

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan Estratégico Industria de Tabaco en Colombia

**TESIS PARA LA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Claudia Milena González Salgado

Diego Lozano Arana

Fanny Andrea Orrego Tamayo

Ulises Quintero Villamizar

Diana Luz Visbal Gómez

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Bogotá, Diciembre 2015

Resumen Ejecutivo

El propósito de esta tesis es encontrar la mejor forma para desarrollar la industria del tabaco en Colombia, con viabilidad económica en el largo plazo, generando una mayor equidad en el campo, agregando valor en toda la cadena productiva y con efectos menos nocivos para la salud, de tal manera que pueda constituirse en una industria responsable y socialmente sostenible en el tiempo.

De esta forma se realizó una diligencia investigativa con el fin de identificar las alternativas existentes en el mercado para su desarrollo, encontrando que el cigarro Premium es el que está más acorde a dicho propósito, aunque existen opciones todavía no viables económicamente, pero interesantes como los biocombustibles y medicamentos sobre las cuales se decide que no es el momento pero deben mantenerse cercanas para un futuro desarrollo. Así mismo, por los efectos nocivos para la salud y su poco crecimiento esperado en el futuro, el cigarrillo común no será parte importante de esta tesis. Una vez definido el cigarro Premium como la mejor alternativa, se desarrolla el modelo secuencial del proceso estratégico tal como se presenta en “El Proceso Estratégico” (D’Alessio, 2013).

En conclusión, gracias a la disponibilidad de tierras con diferentes alturas, y humedades aptas para el cultivo del tabaco, se encuentra que es viable el desarrollo de mezclas que permitan producir tabaco de alta calidad. Así mismo, el desarrollo de la industria se convierte en una oportunidad interesante para sustituir cultivos ilícitos mediante un cluster productivo que entregue al mercado un tabaco que genere una experiencia diferencial a través de la marca “Hecho en Colombia” llegando al consumidor final de forma directa, y con un producto georreferenciado con denominación de origen como lo es el Café Colombiano y los buenos vinos.

Abstract

The purpose of this dissertation is to find the most beneficial way to develop the tobacco industry in Colombia. Main targets of the plan proposed here are: long term economic viability, the ability to increase equities at the countryside and to add value to the productive chain while minimizing the adverse effects on people's health. The main goal is to develop an industry in such a way as it can be economically and socially sustainable.

A research was carried out of the global tobacco market in order to identify existing alternatives for the development of this industry. The findings of this research show that such development should focus on the Premium Cigar market. It also indicates that other options, such as the production of biofuel and medicines, although are not economically feasible now, should not be ignored as possible future alternatives for the development of this industry.

This dissertation, supports that the development of the tobacco industry should not be based on the production of common cigarettes due to its damaging effects on human health and the expectation of weak growth of this market in the future. Once it was defined that the Premium Cigar is the best alternative, it was developed a sequential model of the strategic process as presented in “El Proceso Estratégico” (D’Alessio, 2013).

In conclusion, thanks to the availability of lands located in different altitudes, with different levels of humidity , that are suitable for growing tobacco, it is feasible to develop blends that produce high quality tobacco.

In this dissertation is proposed that the development of the tobacco industry in Colombia could help in reducing the cultivation of illicit crops providing a beneficial economic alternative to farmers and substantial revenues to the national economy. This could be achieved through the creation of a productive cluster that produces and delivers to the final consumer cigars with the exclusive seal “Made in Colombia”, as happens with other products with protective designation of origin such a Colombian coffee and good wines.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General del Tabaco	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Visión	24
2.3 Misión	24
2.4 Valores	24
2.5 Código de Ética	25
2.6 Conclusiones	25
Capítulo III: Evaluación Externa	28
3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales	28
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	28
3.1.2 Potencial nacional.....	30
3.1.3 Principios cardinales.....	37
3.1.4 Influencia del análisis en la industria del tabaco	40
3.2 Análisis Competitivo del País	41
3.2.1 Condiciones de los factores	42
3.2.2 Condiciones de la demanda	43
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	44
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	45

3.2.5 Influencia del análisis en la industria tabacalera	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	47
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	48
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	53
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5 La Industria de Tabaco en Colombia y sus Competidores.....	55
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	55
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	57
3.6 La Industria Colombiana de Tabaco y sus Referentes	58
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	59
3.8 Conclusiones	59
Capítulo IV: La Evaluación Interna	63
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	63
4.1.1. Administración y gerencia (A)	63
4.1.2 Marketing y ventas (M)	64
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	65
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	66
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)	67
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	68

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	68
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	69
4.3 Conclusiones	69
Capítulo V: Intereses de la Industria del Tabaco en Colombia y Objetivos a Largo Plazo	
.....	72
5.1. Intereses de la Industria del Tabaco Colombiano	72
5.2 Principios Cardinales de la Industria del Tabaco Colombiano	74
5.3 Matriz de Intereses de la Industria del Tabaco Colombiano (MIO)	76
5.4 Objetivos de Largo Plazo	76
5.5 Conclusiones	77
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	79
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	79
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	79
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	83
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	83
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	84
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	86
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	86
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	86
6.9 Matriz de Ética (ME)	86
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	91
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	92
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	93
6.13 Conclusiones	94
Capítulo VII: Implementación Estratégica	95

7.1	Objetivos de Corto Plazo	95
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	95
7.3	Políticas de cada Estrategia	95
7.4	Estructura de la Industria de Tabaco en Colombia	95
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	102
7.6	Recursos Humanos y Motivación	104
7.7	Gestión del Cambio.....	104
7.8	Conclusiones	111
Capítulo VIII: Evaluación Estrategia		113
8.1	Perspectivas de Control.....	113
8.1.1	Aprendizaje interno	113
8.1.2	Procesos	113
8.1.3	Clientes	113
8.1.4	Financiera	114
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Score Card</i>).....	114
8.3	Conclusiones	114
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Tabaco en Colombia.....		116
9.1	Análisis Competitivo de la Industria de Tabaco en Colombia.....	116
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Tabaco en Colombia	118
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Tabaco en Colombia.....	119
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	120
9.5	Conclusiones	120
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		121
10.1	Plan Estratégico Integral	121

10.2 Conclusiones Finales.....	121
10.3 Recomendaciones Finales	124
10.4 Futuro de la Industria del Tabaco en Colombia	125
Referencias.....	130



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción Mundial de Tabaco.</i>	8
Tabla 2. <i>Mercado de Exportación de Cigarros o Puros.</i>	11
Tabla 3. <i>Extensión de Territorio Continental Países productores de Cigarros.</i>	23
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales de Colombia</i>	31
Tabla 5. <i>Proyección Número de Habitantes de Colombia.</i>	34
Tabla 6. <i>Proyección de la Población de la Tercera Edad en Colombia.</i>	34
Tabla 7. <i>Desempeño del PIB Colombia</i>	50
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) – Industria del Tabaco en Colombia</i>	56
Tabla 9. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la industria tabacalera de Colombia</i>	60
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la industria tabacalera de Colombia</i>	60
Tabla 11. <i>Estructura de Costos de Producción de Tabaco Según el Tipo</i>	65
Tabla 12. <i>Matriz de Factores de Evaluación Internos MEFI para la Industria del Tabaco en Colombia</i>	70
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses de la Industria del Tabaco</i>	77
Tabla 14. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) para la industria del tabaco en Colombia</i>	80
Tabla 15. <i>Clasificación de Estrategias para la Industria del Tabaco en Colombia y su Relación con los OLP</i>	81
Tabla 16. <i>Factores de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) de la Industria Tabaco de Colombia</i>	82
Tabla 17. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) Industria del Tabaco de Colombia</i>	87
Tabla 18. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) Industria del Tabaco de Colombia</i>	88

Tabla 19. <i>Matriz de Rumelt (MR) Industria de Tabaco de Colombia</i>	89
Tabla 20. <i>Matriz de Ética (ME) Industria de Tabaco de Colombia</i>	90
Tabla 21. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Industria del Tabaco de Colombia</i>	91
Tabla 22. <i>Matriz de Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria de Tabaco de Colombia</i>	92
Tabla 23. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores Industria del Tabaco</i>	93
Tabla 24. <i>Detalle Objetivos Corto Plazo por cada Objetivo a Largo Plazo</i>	96
Tabla 25. <i>Recursos Asignados Por Cada Objetivo</i>	97
Tabla 26. <i>Relación Políticas y Estrategias</i>	101
Tabla 27. <i>Tablero Balanceado de Control – Industria del Tabaco Colombiano</i>	115
Tabla 28. <i>Plan Estratégico Integral – Industria del Tabaco Colombiano</i>	122

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	x
<i>Figura 1.</i> Hitos en la historia del tabaco.	4
<i>Figura 2.</i> Producción de tabaco mundial discriminando participación de los cinco principales productores del año 2003 al año 2012.	7
<i>Figura 3.</i> Departamentos productores de tabaco en Colombia.	15
<i>Figura 4.</i> Cadena productiva del tabaco en Colombia.	18
<i>Figura 5.</i> Engranaje ejes de plan estratégico del sector.	29
<i>Figura 6.</i> Evolución saldo vigente deuda externa de Colombia como porcentaje del PIB.	49
<i>Figura 7.</i> Matriz de los factores de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la industria del tabaco de Colombia.	83
<i>Figura 8.</i> Matriz interna externa (MIE) para la industria del tabaco colombiano.	84
<i>Figura 9.</i> Matriz gran estrategia (MGE) industria del tabaco de Colombia.	85
<i>Figura 10.</i> Estructura de la industria tabacalera en Colombia.	103
<i>Figura 11.</i> Futuro de la industria tabacalera en Colombia.	129

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

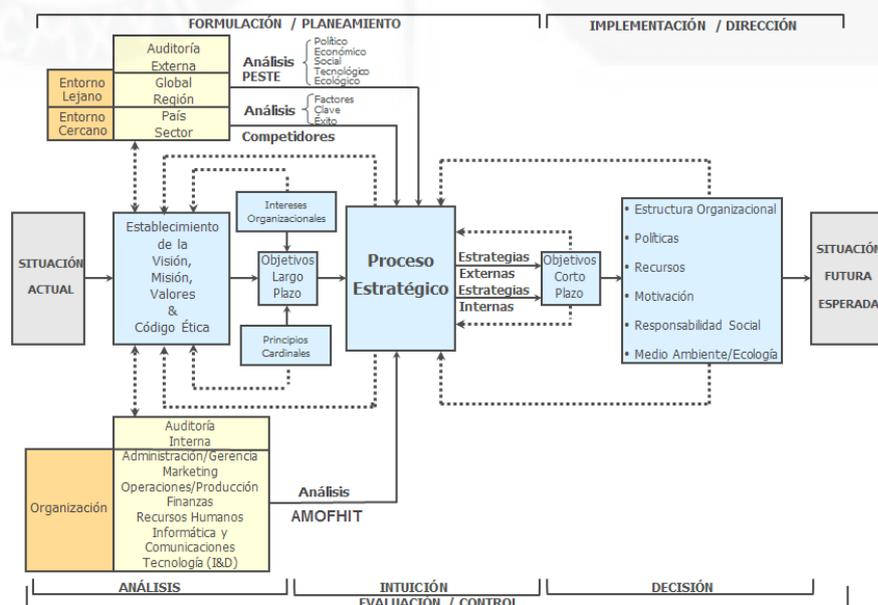


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Tabaco

1.1 Situación General

El tabaco es una planta de la familia de las solanáceas de la cual existen más de 70 especies siendo cerca de 45 de ellas nativas de América. Su planta llega a crecer hasta dos metros, con un promedio de 15 a 25 hojas por tallo. Se produce en 125 países y se puede cultivar en alturas entre los 0 y 1.500 metros sobre el nivel del mar, en zonas con temperaturas entre los 18° y 28° C. Puede adaptarse a diferentes tipos de suelos pasando de los arenosos a los pesados (Universidad Nacional de Colombia - UNC, 2006). Es el cultivo no comestible más producido en el mundo. No ocupa grandes extensiones de tierra siendo el trigésimo cultivo por extensión de tierra utilizada a nivel mundial (Tovar, 2013).

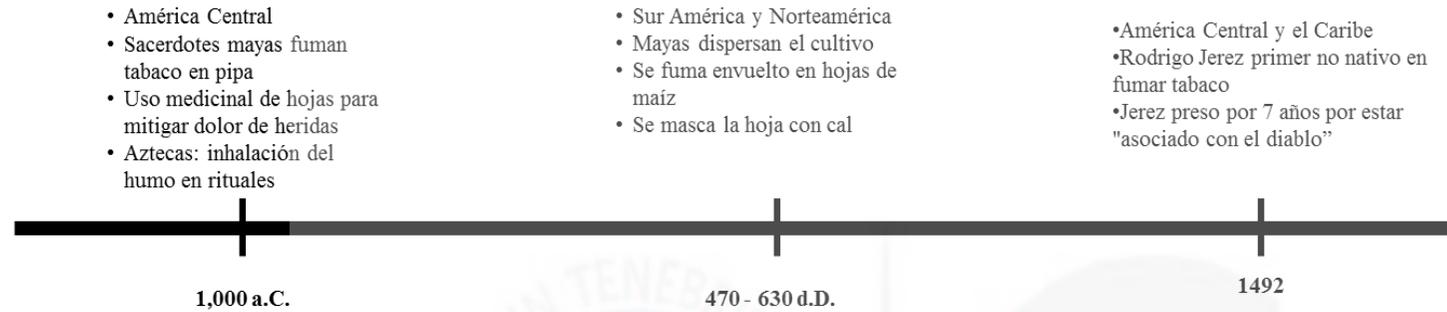
Existen cuatro tipos básicos de tabaco que dan origen a las diversas variedades: (a) Havenensis, (b) Brasiliensis, (c) Virginica, y (d) Purpurea. Cada variedad es sensible al abono, tierra y clima en que se cultive que unido a la forma de secado utilizada resulta en un sabor particular. El tabaco Havenensis o criollo de planta mediana, tallo no muy grueso, de flores pequeñas y rojas, hojas de forma elíptica y largas; produce un tabaco oscuro, sus variedades son ricas en nicotina, buen aroma y sabor, y es utilizado para producir los tabacos rubios de alta calidad. El tabaco Brassiliensis o de olor de planta baja, con tallo fuerte, hojas largas y flores rosadas y verticales, posee riqueza media en nicotina, es aromático y es utilizado para elaborar tabaco en hebras y picaduras de cigarrillos. El tabaco Virginica con planta alta y tallo grueso, hojas anchas en su base de color verde oscuro que al secarse dan un tono café oscuro, con flores largas rosadas o rojas, produce variedades de ciclo corto, oscuro y apropiado para la producción de cigarrillo. El tabaco Purpurea con tallo cilíndrico, hojas pecioladas de color verde amarillento, hojas largas, produce tabaco aromatizado y de buen sabor, apropiado para la fabricación de cigarros y capas (Checo & Sang, 2008). A nivel mundial la clasificación más aceptada se basa en la comercialización del tabaco y no por las

variedades de su especie. Acorde con lo anterior, Checo y Sang (2008) presentan la siguiente clasificación:

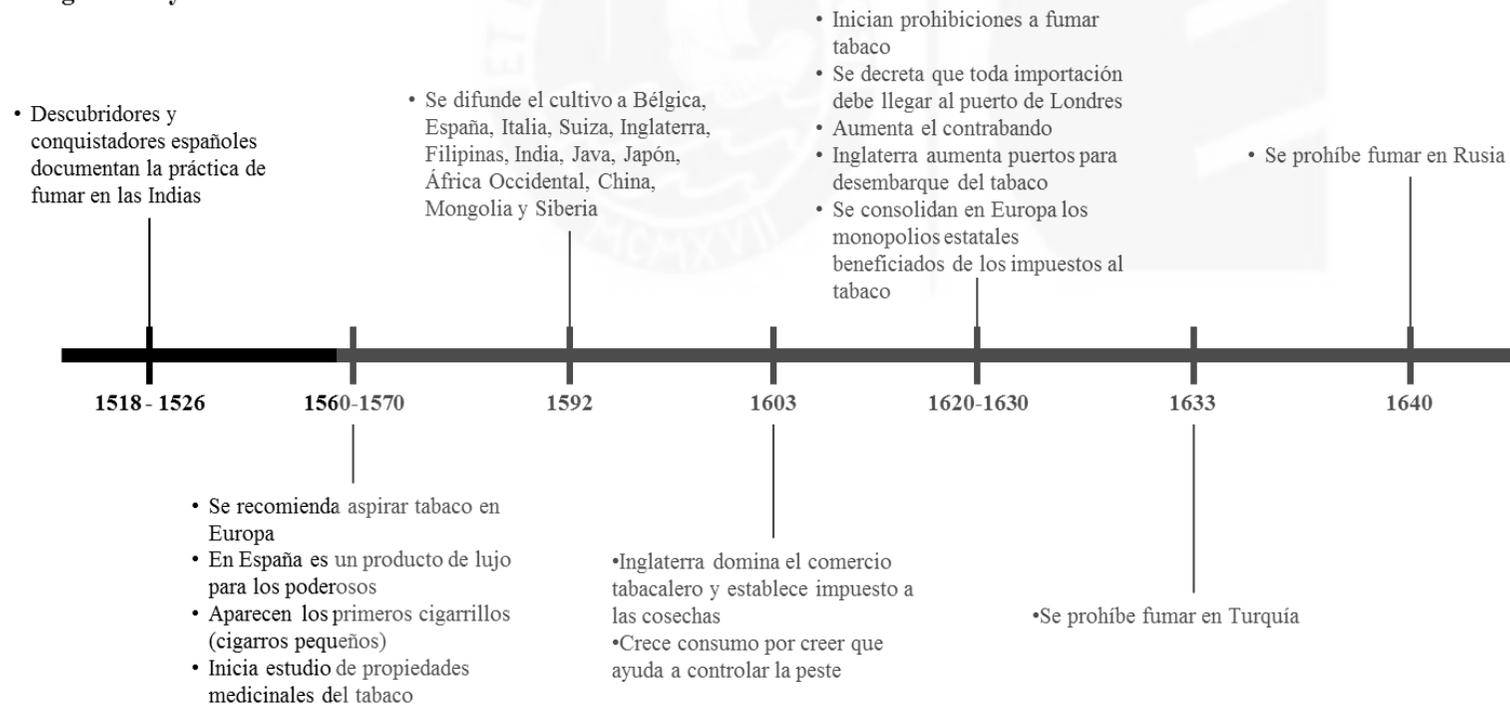
- Tabacos claros curados en atmósfera artificial: se caracteriza por ser de hoja grande y verde clara que en el proceso de transformación toman un color amarillo claro, con alto contenido de nicotina y alquitranes; es utilizado para la fabricación del cigarrillo rubio y del tabaco de pipa.
- Tabacos claros curados al aire, tipo Burley: con bajo contenido de nicotina. Su hoja es grande de color verde claro que al fermentarse se vuelve amarillenta. Se emplea en la fabricación del tabaco rubio.
- Tabacos oscuros curados al aire: tienen hojas grandes, verdes oscuras que se tornan color caoba. Utilizado para los cigarrillos negros, las tripas de cigarrillo, capas y mezcla de pipa.
- Tabacos aromáticos (orientales): con bajo contenido de nicotina y aromáticos. Se cura al sol y se utiliza en los cigarrillos rubios y en la mezcla de pipa.
- Variedades asiáticas de tabaco claro y oscuro: consumido en Asia.
- Tabaco curado al fuego: sus hojas se tornan oscuras y son empleadas en la fabricación de cigarrillos y pipas. Originarios de Estados Unidos principalmente de Kentucky y Virginia.

La planta del tabaco es originaria de América. Se tiene documentación de su uso desde la era precolombina, especialmente en Centro América cuyo uso principal era religioso. Posterior al descubrimiento de América se da su expansión por el mundo. Los principales hitos en la historia del tabaco se describen en la Figura 1.

Previo Descubrimiento América



Siglos XVI y XVII



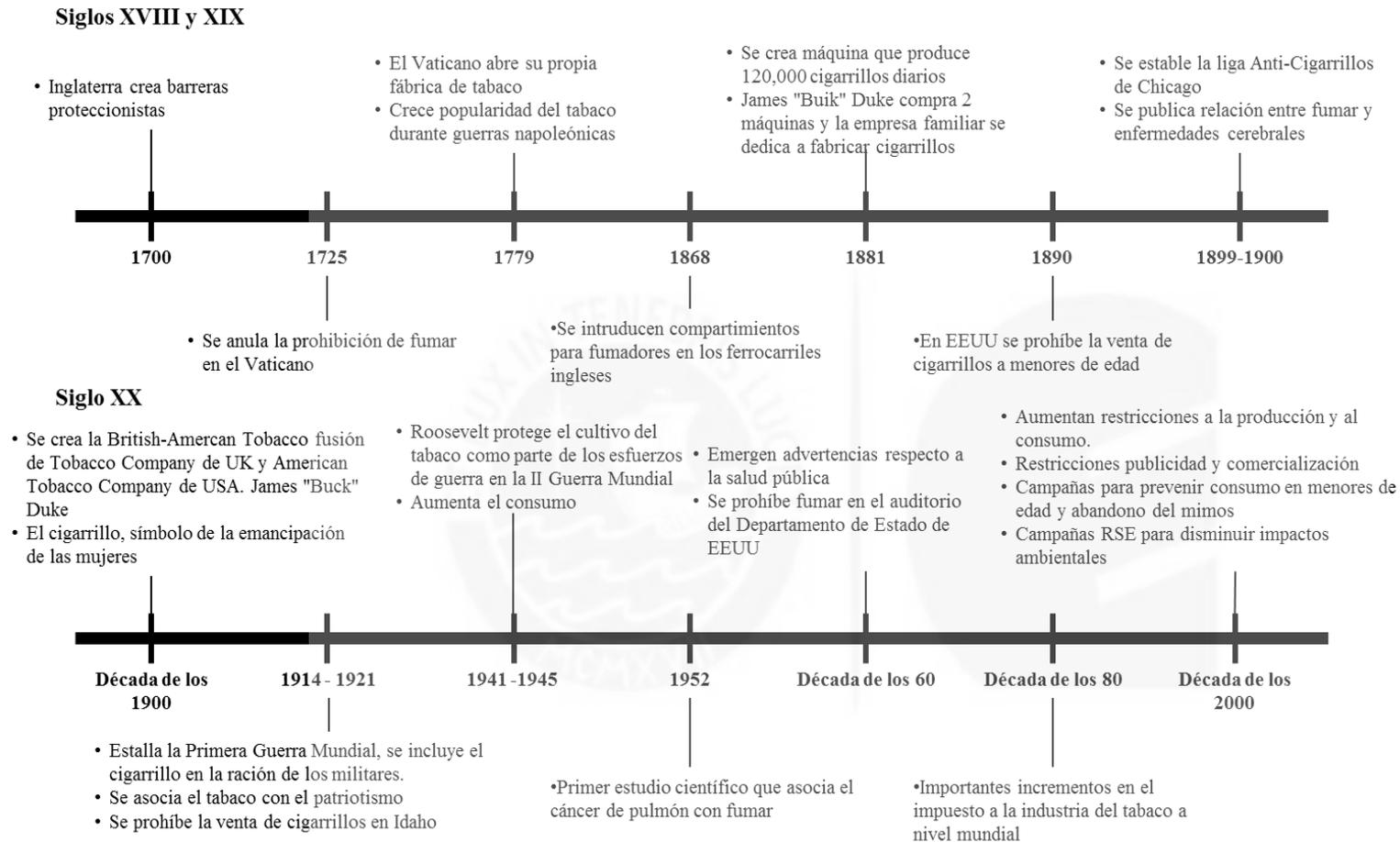


Figura 1. Hitos en la historia del tabaco.

Adaptado de British American Tobacco – BAT Colombia. (s.f.). Historia del Tabaco. Recuperado de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHFH?opendocument

El principal uso del tabaco es la fabricación de cigarrillos y cigarros; para lo cual sus hojas son empleadas acorde con la destino que vayan a tener. El cigarro es de elaboración artesanal es decir la gran mayoría del proceso es de elaboración manual. En algunos lugares se han tecnificado algunos de sus procesos, pero se valora mejor aquel cigarro que es más artesanal. Las partes que lo conforman son: (a) la tripa conformada por la mezcla de diferentes tipos de hojas de tabaco, de tres a cinco. Esta parte es la responsable del aroma y sabor del tabaco; (b) el capote conformado por una hoja especial que envuelve la tripa y da la forma al cigarro; y finalmente (c) la capa que es un hoja muy fina y elástica que forma la superficie exterior del cigarro. Para su elaboración se realiza una selección y separación de hojas para dejarlas fermentar durante aproximadamente cuatro meses. Nuevamente se revisan las hojas para definir si serán utilizadas en envoltura o relleno. Las que son seleccionadas para el relleno son enrolladas de manera manual, se cubren con la hoja de capote y se presan por 25 minutos aproximadamente para proceder a colocar la capa. El cigarro se debe dejar reposar por un mes aproximadamente para que su sabor se homogenice (BAT- Central America & Deloitte, s.f.). Por otro lado, los cigarrillos son de producción industrial, en su mayoría, es un proceso rápido y altamente tecnificado. Al inicio se realiza la selección del tabaco y se le agregan saborizantes para acentuar su sabor. Dichas mezclas se realizan con equipos de alta tecnología que garantiza su homogeneidad. Posteriormente se procede a picar el tabaco para que sea secado en equipos automatizados con los que se da la humedad requerida para que el cigarrillo sea estable, fresco y se conserve adecuadamente. Finalmente, se aplica esencias acorde con la marca que se esté produciendo. Una vez el tabaco ha reposado se transporta a las líneas de producción cuyas máquinas pueden producir 10,000 cigarrillos por minuto. Allí se envuelve el tabaco en un papel especial con el que se forma un cilindro largo el cual es cortado en partes más pequeñas las cuales conforman el cuerpo de tabaco del cigarrillo al cual le es insertado el filtro. El filtro es elaborado en un

proceso paralelo igualmente tecnificado con acetato de celulosa y papel. Una vez el cigarrillo es ensamblado se empaca y queda listo para distribución (BAT- Mexico, s.f.).

Adicional a la fabricación de cigarrillos y cigarros, el tabaco tiene otros usos tal como lo menciona Coronado (citado por UNC, 2006, p. 5) “mascar, oler, sahumero, tizana, material para aglomerados, insecticida, biorreactor para la obtención de vacunas y metabolitos secundarios, fabricación de tintas, fabricación de perfumes, como moneda y para el pago de impuestos, símbolo de cortesía, planta ornamental, dentífrico, alimento para caprinos”. Hoy se estima que el cultivo del tabaco ocupa cerca de cuatro millones de hectáreas de terreno agrícola y para la década actual se tenía previsto superar la producción anual de siete millones de toneladas; lo que se ha logrado; sin embargo, no se ha vuelto a tener producciones anuales superiores a los ocho millones de toneladas como sucedió en los años 1992 y 1993 con 8’335,037 toneladas y 8’344,359 toneladas respectivamente, acorde con los datos publicados por la Dirección Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT, por su nombre en inglés] (s.f.).

Acorde con la FAOSTAT (s.f.), en los últimos 20 años Asia produjo el 63.4% del tabaco mundial, seguida por América con el 22.3%. La producción de cerca del 70% del tabaco ha estado concentrada en cinco países. En el período comprendido entre 2003 y 2012 se destaca que (a) China ha sido el mayor productor anual del producto con un promedio de dos millones setecientas mil toneladas, es decir el 40% de la producción anual en dicho período; (b) India pasó de ser el tercer productor mundial al segundo lugar con una participación del 11% en los últimos dos años; (c) Brasil y Estados Unidos bajan su cuota en la producción y por último (d) Indonesia mantiene su aporte a la producción en 3% anual. La Figura 2 muestra la evolución de la producción del tabaco para ese período.

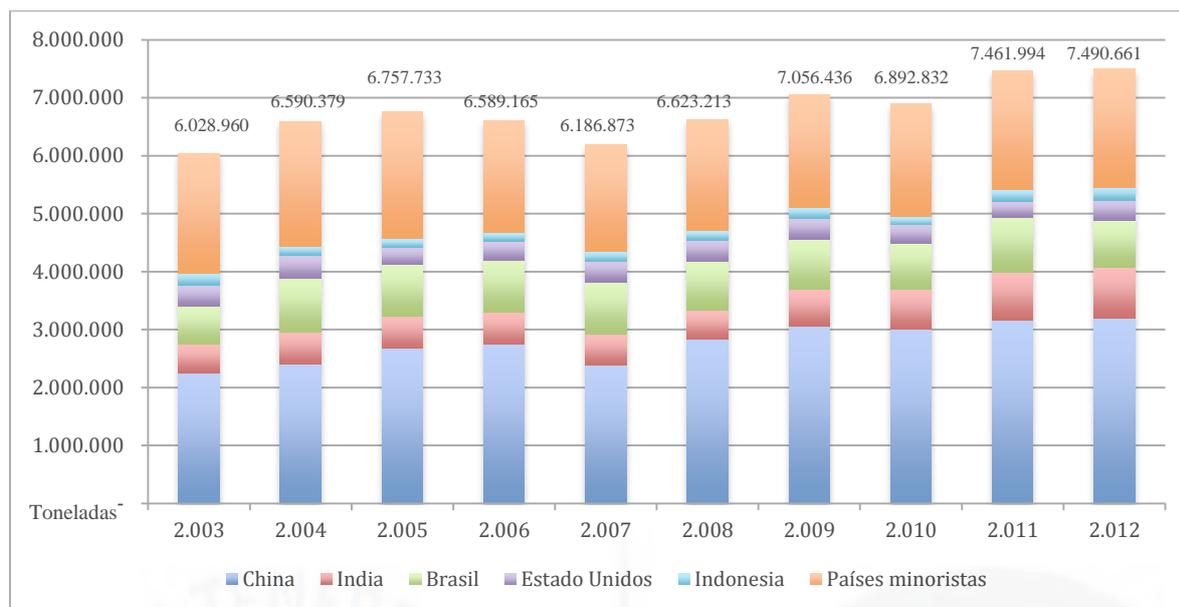


Figura 2. Producción de tabaco mundial discriminando participación de los cinco principales productores del año 2003 al año 2012.

Valores expresados en toneladas. Dirección Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT, por su nombre en inglés] (s.f.). Recuperado de <http://faostat3.fao.org/>

China es el principal productor de tabaco en el mundo consolidando su liderazgo desde los años setenta momento en el que supera la producción de Estados Unidos que lideraba la industria. Hoy su producción supera la agregada de los siguientes cuatro países que le siguen en productividad, la cual es alrededor del 40% frente 28% de India, Brasil, Estados Unidos e Indonesia. Los cultivos del tabaco se han extendido por regiones no tradicionales para ese fin; sin embargo, su rendimiento no se ha visto afectado, el cual fue de 2.16 Tn/Ha en el 2012 superando el rendimiento promedio de los productores de tabaco para el mismo año que fue de 1.84 Tn/Ha (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO por su sigla en inglés, 2014). El mercado se caracteriza por ser un monopolio gubernamental y es manejado por la Corporación Nacional del Tabaco quien controla la planificación de la producción, la fijación de precios y la comercialización. Existe un comité estatal que fija el plan de compras de tabaco y basado en ello China Tobacco Leaf Production Procuring and Sale Corporation realiza contratos con los

productores locales en los que se llega a especificar aspectos como áreas a cultivar e insumos a utilizar. Insumos como semillas y fertilizantes pueden ser suministrados por el estado a precios inferiores de los precios de mercado. Esta es una industria que autoabastece su mercado ya que alrededor de un tercio de los fumadores del mundo son chinos (UNC, 2006).

Estados Unidos ocupa el primer puesto en producción de tabaco dentro de los países desarrollados con una producción media anual de 340,000 toneladas de las cuales exporta cerca del 45%. Sin embargo, también importa tabaco en rama que se estima alrededor de 250,000 toneladas al año, ocupando el 54% de las compras internacionales de la industria. Sus principales vendedores son Brasil, República Dominicana, Turquía, Canadá y Honduras. La Secretaría de Agricultura de Estados Unidos fijaba cuotas de producción, controlando el suministro y sistemas de subasta y controlando los inventarios para garantizar precios mínimos de venta; sin embargo, desde el año 2004 se inició el desmonte de este sistema y se acabó con el precio mínimo y con los programas de cuotas de producción a partir de la cosecha del 2005 (UNC, 2006).

En los últimos 10 años Sur América ha generado el 16% del tabaco mundial, destacándose Brasil y Argentina al situarse entre los 10 mayores productores del mundo. Colombia es el tercer país productor de tabaco en la región y el trigésimo en el mundo (FAOSTAT, s.f.). En la Tabla 1 se muestra el detalle de producción anual por regiones.

