- Insuficiente organización institucional con el resto de los actores: articulación, visión y estrategias.

FORTALEZAS:

- Recursos humanos con experiencia; infraestructura disponible; prestigio del producto en el mercado; recursos naturales apropiados; existencia de sistemas industriales, comerciales, de seguros y financieros establecidos.

OPORTUNIDADES:

- Niveles adecuados de precios y rentabilidad: intensificación de la producción por acceso a tecnologías e información; instituciones de investigación, desarrollo y transferencia dedicadas al sector; recambio generacional (diferente actitud frente a la adopción de tecnología); mayor apertura institucional y posibilidades de articulación; demanda creciente de calidad de productos y procesos; tendencia a la disminución de los stocks mundiales de tabaco.

DEBILIDADES:

- Falta de estrategias comunes; deficiente articulación entre el sector productivo y las instituciones de investigación, desarrollo y transferencia; insuficiente asistencia técnica privada y personalizada en cantidad y nivel de especialización; falta de transparencia en el mercado del producto primario.

AMENAZAS:

- Estrategias de Multinacionales (imponen tecnología y precio); posibilidad de desaparición del FET; baja participación de instituciones públicas (INTA, Universidades) en la definición de estrategias del sector; profundización de la visión social negativa sobre el tabaco (salud, ambiente, trabajo de niños y mujeres); despoblación del campo y aumento de la inequidad social por concentración de la producción.

Los principales problemas tecnológicos y de manejo de producción a encarar, según este documento, para aprovechar las oportunidades de los mercados entre otros,

son: degradación de suelos, deficiente manejo sanitario, deficiente manejo de variedades, deficiente manejo de cosecha y pos-cosecha, degradación ambiental y contaminación. Si bien la cadena abarca las etapas de producción primaria, acopio, primera industrialización y elaboración de productos finales, puede observarse que las necesidades de mejora se realizan en la producción primaria ya que las etapas posteriores siguen características grados y normativas, con resoluciones pre-establecidas, que no pueden modificarse, a no ser con la obtención de mayor cantidad y calidad de tabaco en las explotaciones agrícolas. Es así que la cadena de tabaco mantiene una estructura bien diferenciada, donde en la actualidad sólo puede observarse la incorporación de nuevos posibles compradores, los que todavía están en la etapa de análisis y evaluación para la compra del producto a través de las Cooperativas de Tabacaleros (Fernandez, et al 2008a).

En este capítulo se ha descripto la realidad actual del sector tabacalero a nivel internacional, nacional y de la provincia de Jujuy, como así también la relevancia que esta producción posee para en esos ámbitos. Asimismo, ha quedado delimitado el problema sobre el que se centrará este trabajo como así también sus principales objetivos.

2.4.- MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se hace referencia a los marcos conceptuales que se consideran relevantes mencionar y teorías y estudios más sobresalientes de los principales referentes doctrinarios en relación a la cadena del tabaco u otros cultivos relacionados.

Sabido es que para encarar exitosamente el diagnóstico estratégico de una actividad deben utilizarse distintas herramientas de probada efectividad. Una de ellas, es sin lugar a dudas, la Matriz de Balance de Fuerzas conocida por sus siglas FODA o DAFO (F: Fortalezas; O: Oportunidades; D: Debilidades y A: Amenazas).

Matriz FODA

La matriz FODA obliga a las personas involucradas en una actividad a analizar sistemáticamente su situación y por lo tanto a planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar los objetivos deseados.

El análisis DAFO nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra un grupo, empresa o sector, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado o entorno y que afectan directamente al funcionamiento del sistema o negocio.

Existe una manera muy eficaz para formalizar y enriquecer el Diagnóstico Estratégico. De hecho es el modo más “apropiado y apropiable” (Quinn Robert, 1998) entrelazar los resultados del análisis interno y externo para ponderar la importancia de ambos. Sin embargo este autor señala que no es sensato pensar que el diseño de la matriz FODA es cuestión de un paso formal en un proceso único, donde una vez concluido este ya no se vuelve a él. Por el contrario, la dinámica de esta labor impone que constantemente tengamos que trabajar con versiones nuevas y actualizadas, por lo que debe disponerse de matrices permanentemente actualizadas.

El análisis FODA se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la

organización, y así permite detectar las Fortalezas y Debilidades de la organización, las Oportunidades del mercado y las Amenazas en el entorno (Morrisey George, 1998).

Los autores que se han centrado en el estudio de esta herramienta metodológica distinguen entre el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de la organización diferenciando:

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido el grupo o la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿qué sabemos hacer mejor? (Weihrich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986).

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia (Weihrich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986).

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio, potencialidades del entorno que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significan una pérdida de ventaja competitiva (Stoner James and Freemand Edward, 2004).

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización. Si dichas amenazas son reconocidas a tiempo, pueden evitarse o ser convertidas en oportunidades (Stoner James and Freemand Edward, 2004).

Algunos doctrinarios señalan que para realizar el análisis externo se han de considerar en el estudio del entorno a los grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos. (Díaz Llorca, 2000). Esto no es otra cosa que tener en cuenta los factores estratégicos del entorno, como los económicos generales, los políticos legales, sociológicos culturales, los tecnológicos, económicos competitivos y finalmente el que es imposible dejar de considerar por su impacto social a largo plazo: los ecológicos medioambientales.

Si bien la matriz FODA puede contribuir al diagnóstico estratégico de una organización y aportar información útil para la toma de decisiones, todos los autores coinciden en afirmar que por sí sola no entrega la totalidad de la información necesaria

para la toma de decisiones en una organización, sino que debe complementarse con otras herramientas que utilizan las ciencias empresariales para su estudio.

En este sentido se ha considerado particularmente útil para el presente trabajo, confeccionar en base al análisis FODA, una matriz de área ofensiva y defensiva, toda vez que es una herramienta sumamente eficaz para analizar sistemáticamente la situación de su organización y por lo tanto planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar la efectividad deseada.

Matriz de área ofensiva y defensiva

Algunos doctrinarios (Pérez Martín J. F., 1999) afirman que deben respetarse ciertos pasos para el correcto diseño de una matriz ofensiva-defensiva:

- 1.- Preparar el perfil de la entidad.
- 2.- Analizar la situación actual y futura en relación con el ambiente externo.
- 3.- Realizar una auditoría de fortalezas y debilidades, concentrada en los recursos internos de la organización.
- 4.- Realizar las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, tácticas y acciones más específicas para alcanzar el propósito y los objetivos principales de la organización.
- 5.- Elaborar planes de contingencia.

Para analizar la situación integral de la organización el autor recomienda:

- Identificar los problemas importantes.
- Determinar el propósito y objetivos de la entidad.
- Concentrarse en las oportunidades.

-
- Se puede indistintamente iniciar la labor con el análisis del ámbito externo o entorno o con los recursos internos de la entidad. También es factible trabajar en conjunto con el entorno y con lo interno.

Otra herramienta metodológica que resulta útil para el análisis estratégico de este trabajo es el denominado Estudio de Caso.

Estudio de caso

Cuando se desea entender un fenómeno complejo, en un ambiente comercial con sus propias reglas de juego, en el que existe un alto nivel de relaciones e intercambios entre los participantes del sistema analizado, estudiar un caso y compararlo con otro de igual categoría contribuye al conocimiento científico, ya que constituye un método potencial de búsqueda de información. (Yacuzzi, E., 2005).

El Estudio de Caso es particularmente aplicable cuando se desean obtener generalizaciones analíticas y no estadísticas que puedan contribuir a un determinado marco teórico. Sin este enfoque, el Estudio de Caso no es útil y se transforma simplemente en la historia o memoria de una empresa/sujeto, de allí que resulte aplicable a este trabajo.

Algunos autores (Lazzarini, S.G. 1997) afirman que los estudios de caso (simple o múltiple) son los métodos más apropiados para el estudio de eventos contemporáneos, ya que se basa en la **observación directa y en las entrevistas sistemáticas**. Esto es sustancialmente diferente a un análisis histórico en donde la información es indirecta ya que no cuenta con la evidencia de las dos fuentes citadas (observación y entrevistas).

Continuando con el análisis de herramientas metodológicas, podemos mencionar al **Diagrama Causa-Efecto**, llamado usualmente **Diagrama de “Ishikawa”**, el cual es utilizado muy a menudo para detectar las causas de un determinado problema.

Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta también llamada “Diagrama Espina de Pescado”, debido a que su forma es similar al esqueleto de un pez, fue creada por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas. Consiste en un diagrama compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y cuatro o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario (Ishikawa Kaoru, 1994).

Luego de identificar el problema que se ubica en la cabeza de pescado, mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, se deben identificar las causas del mismo que serán ubicadas en las espinas principales del pescado. Si una o más de las causas identificadas son muy complejas, éstas pueden descomponerse en subcausas.

Cabe destacar que, si bien este diagrama ha merecido nuestra atención en la parte de antecedentes, lo ha sido al solo fin de plasmar un panorama de la problemática registrada en el sector tabacalero de países como México, y no será utilizada en este trabajo como herramienta metodológica debido a que los datos a los que se puede arribar son similares a los obtenidos utilizando otros métodos.

Análisis de cadenas

Michael Porter ha dedicado varios libros a esta herramienta tan útil para examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la “cadena de actividad”.

Este autor subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación (Porter Michael, 2002).

Con esta herramienta, se disagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales. Al trazar el diagrama de todo el proceso, los planificadores pueden determinar mejor en qué etapa del componente nacional de la cadena global pueden captar un mayor valor.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

El citado autor señala que los pasos a seguir para la construcción de una cadena de valor y su posterior análisis, se resumen en:

- Diseñar la cadena de valor de forma tal que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor.
- Examinar las conexiones: La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.
- Utilizar el *benchmarking*⁸ para hacer comparaciones con los competidores.
- Evaluar el sistema de valor completo: Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores pueden proporcionar oportunidades para que la misma aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos obtengan una ventaja de esa relación. Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores.

A partir de la utilización de esta metodología de análisis de cadenas, la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación (SAGPyA), en el marco del desarrollo de programas de competitividad sectoriales, ha implementado en nuestro país, un escenario de análisis con alta participación de los agentes económicos involucrados en diferentes cadenas productivas.

⁸ La expresión *benchmark* significa “punto de referencia”, debido a que sirve como una referencia de comparación. El *Benchmarking* es un conjunto de procedimientos mediante los cuales la cadena productiva puede comparar su desempeño, contra su propio desempeño pasado, o contra el de otros países comparables, en materia de producción, tecnología, optimización de recursos, administración u otros puntos de referencia (Linares y Salamanca, 2003).

En este contexto, se congregaron a representantes de la producción primaria e industrial, proveedores de servicios e insumos, comercializadores y demás agentes de varias cadenas productivas a los fines de discutir con profesionales y técnicos de la SAGPyA y representantes del mundo académico, diferentes problemáticas sectoriales.

Producto de esta iniciativa es el trabajo (SAGPyA, 2009) que destaca, por sobre otras cosas, el objetivo de lograr un diagnóstico consensuado entre el sector público, las Universidades y los protagonistas del proceso productivo, lo que constituyó el punto de partida para la búsqueda de estrategias comunes que contribuyan a la evolución de la competitividad de todas las cadenas analizadas⁹.

Las cadenas seleccionadas en este trabajo fueron las de trigo, soja, maíz, oleaginosas, arroz, cítricos, algodón, peras y manzanas, entre otras, y se estudió el funcionamiento de cada una y cómo son las interrelaciones que se generan en torno a ellas.

El primer producto surgido de estos foros de debate fue el análisis FODA que refleja las realidades sectoriales a partir del consenso de los participantes.

Una vez establecido el FODA como punto de partida común, se pasó a considerar la batería de estrategias más oportuna para afectar positivamente la competitividad de cada cadena, lo cual coronó un interesante trabajo interdisciplinario que aporta valiosa información a cada sector de las cadenas involucradas.

Si bien esta metodología es una herramienta sumamente útil para el análisis integral de una organización, en el presente trabajo se ha optado por un análisis FODA que concentra lo interno y externo de la organización, pudiendo además circunscribirse a un estudio parcial de la cadena (excluyendo el eslabón de la industrialización y comercialización del producto), a diferencia de la metodología de análisis de cadenas donde resulta imprescindible el estudio de cada uno de sus eslabones.

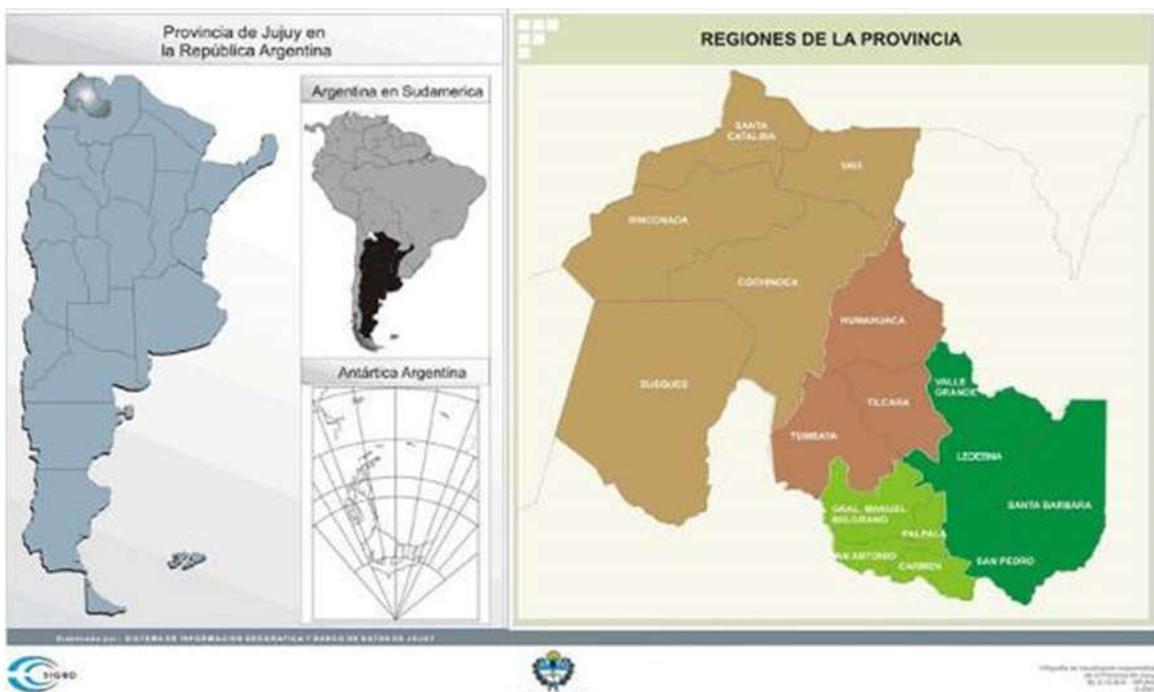
⁹ Cabe destacar que los resultados de los talleres de este trabajo, se han combinado para formar el programa de competitividad para el sector agropecuario que el Poder Ejecutivo Nacional actualmente utiliza para impulsar diferentes sectores productivos de nuestro país.

2.5.- MATERIALES Y MÉTODOS

a.- Caracterización del área de estudio y algunos requerimientos del cultivo de tabaco

La provincia de Jujuy se encuentra situada en el extremo noroeste del país, y está delimitada al este y al sur por la provincia de Salta; al norte tiene frontera con la República de Bolivia y, al oeste con la República de Chile. En el Mapa 1 se presenta la ubicación geográfica y los Departamentos del área de estudio.

Su territorio, de 53.219 km² de superficie, se encuentra atravesado por el Trópico de Capricornio y está comprendido entre los 21°46' y los 24°37' de Latitud Sur, y los 64°9' y los 67°13' de Longitud Oeste; además, forma parte de la Región Noroeste de nuestro país.



Fuente: Ministerio de la Producción de la Provincia de Jujuy, 2010.

Las regiones de Jujuy son: la Puna, ubicada en el extremo Oeste, que abarca el 60% del territorio; la Quebrada en el centro, los Valles en el Sur, y el Ramal, o Yungas, en el extremo oriental de la provincia. La Provincia de Jujuy esta dividida administrativamente en 16 departamentos: Santa Catalina, Yavi, Rinconada, Susques, Cochinoca, Humahuaca, Tilcara, Valle Grande, Tumbaya, Doctor Manuel Belgrano, Palpalá, El Carmen, San Antonio, San Pedro, Ledesma y Santa Bárbara

La actividad tabacalera se desarrolla en los Valles Templados de Jujuy, siendo sus porcentajes de producción por departamento los siguientes: 84% en El Carmen, 6% en Palpalá, 5% en San Antonio, 2% en Dr. Manuel Belgrano, 2% en Santa Bárbara, y 1% en San Pedro ¹⁰. Figura 1

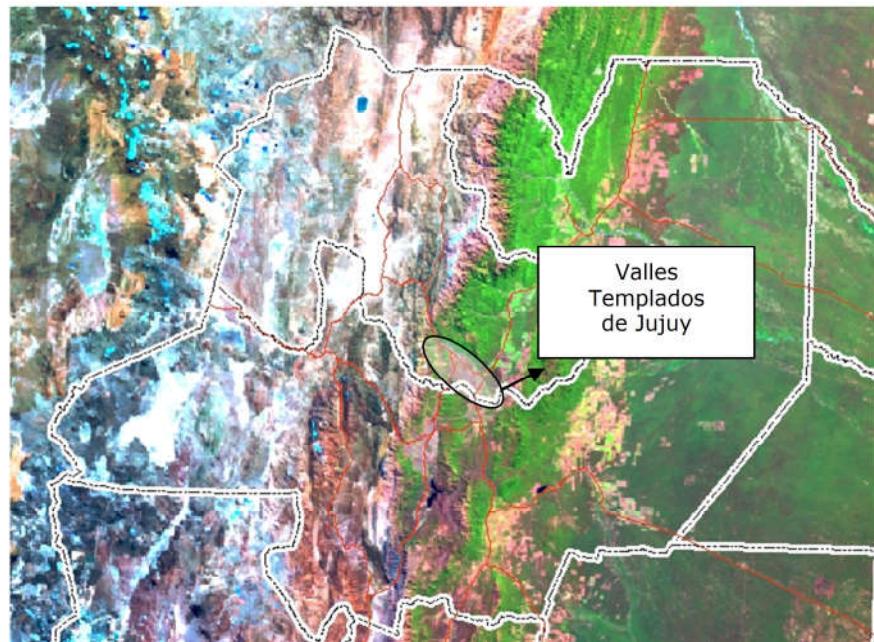


Imagen 1: Imagen Satelital de Salta y Jujuy, demarcando el área Valles Templados de Jujuy.
(Fuente: Elaboración propia en base a Laboratorio Teledetección EEA INTA Salta – 2008)

Los Valles Templados de Jujuy se caracterizan por cuanto el clima está influenciado por la topografía, es así que si se tiene en cuenta la altura sobre el nivel del mar, se observan diferencias que oscilan entre los 600 metros de altura sobre el nivel del mar y los 1500 msnm. El período libre de heladas es de 326 días en San Salvador de

¹⁰ Cámara del Tabaco de Jujuy, año 2009.

Jujuy y 340 días en Perico (936 msnm). Las temperaturas medias estimadas son de 23,5 °C en Enero y 12 °C en Julio para la localidad de Perico. Ya se mencionó la influencia del relieve, que condiciona la distribución geográfica de las lluvias; 500 mm. en el sur y 1200 mm. en el noroeste del área de estudio. Las precipitaciones anuales medias son de 861 mm. en San Salvador de Jujuy y 600 mm. en Perico. El régimen de lluvias es típicamente monzónico. Una característica de la zona es la precipitación en forma de granizo principalmente entre los meses de noviembre a febrero. La velocidad del viento no alcanza en la zona registros de importancia, reportándose para El Cadillal, una velocidad media de 2,4 m. seg.-1 (Buitrago y Larrán, 1992).