La extensión de área cultivada en América Latina alcanza el 13.55% del área dedicada de tabaco en el mundo. Brasil y Ecuador han incrementado las áreas de cultivo. Argentina y Colombia no presentan variaciones significativas en este aspecto (Tovar, 2013). Brasil cuenta con una excelente calidad de tabaco que gracias a su curado, la maquinaria moderna y las tecnologías utilizadas para la preparación y fabricación de la hoja de tabaco goza de una excelente reputación en el mercado internacional, aportando casi el 23% del tabaco que se exporta en el mundo. El tabaco se cultiva en dos zonas: (a) el nordeste especializados en

Tabla 1.

*Producción Mundial de Tabaco en el Período Comprendido entre los Años 2003 y 2012**Expresado en Toneladas.*

	Total	Promedio Anual	Participación
Total	67'687,247	6'768,725	
Asia	42'913,715	4'291,371	63.4%
América	15'913,715	1'527,856	22.6%
Suramérica	10'558,598	1'055,860	25.6%
Brasil	8'540,404	854,04	12.6%
Argentina	1'402,192	140,219	2.1%
Colombia	213,46	21,346	0.3%
Resto países	402,542	40,254	0.6%
Norte América	3'846,406	384,641	5.7%
Centro América	499,742	49,974	0.7%
Caribe	373,817	37,382	0.6%
Resto de continentes	9'494,969	949,497	14.0%

tabaco negro y hoja de tabaco para envolver los cigarrillos; y (b) el sur que produce hoja de tabaco para fabricar cigarrillos. Su industria ofrece un seguro de precios de hecho garantizando la compra a un precio pre-establecido, creando fuertes vínculos con los agricultores. Con el fin de promover su alto nivel de calidad las tabacaleras brasileras se han integrado con los productores, supervisando sus actividades para garantizar que las materias utilizadas no afecten el producto. El mercado de cigarrillos lo domina Souza Cruz S.A., de la BAT Company. La producción de tabaco en Brasil es atractiva dado su alto rendimiento y por la compra garantizada que no existe para otros cultivos (UNC, 2006).

El tabaco en Argentina tuvo un gran impulso con la creación en 1967 del Fondo Tecnológico del Tabaco con el que se introdujo una legislación protectora de los agricultores. Adicionalmente, a través del Fondo Especial del Tabaco se coordinan acciones para la modernización y diversificación de las áreas tabacaleras y se financia por medio de un

impuesto específico al consumo del tabaco (González, citado por la UNC, 2006). Cuenta con cerca de 30'000,000 de hectáreas cultivadas representando una importante actividad productiva, económica y social para el país. La producción está concentrada en dos regiones: la región Noreste NOA con agricultores tecnificados que tienen como objetivo cuidar la calidad del tabaco y con campos extensos; y la región Noreste NEA caracterizada por los minifundistas que usan mano de obra familiar (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - MAGP, s.f.). Es una industria concentrada y privada, conformada por dos empresas productoras, Nobleza Piccardo subsidiaria de BAT, y Massalin Particulares S.A. afiliada de Phillip Morris International - PMI.

Como se ha mencionado anteriormente la producción de tabaco es destinada principalmente a la producción de cigarrillos; sin embargo, el tabaco de mejor calidad es empleado en la fabricación de cigarros. América Latina cuenta con los principales productores de cigarros en el mundo y si bien las áreas cultivadas para este fin no son muy extensas, su calidad sobresale por encima del tabaco producido en otras regiones. Es así que Cuba, República Dominicana, Nicaragua y Honduras son reconocidos mundialmente por la producción de cigarros o puros más específicamente tabaco Premium el cual es hecho a mano y representa entre estos cuatro países el 33% de las exportaciones mundiales durante el período comprendido entre 2009 y 2013 (Trade Map, s.f.) tal como se muestra en la Tabla 2.

El 63% de las exportaciones del mundo realizadas entre los años 2009 y 2013 fueron re-exportaciones de países como Bélgica con USD 412 millones; Holanda con USD 328 millones; Alemania con USD 196 millones y España con USD 67 millones; lo que equivale a USD 1,003 millones correspondientes a la comercialización de cigarros elaborados en Cuba, República Dominicana, Nicaragua y Honduras principalmente. Lo anterior, si se descuenta la duplicidad de las exportaciones, permite afirmar que más del 80% de la producción mundial de cigarros está concentrada en los cuatro países de América Latina mencionados.

Tabla 2.

Mercado de Exportación de Cigarros o Puros.

	2009		2010		2011		2012		2013		Prom. 2009-2013	
	USD miles	%										
Total Mundo	1'627,002		1'753,404		1'945,111		2'150,416		2'250,475		1'621,068	
América Latina y el Caribe	549,637	33.8	594,201	33.9	624,105	32.1	872,733	40.6	941,734	41.8	597,068	36.8
República Dominicana	241,933	14.9	288,436	16.5	301,273	15.5	404,408	18.8	504,724	22.4	290,129	17.9
Cuba	225,055	13.8	229,977	13.1	264,893	13.6	261,118	12.1	271,961	12.1	208,834	12.9
Nicaragua	16,908	1.0	11,642	0.7	11,499	0.6	125,829	5.9	139,017	6.2	50,815	3.1
Honduras	50,357	3.1	49,882	2.8	32,882	1.7	68,884	3.2	19,987	0.9	36,998	2.3
Colombia	38	0.0	58	0.0	56	0.0	15	0.0	17	0.0	31	0.0
Otros países	15,346	0.9	14,206	0.8	13,502	0.7	12,479	0.6	6,028	0.3	10,260	0.6
Resto del Mundo	1'077,365	66.2	1'159,203	66.1	1'321,006	67.9	1'277,683	59.4	1'308,741	58.2	1'024,000	63.2

En 2012 República Dominicana produjo 9,072 Tn de tabaco (FAOSTAT, s.f.) de las cuales el 94% corresponde a tabaco negro (INTABACO citado por Tovar, 2013). Hasta finales del siglo pasado se exportaba principalmente tabaco en rama, pero a partir de los años 2000 se potenció su procesamiento y la exportación de puros hoy corresponde al 90% de las exportación relacionadas al tabaco (Isa, s.f.). La producción de cigarrillos se concentra en 33 empresas las cuales tienen 60% de participación en el mercado de Estados Unidos y 20% del mercado europeo (Abreu, 2007). República Dominicana importa tabaco principalmente para la capa de los puros y sus principales proveedores son Estados Unidos y Ecuador tal como lo informa el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana - CEI-RD (s.f.).

El tabaco cubano no sobresale en el mundo por la extensión de las áreas cultivadas ni por el rendimiento de su cultivo que en 2012 fue de 16,000 Ha aproximadamente ocupando el puesto 46 en el mundo y 1.21 Tn/Ha que se encuentra por debajo de la media del mundo 1.84 Tn/Ha respectivamente (FAOSTAT, s.f.).

El tabaco cubano se destaca a nivel mundial por su calidad, es por ello que “se destina al sector élite del mercado del tabaco, a su rubro de lujo, a la producción del tabaco Premium (el puro cubano), de aroma y sabor inigualables, de calidad superior y también de precio elevado” (Peña, s.f., p. 122). La producción en Cuba está concentrada en tres provincias Pinar del Río, Villa Clara y Sancti Spíritus, las cuales producen el 80% del tabaco del país. (TABACUBA citado por Peña, s.f.). A partir de 1994 Cuba realiza acuerdos de prefinanciamiento de la producción de tabaco con empresas extranjeras, originado por la escasez de recursos que tuvo la actividad tabacalera después de la caída de la URSS. El dinero que prestaban las empresas extranjeras fue utilizado para la compra de insumos agrícolas y Cuba pagaba los préstamos con producto elaborado. Sin embargo, este sistema resultó no generar la estabilidad que la industria requería. Es por ello que en el año 1999 se vende el 50% de la principal compañía de exportaciones cubana, Habanos S.A. a la

transnacional ALTADIS S.A y en el año 2000 se establece el Grupo Empresarial TABACUBA que se encarga de la producción y comercialización del tabaco. El 68% del tabaco es destinado a la exportación y de este el 70% corresponde a puros. Existen 51 fábricas encargadas de producir los cigarrillos de exportación elaborados manualmente; y 39 fábricas dedicadas a la producción industrial de cigarrillos para el consumo local. A través de ALTADIS el cigarrillo cubano o habano llega a los mercados internacionales exceptuando el mercado norteamericano, el mayor del mundo, debido a la restricción que Estados Unidos ha tenido de bloqueo económico a Cuba (Peña, s.f.).

En 2012 Nicaragua cultivó 1,900 hectáreas de tabaco (FAOSTAT, s.f.); área que se encuentra concentrada en dos zonas del país con el 96% de los cultivos. En el mismo año produjo 3,000 toneladas de tabaco destinado para la exportación de tabaco en rama y la fabricación de cigarrillos para exportar y una mínima parte para el consumo local. Los principales destinos del tabaco de Nicaragua son Estados Unidos, Honduras y República Dominicana que reciben el 97% de sus exportaciones. Nicaragua cuenta con un proceso integral de producción que implica un contrato para comprar al agricultor toda la producción de tabaco siempre y cuando se cumplan los estándares de calidad dispuestos. Existen comerciantes que sirven de intermediarios entre los agricultores y los manufactureros que negocian los precios y la logística de envío. Las empresas dedicadas a la producción y fabricación de puros destinados a la exportación funcionan bajo el régimen de exportación temporal y por lo tanto no pagan impuestos en Nicaragua (BAT - Central America & Deloitte, s.f.).

En Honduras, la producción del tabaco la realizan principalmente grandes productores que por lo general también fabrican los puros. El 80% del tabaco es cultivado principalmente en la zona oriental de país. Los productores de tabaco están agremiados en la Asociación Hondureña de Productores de Tabaco y Puros – APROTABACOH; sin embargo,

la productora Plasencia Tabaco produce el 90% del tabaco del país. En el país existen cerca de 23 empresas dedicadas a la fabricación de puros de alta calidad. Dado el auge que ha tenido el cigarro hondureño en los últimos años Honduras importa tabaco de Nicaragua y República Dominicana para elaborar distintos tipos de puros. El destino por excelencia de los cigarrillos hondureños es Estados Unidos. En la actualidad se está incursionando en el mercado Europeo (BAT - Central America & Deloitte, s.f.).

En Colombia se cultiva tabaco Rubio Virginia, Rubio Burley, Virginia secado al aire y tabaco Negro García y Negro Cubita. El tabaco rubio se produce principalmente en Santander, Norte de Santander, Boyacá, Tolima y Huila. Se está ampliando a otros departamentos como son Quindío, Valle del Cauca y Nariño. Su acopio lo hace Coltabaco, BAT y Tabacos Rubios por medio de agencias locales que utilizan contratos de producción. El tabaco Negro García se cultiva en Santander y Boyacá; el 57% es acopiado por la industria por medio de contratos de siembra y el restante por las empresas de cigarrillos. El tabaco Negro Cubita se siembra principalmente en la costa Atlántica en los departamentos de Sucre, Bolívar y Magdalena y es destinado para la exportación (Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal, 2005). La Figura 3 muestra la distribución del cultivo de tabaco en Colombia. El tabaco es un cultivo rentable por la estabilidad de su precio y los subsidios que recibe de Estados Unidos y la Unión Europea, es intensivo en mano de obra y en consecuencia un gran generador de empleo. Se estima que anualmente 33 millones de personas en el mundo trabajan en el cultivo del tabaco y al tener en cuenta el procesamiento y producción de sus productos derivados la cifra crece a cerca de 70 millones de personas (Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal, 2005). En Colombia “el cultivo contribuye con 17 mil empleos directos y tres mil 500 indirectos, generados en su mayoría en unidades productivas familiares” (“Colombia pone oídos sordos a recomendación de OMS y apoya siembra de tabaco”, 2012, para. 5).



Figura 3. Departamentos productores de tabaco en Colombia.

En Colombia el tabaco rubio es un producto semestral o de nueve meses según el clima; y el tabaco negro se siembra entre febrero y junio y se recolecta de manera mensual entre agosto y diciembre. Se acostumbra realizar el despunte a partir de la octava semana de sembrado que consiste en quitar los botones y los rebrotes para engrosar la hoja e incrementar su tamaño, permitiendo mayor absorción de nutrientes, más resistencia a la sequía y mejor calidad de la hoja curada. La recolección es clave en la calidad final de la hoja y se realiza de

diversas formas acorde con el destino de la misma. La recolección es principalmente un proceso continuo y manual (Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal, 2005). La recolección de las variedades orientadas a la fabricación de cigarrillos se realiza por pisos foliares, es decir, iniciando de las hojas que se encuentran arriba hacia abajo. Los estratos o pisos foliares se denominan corona, centro gordo, centro fino, centro ligero, uno y medio, y libre pie. En el caso de las variedades orientadas a la fabricación de cigarrillos la recolección es por planta entera lo que equivale a la recolección de todas las hojas de la planta. Posterior a la recolección se seca o cura para reducir su humedad que puede pasar del 90% al 20% con este proceso. También se transforma su composición química, y cambia su color acorde con el tipo de tabaco y la forma de curarlos (Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal, 2005).

Al ser Colombia un pequeño productor de tabaco, toma los precios que sigue la tendencia mundial. El precio del tabaco en rama es definido por los contratos de compra entre los agricultores y los industriales a partir del precio internacional. El precio final que recibe el agricultor también está atado al tipo de tabaco y su calidad. Los principales costos asociados a la producción del tabaco son la mano de obra, los insumos, el arriendo de la tierra y el transporte.

La industria en Colombia está concentrada principalmente en Coltabaco adquirida por PMI y BAT. El 10% de la producción está destinada a mercados internacionales siendo el principal comprador Estados Unidos, y el resto para atender el mercado interno (Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal, 2005); sin embargo, este mercado se ve altamente afectado por la competencia de productos importados legal e ilegalmente. La demanda para el cultivo del tabaco está directamente relacionada con la demanda del cigarrillo, la cual se ve afectada por las diversas campañas para prevenir y disminuir su consumo.

La cadena de producción en Colombia tiene nueve actores principales y fue formalizada a mediados de los años 90 con la creación de la Federación Nacionales de

Productores de Tabaco – FEDETABACO, la cual maneja los recursos dispuestos para el fomento de la industria tabacalera de Colombia y su principal objetivo es la adecuada integración de la cadena de producción así como el fortalecimiento de la capacidad de negociación tanto con el Estado como con los entes nacionales e internacionales involucrados. Adicionalmente, propender por mejorar el bienestar de la población involucrada, mejorar la calidad del producto y buscar nuevos uso del tabaco. La cadena de producción tiene dos frentes principales el primero relacionado con el sector primario, es decir el que tiene que ver con las hojas de tabaco sin desvenar y el segundo relacionado con la transformación de las hojas en productos como tabacos y cigarrillos (Corporación Colombiana Internacional – CCI, 2001). La cadena productiva se resume en la Figura 4.

1.2 Conclusiones

La industria del tabaco es de amplia trayectoria y con una cobertura importante a nivel mundial. Representa un rubro de la economía mundial con peso no solo por la generación de empleo directo e indirecto sino por todo lo que está asociado a ella como es la publicidad, los impuestos, entre otros. Sin embargo, tiende a ralentizarse debido principalmente a las restricciones que día a día aparecen en la lucha anti-tabaquismo. En Colombia la cadena productiva presenta una integración vertical y en los últimos años el sector ha sido impulsado por la comercialización realizada por las grandes tabacaleras del mundo. El mercado internacional es dominado por grandes productores de tabaco como China y Brasil; orientado principalmente a la producción de cigarrillos. Por otro lado, el mercado élite sobresale Cuba que se apalanca en la gran calidad de su producto, el habano, y la reputación del mismo que cuenta con trayectoria cercana a los 500 años. Para el caso particular de Colombia este último mercado se vuelve atractivo dado que aprovechando la variedad de pisos térmicos y suelos que tiene el país e intensificando su cadena productiva se puede generar una oportunidad para competir en la gama Premium de cigarros. Al producir diferentes

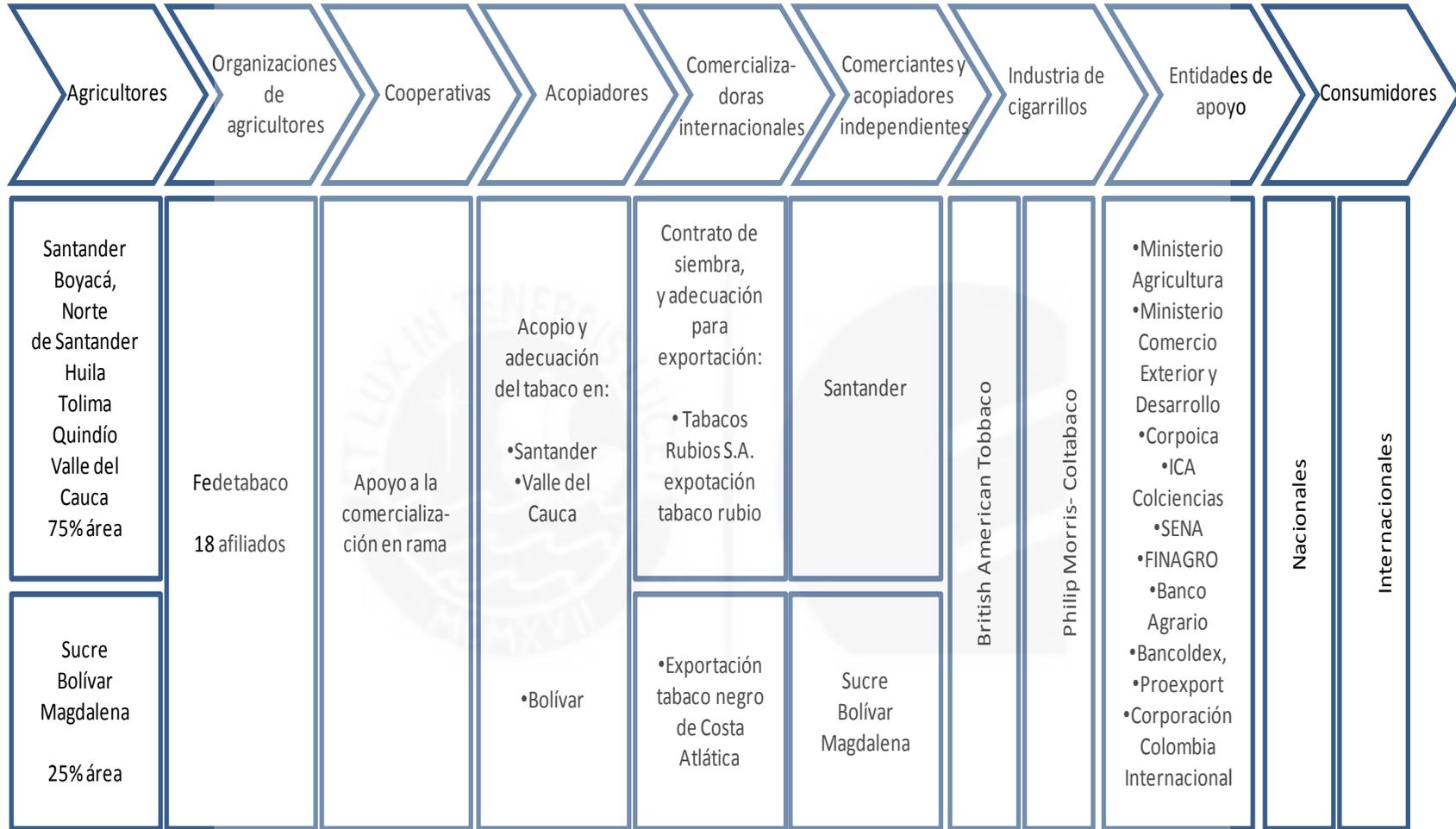


Figura 4. Cadena productiva del tabaco en Colombia. Datos tomados de C.C.I. (2001). Acuerdo de competitividad de la cadena productiva del tabaco en Colombia. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0124E/B0124E.PDF>

variedades de hojas con altos estándares de calidad que puedan ser utilizadas para la tripa, el capote y la capa; y al realizar todo el proceso de fabricación en el país: sembrado, fermentado, y elaboración se puede competir con cigarros que lleven el sello “Hecho en Colombia” al 100%.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La industria del tabaco debido a los efectos dañinos del cigarrillo cuenta con una gran oposición a nivel global, de esta forma considerar construir una industria orientada en el mismo sentido, es decir, hacia el simple consumo masivo de cigarrillos, parece no tener sentido, aunque desde el punto de vista financiero pueda ser viable.

Por otro lado, el alto componente tributario que grava al sector, genera altos ingresos para el estado, pero entrega una buena oportunidad de mercado para la alianza del narcotráfico con bandas criminales denominadas en Colombia “Bacrim”, donde los primeros simplemente buscan convertir a pesos sus grandes utilidades, es decir, lavar sus dólares al menos en una primera etapa, dado que al convertirlos en pesos ya es más sencillo integrarlos a la economía y en el caso de los segundos aprovechan su conocimiento del mercado negro para ingresar al mercado los cigarrillos sin el pago de impuestos generando también una alta utilidad de rápido retorno. El valor del mercado de contrabando no está claramente determinado, pero Guillermo Botero, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia – Fenalco, afirmó en entrevista para Caracol radio que en 2012 lo estimaban en un 14% del mercado real (“Se dispara el contrabando de cigarrillos: Fenalco”, 2012) y la encuesta realizada en 2013 para la Federación de Departamentos, por la Universidad EAFIT y la firma Invamer, ya lo ubica en 19%, del cual el 83% se encuentra en las tiendas de barrio (Redacción Economía y Negocios, 2014).

Según Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal en su investigación para el Ministerio de Agricultura, en el documento de trabajo 55: La Cadena del Tabaco en Colombia (2005), en 2003 el cultivo del tabaco tenía 16,131 Ha. sembradas que rindieron 34,458 toneladas de las cuales el 53% es tabaco negro tipo García y Cubita y el 47% restante a diferentes tipos de tabaco Rubio, ocupando el 0.41% del total del área cultivada del país, no obstante, en 2011 el

área se redujo a 11,500 Has. con una producción de 21,346 Tns (“Colombia pone oídos sordos a recomendación de OMS y apoya siembra de tabaco”, 2012), proceso de reducción generado por la falta de una política clara que proteja al agricultor dentro de un mercado de baja rentabilidad.

La industria del cigarrillo en Colombia está representada principalmente por dos compañías multinacionales que son BAT y PMI, representada por la Compañía Colombiana de Tabacos, Coltabaco S.A.. En junio 2014 Martín Muller, gerente de BAT, anunció el cierre de su planta de producción en Bogotá (“British American Tobacco cierra planta de Bogotá”, 2014), argumentando altos costos que hacen inviable sostener la producción local, pasando a importar los cigarrillos principalmente de Chile, país al que seguirá exportando el tabaco adquirido localmente.

En síntesis, el cultivo de tabaco en Colombia carece de una verdadera investigación de variedades que permitan lograr niveles adecuados de eficiencia agrícola, el cultivo se realiza de manera manual, poco tecnificado y con investigaciones de mínimo presupuesto. La producción y comercialización del cigarrillo está en cabeza de las dos multinacionales líderes del mercado global BAT y PMI que se distribuyen el mercado en Colombia 50% para cada una aproximadamente y en el resto de América intercambian el liderazgo entre los diferentes países, pero son los principales jugadores.

Altuna (2012) presenta los resultado de un estudio sobre el cultivo de tabaco modificado con el gen Tiorredoxina, buscando una mayor concentración de almidones, que le permitieran convertirlo en una adecuada materia prima para la generación de bioetanol. El objetivo era utilizar una fuente de biomasa renovable que no compita con la alimentación mundial y pueda sustituir combustibles fósiles dada su alta contaminación. Los resultados aún no concluyentes muestran que produce 700 L/Ha., versus cerca de 3,500 L/Ha. de la caña de azúcar y que su producción de CO₂ es mayor debido a la utilización de fertilizantes; sin

embargo, aún no se ha planteado que sucedería con el nivel de dichos fertilizantes, si se realizara de manera extensiva. Hay otros estudios más esperanzadores como los son: (a) las investigaciones realizadas en Estados Unidos por Andrianov en la Universidad Thomas Jefferson las cuales encontraron que modificando los genes se puede lograr que las semillas de tabaco produzcan hasta 20 veces más aceite, el cual es apto para la generación de biodiesel (Fernández, 2011); (b) los experimentos realizados en la Universidad de Berkeley con el tabaco con el fin de producir combustible soportado en la premisa de la Agencia Internacional de Energía que proyecta para el 2050 que una cuarta parte de la generación de energía deberá provenir de biocombustibles, cuando hoy es solo el 3% con la producción estimada de 100,000 millones de Litros (“El tabaco, ¿salvación energética mundial?”, 2013); y (c) alianzas como la realizada entre Boeing y South Africana Airways para la producción de bioetanol con base en tabaco modificado de una planta ya desarrollada llamada Solaris, la cual se encuentra en fase de prueba, con el objetivo de usar biocombustible en sus aviones (“A punto de que el tabaco entre en los motores de un Boeing en Sudáfrica”, 2014).

Otros usos alternativos del tabaco se encuentran en la medicina ya sea para el manejo de hemorroides, como vomitivo, para el control de parásitos intestinales, reumatismo, erisipela, quemaduras, sarna y herpes. También la maceración de tabaco se utiliza como insecticida para eliminar los parásitos cutáneos del ganado.

Con base en el análisis anterior, se establece que existe una excelente opción de rentabilizar el cultivo del tabaco, mediante el establecimiento de una cadena productiva o conglomerado nacional que involucre una alianza público privada, en la cual se acopien los pequeños y grandes agricultores, aportando tecnología y asistencia técnica al cultivo. Así mismo, se considera que no hay un cigarro Premium de origen colombiano, que permita realizar georeferenciación de la siembra de tal forma que se verifique su calidad y aroma, para el establecimiento de un mercado similar al estilo del café colombiano o de los vinos de

diferentes partes del mundo. El cigarro permitirá al consumidor saber qué variedad de tabaco se utilizó para la producción, en qué finca se sembró, la altitud, latitud de la zona y la humedad media, de tal forma que quien compre pueda solicitar otro de las mismas características cuando lo desee.

Comparativamente Colombia con respecto a los países productores de cigarros Premium, tiene una amplia ventaja derivada de la mayor extensión del territorio continental, por cuanto los primeros cuatro países productores sumados, solo llegan al 35% del área de Colombia, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.

Extensión de Territorio Continental Países productores de Cigarros.

País	Área (Km ²)
Colombia	1'141,748
Nicaragua	129,494
Honduras	112,090
Cuba	109,884
República Dominicana	48,442

Fuente: Colombia. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia>; Nicaragua. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Nicaragua>; Honduras. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Honduras>; Cuba. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuba>; República Dominicana. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/República_Dominicana

Así mismo, en Colombia hay suficientes tierras aptas para el cultivo del tabaco no solo en Santander, Sucre, Córdoba y Valle del Cauca sino también en la Orinoquia Colombiana considerada como la posible futura despensa alimentaria del mundo, por lo que aún hay bastante posibilidad de investigación sobre el tabaco, del cual se abren diferentes oportunidades tales como: (a) el logro de una mayor eficiencia y productividad en el cultivo mediante el establecimiento de una cadena de producción y el aporte de tecnología y capacitación a los agricultores; (b) fomento a la investigación de variedades de tabaco que sean más productivas en el suelo colombiano con mayor y menor intensidad en su contenido

de nicotina que permita obtener variedades de cigarrillos menos adictivos, pero a su vez permita generar variedades sustentadas en la calidad, en su sabor y aroma buscando mediante georeferenciación llegar a mercados Premium en el mundo; (c) generación de alianzas del estado con las grandes compañías multinacionales ubicadas en el país, para disminuir el contrabando que tanto afecta a la industria; y por último (d) la unión de esfuerzos orientados a la investigación de usos alternativos como los biocombustibles, medicinales e insecticidas. La acumulación de estadísticas, la investigación y la información permanente serán relevantes para su desarrollo.

El ingreso proveniente de los impuestos del cigarrillo en Colombia es relevante para los departamentos siendo superior a los COP 400 mil millones (“El consumo del tabaco es un riesgo para tu salud”, 2014), dicho recaudo se usa para la financiación de los hospitales públicos, la recreación y el deporte, de tal forma su disminución no es viable sin una reforma tributaria. Por otro lado, la industria del tabaco es intensiva en mano de obra y cuidar esta generación de empleo en una economía como la colombiana es imperativo.

2.2 Visión

En 2025 la industria de tabaco de Colombia será altamente reconocida por su calidad y estará entre los tres primeros países de América Latina productores y vendedores de cigarro Premium.

2.3 Misión

Fabricar cigarrillos y cigarros Premium, ofreciendo productos de una calidad diferencial, en un marco de responsabilidad social para el desarrollo del país, buscando beneficio sostenible para los empleados, clientes, proveedores y accionistas.

2.4 Valores

- Innovación.
- Respeto por las personas, su diversidad e ideología.

- Responsabilidad.
- Cuidado y protección del medio ambiente.
- Liderazgo.
- Calidad.
- Honestidad

2.5 Código de Ética

La ética implica el compromiso de hacer lo correcto siempre, ajustándose a las normas y a las leyes de la sociedad en la cual se participa y que coinciden en su totalidad, de forma clara y especial con la misión, visión y valores de la organización. Se ejercitará una discreción responsable y sensata, se proyectarán los efectos y consecuencias del actuar, para lo cual se debe ver más allá. El código de ética estará regido por:

- Respetar las nuevas ideas.
- Desarrollar acciones de protección al medio ambiente.
- Informar sobre los efectos del tabaco en la salud.
- Generar valor para los participantes de la cadena productiva.
- Construir con crecimiento sostenible del sector.
- Ofrecer productos de calidad.
- Respetar normativa y códigos mundiales sobre el uso y transformación del tabaco.

2.6 Conclusiones

En líneas generales el mercado actual orientado a la venta de cigarrillos será denominado como el business as usual - BAU, negocio dentro del cual se considera se presentan los siguientes inconvenientes:

- Rentabilidad estable dada por una fuerte competencia y baja diferenciación de producto. La utilidad neta aunque es difícil de calcular por cuanto buena parte de la venta local viene de la importación del mismo grupo económico y claramente tienen

rentabilidad también en el país de origen, está por debajo del 5% en promedio.

- Alto nivel impositivo, por cuanto no solo se pagan los impuestos nacionales superiores al 40%, sino también los distritales y municipales para el apoyo de la salud y el deporte, constituyéndose los impuestos totales en más del 50% del precio de venta del cigarrillo.
- Control y limitantes para realizar libremente su publicidad.
- Alto contrabando que sube y baja en el tiempo gracias a los impuestos que favorecen a los contrabandistas.
- Demanda creciendo por debajo del aumento de la población, lo que determina un incremento inferior al esperado en el tiempo.

De tal forma se considera que aunque el BAU es sostenible por la inercia de consumo existente, el buen posicionamiento de los cigarrillos en el mercado y la capacidad que posee para ser un negocio rentable, se considera que la diversificación invirtiendo en nuevas alternativas permitirá ampliar el horizonte del negocio en el largo plazo.

Es por eso que se enuncian varias alternativas que podrían ser en el largo plazo, como la búsqueda de tabacos modificados para la producción de biocombustibles, sobre los cuales se mantendrá un interés especial pero todavía no son económicamente viables dada la existencia de sustitutos más eficientes como la caña y la palma africana, por lo que en este momento no es posible desarrollar una industria de combustible con base en tabaco.

Considerando lo anterior, una vez analizado el territorio colombiano, su cultura, la disponibilidad de tierras aptas para el cultivo de tabaco, de agua, mano de obra económica y en general la necesidad de generar empleo ante la pobreza existente y la oportunidad que genera el posible proceso de paz, se continúa la investigación buscando una alternativa que cumpla los siguientes aspectos:

- Mayor rentabilidad para el accionista.

- Posibilidad de generar una cadena productiva de tabaco.
- Mercado de exportación.
- Mercado aspiracional diferente al actual, de alto valor.
- Generación de empleo de valor.

Una vez realizado el análisis se ha encontrado una excelente oportunidad de generar en Colombia una industria de puro gourmet o cigarro Premium, buscando generar un mercado de alto valor con tabaco cultivado en el territorio colombiano, por lo tanto el énfasis de este estudio estará enfocado en el desarrollo de una línea o división de tabaco Premium de alta calidad.

Convertir a la industria del tabaco colombiano en un sector de alta rentabilidad, que genere empleo de buena calidad, apoye la disminución de la pobreza de forma sostenible, que agregue valor en el largo plazo, es el verdadero reto que se enfrenta en este momento, lo que implica un cambio relevante hacia la búsqueda de un nuevo negocio.

Es por eso que el planteamiento radica principalmente en lograr de forma paulatina este cambio, potenciando la cadena productiva con una orientación hacia la creación de productos Premium de mayor precio que agreguen valor mediante el placer de fumar gracias a un aroma y sabor diferencial, buscando una marca posicionada en un mercado aspiracional de mejor precio, rentabilidad y orientada principalmente al mercado de exportación de Europa, Estados Unidos, Oriente Medio y Asia.

Capítulo III: Evaluación Externa

Con el fin de clarificar el análisis externo del sector tabacalero en Colombia, es fundamental la revisión de las relaciones internacionales la cual incluye el análisis tridimensional, un análisis competitivo; así como el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural (PESTE); cuyos insumos han servido para el desarrollo de la matriz de la evaluación de factores externos y la elaboración de las Matrices Perfil Competitivo y Perfil Referencial (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales

El análisis tridimensional planteado por Hartman (citado por D'Alessio, 2013), consiste en la evaluación de tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Este enfoque permitirá el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales que inciden en el desarrollo del sector del tabaco en Colombia.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartmann (Citado por D'Alessio, 2013, p. 89), los intereses nacionales son los que “buscan un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados”. El gobierno Nacional ha establecido un plan estratégico de desarrollo a través del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Alineado con este plan, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MCIT (2012) estableció el siguiente esquema:

- Internacionalización de la economía, para aumentar y diversificar el comercio exterior y la inversión extranjera directa.
- Consolidación de la política industrial moderna, para que Colombia tenga una estructura productiva de bienes y servicios sólida, competitiva e innovadora, que contribuya a la generación de empleos formales y sostenibles.

- Colombia destino turístico de clase mundial, mediante el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la competitividad regional.

La Figura 5 establece la articulación y armonía que existe entre los tres ejes definidos en la planeación estratégica del sector.

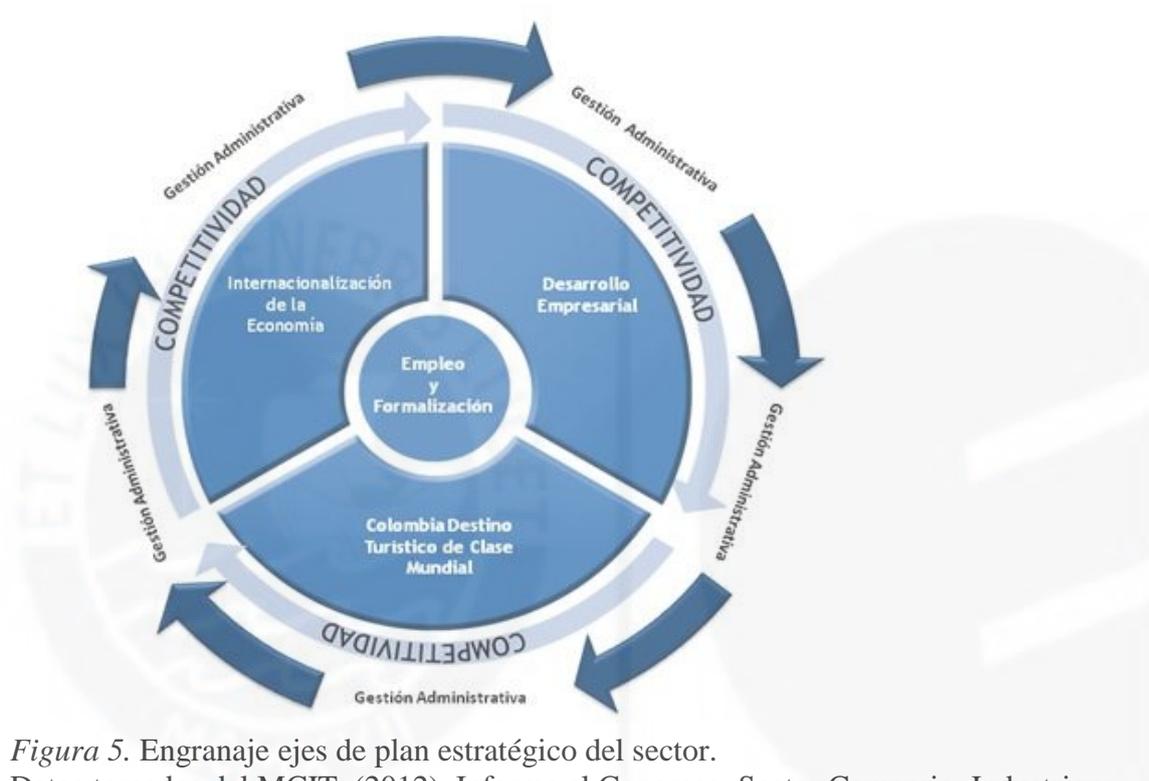


Figura 5. Engranaje ejes de plan estratégico del sector.

Datos tomados del MCIT. (2012). Informe al Congreso. Sector Comercio, Industria y Turismo [Documento PDF]. Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63927

Con base en los ejes de la Planeación Estratégica Sectorial, el sector contribuirá a la generación de más empleo y la formalización empresarial y laboral, que jalonarán el crecimiento para lograr la “Prosperidad para todos”.

En el eje estratégico “Internacionalización de la economía” los intereses nacionales de Colombia se conocen o difunden a partir de la construcción de Tratados de Libre Comercio – TLC con países, lo que permitirá que el comercio exterior sea mucho más competitivo. Adicionalmente, el Gobierno Nacional se enfoca en los siguientes ejes prioritarios con los cuales el país espera alcanzar un mayor desarrollo y mejor posicionamiento en el contexto internacional y regional (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2011):

- Crecimiento sostenible y competitividad: esta estrategia se enmarca fundamentalmente en potencializar la innovación, la competitividad y el crecimiento de la productividad a través de la generación de empleo:
 - Agropecuaria y desarrollo rural
 - Infraestructura de transporte
 - Desarrollo minero y expansión energética: incluye el fortalecimiento del sector eléctrico, actividades exploratorias de hidrocarburos y minería.
 - Vivienda y ciudades amables
- Igualdad de oportunidades para la prosperidad social: reducción de la pobreza, acceso y calidad en salud, protección de la niñez y la adolescencia y la atención a víctimas del desplazamiento forzado.
- Consolidación de la paz: seguridad en todo el territorio nacional, vigencia de los derechos humanos y el funcionamiento eficaz de la justicia.
- Mayor empleo: apoyado en la creación de nuevos tratados comerciales, nuevos acuerdos de inversión, y posicionar a Colombia como destino para la inversión.

Sin embargo, para realizar la matriz de intereses nacional se tiene en cuenta únicamente los aspectos críticos o de supervivencia del país, tal como se evidencia a continuación en la Tabla 4.

3.1.2 Potencial nacional

“El potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2013, p. 90). Es decir las fortalezas y capacidades que una nación tiene para hacer realidad sus metas. Para analizar el potencial nacional de Colombia, se identificará en primera instancia las fortalezas y las debilidades del país para posteriormente establecer un análisis en los siguientes dominios: (a) demográfico,

Tabla 4.

Matriz de Intereses Nacionales de Colombia

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligros)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Soberanía nacional		Venezuela Nicaragua	EE.UU.	
Proceso de Paz		EE.UU.	Venezuela	
Lucha anti terrorista	EE.UU.	Venezuela		Ecuador
Lucha contra el narcotráfico	EE.UU.	Venezuela	Perú Panamá Ecuador Brasil	
Autosuficiencia energética			Venezuela	

Interés Opuesto

Interés Común

(b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico –científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar.

Para el análisis de las fortalezas y debilidades del país, se tendrán en cuenta los principales aspectos que demarcan el sostenimiento del estado tales como los económicos y la disponibilidad de recursos adicionales que ha permitido alcanzar un mejor posicionamiento a nivel internacional.

Fortalezas. Las fortalezas que caracterizan el país en la actualidad son:

- Sector financiero estable: el cual se encuentra estructurado de tal forma que se puede considerar como un sistema sólido, regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia, y con un banco central independiente; lo que ha permitido contar en los últimos 15 años con una mayor estabilidad económica.
- Crecimiento controlado de la inflación: Es el principal mandato del Banco de la República, el cual a través de sus políticas monetarias regula el mercado con el

objetivo de “mantener una tasa de inflación baja y estable” (Banco de la Republica, s.f.).

- Lograr pasar de ser grado de especulación a grado de inversión: en el 2011 Colombia adquiere la tercera calificación en grado de inversión otorgada por Fitch con lo cual se ratifica la calificación y permite a grandes inversionistas valorar al país de una forma totalmente diferente (“Grado de inversión par Colombia”, 2011).
- Incremento de la prospectiva para encontrar nuevas reservas en los sectores de hidrocarburos y minería promoviendo nuevas áreas a través de estudios geológicos y atrayendo grandes inversiones de capital extranjero.
- Alta diversidad y disponibilidad de áreas para un fuerte desarrollo agroindustrial que permita que la población rural logre mejores estándares de vida.
- Se ha establecido y aprobado por parte del gobierno central un ambicioso plan de desarrollo vial y de modernización de puertos y aeropuertos con el fin de mejorar la competitividad de la cadena productiva del país.

Debilidades. Entre las principales debilidades o problemas que se identifican en el país están:

- El desempleo y la informalidad del mismo que no permite lograr condiciones estables a un porcentaje importante de la población.
- La situación de orden público aún es complicada: las guerrillas han seguido atacando la infraestructura petrolera del país afectando las metas de producción y desestimulando la inversión extranjera.
- También se puede encontrar, que en Colombia hay una baja calidad de la educación y un retardo tecnológico lo cual reduce la competitividad de la industria y restringe la inversión extranjera.

- Un problema de vital importancia, que impide que la economía colombiana surja es la corrupción.
- Los altos niveles de pobreza y baja inclusión de los más débiles genera alta inseguridad ciudadana y protestas sociales que afectan el desarrollo productivo nacional.
- Baja cobertura en seguridad social y en servicios vitales como la salud y suministro de agua.
- Hay una elevada dependencia de la economía colombiana de productos básicos y de *commodities* como el carbón y el petróleo.
- Baja innovación e investigación en el agro colombiano generando ineficiencia en las cadenas productivas.

Para el análisis del dominio demográfico, según las proyecciones realizadas por el Departamento Nacional de Estadísticas -DANE, a partir del Censo 2005, se muestra que de la población actual al 2013 el 49% está conformado por hombres y el 51% por mujeres; la proyección de la población se muestra en la Tabla 5.

Colombia es el tercer país más poblado en América Latina después de México y Brasil (Wikipedia, s.f.). El país ha experimentado un rápido crecimiento poblacional como muchos países de la región, con un leve descenso en las últimas décadas explicadas por una mayor urbanización, mayor participación de la mujer en el mercado laboral y mayor utilización de sistemas anticonceptivos. Así mismo, se han mejorado los estándares de vida al reducirse el conflicto armado y a las mejoras económicas de los centros urbanos.

Se espera que a mediados de siglo el país sufra un proceso de envejecimiento, producto de la baja en la tasa de natalidad y aumento de la esperanza de vida. En la Tabla 6. se muestra el aumento proyectado de la población de la tercera edad.

Tabla 5.

Proyección Número de Habitantes de Colombia.

Año	Total Habitantes	Hombres	Mujeres
2013	47'121,089	23'264,039	23'857,050
2015	48'203,405	23'799,679	24'403,726
2020	50'911,747	25'138,964	25'772,783

Fuente: DANE. Adaptado de la información archivo DANE Edades_Simples_1985-2020. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (s.f.). Demografía y Población. Estimaciones y proyecciones de población [Archivo en Excel]. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Tabla 6.

Proyección de la Población de la Tercera Edad en Colombia.

Año	Población Total	Población mayor 60 años	%
2000	39'910,000	2'762,000	7
2025	54'693,000	8'204,000	15
2050	71'762,000	16'675,000	27

Fuente: DANE. Adaptado de la información archivo DANE Edades_Simples_1985-2020. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (s.f.). Demografía y Población. Estimaciones y proyecciones de población [Archivo en Excel]. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.

Colombia se encuentra situada en el extremo noroccidental de Suramérica, cuenta con una posición geográfica estratégica en el hemisferio americano y es el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141,748 km² y 928,660 km² de dominios marítimos. Ocupa el cuarto lugar en extensión entre los países de Suramérica, el séptimo en América y el número 25 del mundo. Comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador y límites marítimos con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana y Haití (Wikipedia, s.f.).

En casi todo el territorio nacional se presentan dos períodos de lluvia: de abril a junio y de agosto a noviembre y dos de verano. El país disfruta de una luminosidad constante durante todo el año, con igual cantidad de horas diurnas y nocturnas (Colombia. Guía de Viajes Oficial, s.f.).

El país cuenta con cinco regiones claramente diferenciadas: Caribe, Andes, Pacífico, Orinoquía y la Amazonía. Los grandes ríos que aportan sus aguas a las cuencas del Caribe, el Pacífico, el Amazonas y el Orinoco y una geografía quebrada facilitan la construcción de represas que aumentan la capacidad de generación de energía y agua potable.

La gran diversidad de pisos térmicos y climas con que cuenta el país permite un gran desarrollo agropecuario y de producción de alimentos aportando un porcentaje importante del PIB. Las regiones se han venido especializando en diferentes productos alimenticios tales como los grandes cultivos de banano en el Caribe y en el Urabá antioqueño. Así mismo en los Llanos Orientales se comienzan a desarrollar grandes plantaciones de maíz, sorgo y caucho. También se han establecido grandes hatos para la producción de cárnicos y lácteos.

El café es uno de los renglones más importantes de la economía colombiana, se cultiva entre los 1,000 y 2,000 metros sobre el nivel del mar y ha sido el producto emblemático del país a través de su historia, ocupando los primeros puestos a nivel mundial como productor de café suave (Dueñas, 2013).

Así mismo, el subsuelo colombiano cuenta con grandes yacimientos de carbón y otros minerales. En la zona norte del país se cuenta con la mina de carbón a cielo abierto más grande del mundo y otros yacimientos importantes logrando una producción anual cercana a los 50 millones de toneladas convirtiendo a Colombia en el quinto productor mundial de carbón y en el exportador más grande de carbón térmico (“Recursos de Colombia”, 2012). Adicionalmente, en el país hay varias cuencas sedimentarias que contienen yacimientos de hidrocarburos. En 2012 Colombia contaba con reservas por 2,300 millones de barriles de

petróleo (Pantin, 2012), siendo sus principales cuencas la del valle medio del río Magdalena y la cuenca de los Llanos Orientales. En la actualidad, hay una producción de 940,000 barriles diarios (Pantin, 2012). Al finalizar 2012 la Asociación Colombiana de Gas Natural – Natrugas estableció que las reservas de gas natural ascendían a 5.7 de terapies cúbicos; lo cual acorde con el ministerio de minas y energía garantiza el abastecimiento que necesita el país para los próximos 15.7 años (“Colombia tiene gas natural para más de 15 años”, 2014).

En materia de la dimensión tecnológica, Colombia en los últimos quince años ha mostrado un avance significativo en sistemas de comunicaciones; sin embargo, el desarrollo tecnológico alcanzado es insuficiente y mantiene al país relegado comparativamente con otros países de la región como Chile, México y Brasil. Los presupuestos del estado en ciencia y tecnología son muy bajos lo que impide que se haga un adecuado liderazgo en este tema que incentive a la industria privada a hacer inversiones en este campo.

En la reciente historia de Colombia, el país fue marcado por una confrontación permanente de los dos partidos políticos tradicionales que sumieron al país en brotes de violencia y retraso y que a la postre llevaron a la creación de los grupos subversivos y posteriormente a los carteles del narcotráfico que dieron al país largos períodos de violencia, desplazamiento forzado, inseguridad y desestabilización del Estado.

De acuerdo con la Constitución, el estado colombiano se encuentra organizado de la siguiente manera: las ramas del poder público son tres (a) la legislativa, (b) la ejecutiva, y (c) la judicial. Además de los órganos que las integran existen otros, autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.

Frente al dominio militar, las fuerzas militares se encargan del control y defensa del territorio colombiano tanto en su porción terrestre como aérea y marítima. Están

conformadas por el Ejército Nacional, la Armada y la Fuerza Aérea. Están adscritas al Ministerio de Defensa Nacional y junto con la policía hacen parte de la estructura general de la Fuerza Pública del país.

Colombia no presenta enfrentamientos con otros países; sin embargo, el conflicto interno ha exigido la renovación y la reorganización de las fuerzas armadas dotándolas de armamento y esquemas de inteligencia militar y con apoyo de países como Estados Unidos que han ayudado y aportado en tecnología, armamento, entrenamiento y modernización para enfrentar con éxito la lucha contra la guerrilla.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las fortalezas y debilidades de un país en su entorno, son la base de la “política exterior” mediante la cual una nación define las estrategias y planes que debe adelantar para alcanzar sus objetivos. Hartman (citado por D`Alessio, 2013) indica que estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Colombia es un país que desde mediados de la década pasada y hasta la fecha, ha logrado resultados sobresalientes en su economía tanto a nivel regional como internacional. El punto neurálgico que permitió que las estrategias dieran su fruto fue el haber diezimado el accionar de los grupos al margen de la ley y de esta forma ofrecer un adecuado nivel de seguridad para que capitales foráneos llegaran al país en búsqueda de las variadas opciones que ofrece.

A través de su historia, Colombia ha contado con la influencia permanente de Estados Unidos, Venezuela, los países de la Comunidad Andina de Naciones - CAN y últimamente de la Comunidad Europea. El principal aliado del país ha sido Estados Unidos que ha estado presente y ha brindado apoyo incondicional a Colombia en las para superar las principales crisis, brindando apoyo económico, en armamento e inteligencia para enfrentar los dos

grandes flagelos que han marcado la historia reciente de Colombia: narcotráfico y guerrilla. Se prevé que con la firma del TLC los lazos comerciales y políticos entre Colombia y Estados Unidos cada vez sean más fuertes.

Con respecto a Venezuela, la situación interna que aqueja a ese país ha debilitado el intercambio comercial que se tenía por la pérdida de seguridad y garantía en el cumplimiento de los compromisos de pago por parte de Venezuela. Esto ha hecho que Colombia mire otros destinos para sus productos y ha dejado relegado a Venezuela a un segundo plano.

Últimamente, se debe resaltar la reciente alianza del Pacífico firmada entre Perú, Chile, México y Colombia, que le da al país la oportunidad de competir internacionalmente en unión con estos tres países, que han mostrado un comportamiento sobresaliente en la región y se prevé que continúen su ruta de crecimiento económico en las próximas décadas.

Lazos pasados y presentes. Colombia es un país que a través de su historia ha tenido un excelente relacionamiento con los países vecinos y de la región y los problemas presentados son pocos y sin mayor trascendencia en su gente. Uno de estos conflictos se presentó con Perú en 1932 por diferencias limítrofes en el Amazonas.

Posterior a este enfrentamiento, se debe resaltar las recientes confrontaciones que tuvo Colombia con Venezuela y Ecuador en el gobierno de Uribe. Estos enfrentamientos fueron causados por el apoyo incondicional que los gobiernos de Chávez en Venezuela y Correa en Ecuador le venían dando a las guerrillas colombianas. Gracias al cambio de gobierno, hoy se han logrado estabilizar las relaciones diplomáticas y comerciales con estas dos naciones.

La única diferencia que mantiene hoy Colombia es el conflicto limítrofe con Nicaragua sobre las Islas de San Andrés y Providencia, condición que directamente no afecta en gran medida a Colombia, pero que de una u otra forma afecta el relacionamiento y confianza con países como Venezuela, Ecuador y Bolivia que se declaran aliados incondicionales de Nicaragua.

Contrabalance de Intereses. Gracias al excelente comportamiento de la economía colombiana y al mejoramiento de las condiciones de seguridad en la mayor parte del territorio nacional, aunque recientes hechos de violencia, especialmente contra la infraestructura petrolera, han deteriorado la confianza que había alcanzado el país, Colombia ha podido balancear sus intereses y ha aprovechado el buen momento de la economía para estrechar los lazos comerciales con Estados Unidos y los principales países de la región con tratados como la alianza del Pacífico y la CAN que han permitido contrarrestar las estrategias que han generado naciones como Venezuela, Ecuador, Argentina y Bolivia en pro de fortalecer los modelos políticos y económicos que han querido imponer en la región.

Conservación de los Enemigos. Según Clausewitz (citado por D'Alessio, 2013), sin amenazas o enemigos, las organizaciones tienden a convertirse en monopolios; así mismo, desaparecen los incentivos que generan la innovación y creatividad, como impulsores. Al existir competidores es saludable conservar a los enemigos. En este sentido hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos.

Como se dijo anteriormente, Colombia mantiene el conflicto limítrofe con Nicaragua y de paso un relativo distanciamiento con los países aliados de esta nación como lo son Venezuela, Ecuador y Bolivia. La población en general de Colombia mira con recelo y rechazo el comportamiento del gobierno venezolano contra las clases más pudientes de ese país debido a que sus derechos han sido arrasados a sangre y fuego para imponer un sistema socialista que no ha prosperado y mantiene a esa nación sumida en el caos y en una división profunda que los está llevando a una situación económica insostenible, a pesar de las grandes riquezas petroleras que posee. Esto de alguna manera ha despertado en la población colombiana un rechazo a los esquemas de izquierda y el sentido de pertenencia y de competitividad con los países de la región, por alcanzar mejores resultados y mayor bienestar para sus habitantes. Colombia ha entendido la importancia de buscar nuevos aliados tanto en

la región como internacionalmente y hoy cuenta con más de una decena de tratados y alianzas con países en busca de mejorar las oportunidades de exportación de sus productos y de la complementación adecuada para lograr un desempeño sobresaliente de los principales indicadores que miden la prosperidad de un país.

3.1.4 Influencia del análisis en la industria del tabaco

El cultivo del tabaco a nivel mundial ha sido liderado por China e India y en América por Brasil y Estados Unidos. Colombia no reporta una producción importante de tabaco ya que en los últimos 10 años su producción anual promedio fue de 21,346 Tn./año que equivale únicamente al 0.3% de la producción mundial (FAOSTAT, s.f.). Así mismo el área sembrada es solo de 11,500 Ha. que equivalen al 1.0% del territorio nacional.

Sin embargo, la tradición de este cultivo en el país data de varios siglos atrás pero su desarrollo no ha sido sostenible y últimamente las tendencias muestran un retroceso en la eficiencia de la cadena productiva del tabaco. Los rendimientos alcanzados en Colombia son de 1.81 Tn./Ha. mientras que el techo mundial según FAOSTAT (s.f.) está en Perú con 14.77 Tn./Ha. Esto deja al país en una situación de desventaja en la competitividad mundial que sólo se compensa un poco con los bajos costos de la mano de obra empleada al compararse con los elevados salarios que se pagan en los países desarrollados como Estados Unidos.

La cadena del tabaco en Colombia la conforman, como en muchos otros países, la fase de producción y de procesamiento de la hoja del tabaco y la fase industrial conformada básicamente por la fabricación de cigarrillos. Las ineficiencias comentadas, son ocasionadas principalmente por la baja aplicación de tecnologías, variedades y tierras inadecuadamente utilizadas, falta de riego y en general prácticas ineficientes, que mayormente son artesanales en toda la cadena productiva.

Esta industria le representa al país más de 17,000 empleos directos e importantes aportes de impuestos que son utilizados mayormente en educación y salud. Aunque pudiera

ser una industria más promisoriosa y eficiente, los gobiernos y las instituciones encargadas de promover el desarrollo y optimización de los diferentes sectores productivos del país, no le han dado la importancia y respaldo a la cadena productiva del tabaco. Esta situación, en sí misma se convierte en una gran oportunidad para el país, si logra enfocar sus esfuerzos en alcanzar una mayor producción de tabaco de alta calidad y variedad que permita desarrollar una industria de cigarros Premium con alto contenido diferenciador, orientada en un alto porcentaje a la exportación de un producto “marca país”, a los exigentes y selectos consumidores de cigarros de alta calidad tanto de Estados Unidos como de Europa, convirtiendo a la industria tabacalera de Colombia en un generador de riqueza para la población, en condiciones ambiental y socialmente responsables.

3.2 Análisis Competitivo del País

“Un país es una organización productiva (D’Alessio, 2004), constituida por tres columnas básicas: finanzas, operaciones productivas, y comercialización.” (D’Alessio, 2013, p. 94). Este esquema se ha venido estandarizando en la mayoría de los países a nivel mundial clarificando los roles de los principales jugadores del aparato productivo: los gobiernos recaudan impuestos, manejan el gasto público y fomentan las inversiones. La capacidad productiva de bienes y servicios, está determinada por la industria y su capacidad para generar estos bienes de una forma eficiente y competitiva en donde el avance tecnológico que maneje y la capacitación y conocimiento de su gente serán fundamentales para alcanzar los objetivos. La capacidad productiva del país debe suplir primordialmente los requerimientos internos y los excedentes serán destinados a exportación, obteniendo los correspondientes ingresos para la nación.

La interacción permanente entre el estado y la industria es un objetivo crucial de las naciones para lograr sus metas. Lo bien que le vaya a un país se reflejará en su industria y viceversa.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los principales factores condicionantes para un país son su ubicación geográfica, diversidad de los territorios internos, su historia y tradiciones, su densidad poblacional, su nivel de desarrollo, infraestructura y nivel de educación de su gente (D'Alessio, 2013).

Como ya se ha dicho Colombia es un país que tiene una posición geográfica privilegiada ya que por un lado es el punto de enlace entre los países de norte y de sur América, posee amplias costas sobre el océano Pacífico y Atlántico y está muy cerca del canal de Panamá, dándole posibilidad de poder realizar un mayor intercambio comercial con el resto de los países de América, con Europa y con los países de la cuenca del Pacífico. El país posee una variedad de climas y ecosistemas que le permite disponer de una gran diversidad de productos y alimentos que la proyectan como una potencial despensa de alimentos para el mundo.

Esta gran oferta de recursos ha permitido que los centros urbanos se distribuyan por toda la geografía colombiana y hoy en día se cuenta con varias regiones donde su gente lucha por potencializar sus oportunidades. Sin embargo, a pesar de todas estas fortalezas, el país no logra despegar. Es así como, de acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad 2012-2013 (Consejo Privado de Competitividad - CPC, s.f.) Colombia ha mostrado un estancamiento de su competitividad en los últimos cinco años al mantenerse en el puesto 69 en el Índice de Competitividad Global (ICG) que realiza anualmente el Foro Económico Mundial, en una muestra que incluye a 144 países.

Uno de los factores que más afecta este estancamiento es que Colombia sigue siendo un país con una canasta exportadora basada en un gran porcentaje, en productos básicos como petróleo, carbón y café y no ha tenido avances significativos en la exportación de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Debido a esto, desde el 2011, el gobierno nacional le dio un nuevo impulso a la agenda de largo plazo para la competitividad,

establecida desde el 2005 denominada Sistema Nacional de Competitividad e Innovación - SNCeI. “El país definió la visión 2032 y se impuso como meta convertirse para ese año, en el tercer país más competitivo de América Latina” (CPC, s.f.) y para lograr tal meta se propuso iniciar un proceso continuo y sostenido de crecimiento de mínimo el 6% anual (CPC, s.f.). Esto no se ha cumplido y ha llevado al gobierno nacional a hacer una revisión profunda del plan para proponer cambios que aseguren el cumplimiento de esa ambiciosa meta.

Dentro de los cambios planteados, se propone aumentar el nivel de sofisticación de lo que produce el país, producir nuevos bienes y servicios con un alto componente de innovación y tecnología, mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia y las condiciones laborales de los más desfavorecidos, reducir la desigualdad social y el mejoramiento de la infraestructura de los grandes corredores logísticos, entre otros.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Acorde con lo informado por el Banco de la República a través de los medios de comunicación, si se dan ciertas condiciones en la demanda, principalmente interna, la economía colombiana podría seguir creciendo al ritmo que ha mostrado durante los años 2012, 2013 y 2014, y aunque en 2015 y 2016 se presentará un menor crecimiento entre el 3 y 4% anual, a partir del 2017 se recuperará la senda del 5%. Este crecimiento iría acompañado de una relativa estabilidad en la inflación, un flujo importante de inversión extranjera salvo en petróleo dada la reciente caída de su precio y una buena mejoría de las exportaciones no tradicionales gracias a que el principal ajuste económico de las menores exportaciones de petróleo por su caída a USD60 dólares por barril se ha efectuado mediante el libre movimiento de la divisa, que han llevado el dólar a más de COP 2,400. Por lo tanto, para alcanzar el crecimiento proyectado es necesario dinamizar mucho más la economía colombiana, manteniendo el ritmo de crecimiento del consumo interno a través de estrategias como la generación de empleo con grandes obras de infraestructura, programas de vivienda

de inversión social que adicionalmente mejoran la eficiencia logística del país y sobre todo las condiciones de bienestar de sus habitantes.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

A través de su historia, Colombia se ha caracterizado por ser un país regionalista debido al mismo abandono al que las regiones han sido sometidas por parte del gobierno central. Esto ha impedido que planes transversales y estrategias de cooperación hayan sido exitosas, y por el contrario han favorecido la corrupción y el clientelismo político en las diferentes regiones del país que las mantienen sumidas en el atraso. Esta cultura regionalista e individualista ha generado que algunos sectores y empresas colombianas no busquen la complementariedad ni la colaboración que les permita conjuntamente hacerse más fuertes sino que prefieren el aislamiento y competencia cerrada que lleva a muchas empresas a la quiebra y al debilitamiento de muchos sectores productivos.

Debido a todas estas falencias, los últimos gobiernos vienen trabajando en políticas de largo aliento que impulsen las inversiones en tecnología e innovación, pero aún siguen siendo muy débiles para los grandes esfuerzos que requiere hacer el país en esos frentes.

Actualmente el consumidor colombiano se ha vuelto más exigente y tiene la oportunidad, a través de los TLC de comparar la calidad de los productos importados con los desarrollados en el país, generando fuertes presiones en las empresas nacionales por modernizar sus procesos y reducir costos para volverse más competitivos. También los gobiernos regionales han entendido las grandes oportunidades que tienen al estudiar profundamente la demanda tanto nacional como mundial para emprender fuertes campañas de desarrollo industrial, de infraestructura y del recurso humano para aumentar la producción regional que satisfaga dicha demanda.

El éxito estará determinado por la administración de los costos y el conocimiento de las necesidades del consumidor, de igual manera las políticas públicas deben reflejar un

entendimiento de lo que es necesario para que las empresas sean exitosas y el sector privado pueda enfocarse en los aspectos de la innovación y aplicación de tecnología.

Colombia deberá desarrollar una nueva estructura del estado que le permita interactuar adecuadamente con las regiones, fortaleciendo la competitividad de las mismas en un marco estratégico único que le permita a las empresas buscar sinergias, complementarse para sacar al mundo productos innovadores de alta calidad enfocados a suplir la demanda del entorno mundial.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Colombia se sigue perfilando como un país con grandes reservas de materias primas como los hidrocarburos y el carbón. Adicionalmente, está clarificando el potencial e impacto económico que tendrá la explotación de otros minerales importantes como el oro y el coltan, así como el impacto ambiental que puede ocasionar su explotación. Se están haciendo grandes inversiones en exploración de hidrocarburos off shore, es decir costa afuera y en yacimientos ya comprometidos por inversionistas extranjeros, sin embargo, en montos muy inferiores a los de años anteriores debido a la caída del precio del petróleo, lo que ha reducido la exploración. Esta es una gran oportunidad que tiene el país y la industria para desarrollar desde ya estrategias de capacitación y desarrollo que permita implementar encadenamientos y clústeres que hagan más eficientes y productivos la explotación de estos recursos. Se deben construir plantas de licuefacción y de regasificación del gas natural, encadenamientos en petroquímica que permita fabricar en el país los principales productos y materias primas para las demás industrias.

Por otro lado, con la gran diversidad de climas y pisos térmicos, el país debe hacer un gran desarrollo y encadenamiento de la agroindustria que le permita no solo producir cacao, café, tabaco y plátano sino aprovechar las ventanas que están quedando descubiertas a nivel mundial que generan déficit en la oferta y desarrollar grandes cultivos de frutas, hortalizas y

demás cultivos exóticos que están presentando alta demanda a nivel mundial. Así mismo, la producción y exportación de carne, leche, y biocombustibles son alternativas viables para el país. Lo importante es estudiar cada una de estas alternativas para profundizar el conocimiento y orientar los encadenamientos a desarrollar productos que permitan ofrecer al mundo bienes y servicios de alta calidad y con un alto nivel de transformación e innovación.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria tabacalera

Todos los factores y oportunidades mencionados anteriormente, aplican al cultivo y transformación de la hoja de tabaco. Colombia tiene una gran oportunidad para aumentar y mejorar la productividad de este cultivo, integrándolo como una línea más dentro de los productos estratégicos que desarrollará el país para alcanzar el nivel competitivo comentado. Para el cultivo del tabaco se cuenta con la tierra y los climas adecuados sólo falta estudiar y entender mejor cómo aumentar la productividad por hectárea cultivada así como poder garantizar materia prima de la más alta calidad producida, 100% en el país, que le permita desarrollar una gran industria en la elaboración de Cigarros Premium que logren el reconocimiento internacional como uno de los mejores de la región y que posicione a Colombia entre los tres mayores productores de cigarros Premium de América Latina. Para esto el gobierno y la industria deben hacer esfuerzos mancomunados para viabilizar y promocionar a la industria de Cigarros Premium con una “marca país” con el respaldo y apoyo que logra el café colombiano.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del macro-entorno hace necesario comprender y considerar desde diferentes aristas relevantes como lo son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural (PESTE) que envuelve al sector tabacalero y por consiguiente ejerce influencia directa e indirecta permitiendo tener un espectro amplio del panorama donde se desarrolla el negocio.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La economía colombiana desde la constitución de 1991 logró como aspecto relevante la independencia del banco central o Banco de la República, siendo su objeto principal mantener la capacidad adquisitiva de la moneda, objetivo que se ha cumplido a pesar de su reciente alza como respuesta a la devaluación reciente del peso, si se tiene en cuenta que en 1991 la inflación fue de 26.82% y solo desde 1999 se logra reducir por debajo del 10% al llevarla al 9.23% , hasta llegar al mínimo de 2.43% en el año 2013, al 3.66% para el 2014 y un dato acumulado de 4.66% anualizado al mes de abril de 2015. Así mismo su función es estabilizar el producto y el empleo en niveles sostenibles de largo plazo, de tal forma para lograrlo deberá regular la liquidez de la economía y facilitar el funcionamiento normal de los pagos velando por la estabilidad de la moneda (Banco de la República, s.f.).