Según la altura sobre el nivel del mar se diferencian tres zonas:

Zona alta: Ubicada en los faldeos occidentales con régimen (900 a 1.100 mm) de lluvias más elevado (San Antonio – Los Alisos), bajo PH y suelos arcillosos. Es la zona menos densamente plantada.

Zona media: Cuando nos alejamos del pedemonte donde es más notable el mosaico de tipos de suelos con pH variables, correspondiendo al área de mayor superficie plantada (Monterrico, Perico, hasta El Carmen). Son suelos de fertilidad media, a veces bien estructurados pero con riesgos de deteriorarse por el continuo monocultivo.

Zona baja: Corresponde a tierras donde alternan suelos de buena fertilidad (Pampachos – La Ovejería) con otros menos provistos. El rango de pH es mayor y son mayores las temperaturas medias. Aquí se cultivan los tabacos más tempranos. Cabe destacar que en esta área se incluyen las subzonas: El Acheral, Lavallén y Palma Sola que no supera las 300 has., además de las fincas ubicadas en el límite con Salta.

El tabaco es un cultivo intensivo que durante todo el proceso de siembra, crecimiento, madurez, cosecha y estufado, requiere además del suelo y clima aptos, abundante riego y un cuidado permanente (Fernández et al, 2008a).



Foto 3: Planta de tabaco de almácigo flotante, Jujuy.

Como planta de gran desarrollo vegetativo y corto ciclo de crecimiento es exigente tanto en agua como en elementos nutritivos, y en estado vegetativo contiene un 90% de su peso en agua.

Una deficiencia en el suministro del agua necesaria para la plantación ocasiona una baja en el rendimiento y un producto poco combustible, y por lo tanto, de escaso valor para la industria.

En igual sentido, el exceso de agua perturba igualmente el crecimiento normal de las plantas, cuyas hojas presentan un desarrollo excesivo de sus nervaduras y su fino tejido no resiste bien la fermentación.

Se ha demostrado que un aporte de agua abundante disminuye el contenido de nitrógeno proteico en las hojas y produce un aumento en el contenido de potasio y disminuye los de calcio y magnesio (Fernandez de Ulivarri, Dario y J.M Benavent. 1974).

El riego en Jujuy es necesario durante todo el ciclo del cultivo: en la etapa temprana por la falta casi total de lluvias (meses de julio, agosto y septiembre); en la etapa intermedia por mayor temperatura y baja humedad ambiental, se complementa parcialmente con algunas precipitaciones importantes; en la tardía a partir de noviembre y diciembre se riega periódicamente cada 6 a 10 días debido a temperaturas ambientales altas, humedad relativa media y alta evaporación del agua del suelo (Corradini Eugenio y otros 2005).

De forma general, después del riego de arraigue, suelen aplicarse de 4 a 6 riegos. Desde el riego de arraigue hasta el siguiente, deben dejarse pasar unos 15 a 20 días.

El riego por aspersión mejora el aprovechamiento del agua y forma unas hojas de tejido más fino y con menos proporción de venas que las regadas por surcos, pero no está difundido en el área de estudio.

Comúnmente durante enero y la primera quincena de febrero, cuando se ha cosechado el 50% del tabaco o más, ocurren cortos períodos de sequías intensas que obligan a los productores a recurrir al riego, aun cuando en esa época es común la ocurrencia de algunas lluvias de alta intensidad, que a veces superan los 100 mm. en poco tiempo.

El agua para riego proviene de grandes embalses (Dique Las Maderas con capacidad de 300 Hm³, La Ciénaga con capacidad de 22 Hm³ y Los Alisos con capacidad de 16 Hm³) que acumulan el agua de los desagües de la Cuenca y del Río Grande. Es un agua de buenas características químicas que incluso se enriquece por el arrastre de nutrientes a consecuencia de las pendientes pronunciadas.

Los productores almacenan el agua proveniente de aquellos diques en pequeñas presas ubicadas en sus fincas y desde allí mediante sistema gravitacional por surco riegan el tabaco. En promedio, cada riego puede equivaler a unos 30 mm. de lluvia y ellos destinan entre 12 a 16 riegos por temporada, cantidad, sin embargo, que se ve disminuida por la baja eficiencia de riego, debida a pérdidas sufridas en el sistema de distribución dentro de la finca.



Foto 4: Dique La Ciénaga.

Fuente: <http://www.arteyfotografia.com.ar>

En consecuencia, la ocurrencia de lluvias, a partir de octubre hasta el final de la cosecha, es importante para complementar el riego y para incrementar los porcentajes de humedad relativa ambiental necesaria para el mejor desarrollo y calidad de la hoja curada.

Por ello cabe destacar que el Flue Cured Virginia de Jujuy se produce en su totalidad bajo riego por sistema gravitacional, siendo esto un factor fundamental que incide en la alta calidad del mismo.

De este modo se obtiene una calidad de tabaco con cualidades definidas y estables a través de los a

ños por no depender exclusivamente de las precipitaciones.

Las fincas tabacaleras reciben agua en turnos cada 5,5 días del Consorcio de Riego del Valle Los Pericos, de acuerdo a la superficie y época del año, lo que representa una indudable ventaja que posee este cultivo con relación a otras provincias.

Para completar el estudio del ámbito en el que se desarrolla el objeto de este trabajo, es preciso también atender a las demandas y brechas tecnológicas existentes en la producción de tabaco en Jujuy, lo que se explicitará en los próximos apartados.

b.- Características del cultivo de tabaco. Origen. Historia

La producción de tabaco ocupa la mayor parte de los suelos más fértiles de los Valles Templados de Jujuy. Esta zona productiva no sólo ha sido favorecida por la naturaleza en cuanto al clima y la fertilidad de sus suelos, sino que se encuentra dotada de una buena infraestructura de energía eléctrica, gas natural, red de caminos, y canales de irrigación con embalses, cuya administración está a cargo del Consorcio de Riego del Valle de los Pericos, dependiente de la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy.

El tabaco Flue Cured plantado en el Valle de Jujuy, se cultiva desde hace 50 años en condiciones climáticas muy particulares, resultando un producto especial por su maduración, porcentaje elevado de calidad, agradable aroma y color naranja de muy buena aceptación por parte de varios mercados nacionales e internacionales.

El ciclo del tabaco comienza en el mes de mayo con la siembra de los almácigos donde ocurre la emergencia y los primeros estadios de las plantas. El tiempo de permanencia en almácigos es de aproximadamente 70 a 80 días, hasta que los plantines tienen 4 hojas y el tallo alcanza el grosor de un lápiz, lo que ocurre en el mes de agosto, ya pasado el período de heladas, momento en el que se realiza el trasplante. Desde la plantación transcurren 100 días hasta la maduración, momento en el cual la planta tiene 24 hojas (Manero, 2011); esto ocurre aproximadamente a mediados de noviembre. Luego comienza la cosecha que se extiende hasta marzo. La misma se inicia por las hojas bajas, cuando están fisiológicamente maduras. Normalmente se hacen 5 o 6 cortes y en cada corte no se extraen más de 2 o 3 hojas por planta (Fernández, 2010). Gran parte de estas labores se hacen de manera manual por lo cual el cultivo tiene un gran requerimiento de mano de obra en todo su ciclo. A los 100 días del trasplante

comienza la maduración de las hojas bajeras y por 30 días van madurando las hojas, de abajo hacia arriba y se cosechan en ese sentido.

La producción tabacalera argentina se caracteriza por tener una estructura social heterogénea: grandes productores, productores medios, “medieros” y campesinos, son los actores sociales típicos del sector. Pero a diferencia de otras provincias argentinas, los productores medios de Jujuy, son un actor predominante. Algunos estudios (Fernandez de Ulivarri, 1990) reconocen a este actor como una “*pequeña burguesía media, dinámica e industrializada*”, que a diferencia de otras provincias productoras de tabaco, ha logrado crecer económicamente, sin verse en la obligación de generar vínculos de dependencia económica con empresas comercializadoras.

En los años 50, Jujuy se inicia en la producción de tabacos; a partir de allí, se señalan dos momentos claves. Por un lado, un “*proceso de especialización*” a mediados de los 60, entendida como la imposición de nuevos imperativos de calidad y variedad exigidos por el mercado, tabacos claros orientados a obtener mezclas para la fabricación de cigarrillos. Por el otro, una etapa de “*consolidación*” hacia fines de los 70, que consistió en el reemplazo definitivo de técnicas y formas de producción.

En la primera etapa, no sólo se produjo el reemplazo de los tabacos oscuros y criollos por la variedad Virginia, sino que además implicó una profunda transformación en las técnicas y formas de comercialización exigidas por esta nueva variedad. Sin embargo, lejos de significar un obstáculo para el productor tabacalero, esta transformación pronto se traduciría en una importante salida agro-exportadora. Una señal del auge productivo del momento lo constituye el significativo crecimiento registrado entre las campañas 1966/67 y 1967/68, donde las hectáreas sembradas pasaron de 7.000 hectáreas a 15.500 hectáreas respectivamente y alcanzando las 20.860 hectáreas en el periodo 2004/05 (Re, D. 2009).

Estrechamente vinculado a la primera fase, se señala una “etapa de consolidación” a fines de los 70, donde el reemplazo definitivo de técnicas y variedades exigido por los “dealers” generó las condiciones materiales necesarias para la aparición de un nuevo tipo de productor. Un productor tabacalero “*medio*”, adaptado a las nuevas exigencias del mercado (Re, D. 2009).

Al estudio de los tipos de productor que existen en la provincia de Jujuy nos abocaremos en el próximo apartado.

c.- Tipos de productores en Jujuy

En la actualidad, Jujuy se encuentra dentro de las 7 provincias productoras de tabaco de la Argentina, aportando cerca del 23% de lo producido en dicha variedad. Si bien en forma conjunta con Misiones y Salta, contribuyen con el 84 % de la producción nacional presentan una estructura social muy diferente a las demás. Misiones está compuesta en un 95% por productores de menos de 5 hectáreas, que contribuyen con el 89% de las hectáreas cosechadas con tabaco en esa provincia. Siendo esta proporción cercana al 3% de las hectáreas y apenas representada por el 15% de los productores de Jujuy (Re, D. 2009).

En Salta y Jujuy el tabaco Virginia es cultivado mayoritariamente por productores de 25 ha, mientras que en Tucumán el estrato predominante es el de 3 hectáreas. Algo muy interesante de destacar es que el productor jujeño es considerado como el más emprendedor, ya que fue el primero en incorporar nuevas variedades, la red de gas natural, en pensar en la formación de la Cámara del Tabaco y la Cooperativa de Tabacaleros, en mejorar la organización comercial y conectarse directamente con los mercados exteriores. (Giarraca et al, 1995).

A diferencia de otras provincias, Jujuy se caracteriza por el predominio de empresas medianas y grandes que contribuyen con el 70% de las hectáreas cosechadas con tabaco, poseen importantes niveles de capitalización y hacen un uso exclusivo de mano de obra asalariada (Re, D. 2009).

En la región NOA la producción tabacalera está en manos de agricultores altamente tecnificados. Los campos donde se produce poseen una extensión de entre 15 y 150 hectáreas, siendo 25 a 30 hectáreas la superficie promedio de producción. La realidad de esta zona productiva es muy diferente a la de Misiones donde la mayoría de los productores son minifundistas, uso de mano de obra familiar, con superficies de 1,5 ha por productor. Los tipos agrarios en el área tabacalera de la Provincia de Jujuy se pueden clasificar en pequeños, medianos y grandes productores tabacaleros (Fernández, 2010).

Esta clasificación tiene en cuenta estudios y análisis económicos, como así también la infraestructura con la que cuenta el productor, tipo de tenencia de la tierra, capacidad de maquinaria (HP), capacidad de curado, gestión y planificación, manejo de la información, conocimiento del mercado, acceso permanente a la asistencia técnica, nivel y capacidad de endeudamiento, entre otras.

Cabe destacar que el tipo de estufado es una característica del nivel tecnológico alto, pero no lo define por sí sólo, ya que debe ser complementado con otras prácticas, las que también pueden ser utilizadas en sistemas de curado convencional. Ejemplos de dichas prácticas son: la sistematización de suelos, abonos verdes, rotación de cultivos, preparación de suelos, eficiencia en el uso de agua de riego, oportunidad de realizar las prácticas, (momentos críticos), fertilización adecuada, manejo de desflore y desbrote, cosecha semi-mecanizada (en experimentación con posibilidades a mediano plazo), y capacidad económica para afrontar gastos ocasionados para contratar mano de obra temporal en momentos críticos, por mencionar las más importantes.(Fernández et al, 2008a)

Se han determinado tipos de sistemas de producción de tabaco característicos en Jujuy, los cuales se diferencian unos de otros de acuerdo con las siguientes variables: por la superficie de tabaco, la orientación productiva, nivel tecnológico y nivel de instrucción (Fernández, 2010):

Tipo I: Productor tabacalero y tabacalero hortícolas de pequeña superficie (de 2 a 25 hectáreas.) con bajo nivel tecnológico, bajo nivel de instrucción (equivale a un nivel primario de educación informal o formal) y uso predominante de bromuro de metilo, un escaso porcentaje cuenta con carro regador, y la mano de obra familiar es importante; la mayoría no tiene capacidad de curado o estufado suficiente, por lo que debe arrendar instalaciones o cañas.

Tipo II: Productor tabacalero y tabacalero hortícola de pequeña y mediana superficie (entre 5 y 25 has dedican al cultivo de tabaco), con nivel tecnológico medio, nivel de instrucción medio (estudios secundarios), que está reemplazando el bromuro de metilo y un gran porcentaje realiza la práctica del vapam, el número de cañas para el

estufado está acorde a la superficie plantada, la mano de obra es netamente contratada, el rendimiento preponderante es entre los 1800 y los 2500 kg por ha.

Tipo III: Productor tabacalero diversificado y tabacalero de superficie mayor a las 50 has, tenencia de la tierra en propiedad (escasos casos de arrendatarios) con nivel tecnológico alto (cuentan con infraestructura y maquinaria para la superficie que realizan), nivel de instrucción medio a alto, que está buscando la alternativa de cambio, siendo en la mayoría de los casos el cultivo de tabaco el principal generador de ingresos. En este tipo en un 40% de los casos la actividad está combinada con otras actividades agropecuarias, hay un 33% de tabacaleros exclusivos, y un 20% que combina el tabaco con granos (poroto, soja) lo que comparado con los otros tipos muestra que aquí la actividad de granos se da en forma más relevante por estar asociado a mediana y grandes superficies, mano de obra calificada, rendimiento promedio no inferior a los 1800 kg/ha.

d.- Cambios Tecnológicos

Existe la creencia implícita que la producción agrícola de nuestro país es más una obra de la naturaleza, que el resultado de una tecnología y capacidad empresarial sensibles a los estímulos económicos puestos al servicio de la producción.

Las enormes diferencias que se observan en el crecimiento de la productividad agrícola entre los diversos países del mundo se deben sin duda a una compleja interacción entre factores políticos, económicos y de dotación de recursos naturales.

Pero no existe duda alguna, que las ganancias en productividad que muchos países han experimentado en las últimas décadas son, en gran parte, consecuencia de la firme decisión de impulsar el cambio tecnológico por medio de inversiones importantes en investigación y extensión agropecuarias.

Lo cierto es que el sostenimiento y profundización del cambio tecnológico en la agricultura, y en particular en la producción tabacalera, permite aumentar la rentabilidad del productor a través de la reducción en los costos unitarios.

Sin embargo, existe una escasa conciencia en la sociedad y en los ámbitos vinculados al agro sobre el papel que el progreso técnico debe jugar en el crecimiento

del sector, debido a los altos retornos económicos que implican para la sociedad la inversión en investigación y extensión agropecuarias.

El cambio tecnológico se ha dado con nitidez en cuatro grupos de innovaciones asociadas a: la mecanización agrícola, las semillas mejoradas, las técnicas agronómicas y los agroquímicos.

En el sector tabacalero se producen dos fenómenos concomitantes: por un lado la situación de precios internacionales que no permite asegurar una rentabilidad atractiva como en años anteriores, y el crédito que se ofrece a tasas de interés superiores al retorno del capital invertido.

El ex Director del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Edgardo Moscardi sostiene que, a menos que seamos capaces de mantener y profundizar el cambio tecnológico, iremos perdiendo poco a poco competitividad y mercados en un mundo cada vez más interdependiente donde la dinámica de las oportunidades marca el ritmo (Moscardi, E. 1989).

Se describirán a continuación los cambios experimentados a lo largo de los años con relación al modelo tecnológico aplicado a la producción de tabaco en nuestro país.

El modelo tecnológico empleado en la producción de tabaco sufrió desde la década del '70 modificaciones que impactaron directamente sobre la reducción en el empleo de mano de obra. Los principales cambios se orientaron hacia la generalización del uso de agroquímicos, utilización de cubiertas de plásticos en los almácigos e incorporación de nueva tecnología al proceso de trabajo.

En primer lugar, la generalización en el uso de agroquímicos para todas las etapas del cultivo responde, por una parte, a la necesidad de incrementar los rendimientos por hectárea, y por otra, a compensar el desgaste y pérdida de productividad de la tierra y mejorar la calidad de la hoja. No obstante ello, las modificaciones introducidas al paquete tecnológico generaron también modificaciones en la organización del trabajo de las explotaciones tabacaleras.

Dentro de los agroquímicos, la incorporación del bromuro de metilo en la etapa de preparación de almácigos tuvo como finalidad combatir hongos, bacterias, malezas e

insectos. Su empleo, adicionado a la utilización de plástico para cubrir los canteros de almácigos, lo que implicó una disminución del tiempo de germinación del almácigo entre 60 y 100 días, y la reducción del tiempo de contratación de mano de obra.

No obstante se destaca que en la actualidad, en nuestro país se viene implementando un plan para lograr un cambio en la desinfección de almácigos a fin de eliminar el uso del bromuro de metilo, altamente nocivo para el medioambiente, toda vez que nuestro país ha firmado el protocolo de Montreal.

En la etapa de plantación, el empleo de inhibidores químicos para la tarea de desflore y desbrote reemplazó el capado manual que realizaban los peones. Esta modificación tuvo un doble impacto: por un lado, redujo la cantidad de personal necesario para el desarrollo de esa actividad, y por otro, permitió incrementar los rendimientos por hectárea.

En lo relativo a la incorporación de tecnología al proceso de producción, un cambio importante estuvo vinculado a la difusión del tractor, hecho que ocurre a partir de la década del '60 y que permite suplantar la tracción animal usada en las tareas de preparación de los suelos y transporte del cultivo y de empleados. Este cambio optimizó los tiempos de cada tarea y redujo la contratación de mano de obra, por cuanto determinadas tareas que se ejecutaban en forma manual pasaron a ser realizadas con implementos adicionados a los tractores. Este cambio tecnológico incidió también a nivel organizativo, en la medida que se incorpora un nuevo puesto de mayor calificación -el de peón tractorista-, en relación con el puesto de peón general.



Foto 5: Peón tractorista.

Fuente: <http://www.economiaedesalta.gov.ar>.