En dicha constitución se logró dar alguna independencia a su manejo al establecer que la junta directiva la controlan siete miembros que son el Ministro de Hacienda y de los seis restantes solo dos podrán ser nombrados por el gobierno de turno. De esta forma cuatro de sus miembros es decir la mayoría, no son nombrados por el gobierno que preside la administración del país y para salvaguardar al país del endeudamiento excesivo, las decisiones de contratación de deuda deben contar con la votación unánime de sus siete participantes.

El banco central ha logrado un manejo netamente económico del país, ejerciendo un control fuerte, ortodoxo y adecuado sobre su mandato, hasta el momento con baja influencia política. Así mismo, aunque con algunas leves intervenciones y fuertes controles al lavado de activos, ha permitido el libre movimiento de las divisas, otorgado la liquidez necesaria para que el mercado fuera llegando paulatinamente a niveles de tasas de interés acordes para el crecimiento económico y de esta forma estabilizando el crecimiento del PIB en niveles que superan el 4% en los últimos años.

A pesar de los inconvenientes Colombia ha sido una de las democracias más estables de Latinoamérica, con una legislación laboral clara que permanece en el tiempo y una administración arancelaria cada vez más orientada hacia la libre competencia, ratificado con los TLC firmados en los últimos años, con países de la CAN, Estados Unidos, y la Comunidad Económica Europea principalmente.

No obstante estos aspectos positivos, la corrupción, la informalidad de la economía, el contrabando, la deficiente infraestructura, el nivel educativo y los inconvenientes de seguridad, son todavía los grandes aspectos claves a mejorar al compararse con los mejores países desarrollados, dado el objetivo de poder continuar con el crecimiento de la población de clase media y alta, en detrimento de la pobreza, para lo cual estos puntos anteriores son factores claves de éxito. En líneas generales estos aspectos se vienen mejorando desde hace algunos años, siendo el proceso de negociación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC - uno de los posibles logros que de realizarse en la forma debida permitirán acelerar el crecimiento económico hacia un mayor PIB per cápita y una distribución más equitativa de los ingresos.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía colombiana se caracteriza por el respeto y apoyo a la libre empresa, a la libertad de los mercados, la libertad de prensa y a pesar de las dificultades existentes, al respeto de los derechos humanos, con excelentes relaciones con las diferentes economías del mundo, manejando hasta el momento relaciones internacionales de respeto y colaboración que han fomentado la inversión externa que en 2014 alcanzó los USD16,257 millones, aunque para los próximos años se que disminuya (MCIT, s.f.). Al cierre del año 2000 las reservas internacionales de Colombia estaban en USD8,738 millones y al mes de abril de 2015 están en niveles de USD 46,689 millones (Banco de la República, s.f.), es decir se han multiplicado por cinco en estos 14 años reflejando un adecuado manejo económico en el cual

la inversión extranjera creciente, el buen equilibrio de la balanza comercial con exportaciones e importaciones en niveles similares y una deuda externa manejable por debajo del 30% del PIB cuya evolución se muestra en la Figura 6.

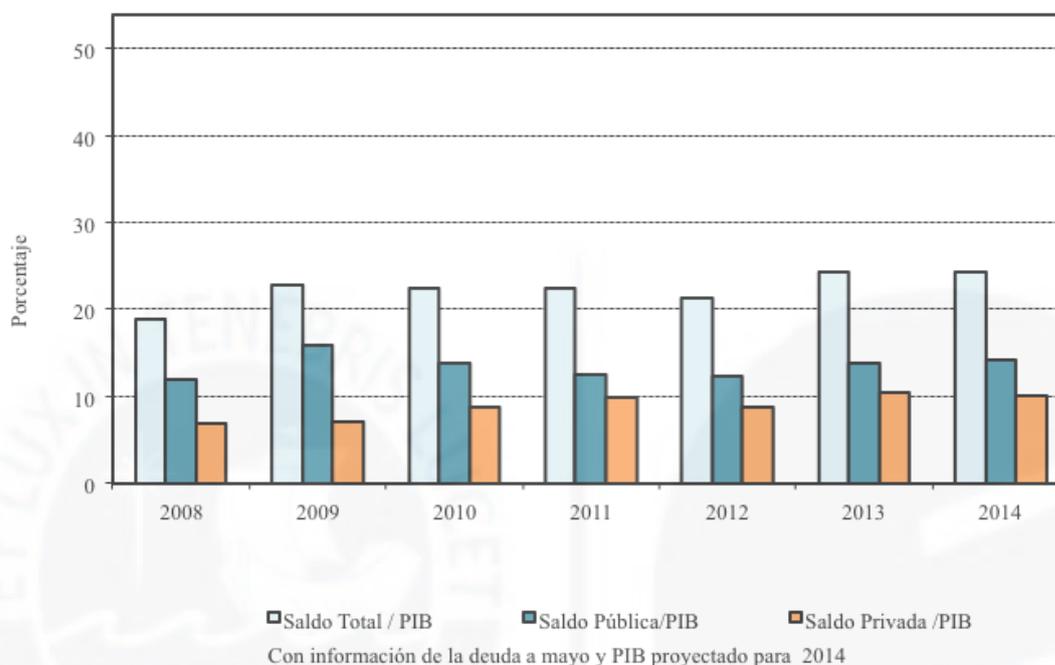


Figura 6. Evolución saldo vigente deuda externa de Colombia como porcentaje del PIB. Banco de la República. (2014). *Deuda externa de Colombia*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/bdeudax_m.pdf

En líneas generales, Colombia muestra un buen crecimiento de su recaudo fiscal, estabilidad cambiaria, inflación controlada, una deuda relativamente baja y un crecimiento económico balanceado que permite afirmar que es posible continuar por una buena senda de crecimiento económico que en los próximos años le permitirá ir aumentando los niveles de riqueza.

La evolución favorable del producto interno bruto PIB y del ingreso nacional bruto per cápita en los últimos años, se puede verificar en Tabla 7. en la que se observa una tendencia creciente de los indicadores del ingreso per cápita y del PIB anual en niveles promedio superiores al 4% a pesar de la dificultad del año 2009 por la crisis mundial y su efecto sobre el desempeño económico Colombiano.

Tabla 7.

Desempeño del PIB Colombia

Año	PIB (USD a precio actual)	Crecimiento del PIN (% anual)	Población total	INB per cápita, PPA(USD actuales)
2008	244,056'032,297	3,35	45'153,037	9,670
2009	233,821'670,544	1,65	45'802,561	9,780
2010	287,018'184,638	3,97	46'444,798	10,130
2011	335,415'156,702	6,59	47'078,792	10,790
2012	370,328'075,210	4,05	47'704,497	11,340
2013	378,147'773,316	4,26	48'321,405	11,890

Fuente: Indicadores de desarrollo mundial. Banco Mundial - BM. (s.f.). Recuperado de <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>

Se ratifica como se dijo al hablar de las fuerzas económicas y financieras la labor independiente del banco central ha permitido disminuir la inflación a niveles que se estiman oscilarán entre el 3% y 4% en los próximos años, siendo este un gran logro de una política fiscal y monetaria acorde a las necesidades de la economía, mediante normas claras abiertas al público y en general a un sistema financiero que opera libremente pero con el control y las normas establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, bajo los acuerdos de Basilea que rigen también al sistema financiero mundial.

La competitividad de la economía colombiana viene mejorando gracias al menor costo de la deuda, la liquidez existente y la mayor cobertura del sistema bancario colombiano. Esto último se puede corroborar al revisar los datos de bancarización publicados por Asobancaria en los que muestra que a octubre de 2006 13.3 millones de adultos contaban con al menos un producto financiero, es decir, el 31.5% de la población del momento, mientras que a diciembre de 2013 ya se cuenta con 22.5 millones con al menos un producto financiero, es decir, el 71% de la población del país (Asobancaria, s.f.).

Finalmente, en la constitución de 1991 se estableció la sostenibilidad fiscal que implicó cambios relevantes en la concepción de endeudamiento de los departamentos y municipios, así como la responsabilidad de los administradores para la sostenibilidad de niveles de deuda controlados. Echeverry (2011) explicó el efecto positivo de la regla fiscal aprobada el 16 de junio de 2011, por medio de la cual se asegura que las finanzas públicas sean sostenibles y contribuyan a la estabilidad de la economía, de tal forma el gasto debe seguir el ingreso de largo plazo o estructural de la economía y no podrá superar en 1% el valor de los ingresos estructurales del PIB a partir del año 2022. Lo anterior, según Echeverry (2011) permite prever una disminución de la deuda colombiana en el largo plazo a cerca del 20% del PIB, debido a que los gobiernos se podrán endeudar en lo que necesiten, solo que para hacerlo deberán generar ingresos estructurales de largo plazo que les financien dicho plan de inversión, de tal forma los gastos recurrentes no se financian con deuda sino con ingresos permanentes.

La sostenibilidad y la regla fiscal han sido factores claves en el desempeño de la economía colombiana en los últimos años y generan para los inversionistas un gran ambiente de confianza, el cual en conjunto con la disminución de la violencia, ha permitido incrementar hasta USD16,354 millones la inversión extranjera directa en el país al cierre de 2013. Por otro lado, a mediados de 2011 inició el Mercado Integrado Latinoamericano MILA, por medio del cual la bolsa de Valores de Chile, Perú y Colombia se unieron para tranzar como un solo mercado y se espera próximamente la inclusión de México, economías que también están integradas en la Alianza del Pacifico, y por medio de la cual se busca la integración comercial de los mercados, esperando que la sinergia ampliada sea favorable para todos los países que la integran.

En el contexto de la economía mundial donde la Unión Europea empieza a salir en forma lenta de la recesión, en la cual Estados Unidos muestra mejores indicadores y China

muestra una leve tendencia de ralentización. La economía Suramericana se empieza a complicar principalmente por la caída de los precios de los *commodities*, los indicadores de crecimiento negativo de Brasil en el último trimestre, la situación de Venezuela y la de Argentina, lo que claramente disminuirá el crecimiento de la economía colombiana pero dada la estabilidad macroeconómica obtenida en los últimos años y el adecuado manejo del banco central, se considera que estos efectos negativos sobre el país serán inferiores, sobre todo por la fortaleza de la demanda interna y la claridad existente sobre los pasos siguientes a realizar en términos de infraestructura, educación, agricultura y por la regla fiscal que posiblemente implique una nueva reforma tributaria.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La pobreza en Colombia si bien se viene reduciendo según el DANE (2014) del 49.7% en el 2002 al 30.6% en el 2013, aún muestra una fuerte debilidad, gracias a una mala distribución del ingreso reflejada en un coeficiente de Gini de 0.539 para el año 2013 lo que refleja que Colombia es la segunda peor economía en distribución del ingreso de América, superada solo por Haití. Según los datos estadísticos del DANE para el año 2012, el 48% de la población urbana colombiana sobrevive con menos de un salario mínimo al mes, es decir menos de COP 616,000 mensuales.

Si bien los niveles de pobreza extrema en Colombia se reducen, la distribución del ingreso medida por el coeficiente de Gini no mejora, debido a que los ricos cada vez lo son más, lo que implica un fuerte trabajo en el nivel educativo colombiano de tal forma que en el tiempo se logre la posibilidad de dar mayores oportunidades a todos. De acuerdo con Jaime Leal Rector de la Universidad Nacional a Distancia UNAD, en Colombia aún hay 2.7 millones de analfabetas funcionales, lo cual muestra una sociedad todavía excluyente, que debe continuar con más fuerza modificando la calidad y cobertura de su educación (“2.7 millones de Colombianos son analfabetas funcionales. ¿La solución?”, 2013).

La economía colombiana marcha por un excelente camino, con indicadores estables que permitirán seguir en el tiempo logrando una mayor riqueza. No obstante, son claramente la educación y la distribución del ingreso, los dos grandes retos que permitirán lograr el cambio social, cultural y demográfico de Colombia. Para lograrlo la incentivación del campo es una de las estrategias claves, de tal forma que permita disminuir la migración hacia las ciudades, logrando así en principio la disminución de la pobreza absoluta, hacia una pobreza digna, que con la educación genere una oportunidad más equitativa para todos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad 2012-2013 (CPC, s.f.), el aporte de la ciencia, tecnología e innovación –CTeI, al desarrollo económico del país es fundamental para alcanzar las metas establecidas en los diversos planes y programas propuestos por el gobierno y demás instituciones del estado como iNNpulsa Colombia, la Unidad de Desarrollo e Innovación de Bancoldex, el SENA, entre otras. Todas estas instituciones coinciden en que para que despegue la locomotora de la innovación que le permita al país crecer de forma sostenida, es fundamental invertir en programas de capacitación y formación de alto nivel que permita contar con expertos en los diferentes temas estratégicos, hacer desarrollos propios y generar patentes que le permitan al país competir con productos diferenciadores y de alto contenido transformacional.

La inversión en investigación y desarrollo de un país es un indicador básico del compromiso del estado en este aspecto. De acuerdo con Colciencias, Colombia sale muy mal librado, ya que únicamente invierte el 0.16% del PIB mientras que países como Brasil o Venezuela están invirtiendo el 1.3 y 2% del PIB, respectivamente. Así mismo, la industria privada tampoco muestra un verdadero compromiso ni claridad en el tema, ya que en vez de aumentar las inversiones en investigación y desarrollo (I&D), en los últimos años lo que ha hecho es reducirla. Es así como entre los años 2009 al 2010 decreció el 24%, al pasar de

US\$98 millones a US\$74 millones dejando rezagado al país en este indicador. Mientras en países como Corea e Israel la participación del sector privado en la inversión total en I&D asciende al 75% y el 80%, respectivamente, en Colombia únicamente llega al 20% (Bernal, 2010). Todos los estudios coinciden en que cualesquiera sean las alternativas escogidas, se requiere una profunda transformación productiva en todos los sectores de la industria nacional en que la innovación debe jugar un papel fundamental.

Con respecto a la cadena productiva del tabaco, es importante resaltar los esfuerzos que está haciendo el sector tabacalero del Huila donde han articulado esfuerzos para reorientar esta cadena y formularon un plan de acción desde el año 2011, con énfasis en la formación y capacitación técnica de los trabajadores y productores de tabaco así como en la implementación de nuevas tecnologías y procedimientos tanto para el cultivo como en el beneficio de la hoja de tabaco con el fin de lograr una mayor calidad de esta materia prima.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Como se mencionó, Colombia posee una gran diversidad de suelos y climas que le dan la posibilidad de hacer un macro desarrollo en el sector agroindustrial. Otro aspecto importante es la gran riqueza hídrica que posee el país, ubicando a Colombia dentro de las cinco naciones con mayor potencial hídrico a nivel mundial. Sin embargo, se requiere una coordinación entre las diferentes fuerzas productivas del país y las entidades gubernamentales para asegurar que este desarrollo y crecimiento se haga dentro de un marco de sostenibilidad ambiental y de equidad en la distribución de los beneficios.

José Luis Gómez del Fondo de Acción manifiesta que:” La riqueza hídrica de Colombia puede volverse un mito pues está amenazada por la ausencia o debilidad de políticas claras y de acciones efectivas para su gestión” (“La riqueza de Colombia puede volverse un mito”, 2014). También comenta que la oferta y calidad del agua se han reducido drásticamente en las últimas décadas debido al crecimiento urbano, a la deforestación, a la

contaminación y a los impactos no controlados de actividades industriales, agrícolas, ganaderas y energéticas. Sin embargo, a pesar del mal manejo que hasta ahora se le ha dado a este importante recurso, Colombia aún puede establecer agresivos planes estratégicos para construir grandes distritos de riego a lo largo y ancho del país que potencialicen la disponibilidad de tierras existentes para los diferentes desarrollos agroindustriales.

Fenómenos climáticos como el niño o la niña pueden ser controlados con estos sistemas y evitar las grandes pérdidas que todos los años se reportan por las prolongadas sequías o fuertes inviernos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Al analizar las oportunidades y amenazas que ofrece el país a la industria del tabaco se puede deducir que en la medida en que se desarrolle el plan de inversión en infraestructura y promoviendo esquemas de control para afrontar los fuertes cambios climáticos como sistemas de riesgo y el cuidado de las fuentes hidrográficas se habrá conseguido mitigar las amenazas con menor desarrollo hasta el momento. Así mismo, existe una gran oportunidad para el desarrollo de las cadenas productivas lo cual se verá fortalecido en la medida en que se logre la negociación de la paz y se invierta más en la investigación y desarrollo de nuevas variedades que permitan llegar a los mercados sofisticados con nuevas mezclas producto del aprovechamiento de la diversidad de suelos que ofrece el país. En términos generales la industria del tabaco responde de manera inferior al promedio a las oportunidades que ofrece el país y no neutraliza adecuadamente las amenazas tal como se muestra en la Tabla 8.

3.5 La Industria de Tabaco en Colombia y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, los proveedores son fácilmente reemplazables porque son muchos los que participan dentro de la industria del tabaco, están los que suministran insumos agrícolas, los que ofrecen servicios a los productores como

Tabla 8.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) – Industria del Tabaco en Colombia

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de la demanda mundial por tabaco de alta calidad	0.18	1	0.18
2 Tendencia de los mercados a la sofisticación	0.20	1	0.20
3 Crecimiento y estabilidad de la economía colombiana	0.04	3	0.12
4 Variedad de suelos y climas aptos para el cultivo del tabaco	0.10	4	0.40
5 Ubicación de Colombia geográficamente estratégica	0.10	4	0.40
Amenazas			
1 Políticas restrictivas para el consumo del tabaco	0.15	2	0.30
2 Contrabando	0.06	3	0.18
3 Deficiente infraestructura en Colombia	0.06	2	0.12
4 Fuertes cambios climáticos	0.06	1	0.06
5 Situación de orden público del país	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.06

servicios financieros, servicios tecnológicos y transporte, entre otros. Hay proveedores nacionales y extranjeros por lo que la competitividad en productos y precios es alta. Esta diversidad no les permite negociar unidos o en bloque, perdiendo así poder para negociar. No obstante su bajo poder de negociación es una decisión para la nueva división de cigarros Premium lograr un desarrollo sostenible de los agricultores mediante capacitación, financiación, asistencia técnica y aseguramiento de compra del 100% de la cosecha.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El nivel de negociación de los compradores en la industria del tabaco Premium es alto, debido a que son pocas comercializadoras que distribuyen casi la totalidad de la producción y son los dueños actuales del mercado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

No existen sustitutos para la hoja de tabaco. En cuanto a los productos derivados existen sustitos como el cigarro electrónico, la pipa y cigarrillos elaborados con hierbas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el mercado mundial están altamente posicionados los países mencionados a lo largo de este documento; aunque hay países como Brasil y Filipinas que tendrían la capacidad de producir cigarrillos Premium, ellos no cuentan con la experiencia en el desarrollo de marcas gourmet y en principio no se ve por el momento un interés de ellos en ingresar al mercado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Porter (2009) en el libro Ser Competitivo, detalló que una de las consideraciones más importantes a tener en cuenta dentro de las cinco fuerzas competitivas, es el grado de rivalidad, el cual se debe evaluar con mucho más cuidado. Está conformado por los jugadores que compiten en la organización en la misma cancha de juego y buscan alcanzar una mayor participación del mercado a través de los mismos competidores.

El nivel de rivalidad de la industria del tabaco Premium es alto dado que los países productores como Cuba, Nicaragua, República Dominicana y Honduras buscan posicionarse como el cigarrillo de mayor calidad en el mundo y comparten un mismo mercado. No obstante, se considera que aún hay suficiente espacio para generar una mayor demanda.

Los principales factores que determinan la rivalidad en la industria son:

- Crecimiento de la industria: se prevé que en los próximos años continuará la tendencia creciente por los cigarrillos Premium dada la mayor tendencia hacia el consumo aspiracional de las personas con alta capacidad adquisitiva.
- Identidad de marca: el cigarrillo Premium en Colombia más conocido es Cigarrillos Chicamocha, aunque tiene la producción y comercialización a nivel nacional e internacional, no cuenta con una estrategia de marca agresiva que le permita posicionarse como una marca fuerte, es por ello que se debe potenciar la marca con el sello de “Hecho en Colombia”.

- Concentración y equilibrio: el mercado de cigarro Premium está concentrado en zonas de alta capacidad adquisitiva como Estados Unidos y Europa.
- Diversidad de competidores: está representado en dos frentes: los países productores y las comercializadoras. Los países productores se concentran en Centroamérica y el Caribe concentrados en cuatro países principalmente. En cuanto a los comercializadores son pocos y dominan el mercado.
- Relación consumo/valor: dado que el cigarro Premium está orientado hacia la generación de una experiencia única el valor que puede oscilar entre USD 3 y USD 20 por unidad se estima acorde a la expectativa de los consumidores en su mayoría de alto poder adquisitivo.

3.6 La Industria Colombiana de Tabaco y sus Referentes

Para identificar los referentes de la industria se toma como punto de partida los aspectos sobre los cuales se puede llegar a tener influencia y al respecto se buscan los mejores países referentes, entre los cuales se encuentran: (a) rendimiento entendido como la producción por área cultivada; (b) calidad de las diferentes capas del cigarro; (c) equidad de la distribución de los recursos entre los actores de la cadena de valor; (d) desarrollo tecnológico; e (e) integración (UNC, 2006).

El mejor rendimiento se presenta en países que no están dentro de los más productores de tabaco, destacándose principalmente Perú que en 2012 presentó rendimiento de 14.77 Tn./Ha. Colombia presentó en el mismo año un rendimiento de 1.81 Tn./Ha. (FAOSTAT, s.f.).

La calidad del tabaco de Cuba, Nicaragua y República Dominicana se destaca por su aroma y sabor que junto con los procesos exclusivos de manufactura hacen que de estos países provengan los mejores cigarros del mundo acorde con la revista Cigar Aficionado que anualmente destaca las principales marcas de cigarros y a sus países de origen.

Estados Unidos es el país referente en cuanto a desarrollo tecnológico del tabaco tanto a nivel agronómico como a nivel de fabricación de cigarrillos y cigarrillos. En 2006 el estado de las patentes relacionadas con el ciclo industrial del tabaco presentaba 745 patentes solicitadas y 984 otorgadas. Por otro lado Alemania se destaca con patentes orientadas a la mejora en el proceso de producción de cigarrillos y puros. Para el mismo año contaba con cerca de 400 otorgadas (Universidad Nacional de Colombia, 2006).

El país que presenta el mejor modelo de integración de la cadena de producción del tabaco es India que a través de la Junta de Tabaco regula tanto la producción como el curado del tabaco Virginia con respecto a la demanda, monitorea el comportamiento de su mercado, fomenta el desarrollo de nuevos nichos de mercado, asegura precios justos y lucrativos para los agricultores, crea estrategias de mercado acorde con la demanda incluyendo grupos de mercadeo bajo limitadas marcas, establece plataformas de subasta para vender el tabaco, promueve la investigación científica y tecnológica (Tobacco Board, mencionado por Castellanos, Torres & Rodríguez, 2009).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo en la Tabla 9. y la matriz perfil referencial en la Tabla 10.

3.8 Conclusiones

Colombia es un país que ha comenzado a superar sus grandes problemas internos como el narcotráfico, el conflicto armado, la inseguridad, la pobreza extrema y el desempleo, logrando con esto un alto reconocimiento internacional y que junto a la solidez y seriedad de su política económica y el gran potencial energético, biodiversidad e industrial que tiene, ha llamado la atención de los países desarrollados y de los grandes capitales del mundo en querer invertir en esta nación a pesar de que aún falta un largo trecho por recorrer.

Es fundamental continuar haciendo los mayores esfuerzos para seguir mejorando los

Tabla 9.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la industria tabacalera de Colombia

Factores Críticos de Éxito (FCE)	Peso	Colombia		Rep. Dominicana		Nicaragua		Honduras	
		Vr.	Pond.	Vr.	Pond.	Vr.	Pond.	Vr.	Pond.
1 Aplicación de mejores prácticas de producción (riego, secado y transformación)	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40	2	0.40
2 Participación en el mercado mundial del tabaco Premium	0.25	1	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75
3 Desarrollo de la cadena productiva	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4 Certificación de origen y variedad	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5 Disponibilidad de tierras	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
6 Desarrollo de una red comercial global	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60
TOTAL	1.00		1.80		2.70		2.55		2.55

Tabla 10.

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la industria tabacalera de Colombia

Factores Críticos de Éxito (FCE)	Peso Colombia		Cuba		
	Vr.	Pond.	Vr.	Pond.	
1 Aplicación de mejores prácticas de producción (riego, secado y transformación)	0.20	2	0.40	3	0.60
2 Participación en el mercado mundial del tabaco Premium	0.25	1	0.25	4	1.00
3 Desarrollo de la cadena productiva	0.10	2	0.20	4	0.40
4 Certificación de origen y variedad	0.10	1	0.10	4	0.40
5 Disponibilidad de tierras	0.15	3	0.45	2	0.30
6 Desarrollo de una red comercial global	0.20	2	0.40	4	0.80
TOTAL	1.00		1.80		3.50

resultados en seguridad y reducción de pobreza entre otros, para que en el corto plazo el país logre alcanzar la paz con los grupos alzados en armas. Este hecho seguramente facilitará la eliminación de los cultivos ilícitos, mayor desarrollo de la industria extractiva, desarrollará la infraestructura de transporte que le permita al país mejorar su competitividad.

Específicamente en la industria tabacalera, hay mucho por hacer. Uno de los puntos más importantes es que se orienten todos los esfuerzos a desarrollar un cigarro Premium de la más alta calidad, con prestigio y reconocimiento internacional y con una marca que identifique al país como un productor de cigarrillos con prácticas que garanticen la alta calidad, la trazabilidad a través de tecnologías y métodos de geo-referenciación y con certificaciones internacionales por tener una producción orgánica y ambientalmente sostenible. Así mismo con garantías de la aplicación de políticas salariales y laborales justas en las que se transfiera una mayor parte de las utilidades al beneficio de los trabajadores de la cadena productiva.

Adicionalmente al revisar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR) del sector, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Es necesario aumentar la productividad de los cultivos de la hoja de tabaco por hectárea para poder ubicar a la nación entre los productores más eficientes de la región. Para esto es fundamental hacer un agresivo plan de capacitación y asesoría técnica de la mano de obra, con la aplicación de nuevas tecnologías, maquinaria y equipos en sistemas de riego y de cultivos eficientes que permitan llegar a los niveles de producción establecidos.
- Se debe aumentar el nivel de sofisticación del sector tabacalero del país a través del incremento de la inversión en ciencia y tecnología que permita contar con patentes para producir hojas de tabaco de altísima calidad con bajo contenido de nicotina y que Colombia pueda producir cigarrillos Premium y otros productos derivados.
- La industria del tabaco le representa actualmente al país más de 17,000 empleos

directos e importantes aportes en impuestos y con la posibilidad que tiene el sector de aumentar su productividad y diversificación, estas cifras se pueden aumentar significativamente.

- Por último se debe buscar una alianza conjunta entre productores, fabricantes y gobierno para cerrar filas en la guerra contra el contrabando y de esta forma contribuir a que hayan mayores recursos que mejoren la calidad de vida de muchos colombianos.



Capítulo IV: La Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El reconocimiento temprano de las causas que generan problemas a las organizaciones, facilita la adopción de medidas pertinentes y eficaces. El inicio del análisis interno está en hacer este reconocimiento para garantizar el éxito en la gestión empresarial. Las principales áreas del proceso estratégico son: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, sistemas de información y comunicaciones y tecnología e investigación y desarrollo. La evaluación interna está enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2013).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gran reto de los empresarios productores y comercializadores de cigarros Premium, es demostrarle al país su capacidad para desarrollar un producto de valor agregado en un sector al que hasta el momento no se le ha explotado su potencialidad ni desde el punto económico ni social.

El mercado de puros en Colombia es manejado por unas pocas empresas medianas y pequeñas, sus dueños generalmente se ocupan de todas las actividades administrativas, cuentan con recursos limitados y no son expertos en todas las áreas del negocio que dirigen, adicionalmente, existen limitaciones en el avance tecnológico que cada vez es más complejo. Aunque las funciones son independientes entre sí, generalmente el pequeño empresario deba asumirlas en su mayoría. Cada vez se hace más necesario la contratación de los servicios de especialistas que puedan prestarle ayuda en forma efectiva en la producción y comercialización. Los siguientes cargos son claves para la adecuada administración de la empresa: (a) un contador; (b) un experto en comercialización, sobre todo en la etapa de arranque; (c) un consultor en procesos industriales; y (d) un jefe de producción.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El consumo de cigarrillos se da principalmente entre adultos, hombres, y su consumo mensual depende de la longitud y diámetro del cigarrillo pues de ello depende su duración la cual puede estar entre 30 minutos y 3 horas. Los fumadores de puros buscan un producto que les brinde poder o transmita a través de ello una imagen asociada al estatus y a la realización personal. Es un grupo rentable de consumidores ya que el precio de los cigarrillos es hasta 20 veces superior al de los cigarrillos comunes.

La producción de cigarrillos Premium es artesanal, son hechos a mano, del mejor tabaco, de hoja entera, y homogénea. El empaque en caja de maderas, generalmente de cedro, que se producen en el mercado nacional, está diseñado de manera que transmiten la imagen de cigarrillos Premium de alta calidad; y que de cumplir con los estándares internacionales el precio de la unidad puede estar entre USD 3 y USD 20 (Rodríguez, 2010), las cajas de cedro permiten una excelente conservación del producto en el tiempo, manteniendo así una temperatura y humedad ideal para la protección del producto del moho y plagas.

Existen varias presentaciones del puro, su grosor les proporciona características particulares de: (a) tiro; (b) la fortaleza o el equilibrio de las hojas que lo conforman; (c) combustión o velocidad y forma en que arde; y (d) sabor ya que entre más grueso el puro menos se concentra su sabor (Aguirre, 2009). En Colombia existen varias categorías como corona, gran corona, cubita, lancero y torpedo.

El canal indirecto de distribución es el más usual, inicia en el productor, pasa por el importador / distribuidor, por el minorista, y finalmente al consumidor. Entre los distintos puntos de ventas se resaltan las tiendas especializadas en cigarrillos o tabaquerías, tiendas de licores y vinos, hoteles, bares y restaurantes de alta cocina. También existe el canal de distribución directo al consumidor final, estas ventas son por internet.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El cultivo de tabaco en Colombia se caracteriza por realizarse en pequeñas áreas, en el año 2003 las áreas promedio por región en el país fueron: Costa Atlántica 1 Ha., Santander y Boyacá 0.75 Ha., Norte de Santander 1.5 Ha. y Huila 5 Ha. (Castellanos, Torres & Rodríguez, 2009); y con una estructura de costos que varía según el tipo de tabaco cultivado y las particularidades en el proceso de secado. Sin embargo; existen elementos en común en dicha estructura tal como se puede ver en la Tabla 11.

Tabla 11.

Estructura de Costos de Producción de Tabaco Según el Tipo

	Rubio Virginia (%)	Rubio Burley (%)	Negro (%)
Mano de Obra	45	52	55
Insumos	26	13	12
Maquinaria y Transporte	21	1	1
Arriendo	6	30	28
Interés	2	4	4

Fuente: Datos CCI citados por Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal. (2005). La cadena del tabaco en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005 [Documento PDF]. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. Observatorio Agrocadenas Colombia* (Documento de trabajo N° 55) Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112164853_caracterizacion_tabaco.pdf

Para garantizar la excelente calidad de la elaboración de los cigarrillos Premium, es importante tener en cuenta tres aspectos: (a) plantación, (b) recolección, y (c) curado y pre-fermentación. En la plantación, se debe tener en cuenta la densidad o cantidad de plantas por área sembrada y la distancia entre cada hilera o surco y de las plantas dentro de las hileras. Así que se debe medir y usar marcadores que permitan conservar las distancias más adecuadas ya que sembrar las plantas muy cerca incide en el volumen de capas de cada planta. De la recolección depende los colores que tome la hoja de tabaco en la curación. Se

debe iniciar a los 50 días de sembrada la planta y finalizar a los 90 días. Si la recolección es temprana la hoja se torna oscura y si es tardía se torna clara. Finalmente, el curado y pre-fermentación consiste en el secado de la hoja controlando la temperatura y humedad del aire para garantizar las características deseadas de fumabilidad y rendimiento (Fábrica de Cigarros Chicamocha, s.f.).

Acorde con la opinión de Heliodoro Campos, gerente de FEDETABACO, la mayor ventaja que tiene Colombia frente a otros productores de cigarros Premium es tener “variedades que se pueden plantar desde los 1,200 metros sobre el nivel del mar hasta en Sucre, donde se está a menos de 10 metros” (Citado por Rodríguez, 2010, para. 6); lo anterior, garantiza la variedad de aromas y sabores que se pueden generar en Colombia y con los cuales se podrá realizar mezclas únicas en el mundo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las empresas que producen cigarros Premium en Colombia, reflejan rentabilidad generada en las ventas, una liquidez aceptable, igual o superior al resto de las empresas de la industria del tabaco. El sector tabacalero tiene una estructura altamente impositiva. Los cigarrillos nacionales pagan un 55% de impuesto al consumo, sin embargo cuando son de exportación son exentos a este gravamen (Martínez, Pinzón, Barrios & Espinal, 2005).

Las diferentes partes de la mata del tabaco se utilizan en diferentes negocios. Adicional a la comercialización del puro, está el negocio de la hoja de capas, que representa una alta rentabilidad, se centra en la parte que corresponde al tercio medio de la hoja y el del tabaco elaborado involucra tanto los límites de las capas para elaborar el capote o envoltura, como los extremos para extraer la tripa o picadillo con que se rellena. Colombia produce tripa de buena calidad. Sin embargo, el interés está en desarrollar el negocio de las capas, que son el componente esencial en el mercado de puros o cigarros Premium de alta calidad.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

En cuanto a la cualificación de la mano de obra del sector tabacalero en Colombia ha estado expresado por agricultores que desarrollan esmeradamente su labor y cuentan con bajos niveles educativos y culturales presentando un porcentaje de escolaridad que llega hasta el nivel de primaria y tan solo una pequeña parte alcanza inicios de la secundaria; de allí que los escasos conocimientos técnicos con los que cuentan respecto al desarrollo del cultivos se basa en la experiencia que han venido adquiriendo de sus antepasados, y se vea reflejada la tradición cultural que generación tras generación se replica de padres a hijos en el transcurrir del tiempo, y las capacitaciones ocasionales que algunas empresas ofrecen por medio de técnicos. Cabe resaltar entonces la importancia en el acompañamiento y la capacitación en cuanto a nuevas y mejores prácticas dentro de la cadena de producción del tabaco por medio de asistencia técnica que minimice no solo costos sino que asegure la calidad y reconocimiento a nivel mundial del producto.

Las personas por lo general son contratadas al destajo, es por ello que no cuentan con vinculación laboral y en consecuencia carecen de los beneficios del sistema de salud. El personal que se contrata de manera permanente y temporal se hace de acuerdo con las disposiciones legales con los beneficios que ello implica. La necesidad de prepararse y afianzar la calidad en el mercado nacional para incursionar con éxito en el mercado internacional de tabaco Premium, involucra una reestructuración tecnológica y mejor preparación de parte del agricultor para ser más competitivos en el mercado mundial.

En la región de Piedecuesta, Santander, existe una amplia tradición tabacalera. Para la elaboración del cigarro Premium se contrata personal con experiencia y destreza en seleccionar el tabaco en el momento ideal para su elaboración y con armadores que garanticen un excelente enrollado, para que el cigarro se disfrute de principio al fin y su olor sea agradable.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

La comunicación a nivel del agricultor es liderada por FEDETABACO con limitantes debidas a la dispersión geográfica, el nivel educativo de las personas y los accesos tecnológicos que tienen, es un punto a mejorar dado que la información con que se cuenta es básica.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

En Colombia no se ha registrado ningún tipo de patente, mientras que en Estados Unidos y Alemania existen alrededor de 1,000 y 400 respectivamente. En Colombia se han registrado 148 tesis de grado en temas relacionados con producción de tabaco, hábitos de consumo, estudios de caso, variedades del tabaco, estudio de tabaco sin humo entre otros, sin dejar de lado el sector salud con trabajos sobre la prevención de hábitos de fumar y estudios sociales alrededor del tabaco. En aspectos científicos se han realizado estudios ante Colciencias, además de 14 estudios de producción técnica del tabaco realizados por Corpoica y Coltabaco (UNC, 2006, p. 48).

Los programas de avances en tecnología y estudios exigen la inversión de capital, puesto que la falta de tecnificación, como lo es el proceso de secado, hace que los porcentajes de kilos por hectárea se reduzcan. La falta de tecnificación, sobre todo en el proceso de secado en los cultivos de Tolima, por ejemplo, hace que una hectárea que puede generar aproximadamente 2,200 kilos pasa a producir tan solo 1,500 kilos (Agudelo, 2013).

Sin embargo y de acuerdo a lo establecido en el primer congreso nacional tabacalero en el que participaron 320 cultivadores de 11 departamentos y representantes de 18 organizaciones integradas a la cadena de producción del tabaco, la tecnificación, las buenas prácticas agrícolas, la modernización de sistemas de riego y la capacitación a los agricultores que se han venido desarrollando en el país sobresalen positivamente en la historia del sector tabacalero, por lo que se pretende no solo continuar apoyando activamente el cultivo de

tabaco en Colombia a pesar de la negativa que la Organización Mundial del Comercio - OMC que solicitó la reducción y restricción de los cultivos de tabaco, sino que se acordó llevar a cabo proyectos en la tecnificación de cultivos que ayuden a reducir los costos de producción, el manejo adecuado de recursos naturales, el desarrollo de capacitaciones en gestión administrativa y financiera para los cultivadores, con el propósito de garantizar no solo la rentabilidad del sector sino su modernización (Redacción Bucaramanga, 2012).

No cabe duda que el potencial que tiene el tabaco para su producción y exportación es importante; a pesar de tener hoy bajos niveles de utilización de herramientas e implementos en el cultivo y manejo pos cosecha que restan competitividad, como se puede evidenciar sobre todo en el proceso de secado. Como se ha mencionado a lo largo de este análisis la diversidad de pisos térmicos aptos para el cultivo es un factor diferenciador al comparar la industria con la de otros países.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 12. se presenta la Matriz de Factores de Evaluación Internos MEFI para la industria colombiana del tabaco.

4.3 Conclusiones

La industria del tabaco en el país ha registrado cambios importantes en la producción, el consumo y el comercio, sin embargo existen limitantes en los rendimientos de producción que se encuentran por debajo del promedio al igual que su nivel de tecnificación el cual debe ser ajustada si se quiere desarrollar la industria con un nivel de competitividad que le permita aprovechar al máximo su variedad climática, el porcentaje de tierras aptas para el cultivo, el bajo costo de mano de obra y la multiplicidad de mezclas que se pueden lograr; sin embargo hay que trabajar fuerte en el mercadeo del producto ya que ha venido siendo tocado por castigos que incentivan y desestimulan por medio leyes internacionales y de entes como la Organización Mundial de la Salud - OMS afectando así la cadena de consumo. Los nuevos

Tabla 12.

Matriz de Factores de Evaluación Internos MEFI para la Industria del Tabaco en Colombia

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Impulso al cultivo por medio de contratos de cosechas que garantizan su compra a los agricultores	0.08	3	0.24
2 Bajos costos de producción	0.17	3	0.51
3 Producción de diferentes tipos de tabaco	0.13	3	0.39
4 Experiencia y reconocimiento de la calidad de producción agrícola colombiana	0.10	3	0.30
5 Disponibilidad de tierras	0.07	4	0.28
Debilidades			
1 Aplicación de mejores prácticas de producción (riego, secado y transformación)	0.11	2	0.23
2 Desarrollo de la cadena productiva	0.08	2	0.16
3 Ausencia de programas de conservación y recuperación de cuencas hidrográficas, reforestación y rotación de cultivos	0.03	1	0.03
4 Participación en el mercado mundial del tabaco Premium	0.09	1	0.09
5 Certificación de origen y variedad	0.06	1	0.06
6 Desarrollo de una red comercial global	0.09	2	0.17
TOTAL	1.00		2.45

TLC surgen como una vía alterna generadora de nuevas oportunidades para la exportación de tabaco de alta calidad.

Las alianzas del gobierno y las multinacionales para fomentar el mejoramiento de vida y educación en las regiones deben ser una prioridad en los planes gubernamentales y formar parte de las estrategias y responsabilidad de la empresa privada, así como el desarrollo de programas de capacitación para el agricultor incentivando y creando una cultura de pertenencia y acompañamiento durante toda la cadena productiva como respaldo y reconocimiento a su labor. Por último, es importante crear sistemas de información y comunicaciones que permita crear estrategias empresariales con data actualizada para la toma de decisiones acertadas dentro del ciclo operativo de la organización.

Capítulo V: Intereses de la Industria del Tabaco en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

5.1. Intereses de la Industria del Tabaco Colombiano

- Incrementar las ventas
- La rentabilidad del accionista
- La eficiencia en el cultivo
- Crecimiento sostenible de largo plazo

Para incrementar las ventas y la rentabilidad de los accionistas se debe incursionar en un mercado de mayor valor, como alternativa para proteger el empleo generado en la actualidad y como estrategia para continuar generando los recursos que permitan intensificar de forma importante la investigación de nuevas variedades más eficientes y productivas, de tal forma que se logre sostener mientras se obtienen resultados que permitan lograr la innovación requerida en productos y variedades de mayor textura, aroma y sabor, buscando un mejor precio, por la diferenciación del producto final. Hacia este esfuerzo estarán orientados las actividades de mercadeo, para la creación de un mercado aspiracional de alto valor.

Inicialmente se realizarán procesos investigativos sobre las mejores variedades buscando incrementar la productividad que se considera podría ser de hasta tres toneladas por hectárea, mejores aromas, sabores y en general las diferentes técnicas para lograr una mayor producción a menor costo, dado el amplio espacio existente para lograrlo por la poca o nula investigación realizada en el pasado en Colombia.

Este proceso estará unido a una alianza con el sector público, aprovechando el espacio político existente en Colombia por la necesidad de incrementar la productividad del campo en un momento crítico ante las huelgas de los movimientos campesinos y la necesidad de buscar alternativas productivas en medio de la negociación de paz, donde un factor clave de éxito está en la posibilidad de generar nuevas oportunidades productivas para el agro colombiano.

Para lograr los objetivos se vincularán agricultores georeferenciados en las nuevas zonas de desarrollo apoyándolos financieramente para las nuevas extensiones, donde se realicen labores de adecuación y nivelación de los terrenos para hacerlos aptos al uso de equipos de siembra y cosecha de mayor tecnología, sistemas de riego gota a gota, y el alquiler a bajo costo de equipos que permitan mayores eficiencias gracias al uso del 100% del tiempo posible de los diferentes equipos. El 30% de las tierras cultivadas serán de pequeños agricultores cuyo intercambio y conocimiento tecnológico será financiado por la industria con el compromiso de la adquisición del 100% de la cosecha.

Se ha evidenciado que un aumento del 10% en el precio reduce el consumo en un 4% en los países desarrollados y en un 6% en los países en desarrollo (Parrilla, 2014). Por lo tanto, es relevante orientar la estrategia de mercadeo hacia el sector de mayor capacidad adquisitiva logrando de esta forma un relevante crecimiento de los ingresos por hectárea sembrada.

Se cuenta con un buen equipo de administración y gerencia, conocedor de las mejores y más actualizadas estrategias administrativas, caracterizado por tener interlocución con el Estado, pero baja maniobrabilidad por el tipo de industria; así como por el conocimiento de la forma como opera una cadena productiva.

El grupo de marketing, ventas e investigación de mercado cuenta con grandes habilidades para la generación de estrategias de mercadeo. Sin embargo, siempre ha tenido un enfoque masivo, lo cual implica nuevos retos, estrategias diferentes y la búsqueda de un mercado preferencial que hoy la industria colombiana no está atendiendo. En cuanto a ventas, se cuenta con los canales para diferentes segmentos, se llega a los lugares más recónditos de la geografía colombiana, pero aún no se cuenta con la llegada al mercado Premium, por lo tanto se debe crear el equipo y la estrategia para el mercado de exportación.

En cuanto a las operaciones logísticas y de infraestructura los retos son menores dado

que en el mercado Premium las necesidades son sencillas e iguales a las ya realizadas.

El área de finanzas y contabilidad es estable y no se requiere realizar cambios relevantes, salvo la posible ampliación del equipo en la medida en que se vaya abriendo el nuevo negocio y que la realidad así lo implique.

En lo referente al recurso humano y la cultura se requiere un cambio significativo, se debe pasar de una posición defensiva del uso del tabaco a una proactiva en cuanto a educación, percepción del negocio, apoyo a la creatividad, al riesgo de investigar y equivocarse. La aversión al riesgo sobre lo desconocido, el llamado a salir de la posición de comodidad en el negocio actual y aventurarse a un cambio será un reto para la industria.

En líneas generales la marca Premium Colombia, busca superar en el negocio del tabaco lo que han realizado países como República Dominicana, Nicaragua, Honduras y lograr acercarse al posicionamiento de los habanos cubanos, donde se cuenta con menor infraestructura, por lo tanto la idea es generar poco a poco una marca equiparable al café Juan Valdez pero en el mercado de tabaco fino, es decir de puros y tabacos hechos a mano, mediante un proceso de producción en el que la variedad de tabaco negro será sembrada tapada donde se filtre la luz del sol y se retenga el calor, manteniendo la anatomía de un habano, la cultura de las tres hojas para la elaboración de la tripa que tenga volado, sea seca y ligera, con la hoja de capote y la capa.

La tecnología, investigación y desarrollo del tabaco Colombia, aunadas a la creación de la cultura tabacalera colombiana y la generación de los nuevos mercados, serán la nueva expectativa de vida de la industria, serán el centro de inversión principal, donde los procesos, procedimientos y apertura mental estarán totalmente orientados en un proceso de cambio y generación de valor constante.

5.2 Principios Cardinales de la Industria del Tabaco Colombiano

En este caso la principal influencia de terceras partes se considera positiva en la

medida en que los municipios y departamentos devengan buena parte de sus ingresos para la promoción de la salud, la recreación y el deporte de los impuestos provenientes del tabaco, hecho que en años anteriores se consideraba solo negativo porque se dependía de la posición del gobierno de turno para apoyar el combatir agresivamente el contrabando, pensando solo en los ingresos generados para realizar sus funciones. La posición actual de generar una marca Premium de alto valor permitirá mantener la tendencia positiva de recaudo de impuestos en el futuro, por lo tanto se estima que el apoyo del Estado a este nuevo desarrollo será positivo por cuanto no contradice ni afecta el mercado existente y se convierte en un nuevo producto generador de ingresos.

Los lazos pasados y presentes son relativamente los mismos, se mantiene el daño colateral de los efectos del tabaco, los cuales son inherentes y seguirán presentes en la industria, igualmente la relación Estado-industria con sus efectos impositivos, y los inconvenientes con la OMS por el mismo tema. En síntesis, lo que se busca y ya fue enunciado es el trabajo en equipo, manteniendo estos lazos y fortaleciéndolos a futuro buscando un beneficio para todas las partes. No obstante, la ampliación de la industria hacia un puro que no se inhala disminuye ostensiblemente el efecto colateral sobre la salud del ser humano y sus efectos contaminantes son inferiores.

Para lograr un adecuado contrabalance de intereses se debe buscar un equilibrio en donde desafortunadamente el mayor riesgo si lo asume la industria, por cuanto debe lograrse el desarrollo del cigarro Premium, sin embargo se estima que por el tipo de producto no deberán existir grandes contradictores y de hecho ante el proceso campesino y el proceso de paz en Colombia, los efectos pueden ser altamente positivos, incluso aprovechando la negociación de paz como uno de los grandes argumentos de mercadeo.

La competencia se modifica dado que al ingresar a este nuevo mercado, se compete con países como Cuba, República Dominicana, Nicaragua, Honduras y las multinacionales

comercializadoras de origen Español, Alemán, Belga y Holandés con las cuales tienen alianzas los actuales productores. No obstante, se considera que no será difícil dada la existencia de la marca Juan Valdez cuyas condiciones de mercadeo si bien en principio no deben ser mezcladas, si entregan una gran experiencia y un *goodwill* al país por las condiciones agrestes de la selva Colombiana, su variedad de topografías y microclimas, para lograr un buen posicionamiento en el mediano plazo de la marca Colombia.

Parte relevante de la ventaja comparativa de la nueva línea de producción con respecto a los actuales países competidores, radica en que Colombia será el único que llegará con el 100% de la producción al consumidor final, por cuanto el planteamiento involucra la creación de comercializadoras propias en el exterior para ser los dueños directos del mercado, lo que implica que la totalidad del margen podrá ser distribuido en conjunto al agricultor y al productor. Lo anterior, por cuanto en la mayoría de los casos de producción mundial en la actualidad, la mitad del margen está quedando en manos del comercializador. Esto que implica un mayor riesgo, se verá reflejado en un mejor margen futuro, pero sobretodo en la posibilidad de controlar el contrabando, de contar con un adecuado manejo de la cadena logística y finalmente de asegurar un sistema similar de promoción a nivel global que permita el posicionamiento esperado del cigarro Premium o puro gourmet colombiano.

5.3 Matriz de Intereses de la Industria del Tabaco Colombiano (MIO)

En la Tabla. 13 se presenta la matriz de los intereses de la industria del tabaco en Colombia.

5.4 Objetivos de Largo Plazo

A largo plazo se establece que todo está servido para lograr el cambio de la industria en una alianza privada mediante cadenas productivas y el apoyo para una fuerte investigación y desarrollo de la marca Premium. Por lo anterior, los objetivos a largo plazo (OLP) son:

Tabla 13.

Matriz de Intereses de la Industria del Tabaco

Interés Organizacional	Intensidad del Interés				
	Colombia	Nicaragua	Honduras	República Dominicana	Cuba
Incrementar las ventas	Vital	Importante	Importante	Importante	Importante
La rentabilidad del accionista	Vital	Importante	Importante	Importante	Periférico
La eficiencia en el cultivo	Vital	Periférico	Periférico	Importante	Importante
Crecimiento sostenible de largo plazo	Vital	Periférico	Periférico	Periférico	Periférico

Objetivo de Largo Plazo 1 - OLP 1. En el 2025 Colombia venderá USD 350 millones en tabaco Premium, actualmente vende USD1MM.

Objetivo de Largo Plazo 2 - OLP 2. Al 2025 el Tabaco Premium de Colombia tendrá una rentabilidad de USD 100 millones, actualmente es de USD 300,000.

Objetivo de Largo Plazo 3 - OLP 3. Al 2025 el rendimiento por hectárea del cultivo del tabaco colombiano será de 3,0 Tn/Ha, actualmente es de 1,81 Tn/Ha.

Objetivo de Largo Plazo 4 - OLP 4. Para el 2025 el 100% de los trabajadores de la industria del tabaco tendrán todas las condiciones de seguridad social y salarios un 50% por encima del mínimo legal, en 2014 el 94,4% de los trabajadores tuvieron acceso al sistema general de seguridad social en salud y salario equivalente al mínimo legal.

5.5 Conclusiones

De acuerdo con lo establecido anteriormente, el objetivo principal es poder lograr un giro representativo de la industria hacia un sector socialmente responsable, de forma rentable, mediante alianzas de cadenas productivas con los agricultores y la sociedad en general.

Se trabajará en el desarrollo de una fuerte cultura tabacalera, el desarrollo de nuevas variedades de tabaco para producir cigarros Premium que sean consumidos y solicitados mundialmente, de acuerdo con la georeferenciación exacta del producto. Es decir, el objetivo es que un consumidor pueda llegar directamente a solicitar el mismo puro, ya que podrá saber la variedad de tabaco utilizado, la finca en que fue sembrado, la altura, el clima, quien lo cultivo, el proceso usado en su producción, la humedad relativa de la zona, entre otros.

En la actualidad República Dominicana es todavía un país con poca trayectoria tabacalera, ya vende más de 350 millones de puros al año, proceso en el cual la creación de la cultura con la creciente generación de nuevas fábricas, ha permitido que un buen torcedor de tabaco haya multiplicado por más de quince veces el salario que tenía en 1993 (Wikipedia, s.f.). Es con base en una historia real de mercado, que se considera que en Colombia existe una excelente oportunidad en este sentido.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

A continuación se desarrolla el proceso estratégico el cual pretende con el insumo hasta ahora recibido definir las estrategias que faciliten el logro de la visión establecida. Para lo anterior se utilizarán diferentes herramientas que permitirán concretar los caminos a seguir.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con la matriz MFODA se generan estrategias resultantes del emparejamiento entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la industria; es decir, estrategias de exploración, confrontación, búsqueda y evasión (D'Alessio, 2013). Es así como se llega a identificar 20 estrategias cuyo emparejamiento se muestra en la Tabla 14. en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y en la Tabla 15. se muestra la respectiva clasificación de las estrategias según la taxonomía expuesta por D'Alessio (2013) así como la relación de cada uno de ellos con los objetivos a largo plazo establecidos en el capítulo anterior.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

El análisis de los factores de la posición estratégica y evaluación de la acción de la industria del tabaco en Colombia da como resultado un vector de coordenadas -0.11 y $+2.01$. Lo anterior ubica a la industria en el cuadrante conservador mostrando que necesita explorar nuevos mercados y para ellos las estrategias a seguir son: (a) intensificar las áreas de cultivo; (b) ampliar el portafolio de productos; (c) intensificar las exportaciones; (d) desarrollar marca de tabaco "Colombia"; (e) desarrollar nuevas variedades; e (f) incursionar en nuevos mercados, entre otros. A continuación la Tabla 16. y la Figura 7. muestran las puntuaciones de los diferentes factores y la matriz MPEYEA respectivamente.

Tabla 14.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) para la industria del tabaco en Colombia

Fortalezas		Debilidades
	1. Impulso al cultivo por medio de contratos de cosecha que garantizan su compra a los agricultores 2. Bajos costos de producción 3. Producción de diferentes tipos de tabaco 4. Experiencia y reconocimiento de la calidad de producción agrícola colombiana 5. Disponibilidad de tierras	1. Aplicación de mejores prácticas de producción (riego, secado y transformación) 2. Desarrollo de la cadena productiva 3. Ausencia de programas de conservación y recuperación de cuencas hidrográficas, reforestación y rotación 4. Participación en el mercado mundial del tabaco Premium 5. Certificación de origen y variedad 6. Desarrollo de una red comercial global
Oportunidades	FO. Explote (Maxi-Maxi)	DO. Busque (Mini-Maxi)
1. Crecimiento de la demanda mundial por tabaco de alta calidad	Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4)	Aplicar nuevas tecnologías que ofrece el mercado para garantizar calidad de exportación (D1, D2, D5, O1, O3)
2. Tendencia de los mercados a la sofisticación	Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado (F2, F3, F4, O1, O2, O4)	Desarrollar y transferir tecnologías relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco (D1, D2, D5, O1, O3)
3. Crecimiento y estabilidad de la economía colombiana	Fortalecer el rol de FEDETABACO para impulsar la cadena productiva del tabaco en el país (F1, F2, O3)	Diseñar planes de capacitación de gremio con el fin de crear conciencia frente al ambiente y el adecuado manejo del cultivo para garantizar su calidad (D1, D2, D3, O1, O2)
4. Variedad de suelos y climas aptos para el cultivo del tabaco	Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales (F2, F3, F4, O1, O2, O4)	Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado (D2, D4, D6, O1, O2, O3, O5)
5. Ubicación de Colombia geográficamente estratégica	Potenciar el desarrollo del cultivo de tabaco en las zonas cercanas a los puertos de exportación (F5, O1, O2, O3, O5)	Incursionar en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad (D1, D2, D4, D6, O1, O2, O5) Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco una comercializadora internacional que permita llegar al mercado objetivo (D1, D2, D4, D6, O1, O2, O5) Realizar alianzas o asociaciones con la industria de café de Colombia para potenciar la marca país basado en su experiencia (D2, D5, O2, O3, O4, O5)
Amenazas	FA. Confronte (Maxi-Mini)	DA. Evite (Mini-Mini)
1. Políticas restrictivas para el consumo del tabaco	Cultivar variedades de tabaco con bajo nivel de nicotina (F3, A1)	Establecer alianza con el Estado para contrarrestar el contrabando (D2, A2)
2. Contrabando	Generar plan de contingencia a nivel de industria que permita contrarrestar las particularidades que afecten la producción de una zona con otra (F3, A3, A4, A5)	Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco (D2, D3, A4)
3. Deficiente infraestructura en Colombia	Promover el cultivo del tabaco dentro de las opciones de sustitución de cultivos ilícitos (F1, F2, F3, A5)	Establecer alianzas con agremiaciones de productos con mayor trayectoria para promocionar el cultivo del tabaco como alternativa o segunda opción dado su facilidad de adaptación a los diferentes pisos térmicos (D1, D2, D3, A4, A5)
4. Fuertes cambios climáticos	Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico del país (F5, A3, A5)	
5. Situación de orden público del país	Desarrollar diferentes líneas de tabaco que ateniendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados (F2, F3, A2)	

Tabla 15.

Clasificación de Estrategias para la Industria del Tabaco en Colombia y su Relación con los OLP

Estrategia	Tipo	OLP
E1 Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor	Diversificación	OLP 1
E2 Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado	Intensiva	OLP 2
E3 Fortalecer el rol de FEDETABACO para impulsar la cadena productiva del tabaco en el país	Integración	OLP 3
E4 Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales	Diversificación	OLP 2
E5 Potenciar el desarrollo del cultivo de tabaco en las zonas cercanas a los puertos de exportación	Intensiva	OLP 1
E6 Aplicar las mejores prácticas del mercado para garantizar calidad de exportación	Integración	OLP 1
E7 Desarrollar y transferir una nueva cultura colombiana relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco	Integración	OLP 3
E8 Diseñar planes de capacitación de gremio con el fin de crear conciencia frente al ambiente y el adecuado manejo del cultivo para garantizar su calidad	Integración	OLP 3
E9 Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado	Defensiva	OLP 1
E10 Incursionar en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad	Intensiva	OLP 1
E11 Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco la distribución directa al mercado objetivo	Integración	OLP 2
E12 Realizar alianzas o asociaciones con la industria de café de Colombia para potenciar la marca país basado en su experiencia	Defensiva	OLP 1
E13 Cultivar variedades de tabaco con bajo nivel de nicotina	Integración	OLP 3
E14 Generar plan de contingencia que permita contrarrestar las particularidades que afecten la producción de una zona con otra	Defensiva	OLP 3
E15 Promover el cultivo del tabaco dentro de las opciones de sustitución de cultivos ilícitos	Intensiva	OLP 4
E16 Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico del país	Intensiva	OLP 1
E17 Desarrollar diferentes líneas de cigarros que atendiendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados	Intensiva	OLP 1
E18 Establecer alianza con el Estado para contrarrestar el contrabando	Defensiva	OLP 2
E19 Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco	Integración	OLP 4
E20 Establecer alianzas con agremiaciones de productos con mayor trayectoria para promocionar el cultivo del tabaco como alternativa o segunda opción dado su facilidad de adaptación a los diferentes pisos térmicos	Defensiva	OLP 4

Tabla 16.

Factores de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) de la Industria Tabaco de Colombia

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1. Cambios Tecnológicos	5	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	3
3. Variación de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad / presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	5
Promedio -6	-1.88	9. Uso de economías de escala y de experiencia	6
		Promedio	3.89
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial de Crecimiento	5	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad Financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad /utilización de la capacidad	4	8. Integración Vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	0	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio	3.11	Promedio -6	-3.22

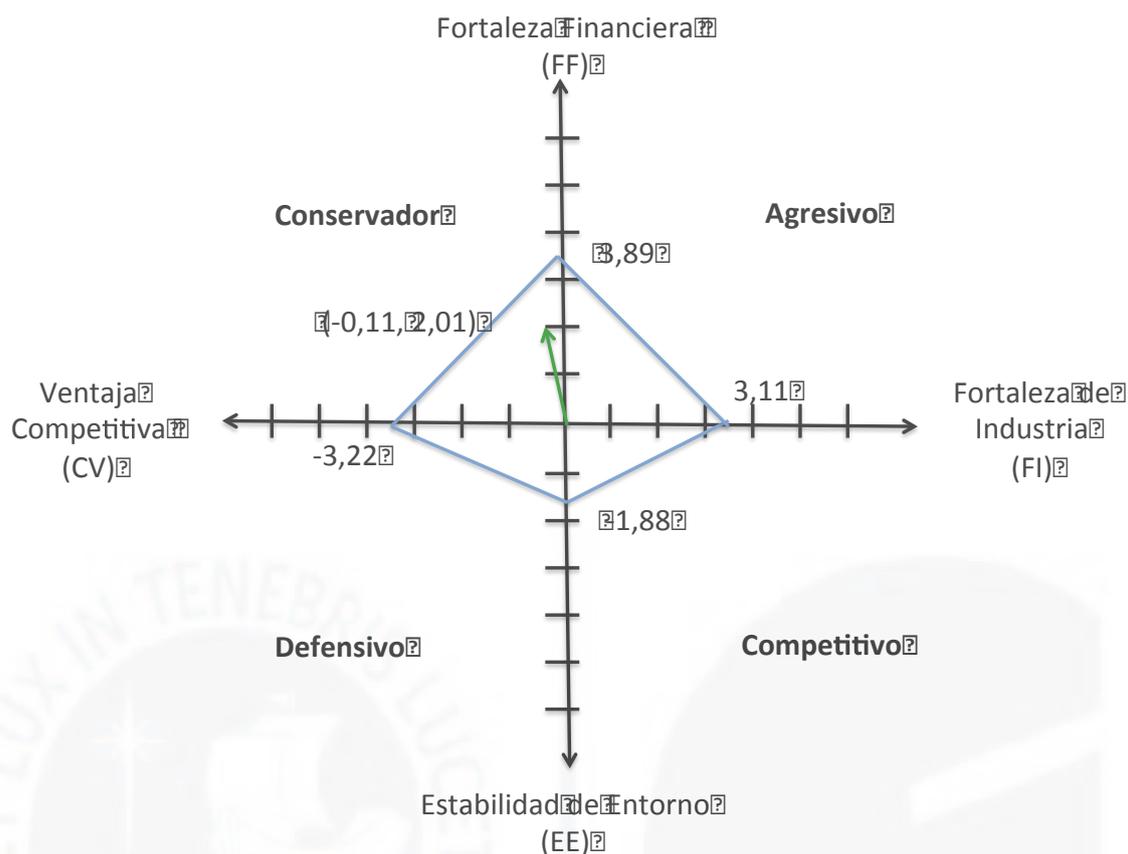


Figura 7. Matriz de los factores de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la industria del tabaco de Colombia

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group – MBCG permite identificar la situación de los diferentes productos de un portafolio según sea su relación entre la participación en el mercado y el crecimiento del mismo. En el caso de la industria del tabaco no se cuenta con la información suficiente para identificar apropiadamente la relación de la participación en el mercado de los tipos de tabaco, Rubio y Negro, y de sus derivados para completar esta matriz. Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior la MBCG no se presenta en este estudio.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Para realizar la matriz interna externa se utilizan los resultados de la matriz EFE ilustrada en el capítulo III cuyo resultado fue 2.06 ; y la matriz EFI presentada en el capítulo IV cuyo resultado fue 2.45; con lo cual se ubica en el cuadrante V de la MIE, región 2 la cual

se caracteriza por retener y mantener específicamente con un desarrollo selectivo para mejorar. Es decir que se deben emplear estrategias orientadas al desarrollo de nuevos productos para profundizar en el mercado. Por lo tanto, aprovechar la variedad de suelos del país para diversificar la oferta garantizando altos estándares de calidad y llegando a nuevos mercados es el foco principal que permitirá construir un futuro sostenible en la industria. La Figura 8. muestra la MIE de la industria del tabaco en Colombia.