Hacia mediados de los años 70 comienzan a aparecer transplantadoras para 1, 2 ó 4 surcos, las cuales además de transplantar están preparadas para fertilizar el terreno y regarlo, puesto que también incorpora un tanque de agua por cada surco de una capacidad aproximada de 450 litros. Si bien la utilización de este tipo de maquinaria no se difundió en forma masiva, existen algunas explotaciones que incorporaron máquinas transplantadoras. La escasa difusión, en nuestra Provincia en particular, está vinculada con el hecho de que son fabricadas en los Estados Unidos, resultando costosa su adquisición y que la cosecha de tabaco se hace de manera escalonada en la época estival, por lo que es una tarea sumamente compleja.

Por último, en la etapa de curado y secado del tabaco Virginia cosechado se han verificado importantes avances en lo que respecta a la modernización de las estufas. Las estufas convencionales de secado -construcciones de ladrillo o adobe- han sido reemplazadas por estufas de tipo bulk curing ("curado en bulto").



Foto 6: Estufas convencionales de secado del tabaco

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

Este nuevo sistema de curado a granel, si bien no es el predominante en Jujuy, permite aumentar la capacidad de secado, triplicando o cuadruplicando la capacidad de las estufas convencionales. Además, reducen el requerimiento de mano de obra respecto de las estufas convencionales, ya que no se realiza la tarea de encañar. Los requerimientos de capital para la adquisición de una estufa de estas características son sumamente elevados; sin embargo, su empleo está bastante difundido, siendo posible encontrar fincas donde el secado se realiza con ambos tipos de estufas (convencionales y bulk curing) y pocas fincas donde el secado se realiza exclusivamente con estufas bulk curing.



Foto7: Estufas bulk -curing de secado del tabaco

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

Otros cambios tecnológicos importantes operados en el proceso de producción se vincularon principalmente con la realización de cuidados culturales, tales como aporques altos, sistematización de terrenos para riego, pulverizaciones preventivas de virosis, fertilizaciones en base a los resultados de los análisis de suelos.

Asimismo se registra una transformación en la producción de tabaco Virginia cuando comienza a reemplazarse las variedades de semillas tradicionales por otras de origen norteamericano impuestas compulsivamente, en repuesta a la demanda de cigarrillos suaves e implementada por los productores de forma rápida y masiva. Este cambio se debió principalmente a los requerimientos de un mayor porcentaje de nicotina en las hojas para poder competir en el ámbito internacional. Esto pone de manifiesto la estrecha vinculación existente entre las empresas transnacionales y las explotaciones tabacaleras, por cuanto el uso del nuevo tipo de semilla es una condición que deben cumplir las explotaciones para permanecer en el mercado nacional e internacional.

A partir de los años 90 se han introducido nuevas mejoras a la producción de tabaco, las cuales se orientaron principalmente a las siguientes etapas:

Almácigos

- 1- Utilización de plástico perforado, filtrón o reemay: lo cual permite disminuir el pago de jornales, al eliminar la tarea de tapado y destapado de los almácigos, llevada delante en las décadas anteriores.



Foto 8: Almácigos.

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

- 2- Implementación de un sistema de riego por aspersión o goteo, que garantiza una mayor uniformidad del mismo, aunque esta práctica no está difundida en el área de estudio.

Cosecha

- 1- Empleo de carritos cosecheros para traslado de la hoja a los galpones, lo cual evita la rotura de la hoja y mejora el tiempo operativo de cosecha.
- 2- Encañado mecánico: disminuye la pérdida por roturas de hojas, disminuye el empleo de mano de obra y mejora el aprovechamiento de instalaciones de secado.
- 3- Cosecha semi-mecánica: disminuye costos por utilización de menos jornales por hectárea. Este sistema está en etapa de ajuste en la provincia de Jujuy por la Empresa Bustinza Gomas y la participación de la AER Perico.

4- Estufado

1- Medición electrónica centralizada de temperatura y humedad. Mejora el control de temperatura y humedad del trabajo de los estuferos y evita pérdidas de calor por apertura de la estufa.

De más está decir que las modificaciones introducidas, desde hace más de 30 años, en el proceso de producción de tabaco en Argentina tuvieron impacto directo en la reducción de la demanda de mano de obra empleada, independientemente del tipo de cambio que se trate. Sin embargo, la modernización del modelo tecnológico se orientó principalmente a la optimización de los rendimientos y de la calidad del tabaco en función de pautas determinadas por los *dealers* o empresas internacionales.

e.- Etapas del Cultivo hasta el Acopio

Habiendo analizado en líneas generales la producción de tabaco en Jujuy, nos adentraremos, a continuación, en la descripción de las tres primeras etapas de la cadena de tabaco:

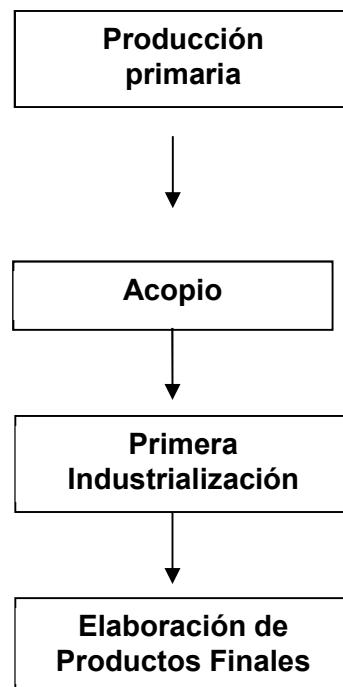


Gráfico 3: Etapas del Proceso Productivo
(Fuente: Fernandez, Noceti y J. Regazzoni; 2008b)

La cadena comprende cinco etapas:

- Producción primaria
- Primera industrialización (Curado)
- Acopio
- Segunda industrialización
- Elaboración de productos finales

En este trabajo sólo se analizarán las tres primeras etapas en donde el productor tabacalero interviene de manera directa.

Producción Primaria

Comprende la preparación del suelo, los almácigos, transplante, abonado, desflore y desbrote, cosecha, curado y la preclasificación en fardos.

El ciclo completo del cultivo de tabaco es de aproximadamente 330 días y demanda gran cantidad de mano de obra dado que la siembra, el transplante y la cosecha es manual. Además, durante el cultivo se desflora y desbrota planta por planta. Las hojas maduras son cosechadas, una por una, de manera escalonada y deben pasar por un proceso de trasformaciones físicas y químicas denominado curado en estufas. (Fernández et al, 2008b).

El proceso de producción no se encuentra mecanizado en todas sus etapas, realizándose la mayoría de las tareas en forma manual. Es necesario destacar que si bien se han incorporado algunas maquinarias para el transplante, la utilización de las mismas se encuentra poco difundida en nuestra Provincia.

La descripción del proceso de producción implica considerar las tres etapas principales: almácigo, plantación y cosecha. Estas son desarrolladas por los productores, quienes, a partir de un modelo tecnológico de producción van desarrollando acciones y adaptando la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las mismas.

1. Almácigo

Esta primera etapa, se desarrolla entre los meses de mayo y agosto.

Comienza con la preparación de los almácigos o canteros los cuales se ubican cerca de la fuente de riego para ser controlados continuamente.

El trazado y preparación de las almacigueras o “cajones” comienza a principios del mes de Mayo, y consiste en la construcción de canteros de 1 metro de ancho por 10 o 20 metros de largo, lo que facilita el riego y control de enfermedades. En este aspecto, el bromuro de metilo ha sido muy utilizado debido a su eficacia; sin embargo desde 2007 se ha prohibido su uso por los efectos nocivos que sus gases producen a la capa de ozono, existiendo en la actualidad diversas alternativas. La desinfección del suelo resulta absolutamente necesaria ya que en la etapa de almácigo la semilla se encuentra expuesta a la infección de plagas/enfermedades y a la competencia con malezas.

Las tareas se realizan de forma manual, independientemente del tamaño de la explotación y están a cargo de personal permanente. Demandan un bajo nivel de mecanización, siendo relevantes las labores culturales que están involucradas en su desarrollo.

Esta etapa tiene una duración de entre 60 y 75 días, momento en el cual las plantas son llevadas al campo para su transplante.

Posteriormente se prepara el terreno (aradas y nivelación), se controlan las malezas y se fertiliza. El control de malezas se puede realizar en forma mecánica o manual, empleándose también tratamientos con agroquímicos.

Una vez que el suelo está preparado, y las plantas han alcanzado una altura entre 10 y 15 cm, se procede al marcado de los surcos para el transplante.

2.- Transplante

Esta etapa se desarrolla entre los meses de agosto y septiembre.

La tarea de transplante se ejecuta con un “hoyador” para acomodar mejor las plantas en el surco y evitar la mala distribución de las raíces. Luego la plantación debe ser regada cuidadosamente evitando el descalce de las plantas.

3.- Cultivo

Una vez que las plantas se han arraigado, a los 7 o 10 días, se inician los trabajos de cultivo, que se extienden desde septiembre, hasta diciembre, o enero del año siguiente.

En esta etapa se realizan tareas que ayudan a desarrollar mejor la planta y aumentan los rendimientos por hectárea: tareas de fertilización, riegos, el aporque del suelo, el desflore, el desbrote y control de plagas y enfermedades.

Las plagas más comunes que afectan al tabaco son: insectos del suelo (gusanos cortadores, gusanos alambre y gusanos blancos); insectos del follaje (gusano cogollero, gusano minador del tabaco, vaquita de San Antonio, babosita del tabaco, pulgón, mosca blanca, chinche verde, entre otros.); ácaros (arañuela roja común), plagas en tabaco almacenado (gorgojo del tabaco).

Las enfermedades que se presentan con mayor habitualidad en este cultivo son: el moho azul, la bacteriosis, el mal de los almácigos (hongos) que se observan en la etapa de los almácigos. Otras enfermedades de las plantas son la mancha castaña, pierna negra, mosaico del tabaco y polvillo del tabaco, entre otras.

La fertilización puede aplicarse en una sola dosis o dividiendo la misma en dos aplicaciones con una diferencia de treinta días una de otra.

El fertilizante NPK aporta tres elementos esenciales a las plantas: nitrógeno (N), necesario para el desarrollo de la planta, el potasio (K), contribuye a una buena calidad de la hoja ya curada, tanto en apariencia física como en combustibilidad, y el fósforo (P) que favorece el crecimiento normal de la planta (Fernández de Ulivarri, D, 1990).

Una vez transcurridos unos 70 días desde el transplante, la planta alcanza su máxima altura y empieza a florecer. En ese momento debe realizarse el desflore o despunte, cortando el extremo del tallo con flores. Por su parte, para combatir los brotes

laterales se recurre a productos desbrotadotes a fin de que las hojas maduren en forma escalonada hasta encontrarse listas para la cosecha.

4.- Cosecha y curado

Esta etapa se registra durante los meses de diciembre y enero.

Una vez que las hojas adquieren un color amarillento y empiezan a tornarse quebradizas, la maduración de la planta se vuelve cada vez más progresiva.

La cosecha de tabaco no está mecanizada, aunque entre los países del América del Norte está difundido el uso de cosechadoras mecánicas.

La cosecha concentra la mayor demanda de mano de obra de todo el ciclo productivo y es en esa etapa donde se procede a la contratación de mano de obra transitoria en las diferentes explotaciones, independientemente de su extensión.

En efecto, los cosecheros recolectan en cada “pasada” las hojas maduras de la planta. A medida que se realiza la cosecha, la hoja es acomodada con las puntas hacia adentro, en lonas, canastos de mimbre o cajones de madera distribuidos en las cabeceras de los surcos. En todos los casos debe cuidarse de no ser apretada, pues la rotura y ajamiento de la hoja influye en la calidad y rendimiento. La demanda estimada de jornales por hectárea es de 83 para el cultivo de tabaco Virginia.

Luego de la recolección manual, las hojas son encañadas para llevarlas a las estufas donde se realizará su curado. El sistema más utilizado es el encañado a mano.



Foto 9: Sistema de encañado

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio



Foto 10: Cañas en el interior de la estufa

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

El curado consiste en un secado a calor, por medio de estufas, construcciones especiales de adobes o de ladrillos con techo de fibrocemento, zinc o teja con una

abertura en su parte superior, denominada sombrero, y varias en la parte basal, denominadas ventiladores.



Foto 11: Tuberías para el secado del tabaco ubicadas en el interior de la estufa.

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio.

En este proceso la hoja pierde humedad hasta llegar a un 15 o un 20%, transformándose también el color y la composición química de la hoja.

Una vez sacadas de las estufas, las hojas son colocadas en cintas para su selección y posterior enfardado en paquetes atados con un hilo especial que solo puede ser adquirido en la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, de acuerdo a la clasificación establecida en los patrones de tipificación vigentes.

Hasta aquí se ha analizado el proceso productivo. A continuación se estudiará el acopio del producto.

Acopio

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación dependiente del Ministerio de Economía y Producción determina cada año, mediante resolución, la fecha de inicio del acopio.

El período del acopio del tabaco Virginia se inicia en las provincias de Salta y Jujuy a mediados de diciembre. Hasta marzo se acopia el 90% de la producción, finalizando el acopio a mediados de mayo.

Cada año, y previo al inicio del acopio, se determina el precio del tabaco. Los acopiadores, los productores (a través de las Cámaras Provinciales del sector tabacalero, asociación de productores, etc.) y el Gobierno fijan el precio de acopio del tabaco.

El Patrón Tipo Nacional es definido por la SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos) mediante Resolución, en la que se establece el conjunto de clases, definiciones y términos relativos de cada clase de tabaco. El tabaco Virginia del Norte de Argentina tiene un Patrón Tipo con 48 categorías delimitadas por clase, color y posición de las hojas en la planta.¹¹

El sistema de comercialización utilizado en Argentina es el de compra directa al productor.

Los productores llevan sus camiones cargados de tabaco que presentan en las bocas o estaciones de acopio en fardos de hojas sueltas de aproximadamente 50 kg, con una clase y peso definido, siendo los precios diferentes según cada clase. Dicha clase es asignada por un representante del acopiador con la presencia del productor (vendedor) quien tiene derecho a rechazar la oferta del comprador y retirar su tabaco antes del registro de la compra del fardo. Se considera que el productor da el consentimiento a la venta, al precio establecido, una vez que se ha clasificado, pesado y transportado el fardo hacia el interior del galpón. (Fernández, Noceti, Regazzoni, 2008c).

El conjunto de clases, definiciones, terminología y precios relativos a cada tipo de tabaco constituyen el patrón tipo oficial (PTO) usado en los actos de compraventa de tabacos en la Argentina

Los acopiadores (fundamentalmente cooperativas y empresas de cigarrillos) compran y acumulan la producción y realizan la primera etapa del proceso de industrialización.

¹¹ Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009.

La Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy compra de 25 millones de kg, de los cuales el 40% es exportado a 30 países y el 60% es comprado por Universal Leaf (Cámara del Tabaco, 2009).

-9 millones de kg compra Massalin a los productores

-6 millones de kg compra Aliance One a los productores.

Las empresas acopiadoras son las cooperativas de tabaco, fabricantes de cigarrillos, y los “dealers” que son empresas comercializadoras internacionales que prestan un servicio de compraventa, procesamiento y exportación, por lo cual esperan cobrar una diferencia económica y tienen un bajo riesgo empresario y limitadas inversiones en activos fijos. Algunas de ellas tienen asociaciones empresarias e intereses en compañías acopiadoras. Debido a esta situación de intereses comerciales, el precio del acopio del tabaco es concertado entre compradores. Hay cuatro cooperativas muy importantes en Jujuy, Salta, Misiones y Corrientes, que constituyen el eje comercial de la actividad. Con plantas de última generación, acopian, procesan y exportan el 66% del total producido en el país (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

Precio del tabaco

No existe en nuestro país un mecanismo previsible de fijación del precio del tabaco. Este es acordado entre la Industria y las Cámaras tras todas las reuniones de negociación que sean necesarias. El Productor conoce el valor de su producto una vez avanzada la cosecha.

El 65% de los ingresos por la venta de la producción son percibidos durante el acopio y el 35% restante a través del Fondo Especial del Tabaco, que representa una participación de la producción de materia prima, en la venta del producto final (corresponde a parte del precio).

El precio que recibe el productor por la venta del tabaco está compuesto por dos partes:

a) Precio de acopio: Es el que abona en forma directa el comprador (dealers, cooperativas e industrias).

Cada año, y previo al inicio del acopio, se determina el precio de acopio del tabaco. Los acopiadores, los productores a través de las Cámaras Provinciales del sector tabacalero, asociación de productores, etc. y el gobierno fijan el precio de acopio del tabaco.

En base a las propiedades físicas del tabaco se define su calidad analizando características tales como color, grado de madurez, tamaño, etc.

Para el tabaco Virginia se determina el precio de la clase B1F, clase de referencia, que en la grilla ocupa la relación 100 %. El precio de las otras clases se calcula automáticamente ya que su valor está referido a un por ciento de la clase B1F.

El precio del tabaco Virginia es uniforme en todo el país. El precio para la campaña 2009/2010 para la clase B1F fue de 13,38 \$/Kg. (Cámara del Tabaco, 2011).

Argentina, como pequeño productor y exportador, es un tomador de precios, por esta razón, los precios siguen la tendencia mundial. Su formación en el ámbito interno presenta ciertas diferencias con relación a la de otros productos agrícolas. Debido a que la demanda de tabaco es derivada del producto final (cigarrillos), no cotiza en Bolsa, y predomina la producción por contrato.

El precio relativo entre el productor de tabaco y el productor de cigarrillos tiene una tendencia descendente, lo que implica que el menor crecimiento del precio de la materia prima no se transmite al productor de tabaco, y la diferencia entre los dos precios es cada vez más grande.

En otras palabras, el margen de ganancia de las tabacaleras es mayor con relación a los precios pagados al productor de tabaco, teniendo en cuenta la inexistencia de intermediación entre la producción primaria y la industria. No ocurre lo mismo con el precio relativo entre el productor y el consumidor de cigarrillos donde se observa que entre el monto pagado al productor y al consumidor final no existe una brecha muy grande, sin embargo la percepción de los productores en cuanto a la diferencia entre el precio cobrado por ellos en relación con el precio al consumidor es cada vez mayor.

b) Fondo Especial de Tabaco: Precio pagado por el Estado a través del Fondo Especial de Tabaco (FET).

El Estado, por su parte, interviene limitadamente en la formación de precios mediante el Fondo Especial del Tabaco (FET), que reparte entre los productores un 9% del total de impuestos recaudados sobre la venta de cigarrillos.

La SAGPyA es la autoridad de aplicación del Fondo y tiene entre sus funciones el fijar el precio de las distintas variedades de tabaco y transferir el 80% de la recaudación del FET a las provincias para que éstas hagan efectivo el pago a los productores. El destino principal del Fondo, como ya se señaló, es el pago de sobreprecio al productor; el resto se emplea en mejorar las técnicas de producción a través de organismos de investigación, apoyar sistemas de producción y comercialización cooperativa, y financiar planes de reconversión, complementación y diversificación.

La asignación de los recursos se hace mediante acuerdos entre el organismo de aplicación y las provincias productoras. El 20% restante de los recursos también se gira a las provincias, pero son administrados por la SAGPyA para planes de reconversión, complementación y diversificación de las provincias tabacaleras.