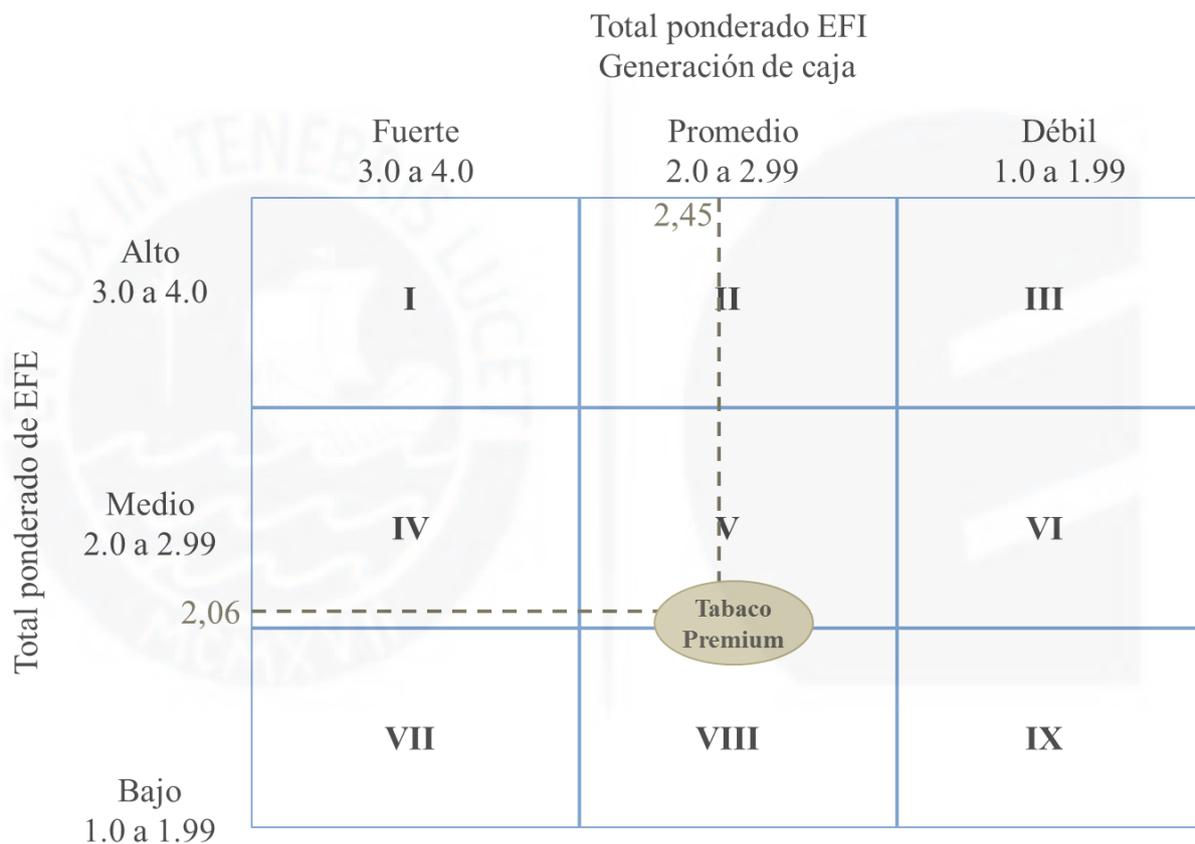


Figura 8. Matriz interna externa (MIE) para la industria del tabaco colombiano

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Teniendo en cuenta que el mercado del tabaco tiene un crecimiento lento y que la cuota de mercado que tiene Colombia dentro de la industria mundial es baja; la industria del tabaco colombiano se ubica en el cuadrante III de la matriz de la gran estrategia tal como se muestra en la Figura 9.

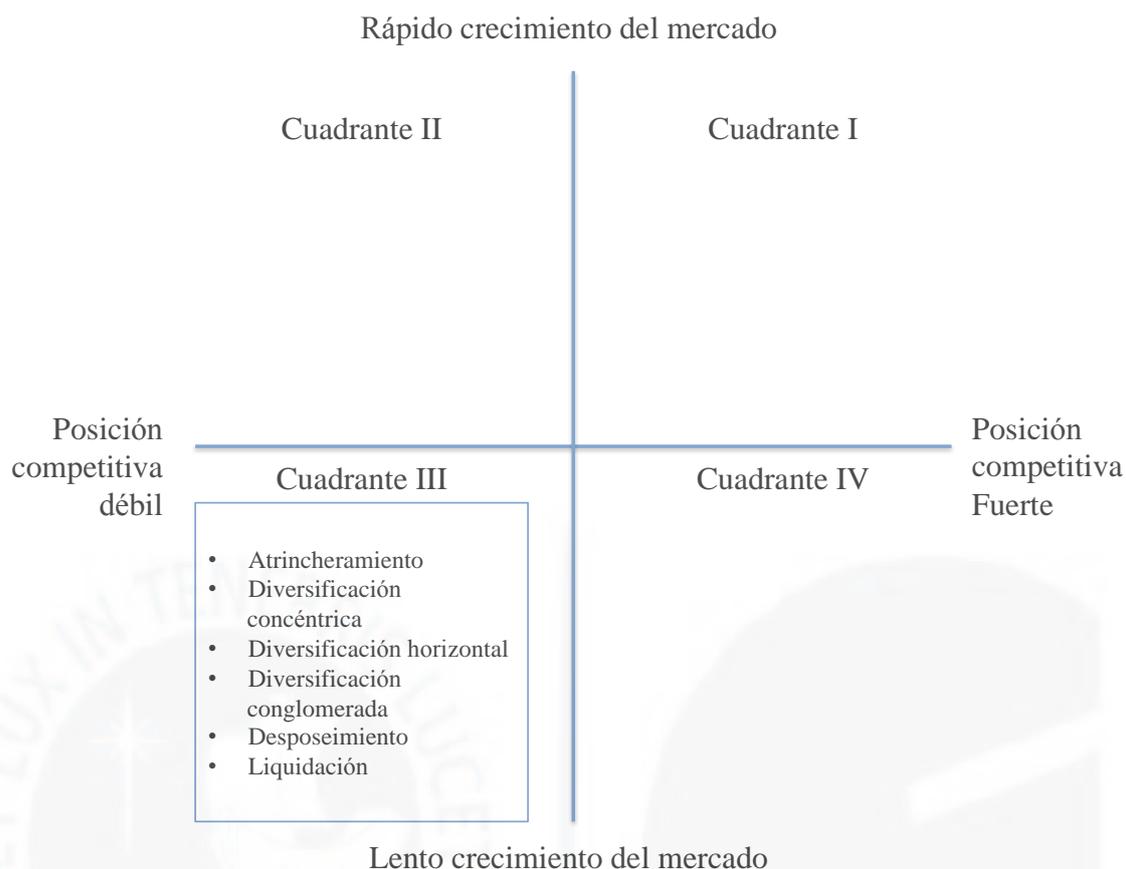


Figura 9. Matriz gran estrategia (MGE) industria del tabaco de Colombia

Es así que la industria del tabaco colombiano requiere abrir nuevos nichos para diversificar su mercado y poder generar una posición más competitiva. Las posibilidades de incursionar en el mercado del puro, desarrollar nuevas variedades, optimizar el rendimiento del cultivo, así como intensificar el uso de tecnologías que le permita lograr todo lo anterior, entre otras; son las estrategias que le permitirán moverse del cuadrante III al cuadrante I para garantizar la permanencia del negocio. Bajo esta premisa se vuelve importante generar una alianza privada que dinamice la industria nacional, que ayude a contrarrestar el contrabando y que por medio de los impuestos desincentive el consumo masivo de cigarrillo común abriendo espacio al mercado élite o sofisticado que se permita el “gusto” de un puro de características especiales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De las 20 estrategias planteadas en la MDE se identifican 15 estrategias de retención, dado que son las propuestas que se presentan en al menos tres de las matrices realizadas anteriormente. En la Tabla 17. se resaltan dichas estrategias.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Al aplicar un puntaje de atractividad a cada una de las 15 estrategias retenidas con la matriz de decisión estratégica, ilustrada en la Tabla 18., se tiene que 11 de ellas serán la base para la consecución de los principales objetivos dado que su relación con los aspectos que describen la industria del tabaco colombiano en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas establecidos en las matrices EFE y EFI son superiores al resto. El detalle de los puntajes se ve a continuación en la Tabla 18.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Al aplicar la matriz de Rumelt a las 11 estrategias priorizadas con la matriz CPE se tiene que ninguna de ellas presenta inconformidad con los aspectos allí evaluados; por lo tanto son estrategias válidas para implementar y lograr el propósito establecido; tal como se evidencia en la Tabla 19.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz ética tiene como fin evaluar cada una de las estrategias retenidas en tres aspectos: (a) derechos, (c) justicia y (c) utilitarismo; ante los cuales las 11 estrategias retenidas cumplen con todos los aspectos. La Tabla 20. ilustra la aplicación de estos aspectos para la industria del tabaco en Colombia.

Tabla 17.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) Industria del Tabaco de Colombia

	Estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor	X	X	X		3
E2	Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado	X	X	X	X	4
E3	Fortalecer el rol de FEDETABACO para impulsar la cadena productiva del tabaco en el país	X		X	X	3
E4	Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales	X	X		X	3
E5	Potenciar el desarrollo del cultivo de tabaco en las zonas cercanas a los puertos de exportación	X	X		X	3
E6	Aplicar las mejores prácticas del mercado para garantizar calidad de exportación	X	X	X	X	4
E7	Desarrollar y transferir una nueva cultura colombiana relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco	X		X	X	3
E8	Diseñar planes de capacitación de gremio con el fin de crear conciencia frente al ambiente y el adecuado manejo del cultivo para garantizar su calidad	X		X		2
E9	Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado	X	X		X	3
E10	Incursionar en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad	X	X		X	3
E11	Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco la distribución directa al mercado objetivo	X	X		X	3
E12	Realizar alianzas o asociaciones con la industria de café de Colombia para potenciar la marca país basado en su experiencia	X	X	X	X	4
E13	Cultivar variedades de tabaco con bajo nivel de nicotina	X		X		2
E14	Generar plan de contingencia que permita contrarrestar las particularidades que afecten la producción de una zona con otra	X		X		2
E15	Promover el cultivo del tabaco dentro de las opciones de sustitución de cultivos ilícitos	X				1
E16	Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico del país	X	X		X	3
E17	Desarrollar diferentes líneas de cigarrillos que atendiendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados	X	X	X	X	4
E18	Establecer alianza con el Estado para contrarrestar el contrabando	X	X			2
E19	Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco	X		X	X	3
E20	Establecer alianzas con agremiaciones de productos con mayor trayectoria para promocionar el cultivo del tabaco como alternativa o segunda opción dado su facilidad de adaptación a los diferentes pisos térmicos	X	X	X	X	4

Tabla 18.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) Industria del Tabaco de Colombia

Factores Clave	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E9		E10		E11		E12		E16		E17		E19		E20	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA														
Oportunidades																															
1 Crecimiento de la demanda mundial por tabaco de alta calidad	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36	4	0.72	2	0.36	4	0.72	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	2	0.36	3	0.54	4	0.72	2	0.36	2	0.36
2 Tendencia de los mercados a la sofisticación	0.20	3	0.60	4	0.80	1	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40
3 Crecimiento y estabilidad de la economía colombiana	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
4 Variedad de suelos y climas aptos para el cultivo del tabaco	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
5 Ubicación de Colombia geográficamente estratégica	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Amenazas																															
1 Políticas restrictivas para el consumo del tabaco	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
2 Contrabando	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
3 Deficiente infraestructura en Colombia	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
4 Fuertes cambios climáticos	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
5 Situación de orden público del país	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Fortalezas																															
1 Impulso al cultivo por medio de contratos de cosechas que garantizan su compra a los agricultores	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
2 Bajos costos de producción	0.17	4	0.68	3	0.51	2	0.34	4	0.68	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68	2	0.34	3	0.51	4	0.68	2	0.34	2	0.34
3 Producción de diferentes tipos de tabaco	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39
4 Experiencia y reconocimiento de la calidad de producción agrícola colombiana	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5 Disponibilidad de tierras	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Debilidades																															
1 Aplicación de mejores prácticas de producción (riego, secado y transformación)	0.11	1	0.11	2	0.23	3	0.34	4	0.46	2	0.23	4	0.46	4	0.46	3	0.34	3	0.34	2	0.23	3	0.34	3	0.34	4	0.46	4	0.46	2	0.23
2 Desarrollo de la cadena productiva	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3 Ausencia de programas de conservación y recuperación de cuencas hidrográficas, reforestación y rotación de cultivos	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06
4 Participación en el mercado mundial del tabaco Premium	0.09	3	0.26	3	0.26	2	0.17	3	0.26	1	0.09	2	0.17	3	0.26	4	0.34	3	0.26	4	0.34	3	0.26	2	0.17	3	0.26	2	0.17	1	0.09
5 Certificación de origen y variedad	0.06	2	0.11	3	0.17	1	0.06	4	0.23	1	0.06	2	0.11	3	0.17	3	0.17	2	0.11	4	0.23	4	0.23	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.06
6 Desarrollo de una red comercial global	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.26	1	0.09	3	0.26	2	0.17	1	0.09	3	0.26	2	0.17	4	0.34	1	0.09	2	0.17	1	0.09	2	0.17	1	0.09
TOTAL	2.00		5.88		5.18		4.09		6.16		4.90		5.39		5.31		5.71		5.10		5.61		4.88		5.67		6.06		5.01		3.88

Tabla 19.

Matriz de Rumelt (MR) Industria de Tabaco de Colombia

Estrategias Específicas	Pruebas				Se Acepta
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	
E1 Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor	Si	Si	Si	Si	Si
E2 Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado	Si	Si	Si	Si	Si
E4 Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales	Si	Si	Si	Si	Si
E6 Aplicar las mejores prácticas del mercado para garantizar calidad de exportación	Si	Si	Si	Si	Si
E7 Desarrollar y transferir una nueva cultura colombiana relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco	Si	Si	Si	Si	Si
E9 Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E10 Incursionar en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad	Si	Si	Si	Si	Si
E11 Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco la distribución directa al mercado objetivo	Si	Si	Si	Si	Si
E16 Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico del país	Si	Si	Si	Si	Si
E17 Desarrollar diferentes líneas de cigarros que atendiendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados	Si	Si	Si	Si	Si
E19 Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco	Si	Si	Si	Si	Si

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 21.

Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Industria del Tabaco de Colombia

Estrategias Retenidas	
ER1	Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor
ER2	Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado
ER3	Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales
ER4	Aplicar las mejores prácticas del mercado para garantizar calidad de exportación
ER5	Desarrollar y transferir una nueva cultura colombiana relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco
ER6	Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado
ER7	Incursionar en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad
ER8	Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco la distribución directa al mercado objetivo
ER9	Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico
ER10	Desarrollar diferentes líneas de cigarros que atendiendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados
ER11	Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco
Estrategias de Contingencia	
Tercer grupo: MDE < 3	
EC1	Diseñar planes de capacitación de gremio con el fin de crear conciencia frente al ambiente y el adecuado manejo del cultivo para garantizar su calidad
EC2	Cultivar variedades de tabaco con bajo nivel de nicotina
EC3	Generar plan de contingencia que permita contrarrestar las particularidades que afecten la producción de una zona con otra
EC4	Promover el cultivo del tabaco dentro de las opciones de sustitución de cultivos ilícitos
EC5	Establecer alianza con el Estado para contrarrestar el contrabando
Estrategias de Contingencia	
Segundo grupo: MCPE < 5	
EC6	Fortalecer el rol de FEDETABACO para impulsar la cadena productiva del tabaco en el país
EC7	Potenciar el desarrollo del cultivo de tabaco en las zonas cercanas a los puertos de exportación
EC8	Realizar alianzas o asociaciones con la industria de café de Colombia para potenciar la marca país basado en su experiencia
EC9	Establecer alianzas con agremiaciones de productos con mayor trayectoria para promocionar el cultivo del tabaco como alternativa o segunda opción dado su facilidad de adaptación a los diferentes pisos térmicos

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 22.

Matriz de Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria de Tabaco de Colombia

		VISIÓN			
		En 2025 la industria de tabaco de Colombia será altamente reconocida por su calidad y estará entre los 3 primeros países de América Latina productores y vendedores de cigarro Premium.			
ESTRATEGIAS RETENIDAS	TIPO	OLP 1. En el 2025 Colombia venderá USD 350 millones en tabaco Premium, actualmente vende USD1MM.	OLP 2. Al 2025 el Tabaco Premium de Colombia tendrá una rentabilidad de USD 100 millones, actualmente es de USD 300,000.	OLP 3. Al 2025 el rendimiento por hectárea del cultivo del tabaco colombiano será de 3 Tn/Ha, actualmente es de 1.81 Tn/Ha.	OLP 4. Para el 2025 el 100% de los trabajadores de la industria del tabaco tendrán todas las condiciones de seguridad social y salarios un 50% por encima del mínimo legal, en 2014 el 94,4% de los trabajadores tuvieron acceso al sistema general de seguridad social en salud y salario equivalente al mínimo legal.
ER1	Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor	Diversificación	X		X
ER2	Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado	Intensiva		X	X
ER3	Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales	Diversificación		X	X
ER4	Aplicar las mejores prácticas del mercado para garantizar calidad de exportación	Integración	X		
ER5	Desarrollar y transferir una nueva cultura colombiana relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco	Integración		X	
ER6	Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado	Defensiva	X		X
ER7	Incursionar en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad	Intensiva	X		
ER8	Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco la distribución directa al mercado objetivo	Integración		X	X
ER9	Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico del país	Intensiva	X		
ER10	Desarrollar diferentes líneas de cigarros que atendiendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados	Intensiva	X		
ER11	Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco	Integración			X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 23.

Matriz de Posibilidades de los Competidores Industria del Tabaco

	Estrategias	Posibilidades Competitivas			
		República Dominicana	Nicaragua	Honduras	Cuba
ER1	Intensificar áreas de cultivo de tabaco con características particulares de olor y sabor	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER2	Ampliar portafolio de productos orientado al mercado sofisticado	Estrategia de precio	Estrategia de precio	Estrategia de precio	Indiferente
ER3	Desarrollar marca de puros “Colombia” que satisfaga los estándares de calidad internacionales	Indiferente	Protege su industria	Protege su industria	Indiferente
ER4	Aplicar las mejores prácticas del mercado para garantizar calidad de exportación	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER5	Desarrollar y transferir una nueva cultura colombiana relacionada con el secado, fermentación y desvenado del tabaco	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER6	Generar alianzas con Procolombia que permitan intensificar la oferta de tabaco exportable para ganar participación en el mercado	Alianzas	Alianzas	Alianzas	Alianzas
ER7	IncurSIONAR en nuevos mercados como el asiático con oferta diferenciadora de excelente calidad	Desarrollo de nuevos mercados			
ER8	Desarrollar como parte de la cadena de valor del tabaco la distribución directa al mercado objetivo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER9	Intensificar las estrategias de exportación aprovechando las diferentes características que ofrecen los puertos del Pacífico y del Atlántico del país	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER10	Desarrollar diferentes líneas de cigarros que atendiendo estándares de calidad permitan tener precios de venta accesibles a diferentes mercados	Estrategia de precio	Estrategia de precio	Estrategia de precio	Indiferente
ER11	Capacitar y promocionar prácticas de conservación del medio ambiente entre los cultivadores de tabaco	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

6.13 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha realizado un proceso de decantación y concreción acorde con lo planteado en los primeros cinco capítulos. Es así que se inició aplicando la MFODA y se logra establecer un punto de partida con estrategias de exploración, confrontación, búsqueda y evasión. Las matrices PEYEA, IE, y GE permitieron evaluar desde diferentes puntos de vista las posibilidades que se tienen para potenciar la industria del tabaco; siempre teniendo como punto de partida que para que esta industria perdure en el tiempo se hace necesario explorar nuevos mercados y nuevos productos. En el caso de Colombia la posibilidad de llegar a nuevas geografías con un producto exclusivo se ve como la mejor alternativa.

Lo anterior, se ratifica con los filtros de las matrices DE, CPE, R y E que permitieron obtener como resultado final 11 estrategias retenidas y nueve estrategias de contingencia. De esta forma se inicia la concreción y priorización de acciones generales que se deben tomar para llegar al futuro planteado y a la visión del proyecto. Este análisis da la estructura necesaria para tomar decisiones en el futuro, acorde con el desarrollo de la industria, manteniendo la coherencia entre lo que se espera y cómo se quiere lograr.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo, permitirán entonces hacer posible la ejecución de los OLP, los cuales describen en la Tabla 24. de forma detallada y específica las actividades a seguir y el logro de los mismos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados permitirán alcanzar la materialización de los objetivos a corto plazo propuestos, por lo tanto, es importante destinar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios que apalanquen las estrategias diseñadas. Durante este proceso es incluyente el uso de las 7M tal como se especifica en la Tabla 25.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas presentadas en la Tabla 26. permitirán la consecución y logro de la visión propuesta para el 2025.

7.4 Estructura de la Industria de Tabaco en Colombia

En la medida que una industria formule nuevas políticas para el desarrollo y crecimiento se hará necesario ajustar su estructura de forma tal que facilite la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos propuestos, no resulta conveniente implementar cambios dentro de la industria ya que trabajando bajo la misma estructura no se logrará. Será de total importancia atacar puntos como (a) el desarrollo de un puro de alta calidad desde la cadena productiva donde factores como la utilización de suelos fértiles, aprovechamiento de los diferentes climas y mano de obra “calificada” son factores determinantes de éxito para el posicionamiento del tabaco Premium ; y (b) factores diferenciales como la georreferenciación, que hace necesaria la creación de un grupo que lleve la información detallada y pertinente respecto al producto y la oportunidad de ofrecer al cliente unidades con características exactas generando así un valor agregado.

Tabla 24.

Detalle Objetivos Corto Plazo por cada Objetivo a Largo Plazo

OLP1	En el 2025 Colombia venderá USD 350 millones en tabaco Premium, actualmente vende USD1MM.
OCP 1.1	En 2015 se definirán y establecerán contratos con agricultores de Magdalena, Bolívar, Sucre y Valle del Cauca.
OCP 1.2	En 2015, se inicia la capacitación y asistencia técnica a los agricultores.
OCP 1.3	En 2015 se harán acercamientos con Procolombia para diseñar las actividades de promoción una vez se tengan variedades.
OCP 1.4	En 2015, se contará con expertos agricultores y catadores de Cuba y República Dominicana para importar know how.
OCP 1.5	En 2017, se sembrarán 2,000 Ha. anuales hasta llegar a 8,000 en total con una producción de 24,000 toneladas a partir de 2025.
OCP 1.6	En 2017, será lanzada la página de ventas por internet de tabaco: Premium.tabaco.colombia.com
OCP 1.7	En 2017, se harán alianzas con comercializadoras de Estados Unidos y Europa.
OLP 2	Al 2025 el Tabaco Premium de Colombia tendrá una rentabilidad de USD 100 millones, actualmente es de USD 300,000.
OCP 2.1	En 2015, se importarán diferentes semillas de tabaco para mezclarlos con los locales y desarrollar los primeros puros Premium Colombia, proceso que será continuo en el tiempo.
OCP 2.2	A partir del 2017, las exportaciones de tabaco Premium serán de un 99% a Estados Unidos, Europa y Asia principalmente.
OCP 2.3	En 2017, tener seis alianzas con marcas de alto valor en categorías de vehículos, licores, restaurantes y casinos.
OCP 2.4	Al 2017, contar con cuatro variedades de puros de alta calidad, y sacar al menos dos variedades nuevas por año.
OCP 2.5	En el segundo semestre de 2017, se abrirán cuatro tiendas en: Cartagena, Bogotá, Santo Domingo y Madrid.
OCP 2.6	En 2019, se abrirán cinco tiendas en: Nueva Delhi, Hong Kong, Seúl, Tokio y Moscú.
OCP 2.7	En 2021, se abren cuatro tiendas en Nueva York, Paris, Las Vegas y Dubái.
OCP 2.8	Participar en dos eventos internacionales por año, como mínimo, de tabacos Premium.
OCP 2.9	Al 2021, tener tres de los puros Premium marca Colombia, en los 10 primeros puestos de ranking de calidad a nivel mundial.
OLP 3	Al 2025 el rendimiento por hectárea del cultivo del tabaco colombiano será de 3 Tn/Ha, actualmente es de 1.81 Tn/Ha.
OCP 3.1	En 2015, se hará alianza con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), para la investigación de tabacos modificados.
OCP 3.2	Para el 2017, se contará con dos variedades de tabaco modificado en Colombia.
OCP 3.3	En 2019, se deberá aumentar la productividad a 2.5 Tn/Ha.
OCP 3.4	Desde el 2015, se pagará a los agricultores, un mejor precio para su tabaco ligado a la mayor productividad por hectárea.
OCP 3.5	Zonificación de áreas aptas para el desarrollo de tabaco de alta calidad por regiones al 2017.
OCP 3.6	Establecer programas que permitan el control de plagas y las medidas fitosanitarias necesarias para el cultivo de tabaco Premium.
OCP 3.7	Al 2018, lograr en un 100% que los cultivadores estén capacitados en el manejo adecuado del agua, logrando mayores rendimientos y calidad de los cultivos.
OCP 3.8	Financiar a partir del 2018, a los cultivadores para sistemas de riego gota a gota.
OCP 3.9	Al 2017, contar con un cronograma de rotación de cultivos, buscando mantener la productividad de la tierra y la calidad del tabaco.
OLP 4	Para el 2025 el 100% de los trabajadores de la industria del tabaco tendrán todas las condiciones de seguridad social y salarios un 50% por encima del mínimo legal, en 2014 el 94,4% de los trabajadores tuvieron acceso al sistema general de seguridad social en salud y salario equivalente al mínimo legal.
OCP 4.1	Al 2016, se creará una cooperativa encargada de la afiliación al sistema de seguridad social del 100% de los trabajadores del sector tabacalero.
OCP 4.2	La distribución anual de utilidades de la siembra de tabaco, será directamente proporcional a las cosechas recogidas.
OCP 4.3	Se distribuirá el 5% de la utilidad que se obtenga antes de impuestos entre los agricultores a prorrata de su producción, a partir del 2017. (De no haber utilidades no habrá distribución)
OCP 4.4	Al 2017, se iniciará un programa de reforestación en las cuencas hidrográficas de las zonas aledañas al cultivo de tabaco.

Tabla 25.

Recursos Asignados Por Cada Objetivo

Recursos asignados para el OLP1

Ámbito de acción: Plan Estratégico

Objetivo de Largo Plazo:	Objetivo de corto plazo:	Recursos asignados:	Ente Ejecutor:
OLP 1	En el 2025 Colombia venderá USD 350 millones en tabaco Premium, actualmente vende USD1MM.	<p>OCP 1.1 En 2015 se definirán y establecerán contratos con agricultores de Magdalena, Bolívar, Sucre y Valle del Cauca.</p> <p>Recursos: Método: Celebración de contratos directos.</p> <p>Recursos humanos: Agricultores</p>	Cooperativa del Puro
	OCP 1.2 En 2015, se inicia la capacitación y asistencia técnica a los agricultores.	<p>Recursos: Activos financieros: Capital propio de la organización. Recursos humanos: Personal calificado ingenieros agroindustriales, científicos, Asistencia técnica apoyada en técnicos competentes Establecer convenios que permitan el desarrollo de programas y capacitaciones</p>	Ministerio de Agricultura SENA Instituto Colombiano Agropecuario ICA
	OCP 1.3 En 2015 se harán acercamientos con Procolombia para diseñar las actividades de promoción una vez se tengan variedades.	<p>Recursos: Activos financieros: Presupuesto para merchandising y eventos (impreso y en medios). Asesoría de firma especializada. Recursos humanos: Expertos en estrategias de mercadeo.</p>	PROCOLOMBIA Ministerio de Relaciones Exteriores Sub Gerencia de Mercadeo
	OCP 1.4 En 2015, se contará con expertos agricultores y catadores de Cuba y República Dominicana para importar know how.	<p>Recursos: Activos financieros: Pago de salario por prestación de servicios Recursos humanos: Catadores, agricultores. Expertos en el sector.</p>	Sub Gerencia de Mercadeo
	OCP 1.5 En 2017, se sembraran 2,000 Ha. anuales hasta llegar a 8.000 en total con una producción de 24,000 Tn. a partir de 2025.	<p>Recursos tangibles: Maquinaria y herramientas agrícolas. Disponibilidad de tierras Método Establecer asociaciones con entes del sector tabacalero Materiales: Semillas, fertilizantes y derivados para el sector del agro . Recursos humanos: Profesionales en estudios de suelos, para sembrar en áreas aptas. Acompañamiento de profesionales durante el sembrado que garantice alta calidad en los cultivos</p>	Ministerio de Agricultura FEDETABACO Agricultores
	OCP 1.6 En 2017, será lanzada la página de ventas por internet de tabaco: Premium.tabaco.colombia.com	<p>Recursos : Recursos Intangibles: Sistemas y programas especializados para la creación de la página Recursos humanos: Desarrolladores de páginas web.</p>	Empresas especializadas
	OCP 1.7 En 2017, se harán alianzas con comercializadoras de Estados Unidos y Europa.	<p>Recursos : Recursos humanos: Profesionales en comercio exterior, abogados facilitadores en negociaciones Marketing de la compañía</p>	Ministerio de Comercio Exterior Registro Nacional de Exportadores de Bienes

Recursos asignados para el OLP2
Ámbito de acción: Plan Estratégico

Objetivo de Largo Plazo:	Objetivo de corto plazo:	Recursos asignados:	Ente Ejecutor:
OLP 2 Al 2025 se tendrá una rentabilidad para el tabaco Premium de USD 100 millones, actualmente es de USD 300.000	OCP 2.1 En 2015, se importaran diferentes semillas de tabaco para mezclarlos con los locales y desarrollar los primeros puros Premium Colombia, proceso que será continuo en el tiempo.	Recursos tangibles: Activos Financieros: Inversión en investigación, ciencia y desarrollo. Materiales: Semillas Recursos humanos: Profesionales agrónomos, ingenieros ambientales y personal experto.	Ministerio de Agricultura SENA/ COLCIENCIAS Sub Gerencia de Mercadeo
	OCP 2.2 A partir del 2017, las exportaciones de tabaco Premium serán de un 99% a Estados Unidos, Europa y Asia principalmente.	Recursos Intangibles: Permisos y registros fitosanitarios necesarios para la exportación. Recursos humanos: Personal capacitado que logre definir relaciones comerciales a nivel mundial con conocimiento pleno del sector (expertos en comercio exterior). Materiales: Diseño de empaques y embalaje del producto.	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional MCIT Registro Nacional de Exportadores de Bienes
	OCP 2.3 En 2017, tener 6 alianzas con marcas de alto valor en categorías de vehículos, licores, restaurantes y casinos.	Recursos tangibles: Activos financieros: Presupuesto para merchandising y eventos (impreso y en medios). Recursos humanos: Asesoría y manejo de eventos por firmas con reconocimiento y experiencia en eventos. Personal calificado capaz de diseñar estrategias de mercadeo.	Subgerencia de Mercadeo PROCOLOMBIA
	OCP 2.4 Al 2017, contar con cuatro variedades de puros de alta calidad, y sacar al menos 2 variedades nuevas por año.	Recursos tangibles: Equipos especializados, herramienta agrícola Activos financieros: Desarrollo de centros experimentales Inversión en estudios y desarrollo. Recursos humanos: Buscar apoyo con entidades especializadas en el país. Profesionales agrónomos, ingenieros ambientales y personal experto.	Ministerio de Agricultura SENA/ COLCIENCIAS División Premium tabaco Colombia
	OCP 2.5 En el segundo semestre de 2017, se abrirán 4 tiendas en: Cartagena, Bogotá, Santo Domingo y Madrid.	Recursos tangibles: Activos financieros: Inversión en compra de locales y/o alquiler. Inversión en mobiliario y adecuaciones Inversión en publicidad y mercadeo Método: Establecer programas con Ministerio de Relaciones Exteriores que divulgue la apertura de las tiendas por medio de las embajadas.	Sub Gerencia de Mercadeo Ministerio de Relaciones Exteriores
	OCP 2.6 En 2021, se abren 4 tiendas en Nueva York, Paris, Las Vegas y Dubái.	Recursos tangibles: Activos financieros: Inversión en compra de locales y/o alquiler. Inversión en mobiliario y adecuaciones Inversión en publicidad y mercadeo Método: Establecer programas con Ministerio de Relaciones Exteriores que divulgue la apertura de las tiendas por medio de las embajadas.	Sub Gerencia de Mercadeo Ministerio de Relaciones Exteriores
	OCP 2.7 Participar en 2 eventos internacionales por año, como mínimo, de tabacos Premium.	Recursos tangibles: Método: Participar en ferias, eventos, convenciones donde se hagan catas de puros y/o eventos relacionados. Recursos humanos: Personal dinámico capaz de vender el tabaco y resaltar las cualidades diferenciadoras en el mercado en cualquier lugar del mundo.	Subgerencia de Mercadeo Ministerio de Relaciones Exteriores
	OCP 2.8 Al 2021, tener 3 de los puros Premium marca Colombia, en los 10 primeros puestos de ranking de calidad a nivel mundial.	Recursos tangibles: Activos financieros: Método: Participar en ferias, eventos, convenciones donde se hagan catas de puros y/o eventos relacionados	Subgerencia de Mercadeo PROCOLOMBIA