Principales actores de la cadena de tabaco

- ✓ Los productores tabacaleros primarios
- ✓ Los productores tabacaleros agroindustriales
- ✓ Los titulares de establecimientos y firmas comerciales vinculadas con el abastecimiento doméstico y con la exportación. (Massalin Particulares S.A., Nobleza Piccardo S.A.I.C. y F., Goloteca S.A., Pascuzzi e Hijos S.A., Espert. S.A., Monterrico S.A., Coimexport Argentina S.A., Tabacalera Sarandi S.A. (Cigarritos y Cigarros, Cigarros Misioneros S.A. (Cigarros), Dólar SA (Tabaco para pipa), Compañía Sudamericana de Tabacos S.A. (Cigarros y Tabaco para pipa), Sosa Padilla (Cigarros), Aguirre Bengoa S de H (Cigarros “Tango”), Cooperativa Tabacalera, Cámara del Tabaco y Asociación de plantadores. Dealers (intermediarios): Standard Tobacco, Dimon Argentina, Tabacos Norte SA (Dimon, Massalin y Universal), Universal Leaf.
- ✓ Las firmas importadoras y distribuidoras de equipamiento e insumos agropecuarios y agroindustriales. Acopiadores, Finca Experimental La Posta, Banco

Macro, Agroquímicos de Perico, empresas vendedoras de fertilizantes y agroquímicos, proveedores de estufas Comay S.A., Tauro S.A.

- ✓ Los trabajadores vinculados con la producción primaria, el procesamiento, la comercialización, las actividades de apoyo.
- ✓ Las empresas proveedoras de servicio (Banco Macro, Empresa Guardián de Vigilancia, LIMSER empresa de limpieza, NOVA proveedora de insumos computación, Compañía de Seguros Latitud Sur, LATSER S.A., La Tabacalera Cooperativa de Crédito, Consumo, Viviendas y Servicios Públicos Limitada, Finca Experimental La Posta, Consorcio de Riego Valle de Los Pericos).
- ✓ Los consumidores (consumo interno y externo).
- ✓ El Estado como el proveedor del entorno legal e institucional :

Gobierno Nacional: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Secretaría de Industria y Comercio, Secretaría de Hacienda.

Gobiernos Provinciales: Ministerio de la Producción y Medio Ambiente - División Tabaco.

El productor tabacalero y sus organizaciones

Las orientaciones productivas en Jujuy son variables, siendo predominantes los tabacaleros puros, tabacaleros que realizan fruticultura, hortalizas y granos y en menor proporción los diversificados, que incluyen varias actividades productivas tales como: durazno, higos, pelones, arveja, zapallito, poroto semilla, frutilla, entre otros cultivos y donde el tabaco es una actividad más, entre todas las otras mencionadas.

Lo destacable de los sistemas de producción tabacaleros es que la mayoría cuentan con más de una finca, ya sea en propiedad o como arrendatarios, lo cual se considera una forma de disminuir los riesgos por daños climáticos o de plagas, en especial el granizo, el cual es un fenómeno que se caracteriza por su acción localizada.

En Jujuy existen 1.616 fincas donde un 49% son propietarios y un 43% arrendatarios, y el resto poseen la tierra en sub-arriendo, comodato, usufructo, sociedad, aparcería, etc.

Tabla 3: Cantidad de productores tabacaleros

| CAMPAÑA | 03/04 | 04/05 | 05/06 | 06/07 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| PRODUCTORES EN JUJUY | 779 | 829 | 817 | 836 |

Fuente: Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009.

En la campaña 2009/2010 la superficie cosechada fue de 19.635 has, y hubo una producción de 49.461.487 kg y un rendimiento de 2.517 kg/ha. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2011). La cantidad de plantas de tabaco por hectárea varía entre 18.000 y 22.000 dependiendo de la distancia entre planta y/o surco que elija cada productor.

Hasta aquí se ha analizado someramente al productor, a continuación se describirá el rol de los restantes actores de la cadena:

-La Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy: concentra a la mayoría de los productores y es la entidad que realiza la compra, acopio, proceso y venta o comercialización del tabaco.

-La Finca Experimental La Posta: es una unidad de experimentación agrícola que trabaja en diversos cultivos además del tabaco, brindando servicios a productores, empresas y entidades dedicadas a la producción agrícola de la Provincia y del resto del país.

-El Consorcio de Riego Valle de Los Pericos, creado para el manejo integral de la infraestructura de riego tales como, captación, almacenamiento y distribución de agua (diques y canales).

-La Compañía de Seguros Latitud Sur S.A. – ART empresa aseguradora que cubre daños por granizo, seguros de vida, de vehículos, maquinarias agrícolas y riesgos de trabajo.

-LATSER S.A. empresa dedicada a administrar la lucha antigranizo, cobertura médica a pequeños productores y que además cuenta con una estación de servicio expendedora de combustibles y lubricantes.

-La Tabacalera Cooperativa de Crédito, Consumo, Viviendas y Servicios Públicos Limitada, que le permite al productor acceder a equipamientos, maquinarias de campo por medio de líneas de créditos.

-Monterrico S.A., planta de picadura de tabaco y fábrica de cigarrillos CJ; es la primera marca de cigarrillos jujeña.

-Las Compañías Standard Tobacco y Massalin Particulares que son empresas acopiadoras de tabaco.

Los dealers

Resulta importante destacar que, a diferencia de otros productos, el tabaco está controlado por compañías transnacionales que en función a demanda e inventarios definen variedad y volumen, y negocian el precio de compra. Estas compañías comparten información, tiene relación de cliente – proveedor y acuerdan precios a pagar y volúmenes a producir en cada país.

La industria tabacalera nacional está conformada básicamente por dos empresas productoras (oligopolio) que son compañías subsidiarias de empresas líderes a nivel mundial. Los compradores de tabaco son las empresas manufactureras de cigarrillos, los “dealers” (intermediarios) y las cooperativas de productores.

Massalin Particulares S.A. es una de las empresas dedicada a la producción y venta de cigarrillos en toda la República Argentina. Esta empresa tabacalera es la que produce Marlboro, B&H, Le Mans, Phillips Morris, L&M y Parliament.

Nobleza Piccardo es la otra empresa. Produce las marcas Jockey Club, Derby, Camel y Parisiennes, entre otras, y los cigarrillos Viceroy con autorización de British American Tobacco (BAT). Éste es el grupo económico que controla la mayor parte de su capital social (96%), es una empresa de origen británico y una de las más grandes tabacaleras del mundo.

Las participaciones de Massalin Particulares y Nobleza Piccardo en el mercado de cigarrillos son del 60,5% y de 39,5%, respectivamente, si tenemos en cuenta el volumen de ventas. Si consideramos los montos facturados, esta relación es de 62,8% para Massalin Particulares y del 37,2% para Nobleza Piccardo. (Fernández, Noceti, Regazzoni, 2008b)

La Cámara del Tabaco de Jujuy

Es el ente gremial de los productores tabacaleros de Jujuy, que tiene como misión la defensa y el crecimiento de la actividad tabacalera. Fue creada el 2 de Abril de 1967 en la ciudad de Monterrico.

Su objetivo principal es defender los intereses de la producción, representar a sus asociados ante las entidades públicas y privadas y atender sus necesidades individuales.

Por delegación del gobierno provincial tiene a su cargo la administración, aplicación y liquidación de los recursos del FET. La cámara es el único ente privado de la Argentina que administra el FET provincial, y realiza permanentes gestiones para que dichos recursos lleguen en tiempo y forma a los productores.

Brinda servicios de vital importancia a sus afiliados: defiende los intereses del sector productivo mediante la negociación de precio del tabaco, la representación ante entidades gubernamentales y la negociación de las tarifas de los servicios.

Contrata por cuenta y orden de todos sus asociados el seguro de granizo, la ART, y el seguro de vida colectivo.

Presta servicios de asesoramiento jurídico y contable en su sede. De igual forma que la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, la Cámara ha tenido un papel preponderante con un importante peso político en sector. Su participación, no sólo ha

sido la promoción de leyes, como la ley 19.800 (FET), sino, además, ha participado directamente en la creación de la Cooperativa

En la actualidad, La Cámara de Productores Tabacaleros, en forma conjunta con la Cooperativa, han logrado generar fuentes de comercialización y financiamiento propias, como la marca de cigarrillos “CJ”, la Aseguradora Latitud Sur y el centro de desarrollo tecnológico y científico La Posta, entre otras.

Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy

Creada en 1969 para armonizar las distorsiones del mercado, acopia, procesa y comercializa tabaco Virginia. Es el brazo comercial de los productores de Jujuy, provee insumos a sus asociados y asesoramiento agrotécnico con visitas a las fincas, entre otras importantes actividades.

Al buscar elementos explicativos que den cuenta del importante crecimiento y desarrollo del sector, debemos analizar el rol desempeñado por otros actores sociales y no sólo atribuir este resultado al comportamiento de los productores tabacaleros medios.

En este sentido, el papel desempeñado por la Cooperativa y la Cámara de Productores Tabacaleros, es de suma importancia para comprender el fenómeno al que hacemos referencia.

Desde su fundación, el 2 de abril de 1976, la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy Ltda. se ha transformado en un actor social con la capacidad de influir sobre los productores, articulando la relación entre éstos y los empresarios.

Pero no sólo ha logrado integrar a los productores, sino que es un agente de financiamiento y crédito, fomentando el desarrollo de viviendas, servicios, consumo y salud, constituyéndose en un hito de singular importancia en lo que refiere al desarrollo y crecimiento en general de la población. Entre los principales logros se destacan: la realización de estudios para la instalación de redes de gas y agua, el desarrollo de convenios habitacionales, caminos y la participación de la Finca Experimental La Posta, que realiza estudios de variedades, suelo y calidad.

El gasoducto de gas natural de 300 Km. de largo, alimenta a unas 7.000 estufas, y es, sin duda alguna, uno de los mayores aportes realizados al sector. Desde su construcción, ha mejorado notablemente el control de la temperatura en el estufado, la calidad de vida de los productores y se ha transformado en un método más económico y ecológico en relación con otros combustibles.

Por otro lado, el asesoramiento técnico a través de la finca experimental La Posta, no sólo permite mayor independencia respecto a organismos estatales, sino que se transforma en uno de los pilares fundamentales de la Cooperativa, dada la necesidad de adecuar técnicas y variedades a las crecientes exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

Pero sin duda alguna, el papel más importante jugado dentro del sector es el desempeñado por la Cooperativa, que persiguió un doble objetivo: por un lado, colocar el excedente que la industria interna no absorbía y, por el otro, ampliar los mercados donde colocar la producción (Re, D. 2009).

Dicha estrategia exigió cumplir con los requerimientos de los mercados nuevos. De allí que el papel desempeñado por la cooperativa, no sólo haya sido el de intermediario entre los productores y los “dealers”, sino también el de promover técnicas de cultivo, calidad y variedades, con lo que la eficiencia productiva se transforma en el pilar fundamental.

La Cooperativa dispone de 81.422 metros cuadrados y una planta de proceso de preindustrialización. Compra anualmente el 65% de la producción provincial total, y exporta casi la totalidad de tabaco acopiado (85%); el 15% restante es destinado a la fabricación de cigarrillos locales.

Finca experimental La Posta

Conforma un espacio de colaboración y cooperación orientado a mejorar la perspectiva económica regional con especial énfasis en el cultivo del tabaco.

Trabaja en ensayos con nuevas variedades comerciales y brinda a los productores servicios de análisis de suelos y agua de riego, determinación de poder y energía germinativa, determinación de plagas y enfermedades, micro propagación de

plantas (con plantas madres), ensayos comerciales y experimentales de cultivos frutales, ensayos de diferentes plaguicidas, asesoramiento integral y registro y análisis de datos climatológicos, entre otros.

Consorcio de Riego del Valle de los Pericos

Nacido en 1996 con el fin de encargarse del funcionamiento del sistema de distribución y posteriormente, por ofrecimiento del Estado, del sistema de captación y embalse del recurso hídrico.

Maneja y mantiene junto con la Dirección Provincial de Recursos Hídricos de la Provincia 4 diques embalses, (Las Maderas, la Ciénaga, los Alisos, Catamontaña) y dos diques derivadores (Los Molinos y el Tipal), para captación del sistema de riego del tabaco, caña de azúcar y otros cultivos. Mantiene más de 100 km de canales revestidos y 120 km sin revestir.

Provee agua a 7 plantas potabilizadoras de la zona y tiene un servicio de emergencia las 24 hs para operar las compuertas de los canales.

Hemos pasado revista al área de estudio, actores de la cadena y a las etapas del cultivo propiamente dicho. Sin embargo, también existen aspectos metodológicos que es preciso tener en cuenta para un correcto análisis del problema de investigación planteado.

La metodología utilizada es la siguiente:

- 1) Relevamiento de información secundaria**
- 2) Entrevistas semiestructuradas a productores tabacaleros y a informantes calificados**
- 3) Primer Taller con productores a fin de realizar una matriz FODA (2009)**
- 4) Segundo Taller con Productores para la devolución y socialización de los resultados del Primer Taller y la construcción conjunta de la matriz ofensiva y defensiva (2010).**

5) Diseño del formulario encuesta para el estudio de caso y relevamiento de información de una finca de 25 ha

1) Relevamiento de información secundaria

Se realizó un trabajo preliminar y exploratorio de información secundaria. La investigación se sustentó principalmente en la recopilación de información bibliográfica, datos proporcionados por la Cámara de Tabaco de Jujuy, la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, informes de organismos públicos y privados, estadísticas, búsqueda de artículos en la biblioteca del INTA, y de artículos vía Internet, intentando dar cuenta de las principales características de la producción de tabaco tipo Virginia en Jujuy, y de la particular relación entre los actores involucrados en todo el proceso. Además, se consultó bibliografía referente al aspecto metodológico a utilizarse en el trabajo: análisis FODA, matrices ofensivas y defensivas y se extrajeron datos del Censo Nacional Agropecuario 2002 y del Departamento División Tabaco del Ministerio de la Producción de Jujuy.

2) Entrevistas semiestructuradas a productores tabacaleros y a informantes calificados

Se han realizado entrevistas a productores tabacaleros de Jujuy, referentes del INTA y a algunos informantes claves y expertos en la temática, contemplando aspectos tales como: a) Estrategias productivas, tecnológicas y comerciales. b) Articulación entre los agentes involucrados en las distintas etapas de la producción. c) Problemática del sector productivo.

El contacto con estas personas ha constituido un insumo importantísimo a la hora de identificar los problemas de la actividad para estructurar el presente trabajo.

3) Taller con productores a fin de realizar una matriz FODA (2009)

Como ya se ha mencionado las oportunidades y las amenazas son elementos positivos y negativos del entorno que no son controlables directamente por los actores de la cadena, pero que sin embargo influyen sobre ella, mientras que las fortalezas y

debilidades son aspectos internos, propios de la cadena, sobre los cuales se puede influir para reforzar la competitividad.

Sabido es que el análisis FODA permite individualizar las verdaderas posibilidades que tiene un sector para alcanzar sus propósitos preestablecidos, sirviendo además para crear conciencia sobre la dimensión de obstáculos, explorando más eficazmente los factores positivos –internos o del contexto- o eliminar / atenuar aquellos que le son negativos.

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo apunta a relevar información estratégica que permita generar propuestas y prospecciones, la elaboración del “Análisis FODA” es un marco importante en pos de tales aspiraciones. Para conocer la particular visión de los productores de Jujuy, se los invitó a un taller realizado en el año 2009 con la colaboración de referentes del INTA Agencia de Extensión Rural Perico Jujuy quienes participaron también en el rol de moderadores. El mismo estuvo orientado a identificar los problemas planteados por los actores clave de la cadena para elaborar en forma grupal una matriz FODA. La metodología utilizada fue la convocatoria a un taller al que asistieron 30 productores de tabaco activos de toda la Provincia de Jujuy.

Los participantes trabajaron con una metodología de taller en el desarrollo del esquema de fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de su actividad.

4) Segundo Taller con Productores para la devolución y socialización de los resultados del Primer Taller y la construcción conjunta de la matriz ofensiva y defensiva (2010).

Convocados a un nuevo taller, los productores asistentes analizaron en profundidad el FODA que ellos mismos realizaron en su anterior encuentro y construyeron las matrices: ofensiva y defensiva empleando un sistema de puntajes a través de la ponderación y valorización de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza de la producción de Tabaco Virginia en Jujuy.

Partiendo de las matrices ofensivas y defensivas elaboradas, se definieron estrategias de acción orientadas a usar las fortalezas detectadas, para aprovechar las

oportunidades existentes en el entorno y corregir las debilidades que podrían ser críticas frente a las amenazas existentes.

El objetivo fundamental consistió en identificar los puntos críticos o factores defensivos (es decir, los elementos negativos internos de la cadena que deben ser corregidos), y las ventajas competitivas o factores ofensivos (elementos favorables del entorno que se podrían aprovechar para reforzar la competitividad de la cadena). Asimismo se realizó una síntesis de oportunidades estratégicas, definiendo áreas prioritarias de investigación y desarrollo, así como temas transversales a la cadena. Además se presentará un diagrama de Ishikawa en base a datos extraídos de los dos Talleres con los productores (2009 y 2010)

5) Diseño del formulario encuesta para el estudio de caso y relevamiento de información de una finca de 25 ha

Las variables consideradas al momento de confeccionar el formulario son la siguientes: nombre del productor, tipo de tenencia, superficie total, conocimiento y creencia sobre la eliminación del bromuro de metilo, tipo de almacigo, acceso a la información sobre la preparación del almácigo, asesoramiento técnico, compra y precio de los insumos, presencia de carro regador, tiempo de preparación de los almácigos, calidad del plantín, cantidad de tractores y de mano de obra permanente y temporaria, rendimiento promedio, nivel tecnológico (bajo, medio o alto), ingreso principal (agropecuario o no agropecuario), tipo de mano de obra (familiar, contratada o mixta), numero de cañas por ha. Para indagar sobre el nivel tecnológico de este productor se consideraron las siguientes variables: tipo de plantación (manual o mecánica), uso de abonadora, tipo y cantidad de estufas (convencionales o bulk curing), uso de cinta clasificadora, tipo de encañado (manual o encañadora), cantidad de potencia (HP) disponible por hectárea. El estudio de caso tiene por objeto contextualizar y profundizar el estudio del problema en un universo delimitado, y no son muestras representativas, sino tesis experimentales. Además afirman que las preguntas de la investigación y las unidades de análisis deberían ser elegidas a propósito, para representar y confrontar las fronteras de los conocimientos actuales del tema de investigación.

Para la selección de la finca objeto de estudio, se consultó en un primer momento bibliografía acerca de la tipología de sistemas de producción, a efectos de escoger un sistema de producción del estrato más representativo de Jujuy, que es el de los productores medianos. Si bien el proceso productivo del tabaco comprende cinco etapas: producción primaria, primera industrialización (curado), acopio, segunda industrialización y elaboración de productos finales, en este trabajo sólo se analizan las tres primeras etapas en donde el productor tabacalero interviene de manera directa. De este modo el trabajo de campo contiene datos de costos y ganancias aportados por el productor de la finca relevada, además de una descripción pormenorizada del proceso productivo desarrollado en la misma, y el nivel tecnológico utilizado.

2.6.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se describirán los resultados obtenidos luego de analizar la información secundaria y a partir del relevamiento de información primaria en las entrevistas y los talleres ya mencionados.

Se puede afirmar que las estrategias productivas, tecnológicas y comerciales de los productores tabacaleros son diferenciadas si se las compara con las de los productores tabacaleros de Colombia y de México. Si bien dentro de la cadena tabacalera existen variables comunes en el sector tabacalero de Jujuy la adopción de innovaciones es alta y su relación con otros actores de la cadena también es muy fuerte. Otra distinción importante es cuando se los compara con otros productores hortícolas de la región de Jujuy y se analiza la relación con el mercado y con el fisco provincial, en el caso de los horticultores pueden no estar insertos en la economía formal, mientras que los productores tabacaleros sin importar su nivel o superficie está inserto en el mercado formal de manera completa. Esta característica es muy importante a la hora de definir la articulación entre los agentes involucrados en las distintas etapas de la producción y la problemática del sector productivo.

Luego del Primer Taller con Productores (2009) se pudo avanzar con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) desde el enfoque específico y endógeno de los actores con los que se trabajó. Ello permitió visibilizar las posibilidades que tiene el sector sobre los aspectos positivos y negativos y además crear conciencia sobre estas dimensiones, explorando más eficazmente los factores positivos –internos o del contexto- y con la posibilidad de eliminar y/o atenuar aquellos que son negativos. Los resultados fueron:

FORTALEZAS

- Avidez por incorporar nuevas tecnologías.
- Madurez del actual proceso de producción y alto conocimiento de los mismos por parte de los productores.

- Recursos humanos capacitados.
- Instalaciones y maquinaria adecuadas al nivel de producción.
- Preocupación de la mayoría de los productores por estar al día con infraestructura y maquinaria.
- Producto curado y terminado de muy buena calidad.
- Técnicos capacitados.
- Posibilidades de Planificación y Administración eficiente.
- Posibilidad de obtener créditos.
- FET como ley con un destino específico.
- Por el prestigio del tabaco nacional los compradores vienen a pesar de la poca producción, hay compradores que hacen muchos años compran en el país.



Foto 12: Primer Taller realizado con productores tabacaleros y referentes del INTA Perico
Fuente: Foto tomada en la sede del Colegio de abogados de Jujuy. 2009

OPORTUNIDADES

- Disponibilidad y generación de tecnología.
- Aportes de recursos financieros: propios (FET) y externos (INTA).

- Existen capacitaciones para todo tipo de empleados y productores (estufero, encargado, tractoristas, etc.).
- Las organizaciones del sector en constante intercambio de información.
- Aumento de la demanda mundial de tabaco.
- Ley 19800 que atempera las asimetrías por la concentración de los compradores, NO es un subsidio, es parte del precio, sale del fumador y se distribuye en función del valor de producción de las diferentes provincias tabacaleras.
- Tabaco de alta calidad que no es fácil de reemplazar.
- Se puede asegurar un volumen estable de producción en el tiempo gracias al riego y sistema de lucha antigranizo (mayor precisión y tecnología que Salta).
- Nuevos compradores asiáticos y paraguayos.



Foto 13: Primer Taller con productores tabacaleros y referentes del INTA Perico.

Fuente: foto tomada en la sede del Colegio de abogados de Jujuy. 2009

DEBILIDADES

- Escasa participación en instancias de capacitación.

- Sistemas productivos de baja rentabilidad con pocas posibilidades de inversión.
- Poca disponibilidad de mano de obra capacitada en tiempo y forma.
- Escaso compromiso y empeño en los trabajadores (changueros y asalariados por día).
- Algunos productores dejan de pertenecer al sistema porque no pueden adaptarse ante los cambios del sector.
- Difícil acceso al crédito.
- Se necesita constantemente dinero e infraestructura.
- Algunos productores con alto endeudamiento.
- Uso del FET para presionar a los productores ante reclamos en la fijación del precio.
- Escasa participación del gobierno que atempere la acción oligopólica en la fijación del precio.
- El precio internacional no acompaña el fuerte incremento de los costos internos.
- Son muy pocos los compradores. Se juntan y ellos fijan un precio arbitrario.



Foto 14: Productores y referentes del INTA Perico asistentes al Primer Taller con Productores.

Fuente: Foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy. 2009.

AMENAZAS

- Desconocimiento de la sociedad del origen y finalidad del FET.
- Riesgo climático, adversidades de plagas, enfermedades.
- Baja calidad por variedades importadas que no se adaptan a la zona (exigencia de las compañías en adquirir semillas no desarrolladas en nuestra área tabacalera).
- Frente a exigencias de cambios tecnológicos hay desprotección legal (intercambiadores de calor).
- Planes sociales que quitan posibilidades de conseguir mano de obra.
- Migración de mano de obra.
- Constantes cambios que no son bien acompañados por un buen financiamiento (burocracia para adquirir estufas, etc.).
- Confusión en la opinión pública sobre el tabaco y el FET (Ley de salud).
- Precios inciertos de los insumos.
- Precio incierto del tabaco.
- Funcionarios nacionales que están “ávidos” por “quedarse” con los recursos del FET, para otros destinos.
- Productores endeudados dependientes de financiamiento externo.
- Políticas macroeconómicas erráticas, hace que se vayan los compradores internacionales.



Foto 15: Metodología de trabajo Primer Taller con Productores FODA.

Fuente: Foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy. 2009

Luego de finalizado el primer taller se sistematizó la información y se la comparó con los análisis de los productores de Colombia y México. La cadena de tabaco en Colombia muestra una situación similar a la del mercado tabacalero de nuestro país ya que destaca que el precio relativo entre el productor de tabaco y el productor de cigarrillos es alta ya la diferencia entre los dos precios es cada vez más grande. En otras palabras, el margen de ganancia de las tabacaleras es mayor con relación a los precios pagados al productor de tabaco, teniendo en cuenta la inexistencia de intermediación entre la producción primaria y la industria. No ocurre lo mismo con el precio relativo entre el productor y el consumidor de cigarrillos donde se observa que entre el monto pagado al productor y al consumidor final existe una brecha muy grande. En México la situación es similar, la diferencia fundamental con Jujuy es la escasa superficie plantada con tabaco en México que oscila entre las 3 y las 5 ha.

El Segundo Taller (2010) tuvo como objetivo socializar la información obtenida en el Primer Taller y profundizar sobre ello para construir las matrices ofensiva y

defensiva. Convocados a este nuevo taller, los productores asistentes analizaron el FODA anterior y en conjunto decidieron profundizarlo y enriquecerlo y a partir de allí construyeron las matrices: ofensiva y defensiva empleando un sistema de puntajes a través de la ponderación y valorización de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza de la producción de Tabaco Virginia en Jujuy.

Los resultados de este Segundo Taller (2010) se presentan a continuación:

FORTALEZAS

- El tabaco Virginia es especial por su calidad y estilo, tiene amplia aceptación entre los fabricantes de cigarrillos y gran prestigio en el mercado.
- Producto curado y terminado de muy buena calidad.
- Condiciones agro climáticas de Jujuy ideales para plantar tabaco.
- Se puede manejar un 20% del total de los costos del proceso productivo.
- Técnicos de Cooperativa y otras instituciones recorren las fincas asesorando a los productores y hacen un seguimiento de cada finca.
- Instalaciones y maquinaria adecuadas al nivel de producción actual.
- Recursos humanos capacitados y con experiencia.
- Jujuy posee 6 embalses que derivan en un sistema regulado de irrigación por canales lo que asegura la presencia permanente de agua y una calidad final del tabaco uniforme todos los años. Existen turnos de riego preestablecidos para los productores (el consorcio de riego del Valle los Pericos maneja los Diques), y cada 5,5 días reciben caudales del consorcio, de acuerdo a la superficie y época del año.
- Se cuenta con asesoría técnica durante todo el ciclo de producción por parte de las compañías, el INTA, finca La Posta y Cooperativa de Tabacaleros.
- El tabaco es un producto con alta rentabilidad relativa, que supera a la rentabilidad de cualquier otro cultivo.

- Este cultivo genera gran cantidad de mano de obra asalariada.
- Con el esquema actual, se tiene cobertura social para los productores y sus empleados (salud y jubilación).
- Un 60 % aproximadamente de los productores activos de tabaco tienen enfoque empresarial.
- Existe cultura tecnológica avanzada del cultivo entre los productores.
- El producto tiene venta asegurada.
- Existe una alta especialización en Jujuy de la cadena.
- Existencia de sistemas industriales, comerciales, de seguros y financieros establecidos.
- Se produce en su totalidad bajo riego por sistema gravitacional, siendo esto un factor fundamental que incide en la calidad de tabaco por no depender exclusivamente de las precipitaciones.
- Madurez del actual proceso de producción y alto conocimiento de los mismos por parte de los productores



Foto 16: Segundo Taller realizado con productores tabacaleros y referentes del INTA Perico.

Fuente: Foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy.

DEBILIDADES

- Los técnicos no hacen un seguimiento del cultivo de las fincas luego de visitar las mismas.
- No hay stock de estufas para el tabaco que se produce.
- No hay compromiso ni empeño en los trabajadores (changueros y asalariados por día).
- El Estado no subsidia los servicios, y el gas es más caro mientras mayor es el consumo.
- El monocultivo existe porque los otros cultivos no son rentables en las pequeñas superficies (se rota solo para mejorar el suelo).
- Desde 1990 hay 20.000 ha y no hay más tierras para plantar tabaco, pero los productores, al dejar más descendencia, hacen que las fincas se subdividan.
- Los pequeños productores viven exclusivamente de esta actividad.
- Por falta de instalación de estufas y de cámaras para humectar se puede arruinar el tabaco. Esto se explica porque al no tener capacidad suficiente se debe empezar a cosechar antes de lo previsto para hacer por etapas el estufado. Lo mismo ocurre con la humectación. El tabaco una vez estufado, no puede esperar demasiado para ser humectado, de lo contrario se pudre.
- Los dealers saben los costos del productor, por eso acuerdan el precio justo para que sobrevivan y no tengan buenas ganancias.
- Jujuy y Salta producen 80 millones de kg por año, Brasil 800 millones y USA 500 millones.
- Al momento del acopio, en diciembre, el productor no sabe el precio que le pagarán por kg, ya que le dan un adelanto a precio de la cosecha anterior. En marzo del año siguiente la Cooperativa les paga un reajuste, y el saldo con cheques hasta diciembre a una tasa del 5%. En la venta de cheques el productor pierde el 10% y la

inflación anual es aproximadamente del 25% (la Cooperativa y/o los dealers solo reconocen un 5%).

- Además de las amenazas de no comprar –que mantienen en vilo a toda la comunidad en tiempos de cosecha–, otra práctica habitual para bajar los precios en boca de acopio es la prefinanciación de los cultivos, que realizan las dos grandes firmas directamente o a través de sus dealers. El productor recibe semillas, fertilizantes (este año no lo recibieron) y equipos del acopiador, y los paga con tabaco de la próxima cosecha según la cotización que surja del “mercado”. En su doble carácter de comprador y acreedor permanente, el dealer se queda con todas las de ganar a la hora de discutir los valores.
- Tradicionalmente los suelos tabacaleros están soportando el monocultivo por lo menos durante 30 años. Esta situación critica produjo la esquilmação de la fertilidad de los potreros y la degradación física de los suelos, por lo que debiera hacerse rotación de cultivos.
- El productor pequeño vive del tabaco, y no puede crecer ya que no maneja grandes volúmenes.
- El productor sólo puede manejar un 20% de los costos para tratar de economizar, ya que el 80% restante son gastos invariables o fijos.
- Degradación de suelos: La mayoría de las tierras sólo tiene ese cultivo/año (monocultivo).
- Exceso de laboreo no da tiempo a la tierra para que genere materia orgánica.
- Erosión eólica e hídrica de algunos suelos.
- El riego deteriora el suelo porque arrastra los minerales.
- Insuficiente conocimiento de enfermedades radiculares.
- Deficiente manejo varietal: Insuficiente conocimiento de la adaptación de variedades en condiciones locales; ausencia de multiplicadores locales. Los dealers obligan a plantar semilla que no es del todo apta para el suelo.

- Degradación Ambiental y Contaminación: Deficiente manejo de residuos y envases
- Deficiente apoyo gubernamental en las negociaciones por el precio.
- Poca inversión en tecnología por la baja rentabilidad.
- Se puede tener suelos pedregosos, gredosos y arenosos en un mismo potrero, entonces no se puede usar una misma tecnología en todo el terreno (ej.: la máquina plantadora)
- Hay productores que no tienen suficiente terreno para plantar almácigos.



Foto 17: Exposición de un productor tabacalero.

Fuente: Foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy.

OPORTUNIDADES

- Alta tecnología disponible.
- Disponibilidad de agroquímicos de alta excelencia.

- Existen capacitaciones en SUETRA, Cámara, etc., para todo tipo de empleado (estufero, encargado, tractoristas, etc.)
- Se podrían unir varios productores de una misma zona para compartir terreno para plantar almácigos, o compartir los tanques regadores, etc.
- El Gobierno debería hacer más inversión en más diques para que se puedan aprovechar más terrenos, porque ya no hay más terrenos para plantar.
- Sistema de riego: se podrían hacer canales cementados para que no se pierda el agua a lo largo de la acequia, aunque dicha inversión es bastante costosa.
- Existe un plástico para las regueras que alimentan las rayas (esto impediría filtración y desperdicio del agua).
- El consumo en Estados Unidos de Norteamérica es el segundo más alto en el mundo.
- A Jujuy se le abren las puertas al mercado de Oriente asiático: la República Popular de China, extendió la autorización para el ingreso de tabaco argentino en sus variedades Burley y Virginia, procedentes de Jujuy, Misiones, Salta y Tucumán.
- China es un atractivo mercado que, en los últimos cinco años, ha cuadruplicado su importación, superando hoy las 43.000 toneladas.
- La Argentina produce más de 161.000 toneladas anuales y exporta cerca de 61% de esa producción. En la última década, la producción de tabaco registró un incremento de 64% y un rendimiento de más de 2 toneladas por hectárea, contra 1,7 toneladas por hectárea a comienzos de los años noventa.
- El tabaco jujeño sigue siendo demandado por su alta calidad
- El consumo de tabaco está en crecimiento a pesar de las campañas antitabaco.
- La producción de tabaco de la provincia occidental de Pinar del Río, la principal productora cubana, caerá en un 12% en la cosecha de 2010 con respecto a 2006.

- Existe un programa de investigación de alto nivel para mejorar sanidad del proceso de producción y minimizar daños a la salud.
 - Gracias a la tecnología disponible es posible aumentar el promedio por hectárea y la calidad.
 - Tendencia a la disminución de los stocks mundiales de tabaco. En los próximos 4 años habrá más demanda.
 - Intensificación de la producción por acceso a tecnologías e información: instituciones de investigación, desarrollo y transferencia dedicadas al sector
 - La demanda mundial de tabaco seguirá aumentando hasta el año 2010.

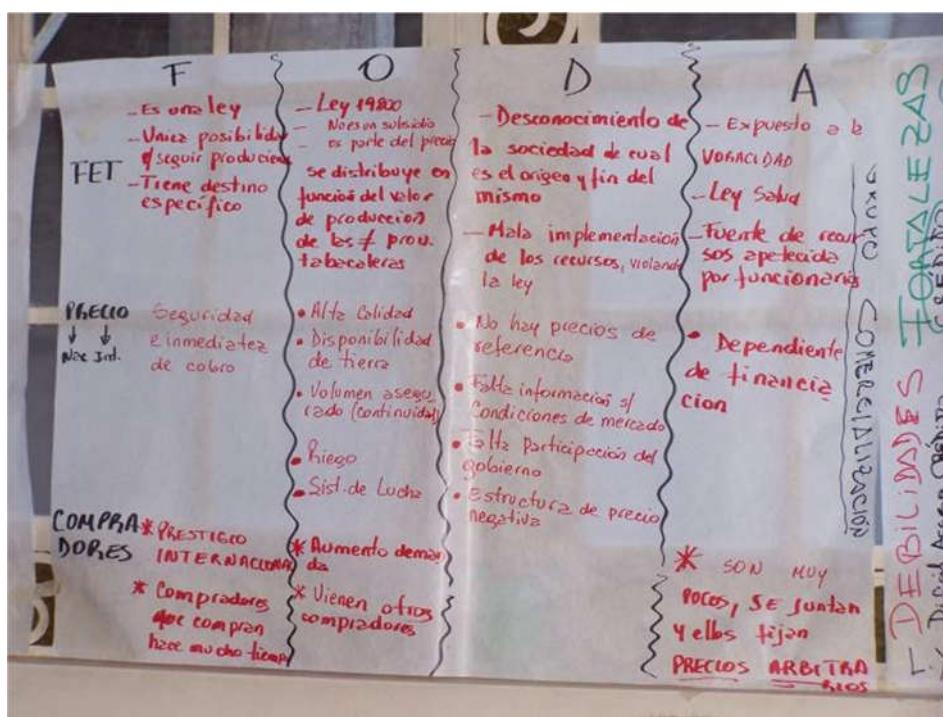


Foto 18: FODA elaborado por los productores tabacaleros.

Fuente: foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy.

AMENAZAS

- Aunque el tabaco sigue siendo uno de los cultivos más rentables, los márgenes de ganancia son cada vez menores.

- Constantes cambios tecnológicos no son bien acompañados por un buen financiamiento (burocracia para adquirir estufas, créditos, etc).
- Planes sociales que quitan mano de obra.
- Migración de mano de obra.
- Adversidades climáticas, plagas, sequías, enfermedades.
- Por falta de capacitación algunos peones deben hacer el mismo trabajo varias veces (ej.: azadeo, es la labor con la azada) lo que implica disminución de la productividad y mayor riesgo de accidentes.
- Exigencia de compra de semillas de USA o Brasil, que NO han sido desarrolladas específicamente para nuestra área tabacalera. De este modo hay riesgo de disminución de la calidad por variedades importadas que no se adaptan a la zona.
- El marco legislativo contra el consumo de tabaco y las campañas antitabaco.
- La gran extensión del cultivo en África y Brasil con mano de obra muy barata.
- El CMCT (Convenio Marco para el Control del Tabaco) creado por la OMS (Organización Mundial de la Salud) utiliza expresiones muy ambiguas que pueden dar lugar a múltiples interpretaciones. Su posible ratificación por parte de nuestro país pone en grave riesgo la continuidad de la actividad tabacalera.
- Cuestionable nivel de apoyo del Gobierno nacional y provincial a los productores en las negociaciones con las compañías transnacionales.
- Estrategias de Multinacionales (imponen tecnología, precio y forma de pago).
- Baja participación de instituciones públicas (INTA, Universidades) en la definición de estrategias del sector.
- Profundización de la visión social negativa sobre el tabaco (salud, ambiente, trabajo de niños y mujeres)

- El FET es una fuente de recursos permanente apetecida por los funcionarios nacionales para uso propio y con otros destinos.
- Cada vez se realizan los desembolsos del FET a las Provincias en forma más tardía.
- Frente a las exigencias de cambios tecnológicos (ej.: intercambiadores de calor), la inversión no cuenta con una buena financiación y hace peligrar la subsistencia de pequeños productores.

Matriz de área ofensiva y defensiva

A fin de confeccionar las matrices descritas en este capítulo, los productores tabacaleros asistentes a los talleres escogieron las seis oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas más importantes de esta actividad, a partir de las cuales se elaboraron los objetivos ofensivos y defensivos de la cadena del tabaco de Jujuy.

Las matrices ofensivas y defensivas permiten visualizar que factores internos y externos son los que influencian con mayor fuerza, de forma positiva o negativa, a la cadena.



Foto 19: Elaboración de matrices ofensivas en el 2º Taller de productores tabacaleros

Fuente: foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy.

Matriz de Área Ofensiva

Se construye cruzando las fortalezas de la cadena con las oportunidades del entorno. La pregunta que se debe plantear es hasta qué punto la fortaleza X de la cadena nos permite aprovechar la oportunidad X del entorno. Para cada pregunta se define un grado de correlación entre 0 y 5. Si la correlación es fuerte, es decir, si la fortaleza permite aprovechar las oportunidades, coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3; si la correlación es baja, se coloca 1, y si no existe ninguna correlación se pone 0. Se sigue el mismo procedimiento cruzando las cinco fortalezas con las cinco oportunidades.