Recursos asignados para el OLP3**Ámbito de acción: Plan Estratégico**

Objetivo de Largo Plazo:	Objetivo de corto plazo:	Recursos asignados:	Ente Ejecutor:
OLP 3	Al 2025 el rendimiento por hectárea del cultivo del tabaco colombiano será de 3 Tn/Ha, actualmente es de 1,81 Tn/Ha.		
OCP 3.1	En 2015, se hará alianza con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), para la investigación de tabacos modificados.	Recursos: Método: Desarrollo de estudios que permita avance en tabacos modificados	CIAT Sub Gerencia Agrícola
OCP 3.2.	Para el 2017, se contará con 2 variedades de tabaco modificado en Colombia.	Recursos: Activos financieros: Inversión en investigación y desarrollo. Método: Ensayo multiplicidad de variedades, combinaciones. Recursos humanos: Personal especializado en temas relacionados.	
OCP 3.3.	En 2019, se deberá aumentar la productividad a 2.5 Tn/Ha.	Recursos: Activos financieros: Inversión en tierras, semillas, fertilizantes, mano de obra Recursos humanos: Agricultores, Asesoría técnica, Agronomos, Ingenieros ambientales	Cooperativa del Puro
OCP 3.4.	Desde el 2015, se pagará a los agricultores, un mejor precio para su tabaco ligado a la mayor productividad por hectárea.	Recursos: Método: Establecer rango de pagos por cantidades producidas	Cooperativa del Puro Gerencia General
OCP 3.5.	Zonificación de áreas aptas para el desarrollo de tabaco de alta calidad por regiones al 2017.	Recursos: Activos financieros: Inversión en estudio de suelos y medio ambiente Recursos humanos: Personal especializado en temas relacionados con el agro. Método: Asociación con Ministerios para proyectos de adecuación de tierras. Desarrollo de estudios y diseño de proyectos asociativos al desarrollo eficiente de tierras	Ministerio de Agricultura Ministerio de Medio Ambiente
OCP 3.6.	Establecer programas que permitan el control de plagas y las medidas fitosanitarias necesarias para el cultivo de tabaco Premium.	Recursos: Método: Establecer convenios que permitan el desarrollo de programas y capacitaciones al personal de planta y en campo profundizando la asistencia técnica gremial.	Ministerio de Agricultura Instituto Colombiano Agropecuario
OCP 3.7.	Al 2018, lograr en un 100% que los cultivadores estén capacitados en el manejo adecuado del agua, logrando mayores rendimientos y calidad de los cultivos.	Recursos: Método: Establecer cronograma de capacitaciones, por temas y zonas del país.	SENA/FEDETABACO Ministerio de Agricultura Cooperativa del Puro
OCP 3.8.	Financiar a partir del 2018, a los cultivadores para sistemas de riego gota a gota.	Recursos: Método: Estudios de capacidad de endeudamiento	Cooperativa del Puro
OCP 3.9.	Al 2017, contar con un cronograma de rotación de cultivos, buscando mantener la productividad de la tierra y la calidad del tabaco.	Recursos: Recursos humanos: Personal especializado que desarrolle estudio y plantee cronograma de actividades para rotación de cultivos. Materiales: Tierras aptas para el desarrollo de tabaco.	Instituto Colombiano Agropecuario

Recursos asignados para el OLP4**Ámbito de acción: Plan Estratégico**

Objetivo de Largo Plazo:		Objetivo de corto plazo:	Recursos asignados:	Ente Ejecutor:
OLP 4	Para el 2025 el 100% de los trabajadores de la industria del tabaco tendrán todas las condiciones de seguridad social y salarios un 50% por encima del mínimo legal, en 2014 el 94,4% de los trabajadores tuvieron acceso al sistema general de seguridad social en salud y salario equivalente al mínimo legal.	OCP 4.1 Al 2016, se creará una cooperativa encargada de la afiliación al sistema de seguridad social del 100% de los trabajadores del sector tabacalero.	Recursos tangibles: Activos financieros: Inversión en compra de oficinas y/o de arriendo. Adecuación e inversión en mobiliario. Recursos humanos: Contratación de personal administrativo Método: Iniciar afiliaciones entre el sector.	Cooperativa del Puro
		OCP 4.2. La distribución anual de utilidades de la siembra de tabaco, será directamente proporcional a las cosechas recogidas.	Recursos tangibles: Activos financieros: Financiación con terceros, entidades bancarias. Personal con calidez humana y compromiso que a través de alianzas contribuya al asesoramiento al asociado en celebración de contratos, acceso a créditos, captar ahorros Recursos humanos: captar ahorros Asesoramiento al asociado en celebración de contratos, acceso a créditos, captar ahorros de los asociados, líneas de inversión.	Cooperativa del Puro
		OCP 4.3. Se distribuirá el 5% de la utilidad que se obtenga antes de impuestos entre los agricultores a prorrata de su producción, a partir del 2017. (De no haber utilidades no habrá distribución)	Recursos tangibles: Activos financieros: Recursos humanos: Asociados a la cooperativa	Cooperativa del Puro
		OCP 4.4. Al 2017, se iniciará un programa de reforestación en las cuencas hidrográficas de las zonas aledañas al cultivo de tabaco.	Recursos tangibles: Activos financieros: Método: Desarrollar programas con entidades ambientalistas (ASOCARS, ACODAL)	Cooperativa del Puro

Tabla 26.

Relación Políticas y Estrategias

POLITICAS	ER1	ER2	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER10	ER11
1 Promover el cuidado al medio ambiente, usando buenas prácticas en el cultivo de tabaco.	X			X					X		X
2 Promover el cultivo de tabaco de alta calidad que haga del producto único y diferenciado en zonas estratégicas	X	X	X	X		X	X		X	X	X
3 Incentivar la capacitación continua a los agricultores y gremios afines.	X		X	X	X		X				X
4 Incentivar y apoyar el uso de nuevas tecnologías y la implementación de mejores prácticas dentro de la cadena productiva.	X	X	X	X	X	X		X		X	
5 Fomentar el respeto, la igualdad, justicia y equidad dentro de la organización y con los stakeholders	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6 Fomentar la realización de convenios y alianzas con entidades privadas.		X	X	X	X	X	X	X	X		X
7 Promover el desarrollo de productos de la más alta calidad a nivel mundial	X	X	X	X	X	X	X			X	
8 Desarrollar la imagen y posicionamiento de marca al interior y exterior del país			X			X	X				
9 Incursionar en nuevos mercados, atendiendo la demanda con productos diferenciadores de alta calidad	X	X	X			X	X		X	X	

La estructura organizacional propuesta para el desarrollo de puros colombianos de alta calidad, deberá previamente asegurar la celebración de contratos con los pequeños agricultores los cuales serán capacitados con el apoyo de entidades privadas de forma tal que permitan cerciorar la calidad de las hectáreas cultivadas y generar compromisos como la adquisición del 100% de la cosecha, para lo cual el área de contratación estará dispuesta, a la vez se creará una cooperativa que además de mejorar la calidad de vida de sus asociados por medio de afiliaciones al sistema de seguridad social y algunos convenios con sectores de salud, recreación, deporte y sector financiero entre otros; por otra parte tendrán derecho a obtener utilidades de acuerdo al porcentaje de las hectáreas sembradas las cuales serán distribuidas al final del periodo. De igual forma, deberá crearse el grupo encargado de la georreferenciación que trabajará conjuntamente con mercadeo de forma tal que la información esté canalizada y orientada a la implementación de estrategias de publicidad fuertes respecto del producto y este sea el punto visiblemente diferenciador a nivel mundial. La Figura 10. lo ejemplifica.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En el caso del tabaco, características como el tipo de suelo desde muy arenoso hasta muy pesado y su fertilidad es uno de los factores determinantes en el tipo de hoja que se desee producir, sin embargo, es importante resaltar como ventaja el escaso uso de agua requerida para las hectáreas sembradas lo que a diferencia de otros cultivos se requiere en gran proporción por lo que se hace necesario establecer un programa estándar del manejo adecuado del agua que sea implementado en el 100% de los cultivos garantizando su eficaz utilización y que estará además en línea con la RSE del ahorro de este bien escaso en el mundo, adelantar estudios que permitan automatizar el proceso de curado del tabaco con nuevas tecnologías como el mejoramiento de transferencia de calor y fuentes energéticas, el uso de alternativas biológicas para el control y propagación de plagas y enfermedades, como



Figura 10. Propuesta de estructura para la industria tabacalera en Colombia

la promoción de prácticas y actividades preventivas. A la vez es fundamental, responsable y ético desde hoy empezar a estudiar prácticas como el apoyo y acompañamiento de programas de cultivos orgánicos que eviten el uso de fertilizantes artificiales, componentes químicos y agroquímicos con el fin de (a) obtener tabaco de mejor calidad y propiedades libre de productos químicos que deterioran el ecosistema; y (b) contribuir con el manejo y conservación del medio ambiente como parte integral de los procesos de la industria.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Durante los diferentes procesos a desarrollar dentro de las organizaciones es importante contar con personal idóneo y mano de obra calificada, esto ayuda a que el logro de los objetivos propuestos a largo y corto plazo se cumplan. Para el desarrollo de cigarro Premium es relevante contar con el compromiso, idoneidad y experiencia del personal que directa e indirectamente trabaja en el desarrollo de puros de la mejor calidad para el mundo; por ello desde los cultivadores hasta los altos cargos directivos y administrativos en general deben estar en la capacidad de responder a las exigencias afines al cargo, tarea o labor, como por ejemplo la siembra del semillero, preparación de terrenos, trasplante, riego y demás actividades requeridas que permiten llegar al proceso de fabricación de puros Premium, así como también el desarrollo de tareas administrativas, implementación y desarrollo de estrategias que permitan la comercialización de forma eficaz y que estén en la capacidad de responder a los cambios que demanda el sector y la globalización.

7.7 Gestión del Cambio

El planteamiento de nuevos retos genera cambios que deben ser manejados y adoptados de la mejor manera dentro de la dirección organizacional, de forma tal que los cambios pretendidos se acerquen al logro de la visión y la misión que la resistencia al cambio sea minimizada y hacer que se lleve a cabo con el compromiso y apoyo de la mayoría. Teniendo en cuenta que los altos niveles de competencia, el desarrollo de nuevas tecnologías

entre otros factores son los que han presionado el cambio en la industria y los procesos de renovación, la gestión del cambio, implica tener en cuenta varias acciones para transformarla tal como lo determina Kotter (citado por D'Alessio, 2013):

- Planear la estrategia del cambio. Es necesario desarrollar las etapas de cambio de forma ordenada, que permitan su implementación y puesta en marcha dentro de los diferentes niveles de la industria, el cual tiene un amplio campo de acción para el desarrollo del tabaco Premium. Con base en lo anterior se definieron la visión, la misión, las estrategias y los objetivos tanto de largo como de corto plazo.
- Establecer un sentido de urgencia. Es la necesidad de contemplar fuerzas endógenas y exógenas que impulsan al cambio de procesos, procedimientos que permiten romper con el equilibrio existente para adentrarse a nuevas tecnologías, cambio de estrategias metodológicas, cambio de directivas, normas de calidad, reglamentaciones legales que demanda el producto, y su cadena de valor en general. Debido a la situación que se vive en el campo colombiano de pobreza y violencia, el sentido de urgencia se logra concientizando sobre los beneficios que se logran al potenciar la industria del tabaco y su cadena productiva con el fin de mejorar la calidad de vida de quienes interviene en ella.
- Conformar un grupo director facultado. Importante es establecer líderes encargados como coordinadores de producto georreferenciado, coordinadores de los cultivos sembrados, encargados de convenios y asociaciones a nivel nacional e internacional, firmas especializadas en posicionamiento de marca y desarrollo de nuevos mercados que realicen las gestiones inherentes a su cargo, personas con credibilidad en la industria y en el país con el fin de ser movilizados del cambio necesario.
- Crear una visión para el cambio. Esta etapa deberá estar liderada por la alta gerencia y debe ser difundida al interior de la misma, tocando a las diferentes subgerencias con el fin de promover la implementación de ser en el año 2025 líderes en el mercado de puros

Premium principalmente, así mismo debe ser divulgada con los diferentes actores que hacen parte de la cadena productiva como son los cultivadores, las asociaciones, el gobierno, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Medio Ambiente, entre otros.

- Comunicar esta visión del cambio. El suministro de la información adecuada, a tiempo y veraz permite mitigar malentendidos, mala interpretación de información, resistencia al cambio, diferencias a la organización en su conjunto; de ahí que se haga necesario la divulgación y suministro de información por diferentes medios a los diferentes actores que intervienen en la industria, es decir, el plan de comunicación debe ser claro y estructurado con un alcance amplio que logre llegar desde los agricultores hasta los vendedores en el exterior sobre los objetivos y los logros sobre los mismos.
- Facultar a otros para lograr la visión. Implica no solo la comunicación a las partes sino que exige asumir riesgos y acciones en pro de su desarrollo, hacer partícipe a los actores para que de forma conjunta se logre la visión de la industria.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. El uso de tecnologías de la información y de la comunicación debe facilitar el seguimiento a los indicadores de gestión de la industria de tal forma que se pueda actuar sobre ellos a tiempo. Adicionalmente, dado que el inicio de la cadena productiva está en el campo se debe generar el mecanismo para que los agricultores, que no cuentan ni contarán con tecnología avanzadas, tengan la información necesaria para conocer el estado de su aporte a la industria.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios. De ser necesario ajustar los perfiles, procesos y procedimientos que hagan que la industria fluya de manera más eficiente y productiva para el logro de los objetivos propuestos. Algunas consideraciones tales como (a) cambiar sistemas y estructuras que no se ajusten a la visión; (b) contratar, promover y capacitar empleados que fomenten el cambio; (c) vigorizar el proceso con nuevos

proyectos, aspectos y ajustes de cambio; y (d) desarrollar alianzas con gremios y asociaciones del sector.

- Institucionalizar los nuevos enfoques. Los factores de éxito del cambio se deben interiorizar de manera que se generen vínculos que logren la consecución de los objetivos de manera sostenida con nuevos comportamientos y formas de hacer las cosas. Así el desarrollo exitoso de la industria podrá ser continuo.

Adicionalmente, complementar la industria con cigarrillos Premium en Colombia tiene sentido cuando se hace referencia a tratar de repetir la experiencia del país en la generación de la marca del café suave colombiano cuyo precio es superior al promedio global gracias a la percepción de calidad que lo respalda en el mercado. Así mismo, dicha estrategia cuenta con una clara posibilidad al detectar la calidad del suelo colombiano en diversas regiones ya enunciadas a lo largo del trabajo, las cuales cuentan con las características de temperatura, altitud, y humedad relativa; un proceso de paz en camino de negociación que podría acentuar la probabilidad de apoyo a nivel nacional; pero más allá de lo anterior, se cuenta con una necesidad de dar una opción legal, de valor y que enaltezca las cualidades del campesino colombiano, mediante la generación de ingresos que permitan disminuir su pobreza, siendo de esta forma la generación de un clúster de tabaco de alta calidad un camino más para la sociedad.

Se han planteado a su vez los pasos a seguir para la generación del cambio acorde con Kotter (citado por D'Alessio, 2013), no obstante, es también relevante que para que estos pasos puedan ser efectivos se genere una interrelación no jerárquica entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo gerencial, las habilidades, el personal y las metas superiores planteadas. Lo que se busca según McKinsey (citado por Espinoza, 2015) con el modelo de las 7s que se plantea a continuación, es contar con una estructura organizacional fuerte, eficaz y sencilla donde exista coherencia entre las actuaciones del día a día, las metas de corto

plazo, las de largo plazo y la visión de la organización, de tal forma que la estructura sea la más adecuada para el logro de los objetivos, con un claro enfoque en el que cada área apoye desde su ámbito la consecución ordenada de dichos objetivos o metas superiores.

En el modelo hay cuatro factores que se consideran emocionales como lo son los valores compartidos, las habilidades inherentes, el estilo gerencial y el personal considerado a su vez como la columna vertebral; y tres factores que son habilidades racionales que son la estrategia, la estructura y los sistemas. De esta forma se procederá a definir con base en el modelo de las 7 s de Mckinsey, como estos factores apoyarán la interacción para lograr el cambio dinámico de la industria, de tal forma que sea perdurable en el tiempo:

Estrategia (strategy). La consecución de la visión: En 2025 la industria de tabaco de Colombia será altamente reconocida por su calidad y estará entre los tres primeros países de América Latina productores y vendedores de cigarro Premium; está soportada en 11 estrategias retenidas después de una depuración de las alternativas consideradas para llegar a los objetivos trazados. El proceso de depuración se realizó en el capítulo anterior y allí se llegó a establecer estrategias defensivas, de diversificación, intensivas y de integración que son necesarias para alinear a la industria del tabaco en la consecución de los cuatro grandes objetivos a largo plazo que el permitirá crecer ventas, aumentar la rentabilidad, y mejorar el rendimiento del cultivo; todo lo anterior procurando una mejor calidad de vida para todos los involucrados en la cadena productiva del producto.

Sistemas y Procesos (Systems and process). Los procesos para el cultivo y producción de tabaco en Colombia deben ser integrados de manera más intensa y apoyarse en nuevas y mejores tecnologías que les permitan ser duraderos en el tiempo. Incluir las mejores prácticas en los procesos de cultivo, secado y procesamiento es fundamental. Todo lo anterior debe venir acompañado de sistemas de información que aporten a la industria. Hoy en día la información de la industria es bastante reducida. Se debe llegar a tener información

de producción por áreas o zonas del país; condiciones de cada variedad, familias vinculadas al proceso, impacto medioambiental del proceso, datos de la georreferenciación de los cultivos, seguimiento a los estándares de calidad en la producción, evolución del precio de comercialización, entre otros.

Personal (Staff). Se ha establecido que para el logro de los objetivos el personal vinculado a la industria debe contar con un equipo directivo con alto conocimiento de mercadeo para el posicionamiento de la marca, encontrando una buena oportunidad en personas vinculadas a la Federación Nacional de Cafeteros, a su vez un equipo agrícola que domine y conozca el suelo colombiano, sus características, acidez, humedad, entre otros; expertos en el manejo de cadenas productivas y en el cultivo de tabaco, un equipo comercial con capacidad de liderazgo y conocimiento del mercado internacional para lo cual deberá existir un especialista del mercado americano, uno en el europeo, uno en el asiático y en cada caso deberá tener el dominio del o los idiomas hablados en cada geografía, un líder de investigación y desarrollo experto en sistemas, y en el desarrollo y generación de información útil para el negocio y un líder de gestión humana con la habilidad para obtener del equipo directivo un claro compromiso en la generación de un ambiente positivo. El personal deberá ser ambicioso, compartiendo los valores de la industria.

Habilidades (Skills). En un mercado tan globalizado en el que compite la industria del tabaco colombiano se requiere líderes con amplias habilidades para gerenciar el cambio, con visión proactiva e innovadora que les permita crear productos orientados a la satisfacción del cliente. El líder debe desarrollar la habilidad de comunicación, dando prioridad a compartir la visión de la industria de ser reconocida por la calidad de los cigarrillos Premium, bajarla a todos los miembros de la cadena productiva del tabaco, de tal manera que se interrelacionen los recursos humanos, económicos y técnicos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Estilo gerencial (Style). El gran reto de la industria del tabaco en Colombia es generar un mercado de alto valor, rentable, competitivo y sostenible, para lograrlo se requieren líderes con estilos abiertos y ágiles que respondan rápidamente a los constantes cambios del mercado y las nuevas tecnologías. La industria tabacalera Colombiana la conforman varios actores, los líderes deben ser capaces de generar cambios significativos en las personas, motivar y estimular desde el agricultor que inicia la siembra del tabaco hasta el ejecutivo que logra vender el producto final en los mercados internacionales, para que se sientan orgullosos de su productividad y que el aporte de sus ideas y conocimientos generen crecimiento a la industria. La trayectoria de la industria del tabaco en Colombia debe orientarse al desarrollo de una cultura con apertura hacia la modernidad y la adopción de nuevas técnicas para hacer más competitivo el tabaco. Se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en la búsqueda de las mejores prácticas para ser los referentes del mercado.

Estructura (Structure). El modelamiento de la industria tabacalera debe estar diseñado y ajustado acorde con los principales procesos que permite a la industria un modelo de negocio ajustado y alineado entre las diferentes áreas. Este proceso se enmarca dentro del plan de transformación y está definido dentro de la estructura, en el que de forma coordinada se establece el desarrollo y la comunicación efectiva dentro de los diferentes grupos que conforman el equipo de trabajo, logrando así que los procesos sean más eficientes, que el apoyo entre las unidades de negocio permita el avance en los procesos, en la asignación de tareas y manejo de reportes a las nuevas gerencias garantizando sin duda el aprovechamiento frente a los nuevos roles dentro de la estructura organizacional. De allí se desprende gran parte del éxito de la estrategia planteada para el desarrollo de la industria tabacalera con factores diferenciadores como es el desarrollo de un puro Premium, de alta calidad y el engranaje de toda la cadena que conforma el proceso.

Valores (Shared values). La industria del sector tabacalero que se pretende desarrollar debe estar alineada y contar con bases que permita manejar de forma coherente no solo los procesos, sino también aspectos menos tangibles como son los valores que de manera compartida se viven dentro de la industria, permitiendo el logro de los objetivos comunes y el trabajo de sus miembros en la misma dirección. Resulta entonces pertinente realzar los valores centrales ya mencionados al inicio del trabajo como eje central, los cuales permitirán una identidad que puede verse reflejada en la misión, en el compromiso y la gestión del talento humano actuando de manera coherente identificándose con su trabajo, de forma eficiente y eficaz, que genere a largo plazo el crecimiento sostenible del sector, las buenas prácticas con el uso y cuidado del medio ambiente, la inclusión participativa de sus colaboradores y el desarrollo constante por medio de I+D.

7.8 Conclusiones

Dentro del proceso estratégico manejado para el desarrollo de cigarro Premium en Colombia, como derivación se debe entonces iniciar su dirección estratégica estableciendo y aplicando los objetivos de corto plazo como base fundamental ya que constituyen un eslabón de la cadena facilitando la consecución de los objetivos de largo plazo y la asignación eficiente de recursos tangibles, intangibles y humanos. La implementación de una nueva estructura donde se contempla la creación de nuevos grupos, actualización de procesos y procedimientos, capacitación y/o contratación de personal competitivo que conduzca a la industria de acuerdo a las estrategias formuladas y que de manera eficiente se vean los resultados. La incursión en nuevos segmentos de mercados será el reto y la oportunidad para fortalecer no solo el desarrollo agrícola a nivel país, sino que logrará posicionar el cigarro Premium colombiano a nivel mundial por ser de alta calidad con características únicas y diferenciadoras que lo harán atractivo y enfocado a compradores con poder adquisitivo alto.

Así mismo es importante tener en cuenta los riesgos, resistencias y posibles crisis que se puedan desarrollar durante el proceso de implementación de forma tal que pueda ser manejado tácticamente con los gerentes y líneas de mando de la industria; a la vez tocando temas como la responsabilidad social y definición de políticas que permiten ser una organización competitiva, responsable y globalmente reconocida.



Capítulo VIII: Evaluación Estrategia

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica contempla el análisis de aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera, ayudará a responder las cuatro preguntas para cada una de estas cuatro áreas de desempeño: ¿cuál es la visión de futuro de la organización?, si se alcanza la visión ¿cómo será la organización?, ¿cuáles son los factores críticos de éxito?, y ¿cuáles son las medidas críticas de desempeño? En este capítulo se hace una revisión y evaluación a la estrategia diseñada.

8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva del aprendizaje interno se trabaja sobre cultura, liderazgo, trabajo en equipo y nuevos procesos de desarrollo en la industria tabacalera caracterizado por (a) bajo nivel de escolaridad, (b) ingresos por debajo del salario mínimo y (c) el escaso financiamiento para el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos investigativos.

8.1.2 Procesos

Los objetivos asociados a los procesos adquieren una importancia significativa en este caso, ya que son los que permiten diferenciar la industria y volverla más competitiva. Los objetivos de procesos se refieren básicamente a procesos de gestión de las operaciones, de la gestión de clientes, de gestión e innovación y procesos reglamentarios y sociales.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la propuesta de valor para los clientes, los objetivos tienen que ver con la penetración de mercado y el desarrollo de productos de valor agregado, como son: (a) número de clientes, (b) número de nuevos productos desarrollados y (c) porcentaje de participación en el mercado. Aunque la industria cuenta con una amplia cadena de distribución carece de apoyo para el desarrollo de nuevos productos de valor agregado.

8.1.4 Financiera

La industria de cigarros es altamente rentable, esta perspectiva muestra una industria sana y de crecimiento constante. En estos objetivos se analiza la creación de valor de los clientes y que se cumpla con los objetivos de los accionistas. Adicionalmente, se evalúan (a) ventas totales, (b) rentabilidad del producto, (c) precio del producto y (d) nivel de ingresos de los empleados del sector tabacalero.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Score Card*)

En esta herramienta se presentan los objetivos, distribuidos por cada una de las perspectivas, con sus indicadores de desempeño y sus unidades de medida asociadas. También se muestran de manera gráfica, de modo que se puedan apreciar las relaciones causa-efecto. La ventaja del tablero de control está en el manejo de los aspectos cuantitativos y la descripción de cómo la industria crea valor a las partes interesadas. Ver Tabla 27.

8.3 Conclusiones

La etapa de evaluación y control es un proceso dinámico porque permite revisar el planeamiento estratégico y cierra la brecha entre lo planeado y lo ejecutado. Se pretende lograr un importante posicionamiento del cigarro puro hecho en Colombia en el mercado mundial, aprovechando las ventajas con las que cuenta el país, variedad de climas y suelos, así mismo es importante establecer alianzas que garanticen el éxito de la comercialización y posicionamiento del cigarro Premium generando beneficio y desarrollo para toda la cadena productiva, mejorando la calidad de vida y la total cobertura de los servicios de salud y seguridad social.

Con el tablero de control balanceado, se facilita la evaluación de la estrategia con la medición y comparación de objetivos, se ve hacia donde se está dirigiendo la industria para corregir el rumbo de ser necesario. Sus resultados estratégicos son: accionistas satisfechos, clientes bien atendidos, procesos productivos y empleados motivados y preparados.

Tabla 27.

Tablero Balanceado de Control – Industria del Tabaco Colombiano

Objetivo	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera		
OCP 1.6 En el 2017 se lanzará la página de ventas Premium.tabaco.colombia.com	Valor de ventas anuales por internet	USD
OCP 2.2 En el 2017 las exportaciones de tabaco Premium serán en un 99% a Estados Unidos, Europa y Asia.	Valor de la exportaciones anuales	USD
OCP 3.4 Desde el 2015, se pagará a los agricultores, un mejor precio por su tabaco ligado a la mayor productividad por hectárea.	Precio pagado por hectárea producida	USD
OCP 4.3 Se distribuirá el 5% de la utilidad que se obtenga antes de impuestos entre los agricultores a prorrata de su producción, a partir del 2017. (De no haber utilidades no habrá distribución)	Utilidad antes de impuestos	USD
Perspectiva de los Clientes		
OCP1.3 En 2015 se harán acercamientos con Procolombia para actividades de promoción una vez se tengan variedades	Participación en el mercado mundial	Porcentaje
OCP2.3 En el 2017 se tendrán seis alianzas con marcas de alto valor en categorías de vehículos, licores, restaurantes y casinos	Alianzas mundiales conseguidas	Número
OCP 2.5 En el segundo semestre de 2017, se abrirán cuatro tiendas en: Cartagena, Bogotá, Santo Domingo y Madrid.	Tiendas aperturadas	Número
OCP 2.9 En el 2021 se tendrá tres de los puros marca Colombia, en los 10 primeros puestos de ranking de calidad a nivel mundial.	Posicionamiento en el ranking de calidad a nivel mundial	Número
Perspectiva de los Procesos Internos		
OCP 1.6 En el 2017 se sembrarán 2,000 has. anuales hasta llegar a 8,000 en total con una producción de 24,000 ton. a partir del 2025	Hectáreas sembradas a nivel nacional	Número
OCP 2.4 En el 2017 contar con cuatro variedades de puros de alta calidad y sacar dos variedades nuevas por año	Nuevos productos en el mercado	Número
OCP 3.3 En 2019, se deberá aumentar la productividad a 2,5 Tn/Ha.	Producción por hectárea	Tn./Ha.
OCP 3.5 Zonificación de áreas aptas para el desarrollo de tabaco de alta calidad por regiones al 2017.	Estadística sobre zonas productoras de tabaco de alta calidad	Número
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno		
OCP1.2 En el 2015 se inicia la capacitación y asistencia técnica a los agricultores	Agricultores capacitados	Número
OCP 3.1 En el 2016 se creará una cooperativa encargada de la afiliación al sistema de seguridad social del 100% de los trabajadores del sector tabacalero	Variedades nuevas	Número
OCP 4.1 En el 2016 se creará una cooperativa encargada de la afiliación al sistema de seguridad social del 100% de los trabajadores del sector tabacalero	Proporción de agricultores afiliados a la seguridad social	Porcentaje
OCP4.4. Al 2017, se iniciará un programa de reforestación en las cuencas hidrográficas de las zonas aledañas al cultivo de tabaco.	Área reforestada	Hectáreas

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Tabaco en Colombia

Con el fin de desarrollar la competitividad de la industria del tabaco se hace necesario potenciar la cadena productiva de tal forma que cada uno de sus miembros aporte desde su rol lo más adecuado para que la industria pueda competir a nivel mundial tal como lo afirma D'Alessio (2013) consiguiendo los mejores resultados con el uso eficiente de los recursos disponibles. En el caso de la industria del tabaco la productividad deber ir acompañada de un excelente estándar de calidad como principal factor de diferenciación.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Tabaco en Colombia

Porter señala que los cinco factores determinantes para la industria son: (a) el poder de negociación de los proveedores; (b) el poder de negociación de los compradores; (c) la amenaza de los sustitutos; (d) la amenaza de los entrantes; y (e) la rivalidad de los competidores (Citado por D'Alessio, 2013) tal como fue descrito en el apartado 3.5 del presente documento; sin embargo, después de profundizar en los aspectos relativos a la industria y el horizonte al cual se desea llegar para el año 2025 a continuación se puntualizan esos factores determinantes.

Poder de negociación de los proveedores. Se identifican dos principales proveedores: (a) los proveedores de mano de obra y (b) los proveedores de insumos agrícolas. La industria del tabaco Premium requiere de trabajadores que conozcan el arte de torcer tabaco y en general de fabricar tabacos de alta calidad. En Colombia esta mano de obra es escasa ya que hasta hace pocos años, algunas empresas se arriesgaron a la fabricación de este tipo de cigarros. Teniendo en cuenta esta falencia se deben buscar alianzas con fundaciones e instituciones que den el entrenamiento a los trabajadores de la industria y de ser necesario se haga transferencia de las mejores prácticas de países como Cuba, que como ya se mencionó, gozan de una amplia tradición y experiencia en el arte de fabricar cigarros Premium para los consumidores más exigentes del mundo.

Con respecto a los proveedores de insumos agrícolas tales como venenos y fertilizantes no son exclusivos de esta industria por lo tanto, presentan un bajo poder de negociación.

Poder de negociación de los compradores: de acuerdo con el plan estratégico se proyecta la exportación de la producción Colombiana al mercado de Estados Unidos, Europa y especialmente de China y demás países asiáticos. La condición de Colombia es de penetración de mercado y competencia con países que ya tienen un reconocimiento y experiencia comercial de muchos años. Esto hace que la posición de los compradores sea dominante y su influencia sea alta por lo que es necesario establecer estrategias que permitan reducir la dependencia de los grandes comercializadores e intentar llegar directamente al consumidor final.

La amenaza de los sustitutos: “Un sustituto realiza una función idéntica o similar” (Porter, 2009, p.47) sin embargo en el caso del tabaco esta amenaza es prácticamente inexistente. Existen en el mercado pastas, chicles, dulces, parches e incluso cigarrillos sin tabaco que se utilizan como métodos para dejar de fumar; sin embargo, no han mostrado ser muy eficientes y no han logrado bajar el uso del tabaco de manera importante.

Adicionalmente, se podría establecer que sustancias psicoactivas psicoestimulantes como la cocaína, y las anfetaminas son sustitutos del cigarrillo; sin embargo su efecto o función es mayor que el del tabaco, no es socialmente aceptado y además es ilegal en varios países; por lo tanto no constituye una amenaza inmediata para la industria. Por otro lado, frente a los cigarrillos Premium se podría decir que la pipa es su sustituto más cercano dado que las mezclas de tabaco que utiliza son de alta calidad y su uso se asocia a un estatus especial.

Amenaza de los entrantes: la industria del cigarro Premium es una industria que está en pleno auge. Las condiciones socioeconómicas del mundo, especialmente de los países emergentes y de sociedades como Rusia, donde cada día hay nuevos millonarios, hacen que

la demanda por productos suntuosos y de alta gama como los cigarros Premium, vaya en un aumento acelerado. Esto hace que los márgenes de rentabilidad del negocio cada vez sean mayores. Por lo que se puede esperar que países que tiene todas o algunas condiciones para la fabricación de cigarros Premium intenten entrar a la pelea. En este sentido se puede esperar que países como Brasil, México y Perú entren a este mercado en los próximos años.