Relación

5: alta

3: media

1: baja

0: ninguna

Tabla 4: Matriz de área Ofensiva

| OPORTUNIDAD ES =====→ | Alta tecnología disponible, que permite aumentar la calidad y el rendimiento por hectárea. | Consumo en crecimiento a pesar de las campañas antitabaco | Disminución de los stocks mundiales de tabaco que provocará aumento de la demanda en los próximos 4 años. Madurez del actual proceso productivo | China cuadriplicó en los últimos 5 años su importación, superando las 43.000 toneladas. | Existen capacitaciones en SUETRA, Cámara del tabaco, etc. para trabajadores (estufero, tractorista, etc.) | China, extendió la autorización para el ingreso de tabaco argentino | TOTAL |
|---|--|---|---|---|---|---|--------------|
| FORTALEZAS | | | | | | | |
| Alta especialización de la Cadena | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 28 |
| Producto con venta asegurada | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 20 |
| Condiciones agro climáticas ideales para plantar tabaco | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 13 |
| Prestigio en el mercado por la alta calidad del tabaco | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 20 |
| Asesoría técnica durante todo el proceso productivo | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| Recursos humanos capacitados y con experiencia | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 14 |
| TOTAL | 16 | 24 | 24 | 24 | 15 | 22 | 125 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, se han marcado con color rojo las fortalezas y oportunidades que poseen un mayor grado de correlación entre sí, y que por lo tanto potencian positivamente a la cadena.



Foto 20: Elaboración de matrices defensivas en el Segundo Taller de productores tabacaleros.

Fuente: foto tomada en la sede del Colegio de Abogados de Jujuy.

Matriz de Área Defensiva

Se construye en forma inversa a la matriz de área ofensiva, es decir, cruzando las amenazas del entorno con las debilidades de la cadena pues lo que nos interesa corregir en este ejercicio son las debilidades.

La pregunta que se debe formular, es hasta qué punto la debilidad X de la cadena empeora la amenaza X del entorno. Luego se sigue el mismo procedimiento que en la matriz de área ofensiva, asignando un grado de correlación entre 0 y 5 y cruzando las cinco amenazas con las cinco debilidades.

Relación

5: alta

3: media

1: baja

0: ninguna

Tabla 5: Matriz de área defensiva

| DEBILIDADES =====→ | Los dealers prefinancian entregando semilla, fertilizantes, a pagar con la cosecha al precio fijado por ellos. | Asimetría de poder al negociar el precio del tabaco | Por insuficientes estufas y cámaras para humectar se puede perder la calidad del tabaco | Productor cobra adelanto a precio del año anterior y el saldo con cheques a largo plazo | Degradación de suelos por monocultivo | Solo hay 20.000 has para plantar tabaco. | TOTAL |
|--|--|---|---|---|---------------------------------------|--|-------|
| AMENAZAS | | | | | | | |
| Menor margen de ganancia por la suba del precio de la nueva tecnología e los insumos | 5 | 3 | 5 | 5 | 0 | 0 | 18 |
| Planes sociales quitan mano de obra | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Multinacionales: imponen cambios tecnológicos costosos, y formas de pago inconvenientes al productor | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 0 | 23 |
| El marco legislativo y campañas en contra del consumo de tabaco | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aumenta la extensión del cultivo en África | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| y Brasil con mano de obra barata | | | | | | | |
| Desembolsos del FET cada vez mas tardíos | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| TOTAL | 10 | 11 | 10 | 10 | 3 | 0 | 44 |

Fuente: Elaboración propia

Se ha marcado con color rojo las debilidades y amenazas que poseen un mayor grado de correlación entre si y que por lo tanto influyen negativamente a la cadena.

Definición de Objetivos Estratégicos Ofensivos y Defensivos

La formulación de objetivos estratégicos ofensivos y defensivos busca aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades detectadas en las matrices de áreas defensiva y ofensiva.

Objetivos Estratégicos Ofensivos

Para construir objetivos estratégicos ofensivos se parte, por un lado, de las oportunidades que obtuvieron el puntaje más alto, pues son estratégicas para la competitividad de la cadena, y por el otro, de las fortalezas que al obtener los más altos puntajes de correlación con esas oportunidades, son las que potencian el aprovechamiento de las mismas.

Oportunidades:

- ✓ Consumo en crecimiento a pesar de las campañas antitabaco.
- ✓ Disminución de los stocks mundiales de tabaco que provocará aumento de la demanda en los próximos 4 años.
- ✓ China cuadriplicó en los últimos 5 años su importación, superando las 43.000 toneladas

Fortalezas:

- ✓ Asesoría técnica durante todo el proceso productivo.
- ✓ Alta especialización de la cadena.
- ✓ Producto con venta asegurada.
- ✓ Prestigio en el mercado por la alta calidad del tabaco

Objetivos estratégicos ofensivos

- ✓ Aprovechar el asesoramiento técnico permanente que se encuentra a disposición de los productores para poder aumentar la capacidad de producción por hectárea, manteniendo y/o mejorando al mismo tiempo la calidad del producto, a través de la incorporación de nueva tecnología, aumento y mejoramiento de la infraestructura, utilización de insumos de avanzada, etc.
- ✓ Gestionar a través de las autoridades de la Cámara del Tabaco y de la Cooperativa de Tabacaleros, y autoridades del Gobierno Provincial y Nacional la participación de representantes de tabacaleros en viajes mas frecuentes de promoción de la producción regional al Oriente asiático, para así captar nuevos mercados y/o potenciar las relaciones preexistentes.
- ✓ Posicionar como sinónimo de calidad al tabaco Virginia, a la producción de la provincia de Jujuy. A tal fin, se deberán invertir seriamente en empresas de renombre a nivel nacional dedicadas a formular estrategias de marketing y un plan de negocios a nivel institucional (desde la Cámara del Tabaco) y Provincial (a través del Ministerio de la Producción de Jujuy), enfocados principalmente en el conocimiento profundo de la cultura asiática, para así penetrar masivamente con publicidad adecuada a su idiosincrasia, captando la gran demanda de tabaco que estos países poseen, en especial China.
- ✓ Diseñar un plan estratégico exportador para toda la cadena que consulte los diferentes segmentos y productos.
- ✓ Llevar adelante un plan publicitario para “*desatanizar*” el tabaco (aroma, sabor y bajos niveles de nicotina), neutralizando de este modo las campañas antitabaco.

Objetivos Estratégicos Defensivos

Para construir objetivos estratégicos defensivos se parte, por un lado, de las debilidades que obtuvieron el puntaje más alto, pues son las más peligrosas para la competitividad

de la cadena, y por el otro, de las amenazas que obtuvieron los más altos puntajes de correlación con esas debilidades.

Debilidades

- ✓ Asimetría de poder al negociar el precio del tabaco.
- ✓ Los dealers prefinancian entregando semilla, fertilizantes, a pagar con la cosecha al precio fijado por ellos.
- ✓ Por insuficientes estufas y cámaras para humectar se puede perder la calidad del tabaco.
- ✓ Productor cobra adelanto a precio del año anterior y el saldo con cheques a largo plazo.
- ✓ Productores manifiestan la necesidad de que el INTA vuelva a hacer semillas con una genética local que contemple nuestras condiciones climáticas y sanitarias.
- ✓ Se requiere capacitación para productores en el nivelado de suelos y manejo de almácigos.
- ✓ La mayoría de los productores no tienen acceso al crédito bancario, y manifiestan su dificultad para realizar todo trámite que requiera ser hecho vía internet o a través de formularios.

Amenazas

- ✓ Multinacionales: imponen cambios tecnológicos costosos, y formas de pago inconvenientes al productor.
- ✓ Menor margen de ganancia por la suba del precio de la nueva tecnología e insumos.

Objetivos estratégicos defensivos

- ✓ Lograr un mayor compromiso de las autoridades provinciales y nacionales en las negociaciones con las grandes multinacionales compradoras de tabaco, a fin de

obtener un mejor precio del tabaco año a año, como así también una mejora en la modalidad de pago de la cosecha y el aumento del FET.

- ✓ Promover la realización de mesas de concertación periódicas con actores claves de la cadena, para obtener, de los bancos u otras instituciones, líneas de créditos a menor tasa (teniendo en cuenta que los intereses son altos en comparación a la ausencia total de riesgo que posee la parte que presta el dinero, ya que tiene el pago asegurado con el cobro del FET).
- ✓ Lograr que la Cooperativa de Tabacaleros y los dealers prefinancien los cambios tecnológicos que ellos mismos imponen, como así también la construcción de estufas y cámaras de secado (tal como lo hace con el combustible y algunos insumos), para así obtener una mejora en la infraestructura, aumentando el rendimiento, y evitando pérdidas de tabaco o mermas en su calidad.

1. Observaciones realizadas a la cadena

Como ya se expresara al momento de formular el problema, la producción de tabaco Virginia en Jujuy continúa siendo uno de los cultivos más rentables y es un importante generador de fuentes de trabajo a nivel regional. Sin embargo, la asimetría de poder, al momento de negociar el precio, y la inconveniente modalidad de pago impuesta por los dealers y la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, constituyen los principales problemas que los productores plantean permanentemente a las autoridades locales y nacionales. Esto, sumado al aumento del precio de los insumos, la desactualización del porcentaje del FET que se le asigna por Ley a las provincias, y la disminución del margen de ganancias por el que luchan los tabacaleros año a año, provoca actualmente un malestar entre los productores de Jujuy, quienes sienten que la rentabilidad de sus cultivos ha disminuido sensiblemente con relación a años anteriores y no se condice con la gran inversión en tiempo, esfuerzo y dinero que realizan y con los riesgos que asumen en cada campaña.

La cadena se caracteriza por estar integrada verticalmente desde el eslabón primario hasta el industrial. En el cultivo de tabaco se da una fuerte institucionalidad de

la producción por contrato, situación que garantiza a los productores asistencia técnica y acceso a los insumos pero imprime rigideces a la producción, típicas de un mercado imperfecto, impidiendo al productor indagar en el mercado para encontrar mejores precios en insumos, o para su producto. El precio recibido por el agricultor depende básicamente de lo pactado con las tabacaleras; el margen de ganancia para la industria en relación con el sector agropecuario es cada vez mayor.

Los productores ven, además, los siguientes aspectos negativos de la actividad:

- ✓ En el ámbito internacional la cadena de tabaco se caracteriza por una disminución en el consumo y un aumento en los inventarios, lo cual en un mercado perfecto conduciría a una reducción en los precios. No obstante, éstos se mantienen estables gracias a las ayudas y subsidios que otorgan algunos importantes productores.
- ✓ En general, para los agricultores el cultivo es cada vez menos rentable, mientras la industria emprende nuevas estrategias, expande sus mercados, concentra cada vez más la producción y adquiere las empresas nacionales, con una estrategia financiera que explota las marcas reconocidas y los altos precios.
- ✓ Tecnología crediticia inadecuada a las necesidades y condiciones de los comerciantes: los créditos generalmente resultan caros para los pequeños productores quienes frente al riesgo que implica cada cosecha, no ven una relación costo-beneficio atractiva para arriesgarse a invertir más a través del crédito.
- ✓ El 80 % del tabaco argentino se exporta, pero se encuentra sujeto a una alta tasa de retención (del 10%) no adecuada a las características de un producto pre-industrializado. (Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009).

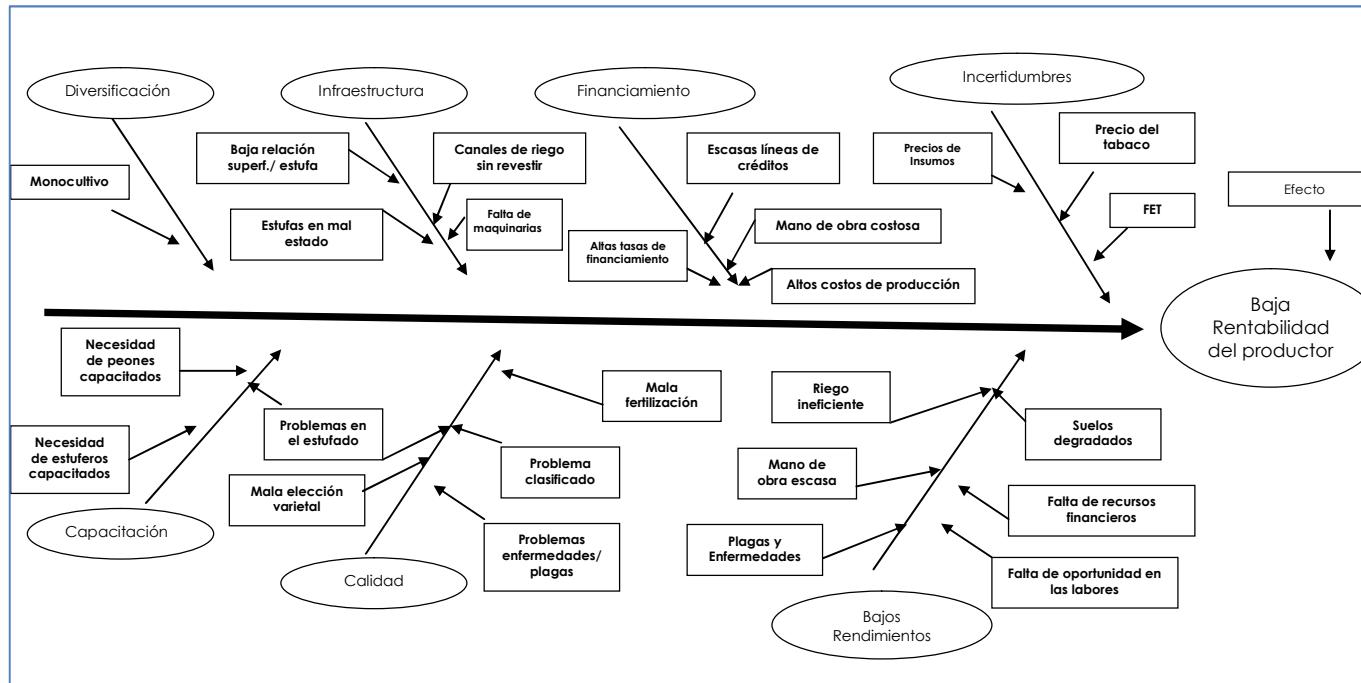
Lo que se ha observado a lo largo de este trabajo es que los productores poseen una percepción de su realidad en la que visualizan casi exclusivamente los puntos débiles que presenta la producción, y las amenazas del entorno, minimizando la importancia que para mejorar su situación podrían llegar a tener la potenciación de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades del sector.

Por ello, este trabajo ha pretendido demostrar que además de los factores negativos internos y externos, existen fortalezas intrínsecas de la actividad tabacalera y

oportunidades que ofrece el mercado, las que, quizás, no han sido detectadas como tales, o bien, no han sido debidamente aprovechadas o valoradas en toda su magnitud por los productores y/o sus autoridades gremiales como herramientas útiles para mejorar las debilidades internas, y el poder de gestión, negociación, y competitividad del sector, como las que se exemplifican a continuación:

- ✓ Existe alta tecnología aplicada al proceso de producción del tabaco.
- ✓ El tabaco Virginia de Jujuy posee una alta reputación en los mercados internacionales.
- ✓ El sector tabacalero tiene la ventaja de tener un fondo especial que subvenciona la actividad, y que otros países productores no poseen.
- ✓ La falta de rentabilidad del cultivo es relativa entre los mediano-grandes productores. Algunos han obtenido en la campaña 2009-2010 \$5,000/ha de utilidad neta
- ✓ Si bien el productor no tiene opciones para comercializar su producto, al mismo tiempo tiene la tranquilidad de la venta de su cosecha asegurada.
- ✓ La producción de tabaco ocupa la mayor parte de los suelos más fértils de los valles templados de Jujuy y posee condiciones climáticas insuperables para lograr alta calidad en el tabaco. Esta zona productiva no sólo ha sido favorecida por la naturaleza en cuanto al clima y la fertilidad de sus suelos, sino que se encuentra dotada de una buena infraestructura de energía eléctrica, gas natural, red de caminos, y canales de irrigación con embalses, cuya administración está a cargo del Consorcio de Riego del Valle de los Pericos.

Gráfico 4. Diagrama de Ishikawa: Árbol de Limitaciones Diagrama Causa-Efecto Baja rentabilidad, Valles Templados de Jujuy.



Fuente: Elaboración propia en base a los Talleres con Productores Tabacaleros realizados en el Colegio de Abogados, 2009 y 2010.

El diagrama de Ishikawa fue elaborado en base a toda la información recabada los dos Talleres con los productores (2009 y 2010). Puede observarse que a diferencia del Diagrama de Ishikawa de México, en el caso de Jujuy las limitantes más importantes son la incertidumbre del precio y del FET, la escasez de estufas, no obstante la superficie plantada no es una limitante que sí se presenta en México.

Estudio de caso

Una familia compuesta por tres hermanos y su madre son propietarios de esta finca de 25 has, la cual fue arrendada a terceros durante 40 años. Esta finca tiene un rendimiento de 2700 kg/ha de tabaco.

Los análisis de suelo son realizados por sus propietarios, quienes se encuentran permanentemente asesorados por “recorredores” e inspectores de la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, quienes hacen un seguimiento de cada etapa de la producción, efectuando recomendaciones en cuanto a semillas, suelo, riego, control de plagas, etc., y cualquier directiva emanada de los dealers (las cuales deben ser respetadas para asegurar la compra de su producto). Cabe destacar que el seguimiento realizado por estos inspectores se refleja con claridad al momento del acopio, ya que cada productor cuenta con un legajo informático con una puntuación acorde al desempeño mostrado en el proceso productivo de su finca, el cual es consultado al momento de clasificar el tabaco presentado para la venta. Al ser entrevistados, los propietarios de esta finca valoraron como algo positivo este seguimiento, ya que a su criterio resulta de gran utilidad para mejorar la calidad y cantidad del tabaco.

Uno de los productores de esta finca manifiesta en la entrevista de campo que se ha elegido para la campaña 2008/2009 la semilla 394 de Profillen y la MB47 de la Finca La Posta, y que años atrás la Cooperativa entregaba las semillas como adelanto, sin embargo en dicha cosecha se han visto obligados a comprarla. Con relación al abono, este fue entregado como adelanto del precio del acopio, pero en pequeñas cantidades y con considerable retraso en relación a la campaña anterior. En tal sentido manifiesta que su finca necesita 40.000 kg de abono, y al mes de Septiembre de 2009 sólo han recibido 12.000 kg, no habiéndose abonado aun el porcentaje correspondiente al mes de Agosto del FET.

Los propietarios de esta finca, una vez realizado el acopio en enero/febrero de 2009, cobraron con cheques quincenales o mensuales diferidos, siendo el último de ellos fechado para julio de 2009. Ellos recalcan, como aspecto negativo, que el cobro de algunos cheques ha sido diferidos a 150 días y con tan solo un interés del 5%.

La organización del proceso de trabajo en el cultivo del tabaco

El proceso de trabajo en esta finca cuenta con distintos puestos que comprenden tareas de orden administrativo-contable y tareas vinculadas con el trabajo en el campo. A continuación, se presenta un sucinto detalle de los puestos de trabajo, así como una descripción de las tareas que cada uno comprende:

Puestos de gestión, administración y supervisión

Uno de los propietarios, es el responsable del seguimiento contable de los ingresos y egresos de la empresa:

- Liquidaciones de personal, pago de contribuciones patronales, obra social y/o contribuciones del empleador.
- Compras de insumos y maquinaria para la producción.
- Cumplimiento con las normativas contables para empresas

Los otros dos hermanos desarrollan las siguientes tareas:

- Comercialización de la producción.
- Planificación del trabajo a realizar en la explotación.
- Contactos con técnicos para la reparación de maquinarias.
- Contactos con técnicos de las empresas y/o cooperativas, que asesoran sobre la atención del cultivo.
- Adopción de todas las decisiones vinculadas con la producción en cada etapa.
- Supervisión general del trabajo y contacto directo con el personal.