Rivalidad de los competidores: una vez Colombia comience a llegar a los mercados objetivo de los principales competidores, se irán a presentar por parte de ellos guerra de precios y de desinformación por la calidad del cigarro Premium Colombiano. Sin embargo con la estrategia planteada se podrán soportar estos embates y se logrará poner en estos mercados las cuotas de ventas proyectadas. Así mismo se llegará a nuevos mercados aprovechando los contactos y cadenas de distribución que Colombia ha desarrollado para llegar al mundo con el café marca Colombia.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Tabaco en Colombia

La competitividad va de la mano con la responsabilidad social que busca entre otras mejorar (a) calidad de vida, (b) nivel de salud, (c) nivel de educación, (d) impacto en el medio ambiente (D'Alessio, 2013) y en este sentido la industria del tabaco viene avanzando al constituir en 2001 un acuerdo de competitividad para la cadena productiva del tabaco en Colombia con el propósito de desarrollar estrategias de investigación, transferencia de tecnología, desarrollo del talento humano, organización gremial y sostenibilidad ambiental, a fin de contribuir al fortalecimiento y modernización de los eslabones que la conforman en pro del aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados interno y externo para los productos de hoja de tabaco y puros (MADR, 2009).

Adicional a lo anterior y con base en el análisis realizado hasta el momento se destacan las siguientes ventajas competitivas para la industria del tabaco en Colombia:

- Mano de obra barata.

- Diversidad de pisos térmicos que permiten el desarrollo del cultivo en nuevas áreas.
- Requiere poco nivel de inversión.
- Variedad de semillas adaptadas y adaptables al país que permiten incursionar en nuevos mercados de capas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Tabaco en Colombia

La CCI (2001, p.15) identifica tres tipos de clústeres en la industria del tabaco acorde con la variedad producida y la demanda asociada a los mismos. Estos clústeres obedecen a las siguientes razones estratégicas y operativas de las presentadas por Saenz y Cabanelas (citado por D'Alessio, 2013): (a) posibilidad de acceso a mejor financiación; (b) adecuación de las capacidades de producción y precio; (c) aprendizaje de la cooperación; (d) adquisición de habilidades y conocimientos; (e) asegura la calidad de inputs; y (f) crea infraestructura de distribución.

- Clúster del tabaco Negro tipo cubita. Comprende los departamentos de Sucre, Bolívar y Magdalena.
- Clúster de tabaco Negro tipo García. Comprende los departamentos de Santander y Boyacá.
- Clúster de tabaco Rubio. Comprende dos zonas tradicionales en su cultivo: (a) Santander, Norte de Santander y Boyacá; y (b) Huila y Tolima; y la zona de expansión reciente del cultivo en los departamentos de Quindío, Nariño y Valle del Cauca.

Lo anterior cumple con la definición de clústeres dada por Porter “son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan” (2009, p.266). Sin embargo, no se debe perder de vista que la

frontera de un clúster nunca está claramente definida y por lo tanto los clústeres mencionados pueden tener interrelación con otros clústeres incluso de otros sectores.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo de clústeres fomenta la productividad que basada en la cooperación de los diferentes actores permitirá incrementar la producción de tabaco para no solo cumplir con los contratos establecidos con los compradores tradicionales sino incrementar el cultivo de variedades de tabacos no tradicionales en el país pero que ya se ha probado que tienen buen desempeño en Colombia para incursionar en el mercado de los puros.

De esta forma será más fácil acceder a créditos que hoy sólo ofrecen los compradores ya que al fortalecer la posición del agricultor se abre el camino para el acceso al crédito financiero que a través de líneas especiales con recursos de Finagro ofrecen condiciones financieras favorables para el desarrollo de los cultivos.

Por otro lado, se incentivará la innovación y la investigación al buscar un nuevo mercado con una posición en la que el poder de los competidores sea más sólida que la actual de forma tal que los diferentes organismos como Corpoica, ICA, Colciencias, y el Sena estén más involucradas en el desarrollo de la industria.

9.5 Conclusiones

Acorde con lo dicho por Porter (2009) los clústeres son una nueva forma de ver las economías que mejoran la productividad y su salud implica la salud de la industria; por lo tanto, es un aspecto relevante en el desarrollo de la industria del tabaco en Colombia y que no puede omitirse en el cumplimiento de los objetivos trazados en el horizonte de este Plan Estratégico. Las ventajas competitivas de la industria expuestas en el capítulo permitirán que la integración de la cadena productiva del tabaco permita fortalecer la creación de clústeres e interactuar con otros.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla. 28 se presenta el plan estratégico integral para la industria del tabaco en Colombia en el que se incluyen: la visión, la misión, el código de ética, los valores, las estrategias retenidas, los objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo que los soportan, los indicadores de perspectiva financiera (IPF), los indicadores de perspectiva de los clientes (IPCI), los indicadores de perspectiva de los procesos internos (IPPI) , los indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno (IPACI) y los recursos (R); así como la relación entre ellos.

10.2 Conclusiones Finales

En líneas generales la industria del tabaco históricamente ha sido un negocio creciente y rentable que podrá continuar siéndolo en el futuro, con un crecimiento relativamente bajo en el tiempo debido al daño que realiza el cigarrillo a sus consumidores, lo que eventualmente deberá tender a disminuir la rentabilidad esperada por los accionistas como consecuencia de un crecimiento inferior al de otros sectores.

De manera consecuente con lo anterior y luego de realizar varios análisis, se considera que en la industria del tabaco existe en la actualidad un negocio donde puede existir una oportunidad para la industria colombiana debido a diferentes fortalezas que hacen de Colombia un país con las cualidades para construir una industria de puros Premium con el sello de “Hecho en Colombia”, estas diferencias que marcan una excelente oportunidad son:

- La geografía colombiana que no solo dispone de salida por el océano Atlántico y Pacífico, sino también tres cordilleras que parten el país generando diferentes microclimas aptos para el desarrollo de diversas variedades de tabaco.
- La existencia de una cultura cafetera que marca un recorrido similar al que se quiere adoptar para el tabaco Premium, donde ya se cuenta con el conocimiento para hacer

Tabla 28.

Plan Estratégico Integral – Industria del Tabaco Colombiano



un símil y entregar un certificado de origen, es decir información sobre el tipo de tabaco cultivado, la humedad relativa de la zona, su temperatura, la variedad, la finca en que se sembró, la forma en que se cultivó, quien lo efectuó, la temperatura de la zona, entre otros, de tal forma que el consumidor pueda solicitar de nuevo el puro consumido y tenga la calidad y el producto exacto que quería, generando exclusividad.

- Mano de obra capaz, barata y versátil para el desarrollo del cultivo.
- Grandes extensiones de tierras no solo aptas para el cultivo, sino también ubicadas en un país donde el campo es parte de la solución a su problema social. Las marchas campesinas que paralizan el país y la posibilidad de mejorar el ingreso por medio de la explotación agrícola facilitan el desarrollo futuro del tabaco Premium.
- Un proceso de negociación de paz en camino que favorece también el desarrollo del cultivo y la creación de un producto gourmet.
- Experiencia para la creación de una cadena productiva del tabaco.
- El conocimiento en el mercado mundial de la calidad de los productos agrícolas colombianos y de la dificultad de sus selvas que pueden hacer más fácil mercadear este tipo de productos.

Por otro lado, el puro no se aspira lo cual permite afirmar que el daño a la salud es inferior, su alto precio y mercado de alto nivel de ingresos dificultan la posibilidad de encontrar consumidores dispuestos a comprar productos de contrabando debido a la menor elasticidad al precio de la demanda. Se considera que la gruesa mayoría estará dispuesta a pagar más por productos exclusivos, que garantice no solo la alta calidad de las materias primas y su proceso de producción, sino también de la cadena logística de transporte y conservación.

Los principales países productores no son potencias económicas y los países

industrializados carecen de la posibilidad de sembrar durante todo el año tabaco debido a las estaciones, lo que hace menos viable el desarrollo competitivo de esta industria, generando oportunidades a un país como Colombia.

10.3 Recomendaciones Finales

La principal recomendación es la implementación del plan anteriormente desarrollado así como la adopción de la organización propuesta, teniendo como eje principal el desarrollo del tabaco Premium mediante la venta de puros “Hechos en Colombia”. Adicionalmente, al tener en cuenta las características ya enunciadas en el punto 10.2 así como la importancia de dar un vuelco a la industria tabacalera y su percepción de producto dañino para la salud se recomienda:

- La creación de un Centro Investigativo del Tabaco orientado al desarrollo de variedades modificadas para aumentar la concentración de almidones, de tal forma que se pueda lograr la creación de tabacos aptos para el desarrollo de una industria con la capacidad de producir de forma rentable bioetanol o biodiesel, de la misma forma que actualmente se produce en el país etanol con base en caña y diesel con base en palma africana. Sobre este tema en la Universidad Pública de Navarra el Ingeniero Agrónomo Altuna realizó un estudio en 2012 sobre el cultivo de tabaco modificado con el gen Tiorredoxina, buscando una mayor concentración de almidones, que le permitieran convertirla en una adecuada materia prima para la generación de bioetanol. El objetivo es utilizar una fuente de biomasa renovable que no compita con la alimentación mundial y pueda sustituir combustibles fósiles dada su alta contaminación. Los resultados aún no concluyentes muestran que produce 700 L/Ha., vs. cerca de 3,500L/Ha. de la caña de azúcar y que su producción de CO₂ es mayor debido a la utilización de fertilizantes; sin embargo, aún no se ha planteado que sucedería con el nivel de dichos fertilizantes, si se realizara de manera extensiva. Hay

otros estudios más esperanzadores: (a) investigaciones realizadas en Estados Unidos por Andrianov en la Universidad Thomas Jefferson las cuales encontraron que modificando los genes se puede lograr que las semillas produzcan hasta 20 veces más aceite, el cual es apto para la generación de biodiesel (Fernández, 2011); (b) experimentos en la Universidad de Berkeley con el tabaco para producir combustible y se ha llegado a plantear que la Agencia Internacional de Energía proyecta para el 2050 que una cuarta parte de la generación de energía deberá provenir de biocombustibles, cuando hoy es solo el 3% con la producción estimada de 100,000 millones de Litros (“El tabaco, ¿salvación energética mundial?”, 2013); y (c) Boeing y South African Airways realizaron una alianza para la producción de bioetanol con base en tabaco modificado de una planta ya desarrollada llamada Solaris, la cual se encuentra en fase de prueba, con el objetivo de usar biocombustible en sus aviones (“A punto de que el tabaco entre en los motores de un Boeing en Sudáfrica”, 2014).

- Otros usos alternativos del tabaco se encuentran en la medicina ya sea para el manejo de hemorroides, como vomitivo, para el control de parásitos intestinales, reumatismo, erisipela, quemaduras, sarna y herpes. También la maceración de tabaco se utiliza como insecticida para eliminar los parásitos cutáneos del ganado.
- Aumentar la investigación de los posibles usos del tabaco en productos medicinales ya sea para la piel u otras alternativas.
- Desarrollar una industria de plaguicidas e insecticidas con base en tabaco.

10.4 Futuro de la Industria del Tabaco en Colombia

Los puros marca Colombia, son puros de alta calidad y con mucha personalidad, tienen los variados aromas del trópico y se entremezclan con los suaves aromas del café colombiano. Son elaborados con especial cuidado conservando cada una de las partes que lo componen bajo el sello y la experiencia de la mejor mano de obra del país.

Para el desarrollo de la industria del tabaco, se cuenta con las condiciones climáticas y los suelos ideales para obtener las hojas de tabaco más finas del hemisferio y con la mayor diversidad de aromas. Día a día el agricultor colombiano, se está esmerando en aprender las mejores prácticas de la fabricación artesana de puros Premium. Actualmente están vinculados más de 12.000 colombianos, sin embargo el propósito es poder reincorporar a muchos de los ex combatientes de los grupos armados ilegales que próximamente dejarán las armas con la firma del acuerdo de paz entre el gobierno y las FARC y de esta manera seguir generando nuevas oportunidades.

Es por esto que los puros tendrán de alguna forma aroma a paz, a inclusión social y la posibilidad, a través de la industria, de hacer un aporte a mejorar las condiciones sociales y económicas a muchas familias colombianas, generando un empleo estable y digno, protegiendo la actividad del campo y resaltando la excelente calidad de mano de obra del país. En este sentido, uno de los intereses es poder fomentar la constitución de cooperativas con espacio a los pequeños y medianos cultivadores y desarrollar escuelas de artesanos en las diferentes zonas del país. La industria del tabaco es una buena oportunidad para destacar no solo el trabajo de cada agricultor, campesino y finquero de las diferentes regiones donde hoy se puede producir el mejor tabaco del mundo, resaltando el esmero, la capacidad y el amor a la tierra como oportunidad y aval para seguir construyendo un país que por medio de cultivos lícitos y sostenibles puedan promocionarse y mostrar al mundo que el desarrollo del tabaco en Colombia es posible y abre oportunidades no solo al desarrollo de un negocio, sino que contribuye a mejorar aspectos beneficiosos para la cadena productiva y de paso la competitividad y la generación de condiciones favorables para los agricultores.

El propósito es destinar la mayor parte de la producción de tabaco del país, al sector elite de los puros Premium con aromas y sabores inimitables y con un precio justo que permita penetrar los mercados del mundo donde países como Cuba, República Dominicana o

Nicaragua hoy son líderes.

Darle personalidad propia a los puros Premium, recopilando las propiedades del cuidadoso cultivo que harán los campesinos donde utilizarán las mejores técnicas de producción agroindustrial. La siembra en diferentes pisos térmicos y en las 5 regiones del país pasando por el Caribe donde se producirá tabaco negro cubita de la más alta calidad y donde seguramente las condiciones del clima y su gente le impregnarán el sabor alegre y descomplicado de esa región; o por Santander o Boyacá donde se produce el tabaco rubio y el tabaco Negro García y donde su gente recia, disciplinada y trabajadora logrará productos exclusivos, esto permitirá hacer mezclas que den los aromas y sabores que se pretende ofrecer a los selectos mercados de puros en el mundo.

Así mismo la manufactura de los puros será totalmente artesanal. Los productores de las diferentes regiones del país, aprenderán a armar los puros con la misma precisión y acabados de los mejores que se producen a nivel mundial impregnados por un propio y único acabado. Con esto los puros marca “Colombia” tendrán una personalidad propia que refleje lo alegre y variado que envuelve al país y a la vez logre impregnar al producto con un halo de misterio y de curiosidad donde el consumidor quiera probar un producto de tierras fértiles, tropicales y salvajes que han logrado superar todas las dificultades y hoy se proyecta como una de las principales despensas del mundo.

La calidad se mantendrá con un estricto control donde se estandarizará el proceso del cultivo del tabaco, con un esquema de georreferenciación y trazabilidad de cada parcela, la identificación de los mejores suelos escogidos para tal fin y con las técnicas de labor de la tierra realizadas por campesinos que entienden y respetan las exigencias y dificultades que conllevan el mantener un cultivo y recolección homogénea a través del tiempo. Esto permitirá asegurar la misma composición de las mezclas, las cuales se atesorarán como las más importantes recetas del mundo, permitiendo el posicionamiento no solo de una marca, sino el

reconocimiento al sabor diferencial y único que tendrá cada puro elaborado.

También, en la fabricación, se capacitarán a los artesanos y se desarrollarán técnicas que le impregnen un estilo inconfundible a los puros al estilo de lo que han logrado pintores y escultores con las obras famosas que han hecho. Al producir diferentes variedades de hojas con altos estándares de calidad que puedan ser utilizadas para fabricar la tripa, el capote y la capa así como el proceso de fermentado, secado, y elaboración que permita poner el sello “Hecho en Colombia” al 100%. De esta forma, los puros marca “Colombia” serán altamente demandados y apetecidos por la elite del mundo.

Por otro lado se desea aprovechar el gran reconocimiento que ha logrado el Café Colombiano como uno de los más suaves del mundo y utilizar canales de distribución similares donde la marca Colombia ya haya penetrado y captados consumidores exigentes y exclusivos que también quieran probar otro producto de alta calidad producido en el país y de la mano de los campesinos colombianos.

Con esto se pretende, que cada vez que se consuma en cualquier parte del mundo, un puro marca “Colombia”, la persona evoque todo el trabajo de los cultivadores sanos y honestos y todo el esmero, sudor y alegría que le han impregnado al producto, dejando en la fabricación una parte significativa de la dura historia pero también del prometedor futuro que se anhela y que hoy día impulsa el trabajo tesonero de miles de familias que comenzarán a mejorar su calidad de vida con la participación en esta fructífera y exitosa cadena productiva.

Finalmente la industria del tabaco contará con un centro de investigación que se fortalecerá cada día con parte de las utilidades que gobierno e industria recibirán de este rubro y que aportarán para lograr desarrollar nuevas aplicaciones de este cultivo en productos como los biocombustibles ecológicos que permitan la obtención de bioetanol y biodiesel por medio de diferentes variedades de plantaciones y modificación en los semilleros, contribuyendo al desarrollo y sostenimiento del medio ambiente. El uso y el desarrollo de

mejores prácticas en productos como insecticidas permitirían el aprovechamiento del tabaco en el sector agrícola, la utilización y conservación de suelos y tierras fértiles que proporcionen la disminución en el consumo de agua, el uso excesivo de fertilizantes químicos que afectan además la salud de quienes los usan y como es bien sabido el deterioro del medio ambiente. De esta forma se puede indicar que son algunos de los proyectos que se contemplan dentro del marco del desarrollo de investigación y el aprovechamiento del tabaco como fuente generadora de nuevos y mejores productos bajo un marco de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental que permita el avance de una industria altamente productiva y sostenible en el tiempo.

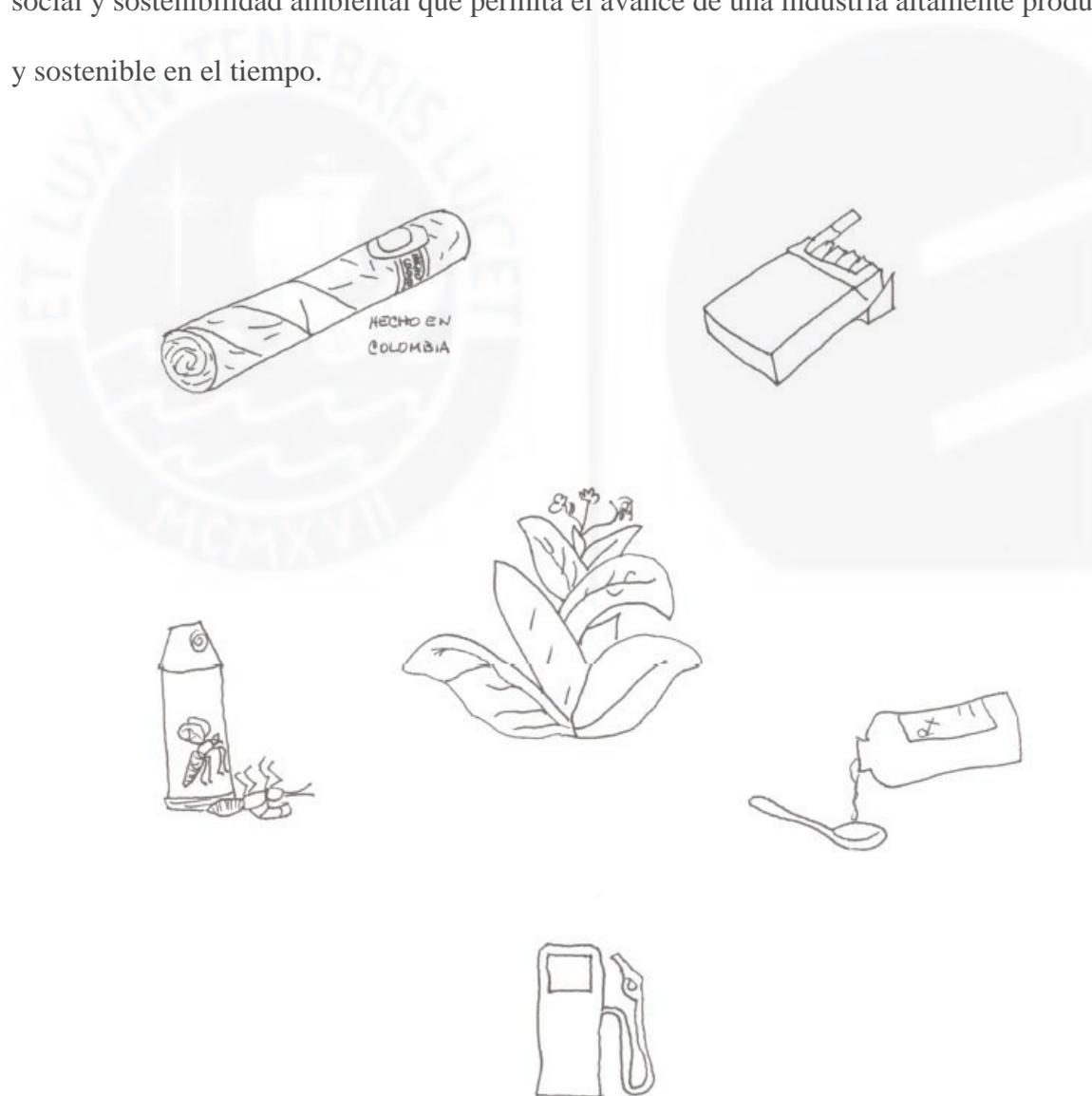


Figura 11. Futuro de la industria tabacalera en Colombia

Referencias

2.7 millones de Colombianos son analfabetas funcionales. ¿La solución?. (2013, Julio 25).

Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-325834.html>

A punto de que el tabaco entre en los motores de un Boeing en Sudáfrica. (2014, diciembre

15). Recuperado de <http://www.energias-renovables.com/articulo/a-punto-de-que-el-tabaco-entre-20141215>

Abreu, M. (2007). *Clusters de Agronegocios Estratégicos en la República Dominicana, de acuerdo al Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS)* [Documento PDF].

Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/Clusters-de-Agronegocios-Estrat%C3%A9gicos-en-RD.pdf>

Agudelo, C. (2013, mayo 29). Tabacaleros buscan conquistar el mercado de EE.UU. *La*

República. Recuperado de http://www.larepublica.co/agronegocios/tabacaleros-buscan-conquistar-el-mercado-de-eeuu_39546

Aguirre, A. (2009, abril 29). *La Cata Técnica del Habano* [Informe electrónico]. Recuperado de <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/la-cata-tecnica-del-habano>

Altuna, A. (2012). *Evaluación del uso de variedades comerciales de tabaco transformadas con el gen de la Tiorredoxina f como posible cultivo energético para la producción de bioetanol* [Documento PDF]. Universidad Pública de Navarra, Navarra, España.

Recuperada de <http://www.ctsalta.com.ar/info/577702.pdf>

Asobancaria. (s.f.). *Reporte Trimestral de Inclusión Financiera*. Recuperado de

http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/reporte_bancarizacion/2013

Banco de la República. (s.f.). Política Monetaria: la estrategia de inflación objetivo en

Colombia. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Banco de la República. (2014). *Deuda externa de Colombia*. Recuperado de

http://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/bdeudax_m.pdf

Banco Mundial - BM. (s.f.). Recuperado de <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>

Bernal, F. (2010). Colombia requiere al menos el 1% del PIB para ciencia, tecnología e innovación: Colciencias [Documento PDF]. *Revista Médico-Legal*. (2), pp. 30-34.

Recuperado de <http://www.medicolegal.com.co/pdf/esp/2010/Vol16/No2/30-34%20Colciencias%20ok.pdf>

British American Tobacco – BAT Central America & Deloitte (s.f.). *Impacto económico y social de la industria del tabaco en Honduras* [Documento PDF]. Recuperado de

[http://www.batcentralamerica.com/group/sites/bat_87dd6k.nsf/vwPagesWebLive/DO87JHDY/\\$FILE/medMD9BMMVZ.pdf?openelement](http://www.batcentralamerica.com/group/sites/bat_87dd6k.nsf/vwPagesWebLive/DO87JHDY/$FILE/medMD9BMMVZ.pdf?openelement)

British American Tobacco – BAT Central America & Deloitte (s.f.). *Impacto económico y social de la industria del tabaco en Nicaragua* [Documento PDF]. Recuperado de

[http://www.batcentralamerica.com/group/sites/bat_87dd6k.nsf/vwPagesWebLive/DO87JHDY/\\$FILE/medMD9BMQSV.pdf?openelement](http://www.batcentralamerica.com/group/sites/bat_87dd6k.nsf/vwPagesWebLive/DO87JHDY/$FILE/medMD9BMQSV.pdf?openelement)

British American Tobacco cierra planta de Bogotá. (2014, junio 27). Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/british-american-tobacco-cierra-planta-bogota>

British American Tobacco – BAT Colombia. (s.f.). Historia del Tabaco. Recuperado de

http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHFH?opendocument

British American Tobacco – BAT Mexico. (s.f.). Manufactura del Tabaco. Recuperado de

http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT_87AJXN.nsf/vwPagesWebLive/DO887EWZ?opendocument&SKN=1#ow_top

Castellanos, O., Torres, L. & Rodríguez, D. (2009). *Desarrollo tecnológico e innovación de la cadena productiva del tabaco: prospectiva – visión 2018* [Documento PDF].

BioGestión. Recuperado de

http://www.bdigital.unal.edu.co/2074/1/Libro_Tabaco_Completo.pdf

Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana - CEI-RD. (s.f.). Perfil

económico de tabaco y cigarros en República Dominicana [Documento PDF].

Recuperado de <http://www.cei->

[rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/TABACO%20Y%20CIGARRRO.pdf](http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/TABACO%20Y%20CIGARRRO.pdf)

Checo, J. & Sang, M. (2008) Generalidades del tabaco. *El Tabaco: historia general en*

República Dominicana [Documento PDF] (pp. 18-48). Recuperado de

http://www.glj.com.do/home.php/biblioteca_virtual/historia_tabaco/botanica_usos_comercio

Colombia. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia>

Colombia. Guía de Viajes Oficial. (s.f.). Geografía Colombiana [Informe electrónico].

Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>

Colombia pone oídos sordos a recomendación de OMS y apoya siembra de tabaco. (2012, septiembre 7). Recuperado de

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pone-oidos-sordos-recomendacion-de-oms-y-apoya-articulo-373277>

Colombia tiene gas natural para más de 15 años. (2014, enero 15). Recuperado de

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-tiene-gas-natural-mas-de-15-anos-articulo-468684>

Consejo Privado de Competitividad - CPC. (s.f.). *Informe nacional de competitividad 2012-2013 Ruta a la prosperidad colectiva* [Documento PDF]. Recuperado de

<http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

Corporación Colombiana Internacional - CCI. (2001). *Acuerdo de competitividad de la cadena productiva del tabaco en Colombia* [Documento PDF]. Recuperado de <http://repiica.iica.int/DOCS/B0124E/B0124E.PDF>

Cuba. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuba>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª. ed.). México D.F. México: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (s.f.). *Demografía y Población. Estimaciones y proyecciones de población* [Archivo en Excel]. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2014). *Pobreza monetaria y multidimensional 2013* [Documento PDF]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2013.pdf

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014* [Documento PDF]. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>

Dirección Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT, por su nombre en inglés] (s.f.). Recuperado de <http://faostat3.fao.org/>

Dueñas, D. (2013). *Efecto de borde en los ecotonos café-bosque y café-potrero sobre el número de frutos y la incidencia de broca y roya en cultivos de café bajo sombra de la variedad castillo y caturra* [Documento PDF]. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperada de

<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/12479/1/DuenasTamascoDaniella2013.pdf>

Echeverry, J. (2011, Julio 11). ¿Por qué una regla fiscal? *portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/%25C2%25BF-que-una-regla-fiscal>

El consumo del tabaco es un riesgo para tu salud. (2014, junio 3). Recuperado de <http://www.elinformador.com.co/index.php/sociales/miscelaneos/78197-el-consumo-de-tabaco-un-riesgo-para-tu-salud>

El Tabaco. ¿Salvación energética de la humanidad?. (2013, mayo 31). Recuperado de <http://actualidad.rt.com/ciencias/view/96079-tabaco-futuro-biocombustible-energia-eeuu>

Espinoza, J. (2015). Las 7 Ss. Un modelo para entender la dinámica empresarial del cambio, *Otros Tópicos de Estrategia y Liderazgo*. Módulo perteneciente a CEM Dirección Estratégica y Liderazgo, Bogotá, Colombia

Fábrica de Cigarros Chicamocha. (s.f.). Sembramos plantas seleccionadas y cosechamos calidad [Información electrónica]. Recuperado de <http://cigarroschicamocha.com/quienes-somos/sembramos-plantas-seleccionadas-y-cosechamos-calidad/>

Fernández, A. (2011, enero 19). Biocombustible de tabaco con ingeniería genética [Artículo electrónico]. Recuperado de http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/energia_y_ciencia/2011/01/19/198384.php

Grado de inversión para Colombia. (2011, junio22). Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/grado-inversion-para-colombia/122175>

Honduras. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Honduras>

Isa, P. (s.f.). Perfil de las exportaciones de tabaco y productos de tabaco [Documento PDF].

Recuperado del sitio de internet del Observatorio Dominicano de Comercio

Internacional: <http://odci.org.do/documentos/>

La riqueza de Colombia puede volverse un mito. (2014, julio 28). Recuperado de

http://www.forossemana.com/articulo/id/2116/la_riqueza_hidrica_de_colombia_puede_volverse_un_mito

Martínez, H., Pinzón, N., Barrios, C. & Espinal, C. (2005). La cadena del tabaco en

Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005 [Documento

PDF]. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. Observatorio*

Agrocadenas Colombia (Documento de trabajo N° 55) Recuperado de

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112164853_caracterizacion_tabaco.pdf

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - MAGP. (s.f.). *Actores que intervienen en la*

cadena de valor del tabaco [Documento PDF]. Recuperado de

http://www.minagri.gov.ar/site/agricultura/tabaco/_cadena/cadena_valor_tabaco.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2009). *Cadenas Productivas*

Agropecuarias, Pesqueras y Forestales. Recuperado de

https://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2010215155849_CARTILLA_Cadenas_productivas_%202009.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MCIT. (2012). *Informe al Congreso. Sector*

Comercio, Industria y Turismo 2011-2012 [Documento PDF]. Recuperado de

www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63927

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MCIT. (s.f.). *Plan indicativo 2015 - 2018*

[Documento PDF]. Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=76150

Nicaragua. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Nicaragua>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO por sus siglas en inglés]. Departamento Económico y Social. (2014). *Perspectiva a plazo medio de los productos básicos agrícolas* [Reporte electrónico]. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s19.htm>

Pantín, R. (2012, 10 agosto). Puentes al futuro. *eltiempo.com*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12116605>

Parrilla, J. (2014, Mayo 31). La OMS aseguró que subir el precio de los cigarrillos salvaría millones de vidas. *Infobae*. Recuperado de

<http://www.infobae.com/2014/05/31/1569058-la-oms-aseguro-que-subir-el-precio-los-cigarrillos-salvaria-millones-vidas>

Peña, L. (s.f.). *La agroindustria tabacalera cubana en la década del noventa y su inserción internacional* [Documento PDF]. Recuperado de

https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/castellanos1_300603.pdf

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.

Puro Dominicano. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en noviembre 22, 2014, de

http://es.wikipedia.org/wiki/Puro_dominicano

Recursos de Colombia. (2012, marzo 29). Recuperado de

<http://colombiapais03.blogspot.com.co/2012/03/recursos-de-colombia.html>

Redacción Bucaramanga. (2012, septiembre 9). Ratifican importancia de cultivos de tabaco en el país. *eltiempo.com*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12207302>

Redacción Economía y Negocios. (2014, 28 de abril). El 20% de los cigarrillos en Colombia es de contrabando. *el tiempo.com*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13891584>

República Dominicana. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado en junio 15, 2015, de

http://es.wikipedia.org/wiki/República_Dominicana

Rodríguez, M. (2010, junio13). Un puro colombiano, el producto tabacalero para la UE.

vanguardia.com. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/historico/64748-un-puro-colombiano-el-producto-tabacalero-para-ue>

Se dispara el contrabando de cigarrillos: Fenalco. (2012, 14 de junio). Recuperado de

<http://www.caracol.com.co/noticias/economia/se-dispara-el-contrabando-de-cigarrillos-fenalco/20120614/nota/1705854.aspx>

Tovar, J. (2013). *El Cultivo del Tabaco en América Latina* [Edición electrónica]. Serie

Documentos Sede. (36). Bogotá: Ediciones Uniandes. Recuperado de

http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/documentos_cede/

Trade Map. (2014). Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Universidad Nacional de Colombia - UNC. (2006). *Estudio Prospectivo en la Cadena*

Productiva del Tabaco [Documento PDF]. Recuperado de

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2008221121153_Estudio%20Prospectivo%20en%20la%20Cadena%20Productiva%20de%20Tabaco.pdf