Puestos de trabajo en el campo

12 cosecheros

1 encargado, 1 estufero

12 encañadores

3 desencañadores

10 cinteros para clasificar

1 cargador/enfardador

2 tractoristas

4 peones que mueven el tabaco

Total: 46 personas

En esta finca trabajan 8 peones y 2 tractoristas en forma permanente durante todo el año, mientras que el resto del personal trabajan desde el 15 de Diciembre hasta el 15 de Marzo, salvo los cosecheros que trabajan desde Noviembre hasta Marzo.

En lo que respecta a la organización actual del trabajo, el productor comenta que “...nosotros más o menos en este momento tenemos 34, 35 peones (golondrinas) y cuando llega el momento de la cosecha tenemos más. En el invierno hay 5 ó 6 (permanentes), eso depende del trabajo”.

Las funciones de cada trabajador son las descriptas a continuación:

Capataz / encargado

- Supervisión de la ejecución del trabajo en el campo durante la producción de tabaco, desde la etapa de plantación del almácigo hasta el curado y secado.
- Imparte órdenes de trabajo a peones generales y a peones calificados.
- Toma decisiones junto a los propietarios de la finca, vinculadas a las tareas que implica cada ciclo de producción, tales como el inicio del transplante y de la cosecha, cuándo y cómo regar, etc.
- Reportar a los productores los requerimientos de reparación de maquinaria de trabajo.
- Ejecutar las órdenes emanadas de los productores.

Tractorista

- Manejo del tractor en todas las etapas del cultivo en el desarrollo de las siguientes tareas: preparación de suelos -aradas, rastreado, surcado y emparejada-, plantación y transporte de las hojas cosechadas en acoplados y transporte de los fardos de tabaco al acopio.
- Traslado de los peones a distintos lugares del campo.



Foto 21: Tractor de la finca

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

Peón general

- En la etapa de almácigo, colocación de estacas y arcos plásticos, trazado de almácigos, rastrillada, fertilización del suelo, etc.
- En la etapa de plantación: aplicación de herbicida, fertilización, transplante manual de los plantines, repique, riego, carpida, pulverización, desflore y aplicación de desbrotador.
- En la etapa de cosecha: cosecha de las hojas, carga y descarga de las mismas. Generalmente, no se especializa en una tarea específica y ejecuta las órdenes que emanan del capataz.

Estufero

- Control de la temperatura de las estufas en el momento del secado y curado.
- Prevención y/o control de los problemas de humedad y/o calor que puedan afectar la calidad del tabaco.

Peones

- Transporte del tabaco desde la estufa a la cámara y desde allí a las cintas.
- Cargador/enfardador:
 - Preparación del tabaco después de la estufada para su estacionamiento, consistente en estirar las hojas para luego enfardarlas para la venta.

Encañador y desencañador

- Atado de las hojas de tabaco (en pares) a las varas que cuelgan dentro de las estufas para el secado.
- Desencañado de las hojas.
- Carga y pesaje de los fardos.

Galponero

- Control del proceso de estacionado del tabaco en el galpón.
- Selección del tabaco apto para la comercialización.

Las tareas vinculadas a la gestión empresarial de la explotación son asumidas por los tres hermanos. Ellos han incorporado a un capataz al proceso de trabajo, quien se encuentra a cargo de las tareas de encargado general, mientras que las decisiones que involucran la planificación de la producción, y las vinculadas con la administración y comercialización, recaen sobre los propietarios de la finca.

En la organización administrativa, uno de los propietarios tiene a su cargo el

cumplimiento de las obligaciones patronales y las obligaciones ante los organismos recaudadores. Ellos se encuentran en pleno proceso de transición hacia el pago bancarizado de jornales, ya que en la actualidad realizan esos pagos en forma personal en la finca, con los riesgos que esto implica (robos, etc.).

La mano de obra es asalariada en todas las etapas del proceso de producción, sean éstos calificados o no calificados.

Los productores de esta finca se enmarcan en el tipo de “empresario tabacalero”, caracterizado por el control de los medios de producción, contratación de mano de obra asalariada, el uso de capital para acceder a la tierra y de tecnología media/alta.

Tecnología insumos y mano de obra utilizada en cada etapa de la producción.-

De la entrevista a los propietarios de la finca, surge este resumen del proceso productivo de las diferentes etapas, desde los almácigos hasta el acopio:

Almácigos:

Para los almácigos, el suelo se prepara formando 7 canteros por hectárea, de aproximadamente 1 m. de ancho por 10 m. de largo cada uno. Para ello, el productor utiliza 6 viajes de tierra de monte de 4 metros cúbicos cada uno.

A continuación, se aplica en el terreno “Vapam” (desinfectante de suelos), dejándolo actuar de entre 15 a 17 días manteniendo húmedo el suelo. Pasado ese tiempo, debe dejarse secar el suelo por 5 días (para que el gas del producto se evapore).

Luego comienza a abonarse el suelo, tirando 1000 kg de abono para todos los almacigos, Almacigol en polvo (1 kg y medio en 280 canteros para fortalecer la tierra), “Furadan” (insecticida) y Cab (calcio y boro para las raíces).

La semilla de tabaco es muy pequeña y es sembrada en almácigos. Se colocan 0,8 gramos de semilla por cantero (en esta finca se utilizó para esta cosecha la semilla Profigen, variedad 394 en la que predomina el color naranja). La semilla es curada con fungicida “Apron” (durante dos horas), para luego colocarla dentro de un carro regador con agua, con el que se humecta en forma pareja los canteros.

Transcurridos 2 días, deben regarse los canteros con Furadan, manteniendo los canteros con abundante agua durante la semana siguiente, reduciendo la humedad de los mismos recién cuando el almácigo tiene 4 o 5 hojas. En ese momento se recubren con un manto de filtrón (previene las heladas).

Preparación del suelo

Comienza realizándose 2 o 3 pasadas superficiales de rastras, para matar los restos de tabaco que pueden haber quedado del año anterior. A continuación, se procede a rayar el suelo y a regarlo. Luego se realizan dos pasadas de cincel (que aflojan en profundidad la tierra). Luego se hacen 2 o 3 pasadas de rastras. Finalmente, se rayan nuevamente a 1,25 metros de ancho, o sea que hay 80 rayas en 100 metros de largo, en cada hectárea. En una hectárea entran 22.857 plantas, ya que las mismas están a 1,25 m de ancho y de planta a planta están a 0,35 cm.

Los plantines, luego de tres meses, son replantados. Se dejan crecer hasta que alcancen un tamaño aproximado de 15 centímetros, entonces se sacan del cantero manualmente y se ponen en cajones fruteros para ser transplantados al terreno de asiento donde se obtendrá la cosecha.

Posteriormente, viene la fase de fertilización: 7 días después de la plantación y una vez que las plantas han superado el stress del transplante, se tira un caldo formado por “Confidor” o Actara para curar planta por planta con mochila, que son insecticidas que matan gusanos, hormigas y demás insectos.

A continuación, se abona con regadora. Cabe destacar que el abono es proveído por la cooperativa o las empresas, contra la firma de un documento. Cuando se entrega el tabaco, retienen el valor del abono que dieron al productor y pagan una parte del total adeudado.

Luego de abonar, se tapa el abono y se aporca con cultivadora y con arado tipo español (van los dos juntos). El aporque, procedimiento que consiste en acercar tierra para mejorar el anclaje de la planta y facilitar la disponibilidad y absorción de nutrientes.

Se “azadea” (los trabajadores acercan tierra perfeccionando lo que hizo la máquina), allí se deja “abandonado” el terreno por 21 días para que la planta tome raíz. Transcurrido ese tiempo, recién se vuelve a regar el terreno y se dejan pasar 15 días

más. Ahí se controla cuánto abono hay que reforzar en cada planta de acuerdo al crecimiento obtenido.

Luego se riega cada 10 días y pasados 30 días más se hace un medio aporque para que fluya mejor el agua y la planta tenga más tierra.

El riego es muy importante para la maduración de la planta: su exceso o defecto influye directamente en su rendimiento y calidad. Se aplica el sistema de riego gravitacional.

Luego de 30 días se hace un aporque entero (hay que agregar más tierra y se incorpora líquido para matar las semillas porque ya no se puede entrar con el tractor). Se va agrega más tierra a medida que la planta crece, y se riega a través de pequeñas canaletas que vienen desde la represa. Una vez que la planta ha “*tirado*” todas sus hojas se desflora (en los primeros días de diciembre) y se coloca un líquido desbrotador que es cicatrizante e impide el crecimiento de brotes.

Unos días después, (aproximadamente entre los 90 y los 100 días de haber sido transplantadas), las hojas alcanzan la madurez necesaria para la cosecha y recolección, empieza un proceso de amarillamiento de las hojas más bajas, esto indica que es el momento de iniciar la cosecha la cual se desarrolla en forma manual (bajeras, luego las medianas, las superiores y las corona)

Curado

Una vez que el tabaco se cosecha es sometido a un proceso de curado. El mismo se realiza en secadores discontinuos denominados estufas, bajo condiciones controladas de temperatura y humedad. Las estufas utilizadas pueden ser convencionales o bulk curing, de calentamiento directo o indirecto.

Los sistemas de curado utilizado en la finca objeto de estudio es el convencional y en menor medida el bulk curing, de acuerdo al siguiente detalle:

2 estufas bulk curing de 360 peines c/u

1 estufa bulk curing de 144 peines c/u

3 estufas convencionales con capacidad para 5000 cañas c/u

2 estufas convencionales con capacidad para 1000 cañas c/u

3 estufas convencionales con capacidad para 1500 cañas c/u

Observación: la cantidad de estufas bulk curing detalladas precedentemente son las existentes al año 2011 en la finca, toda vez que en la campaña 2009-2010 la finca poseía solo una estufa bulk curing



Foto 22: Estufa bulk curing

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

Para diferenciarlos, se puede mencionar que el sistema bulk curing, en general, cuenta con un sistema de humectación que no es muy común en las estufas convencionales, donde normalmente se riega el piso de la estufa para que luego se produzca la evaporación. El sistema bulk curing es un aire forzado, lo que permite mayor homogeneidad en el curado, mientras que en el sistema convencional el aire se mueve en forma natural por diferencias de temperaturas (convección). Otra diferencia importante es que las estufas convencionales son de mayor desarrollo vertical (6 a 8 metros), precisan encañado de las hojas y carga las estufas con mayor uso de mano de obra que las de tipo bulk curing, donde las hojas se colocan en “peines” o “racks”, con menor uso de mano de obra y estructura metálica de menor altura. A ello se asocia que el volumen de carga de las bulk curing es mucho mayor que en las convencionales, siendo la relación con igual capacidad de 2-2,5 a 1. Por ejemplo, para 1 tonelada de tabaco a curar, el volumen que se precisa en la estufa convencional es 2 a 2,5 veces superior que en la estufa bulk curing. La energía de las estufas convencionales es a gas o leña, mientras que las bulk curing utilizan energía eléctrica (para los ventiladores) y además gas o leña como combustible.

Encañado

Las cañas son varillas de madera rígidas y de una longitud no inferior a un metro y medio. Se forman 32 pares de hojas por caña (2 hojas para un lado y dos para el otro) y se meten las cañas a la estufa.



Foto 23: Cañas ubicadas fuera de la estufa listas para comenzar el encañado.

Fuente: Foto tomada en la finca objeto de estudio

El estufado lleva 7 días bajo condiciones controladas de temperatura y humedad. Las primeras 72 hs, de 32° a 35°, y va subiendo la temperatura día a día hasta llegar a los 72° el 7º día.

Mientras las hojas se secan, pierden humedad y por lo tanto se ponen más rígidas. Para evitar roturas, luego del secado, las hojas son humectadas, sin desencañar, en cámaras similares a las estufas, donde adquirirán humedad de alrededor de un 14% (en esa cámara se coloca en el suelo arena muy húmeda y se humectan las paredes también). La finca objeto de estudio cuenta con 3 cámaras para humedecer el tabaco.

Esta etapa dura aproximadamente un día. Una vez terminada la humectación, las hojas son desencañadas y clasificadas de acuerdo a su calidad, para finalmente armar los fardos que se destinan a la planta de acopio

Clasificación

El sistema de clasificado y diseño, y peso de los fardos, está regulado por el patrón Tipo Oficial (PTO).

Se coloca el tabaco en una cinta clasificadora y se lo selecciona de acuerdo al patrón tipo, teniendo en cuenta la posición de la hoja en la planta, el color (naranja o

limón) y si es 1º, 2º, 3º, 4º, o 5º (esto es la calidad general de la hoja: la 1º es la mejor, 2º y 3º muy buena, la 4º es quemada, y la 5º es la peor).

El promedio de producción de la finca analizada es de 2400 kg de tabaco en la campaña 2009/2010 y 20.000 cañas, con un 65% de 1º clase, y un promedio del 75% entre 1º, 2º, y 3º clase; un 20% de 4º y 5º, y el resto es scrap (tabaco desintegrado).

Los productores de la finca advierten que, paradójicamente se paga menos por el scrap, que es tabaco de buena calidad pero desintegrado, que por el tabaco de 4º y 5º que son tabacos quemados o de mala calidad.

Costos y margen de ganancia de la finca

Para la evaluación económica de los gastos y ganancia de la finca objeto de estudio en la campaña 2009/2010, se empleó el cálculo de margen bruto ex post con relevamiento de información de los productores tabacaleros propietarios de la finca.

El análisis consistió en la determinación de gastos directos diferenciando los gastos por etapas de cultivo (almácigos, plantación-cultivo, y cosecha-curado) y por rubro (tareas mecánicas, mano de obra e insumos) Luego se consideraron los ingresos con el precio del acopio (precio promedio de la última campaña) y el precio total que incluye el FET, tomando un 33% del precio de acopio. Finalmente, se calculó el margen bruto con un rendimiento promedio de 2500 kg/ha.

Cabe destacar que solo se han considerado los gastos directos y no los indirectos tales como impuestos o amortizaciones.

El relevamiento de itinerarios tecnológicos de manejo y provisión de insumos y rendimientos se realizó a través de informantes calificados y los productores de la finca en estudio. La información pertinente a precios se llevó a cabo en las agroquímicas del medio y con el productor de la finca.

| | |
|---------------------------|--|
| Bruto de facturación..... | \$528.000 (a un promedio de \$5,50 x kg + IVA) |
| FET | \$240.000 |
| Total..... | \$760.000 |

Tabla 6: Gastos de producción en la finca objeto de estudio.

| | |
|---|------------|
| Jornales (130 jornales x 46 peones x \$49,50 -jornal sin aportes-) | 296.010 \$ |
| Gas | 20.000 \$ |
| Agua | 15.000 \$ |
| Abono | 200.000 \$ |
| Tierra | 5.400 \$ |
| Almácigos | 20.000 \$ |
| Curado | 20.000 \$ |
| Combustible, Cubiertas, Aceite | 40.000 \$ |
| Seguro (8% de la facturación) | 40.000 \$ |
| Total | 656.410 \$ |

Fuente: Elaboración propia.

Del total de costos de producción, se puede observar la gran incidencia de los gastos en mano de obra al ser la producción tabacalera intensiva en la utilización de dicho recurso.

Tabla 7: Composición de los Gastos de Producción

| | |
|---------------------------------|------|
| Salarios y jornales | 47 % |
| Insumos | 14 % |
| Combustibles...Costo financiero | 10 % |
| Amortizaciones. | 9 % |
| Seguros | 6 % |
| Mantenimiento y conservación | 5 % |
| Otros | 5 % |
| Impuestos | 4 % |

Fuente: Elaboración propia.

Como hemos visto a lo largo de los capítulos anteriores, el rendimiento del cultivo depende tanto de la calidad de los insumos como de la tecnología y del tipo de suelos. Estos son destinados a diferentes usos de acuerdo a expectativas de rentabilidad que tienen relación con las inversiones de capital ya realizadas, precios y financiamiento.

En la finca objeto de estudio, los propietarios manifiestan tener una ganancia aproximada de \$150.000, y destacan el gran porcentaje de gastos que insume el proceso productivo y el deterioro de la maquinaria utilizada.

Según la etapa del cultivo, tanto en almácigo, plantación-cultivo y, sobre todo, cosecha-curado, la mayor erogación se produce en el rubro mano de obra, en diferentes proporciones. La mayor incidencia se produce en la última etapa (cosecha y curado).

Si se consideran las etapas del cultivo, donde se necesita erogar la mayor cantidad de dinero, es en la etapa de cosecha y curado del sistema convencional (49% de los gastos directos), mientras que en el sistema bulk curing esta situación se da en la etapa de plantación y cultivo (49% de los gastos directos).

Se observa que el sistema bulk curing permite obtener mayores ingresos, por cuanto este sistema favorece el ahorro de mano de obra, el cual es un rubro muy importante en todo el proceso, que, como ya se mencionó, tiene más relevancia en la última etapa del cultivo. Las diferencias en los gastos directos para ambos sistemas es significativa, y favorece al sistema bulk- curing en cerca de 1500 \$/ha. Sin embargo, los productores de esta finca manifiestan que si bien traen aparejados mejores rendimientos y calidad, las estufas bulk-curing son mucho más costosas que las tradicionales y que por el momento no está en sus planes invertir en mayor cantidad de estufas que las que en la actualidad poseen.

3.- CONCLUSIONES

En este trabajo se describe el proceso de producción de tabaco Virginia en Jujuy, desde la plantación de almácigos hasta el acopio, a partir de un estudio de caso de una finca de 25 ha de tabaco. Asimismo, junto a un grupo representativo de productores de toda la provincia, se detectaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este sector, formulando objetivos estratégicos ofensivos y defensivos, como así también propuestas y prospecciones para el sector.

Como hemos analizado, tanto la planificación, como la producción en sí, la comercialización, y los precios de venta están totalmente controlados por las compañías transnacionales. Por otro lado, no hay que perder de vista que no existen excedentes ni problemas de comercialización del producto porque no existe producción no contratada.

Es en este contexto donde se generan las oportunidades futuras, porque los parámetros de competitividad lo permiten.

Más allá de la percepción que actualmente el mercado pueda tener en relación al tabaco jujeño en particular, se presentan algunos objetivos y líneas de acción a desarrollar, a los efectos de adaptarse y ser aún más sustentables y competitivos a nivel internacional, a saber:

- ✓ Jujuy posee potencial para mejorar la calidad y aumentar sus niveles de rendimiento conservando los recursos, mejorando genética, sanidad y manejo del cultivo con buenas prácticas agrícolas e industriales.
- ✓ Puede lograr una mayor eficiencia productiva y económica que permita ajustar costos con una eficiente provisión y utilización de insumos.
- ✓ Existe información a disposición de los productores para lograr un manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo postcosecha, compras institucionales.

-
- ✓ Se debe ahondar en el conocimiento de los requerimientos de cada uno de los segmentos que componen la demanda de tabaco.
 - ✓ Adecuar el nivel y tipo de producción a dichas necesidades para equilibrar la oferta y la demanda, lo que garantiza la sostenibilidad del sector primario y la estabilidad de precios.
 - ✓ Trabajar en la concreción de acuerdos productivos-comerciales.
 - ✓ Mejorar la calidad y competitividad de productos y procesos agroindustriales.
 - ✓ Adaptar los patrones de calidad a los estándares internacionales.
 - ✓ Mejorar la competitividad a nivel país: el comprador analiza su precio final, por lo que hay que considerar toda la estructura de costos hasta conformar el CIF lugar de destino (valor de la materia prima, aranceles de exportación e importación, fletes, seguros, etc.).
Ej.: Tanzania, 0% arancel de exportación, África ingresa a Europa con 0% de arancel.
 - ✓ Complementar y diversificar la producción.
 - ✓ Estudiar nuevos usos alternativos al tabaco.

Propuestas y algunas consideraciones

El documento bajo análisis propone las siguientes líneas de acción, las que se circunscriben casi exclusivamente al aspecto de desarrollo tecnológico:

Idea Proyecto 1: Diseño y construcción de ideotipos para los sistemas productivos agroindustriales.

- Diagnóstico y epidemiología de principales enfermedades y plagas.
- Generación de cultivares con mayor potencial de rendimiento, resistencia y alta calidad.

- Caracterización de atributos de calidad mediante QTL que son los rasgos cuantitativos referidos a los fenotipos (características) que varían en grado y se puede atribuir a los efectos poligénicos, es decir, producto de dos o más genes, y su entorno. Los caracteres cuantitativos (QTL) son secuencias de ADN, que contienen o vinculan a los genes que subyacen a un carácter cuantitativo, en productos agroindustriales (según mercado demandante).

Idea proyecto 2: Manejo integrado sustentable.

- Desarrollo y adaptación de técnicas de manejo conservacionista de suelo y agua.
- Ajuste del manejo integrado de las principales enfermedades y plagas a las condiciones locales del cultivo.
- Generación de conocimiento y recopilación de información sobre enfermedades radiculares en el cultivo.
- Adaptación y manejo de variedades recomendadas a condiciones locales.
- Desarrollo y adaptación de tecnologías apropiadas para su adopción por pequeños productores.

Idea proyecto 3: Calidad y competitividad de productos y procesos agroindustriales

- Desarrollo, adaptación y promoción de alternativas al uso de bromuro de metilo.
- Desarrollo y evaluación de sustratos locales.
- Fertirrigación en almácigos flotantes.
- Manejo de residuos y reciclado de envases.
- Generación, sistematización y difusión de información ambiental (agua, clima y suelo).

-
- Análisis de mercados, costos y márgenes en modelos productivos y asistencia a la gestión de la empresa tabacalera.

Posibles Ejes de innovación tecnológica

Si bien existe una alta especialización en la cadena, los ejes de innovación a los que se podría orientar la investigación tecnológica son:

- ✓ Sistemas de plantación alternativos que fortalezcan el suelo, evitando la degradación y mejorando su nivel de nutrición.
- ✓ Sistematización de los suelos: Es una práctica que debería llevarse a cabo a menudo, debido a que las pendientes naturales de algunos suelos llevaron a la degradación de muchos potreros de fincas tabacaleras por el efecto de la erosión hídrica y eólica.
- ✓ Mayor eficacia y eficiencia en los sistemas de riego.
- ✓ Mayor eficiencia del proceso de aplicación y aprovechamiento de los fertilizantes.
- ✓ Reducción de mano de obra mediante el empleo de herbicidas y maquinaria apropiada.
- ✓ Uso racional de químicos de bajo impacto ecológico en el control de plagas y enfermedades.
- ✓ Mejorar la calidad acorde a las exigencias del mercado mundial. Mejorar prácticas tecnológicas para el proceso de curado y acondicionamiento del tabaco.
- ✓ Ensayos de nuevas variedades para evaluar comportamiento con las condiciones agroclimáticas.
- ✓ Control de los niveles de nicotina contenida en el tabaco.

- ✓ Introducción y selección de germoplasmas del tabaco adaptadas a las zonas tabacaleras de Jujuy.
- ✓ Mejoramiento genético de los diferentes tipos de tabaco con características de calidad internacional.
- ✓ Desarrollo y transferencia de tecnologías relacionados con secado (curado), prefermentación, fermentación, clasificación, desvenado de la hoja del tabaco.
- ✓ Introducción, desarrollo y transferencia de tecnologías para la elaboración de cigarros y cigarrillos, su clasificación y empaque

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

1) Cómo evitar la degradación de los suelos tabacaleros:

- ✓ Tradicionalmente los suelos tabacaleros están soportando el monocultivo por lo menos desde hace treinta años. Esta situación crítica produjo la “esquilación” de la fertilidad de los potreros y la degradación física de los suelos. Este último punto no sólo se debe a los efectos del monocultivo sino también a la erosión hídrica por falta de nivelación del suelo. Existen algunas prácticas de manejo que son muy útiles y eficaces para mejorar la fertilidad de los suelos:

Implantación de verdeos

- ✓ La utilización de verdeos como avena, cebada, o centeno es una práctica común utilizada por aquellos productores que no tienen mucha disponibilidad de tierra y por lo tanto se ven imposibilitados de realizar rotaciones de cultivos.

Rotaciones

-
- ✓ Aquellos productores con mayor superficie disponible, pueden llevar a cabo este tipo de práctica, ya que incluso al alternar una, dos, tres, o más campañas con otros cultivos de familias botánicas muy distintas a la del tabaco, como el poroto, trigo, maíz, alfalfa, etc., permiten cortar el ciclo biológico de muchas plagas y enfermedades del tabaco.

Sistematización de los suelos

- ✓ Es una práctica que debería llevarse a cabo a menudo, debido a que las pendientes naturales de los suelos de los valles templados de Jujuy llevaron a la degradación de muchos potreros de fincas tabacaleras por el efecto de la erosión hídrica y eólica. Con respecto a esta última, esto se soluciona con la implantación de cortinas forestales de distintas especies, tales como álamos, sauces, etc. La erosión hídrica se combate trabajando los suelos en forma tal de cortar las pendientes prolongadas que no sean mayores al 0,8 %, para así facilitar el desagüe y que no se produzca el emponche en las plantaciones. Una forma más precisa de trabajo es el uso de curvas de nivel, para lo cual hay que realizar un relevamiento plani-altimétrico, para lograr que las curvas toquen los puntos de igual pendiente en un potrero.

2) Una buena fertilización mejora la calidad y por ello, la rentabilidad del negocio tabacalero:

- ✓ La rentabilidad del negocio tabacalero proviene de la producción y del precio percibido por el productor. La calidad de las hojas luego del proceso de curado (tamaño, sanidad, composición, etc.) es el principal determinante del precio y por ello el plan de fertilización deberá ser balanceado, permitiendo encontrar la combinación de nutrientes que permita mejorar la proporción de hojas superiores dentro del lote cosechado.

3) El agregado de potasio incrementa la proporción de hojas de tamaño superior y dentro de ellas el índice de valoración de calidad mejora considerablemente:

✓ El efecto del potasio sobre la calidad de hojas en tabaco y en otros cultivos es extensamente mencionado en la bibliografía internacional. El potasio participa en numerosos procesos fisiológicos de gran importancia sobre la productividad y calidad de las plantaciones de tabaco.

4) Desarrollo de sistemas de riego e infraestructura para zonas tabacaleras

✓ Si bien existe un muy buen sistema de riego en Jujuy, las autoridades provinciales y de la Cámara del tabaco deben invertir para ampliarlo y ampliar las zonas aptas para el cultivo.

5) Cultura de la calidad:

✓ Difundir y aplicar en forma masiva las normas de calidad (aseguramiento en la calidad).

✓ Certificación bajo normas ISO de toda la cadena productiva.

✓ Transformación cultural de los actores de la cadena hacia una cultura de calidad y la adaptación al uso de nuevas tecnologías y manejo de internet.

✓ Optimización del proceso y procedimientos orientados a la reducción de costos y mejoras de productividad y competitividad.

6) Desarrollo del talento humano del sector del tabaco

✓ Capacitación básica no formal para adultos con énfasis en administración, manejo del cultivo, beneficio (recolección, clasificación, transporte, curado).

✓ Diseño y adecuación de planes de estudio formales, que faciliten la formación de jóvenes trabajadores (proyecto de educación rural, retención de la juventud en el campo).

7) Concertación de políticas generales entre todos los actores de la cadena productiva

- ✓ Concertación permanente entre agricultores, industriales y comercializadores.
- ✓ Concertación de políticas con el Estado (comercio exterior, impuestos, educación, crédito, contrabando, seguridad social).

8) Mejoramiento del nivel de vida de la base social

- ✓ Dotar de tierra a los agricultores aparceros y arrendatarios de tabaco.
- ✓ Dotación y mejoramiento de servicios básicos (agua, luz, etc.).
- ✓ Desarrollo de programas de recreación y deporte.

9) Defensa del trabajo nacional

- ✓ Control del contrabando.
- ✓ Adecuación de la política tributaria que desestimule el contrabando y favorezca la producción nacional.
- ✓ Participación activa del gobierno y los tabacaleros ante la OMC (racionalizar subsidios, aranceles que favorezcan la producción nacional).
- ✓ Mejorar sistemas de producción orientada a la reducción de costos.
- ✓ Incremento del área de producción en un 20%.

9) Fortalecimiento gremial

- ✓ Censo tabacalero (área, familias, condición socioeconómica, etc.).
- ✓ Fortalecer la coordinación entre industriales, comercializadores y tabacaleros.

11) Desarrollo de estrategias de mercado

- ✓ Investigación de mercados de exportación tanto de tabaco en rama como de productos procesados.

12) Sostenibilidad ambiental

- ✓ Control biológico de plagas y enfermedades.
- ✓ Diseñar y desarrollar proyectos de reforestación y conservación de acuíferos y cuencas hidrográficas en zonas tabacaleras.
- ✓ Educación ambiental para la base social.
- ✓ Tecnología apropiada: introducción y adecuación en maquinaria de labranza mínima, cultivos de cobertura.
- ✓ Rotación de cultivos para conservación de suelos.

10) Sistema de información integral

- ✓ Diseñar y operacionalizar un sistema de información integral para toda la cadena con acceso a través de publicaciones y medios electrónicos en general.
- ✓ Aprovechamiento permanente de la información de todas las cadenas de tabaco del mundo, centros de investigación disponibles en Internet y publicaciones especializadas.
- ✓ Organizar un centro de información sobre cultivo, industria y comercialización del tabaco Virginia.
- ✓ Desarrollo, adaptación y promoción de alternativas al uso de bromuro de metilo.
- ✓ Imitar al centro de investigación biotecnológica que existe en México. Aquí se hizo un relevamiento y no existe ningún organismo que se le asemeje, por lo que sería positivo imitar la exitosa experiencia mexicana.

Se advierte, a través del estudio realizado, que el sector productivo local ve reducido cada vez más su margen de ganancia, dentro de un mercado oligopólico en el que no hay lugar para la discusión del precio de acopio en un pie de igualdad y en el que no rige la ley de la oferta y la demanda, pero que aun así continua siendo una actividad muy rentable.

Se ha podido observar que los miembros de la cadena están articulados e integrados entre sí. Desde el punto de vista comercial, la venta del producto se encuentra asegurada, y se concentra en las empresas tabacaleras (a través de los dealer's –intermediarios-) y en las cooperativas de productores que reciben parte de la producción de los mismos y es vendida a su vez a las tabacaleras, situación esta que no ocurre en otros países del mundo.

Resulta posible acceder fácilmente a los mercados internacionales, y se han ido superando las barreras tecnológicas, económicas, estructurales y de información y capacitación, lo cual convierte al sector en competitivo frente a otros mercados, tanto de integración regional (Mercosur) como internacional.

Asimismo, no puede desconocerse que la moneda estadounidense no ha registrado grandes variaciones en su precio desde el año 2002, a excepción de los últimos meses en donde se han observado oscilaciones.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, considero que se ha comprobado la hipótesis de este trabajo que afirma que los productores poseen una percepción de su realidad acotada, en la que visualizan casi exclusivamente los puntos débiles que presenta la producción, y las amenazas del entorno, minimizando la importancia que para mejorar su situación podrían llegar a tener la potenciación de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades del sector.

Se ha mostrado que, además de los factores negativos internos y externos, existen fortalezas intrínsecas de la actividad tabacalera y oportunidades que ofrece el mercado, las que quizás no han sido detectadas como tales, o bien, no han sido debidamente aprovechadas o valoradas en toda su magnitud por los productores y/o sus autoridades gremiales como herramientas útiles para mejorar las debilidades internas, y el poder de gestión, negociación, y competitividad del sector.

Se espera haber aportado con este trabajo una visión objetiva a la situación de la producción de tabaco Virginia en Jujuy, la que si bien no tiene la misma rentabilidad que en

la campaña 2003-2004, aún sigue siendo una actividad altamente conveniente para los tabacaleros.

4.- BIBLIOGRAFÍA

Buitrago, L. G. y M. Larrán. 1992. El Clima de la Provincia de Jujuy. Cátedra de Climatología. Facultad de Ciencias Agrarias. UNJu.

Cámara del Tabaco de Jujuy, 2009. Página Web: <http://www.tabacojujuy.com.ar>. Página activa 04/12/2009.

Cámara del Tabaco de Jujuy, 2011. Página Web: <http://www.tabacojujuy.com.ar>. Página activa 04/12/2011.

Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos, 2006. Informe Final: Evaluación de los Sectores Tabacalero y Azucarero. Bs. As., Argentina.

COFRUPO, 2002. Etapa II: Caracterización de las cadenas prioritarias e identificación de las demandas tecnológicas. Cadena Tabaco. Etapa III: Estudio del programa estratégico de necesidades de investigación y transferencia de tecnología de la cadena del tabaco. Etapa IV: Trayectoria y perspectiva de la innovación tecnológica: cadena del tabaco. México.
(<http://www.snitt.org.mx/pdfs/demanda/tabaco.pdf>, página activa 2011)

Corradini, Eugenio y otros. 2005. Caracterización del sector productor tabacalero en la República Argentina. Tercera versión, serie documentos de investigación, Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires.

Díaz Llorca Carlos, 2000. Taller de Dirección Por Valores, Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba.

Fernández de Ulivarri, D. y J.M. Benavent. 1974. El cultivo de los tabacos claros. INTA . 1º Edición. EEA Salta. Imp. Artes Gráficas. S.A Salta, Argentina.

Fernandez de Ulivarri, D, 1990. El cultivo de los tabacos claros. Manual 1. INTA. 2º edición. Centro Regional Salta-Jujuy. EEA Salta.

Fernández, G. 2010. Diversidad e innovación: el uso de tipologías para adecuar el cambio de prácticas en la desinfección de almácigos en los sistemas de producción tabacaleros de Jujuy. Tesis Magíster. Universidad Nacional de Jujuy. Jujuy. Argentina.201 pp. 1^a ed. ISBN: 978-987-05-8195-6

Fernandez, G., Noceti, F., y J. Regazzoni. 2008 (a). Cadena agroindustrial del cultivo de tabaco. Capítulo del libro “Economía de los cultivos industriales: algodón, caña de azúcar, maní, tabaco, té, y yerba mate”. Proyecto análisis económicos y de mercado, oportunidad, riesgo, y competitividad para los sistemas productivos y los productos agroindustriales (PNIND3262). Publicaciones Nacionales INTA.

Fernandez, G., Noceti, F., y J. Regazzoni. 2008 (b). Evaluación económica de sistemas de producción de Tabaco Virginia para dos tipos de curado: convencional y bulk-curing, en los Valles Templados de Jujuy. Capítulo del libro “Economía de los cultivos industriales: algodón, caña de azúcar, maní, tabaco, té, y yerba mate”. Proyecto análisis económicos y de mercado, oportunidad, riesgo, y competitividad para los sistemas productivos y los productos agroindustriales (PNIND3262).Publicaciones Nacionales INTA.

Giarraca, N.; Aparicio, S.; Gras, C y L. Bertoni. 1995. Agroindustrias del Noroeste, el Papel de los actores sociales. Área de estudios rurales del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Editorial La Colmena. Buenos Aires. Argentina.

INTA, AER PERICO, 2008. Taller con productores tabacaleros para analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Fuente Primaria).

INTA, 2010 .Pagina Web:

http://www.inta.gov.ar/cindustriales/Images/soporte_digital/Presentcba_PNIND.ppt#299,10, Diapositiva 10. Página activa al 31/05/2010.

Ishikawa, Kaoru. 1994. Qué es el Control Total de Calidad – Editorial Norma –

Lazzarini, S.G. 1997. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitacoes de método. En: Farina, E. et al (Coord). Estudos de Caso em Agribusiness. Editorial Pionera. Sao Pablo.

Linares, N. y Y. Salamanca. 2003. Determinación de la capacidad de interacción de las empresas en un ambiente competitivo. Caso: empresas biotecnológicas. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Manero, José M. 2011. Guía Teórica de Cultivos Industriales. Cátedra Cultivos Industriales. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Jujuy (UNJU).

Ministerio de Producción de Jujuy, 2010. Página web

http://mpyma.jujuy.gov.ar:85/mapas_jujuy/map_localidades.html. Página activa al 1/06/10

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2005. Observatorio Agrocadenas Colombia. La cadena del tabaco en Colombia. “Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005”. Documento de Trabajo No. 55.

Morrisey George, L. 1998. Planeación a Largo Plazo. México: Princeto Hall.

Moscardi, E. 1989. Sostenimiento y profundización del cambio tecnológico en el sector agropecuario argentino: un análisis de su contribución y posibilidades. Ediciones INTA)

Pérez Martín, Juan Francisco, 1999. Tesina Gestión de los Recursos Humanos, C.C.E., Cuba.

Porter Michael, 2002. Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental.

Quinn Robert, E. 1998. Sabiduría para el cambio. España. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Re, Daniel Alberto. 2009. Los actores sociales en el agro. La provincia de Jujuy y la producción de tabaco Virginia. V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <http://www.aacademica.org/000-089/345.pdf>

SAGPyA, 2009. Página Web: <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>. Página activa 4/12/09.

Stoner James, A. F., and Freedman Edward, R. 2004. Administración México: Princeto Hall.

Toncovich, María. E. 2005. Documento programático estratégico de la cadena tabaco. INTA Cerrillos. Salta.

Weihrich Heinz; Universidad de San Francisco. 1986. Excelencia Administrativa. San Francisco, USA

Yacuzzi, Enrique, 2005. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: Negocios, N° 296. Buenos Aires.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



5.- ANEXO

1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:

GUÍA DE ENTREVISTA ESTUDIO DE CASO

FECHA DE REALIZACIÓN:

DEPARTAMENTO:

MUNICIPIO:

NOMBRE DEL RESPONDENTE:

1.) EXPLOTACIÓN

1.1 Tamaño en hectáreas

1.2. Forma de tenencia de la tierra.

Propiedad

Arrendamiento

Mediería

Ocupación

Otras.....

1.3. Otras producciones agrícolas y/o ganaderas:

2) GESTIÓN

2.1. Breve descripción de la organización de su producción en sus inicios:

2.1.1. Cantidad de personas que trabajan en la explotación, tareas realizadas por cada una de ellas, tareas realizadas por el productor, mano de obra familiar empleada -tareas, insumos.

2.1.2. Bienes capital para el desarrollo las distintas tareas productivas. Forma de obtención de los mismos.

2.1.3. Supervisión y gerenciamiento del proceso de producción.

2.1.4. Sistematización de las tareas incluidas en el proceso de trabajo.

2.1.5. Financiamiento de la actividad productiva.

2.2. Transformación de la organización del trabajo (describir los cambios en el orden en que se produjeron).

2.2.2. Asesoramiento recibido para la transformación.

2.2.3 Financiamiento utilizado.

2.2.4. Diferenciación de tareas y/o puestos asumidos por el productor.

2.2.5. Descripción de modificaciones sucesivas, además de las ya mencionadas y situación actual de la explotación (maquinaria agrícola, mano de obra, producciones, etc.).