

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



PLAN ESTRATÉGICO DEL TABACO

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

PRESENTADA POR

Carlos Andrés Ortega Salas

Marco Antonio Oyanguren León

Luis Edgardo Rodríguez Valderrama

Asesor: Alfredo Graham

Surco, noviembre del 2013

Resumen Ejecutivo

El Tabaco es un producto que genera muchas controversias a nivel mundial, y que cada vez se ve sujeto a mayores regulaciones con el propósito de evitar su consumo, a pesar de que es una fuente de ingresos sumamente importante para algunos países como China, India y Brasil, por su contribución al producto bruto o como fuente de impuestos al fisco. En este contexto, se elaboró el presente Plan Estratégico del Tabaco, entendiéndolo en su total dimensión, con una visión que mira al año 2023; las acciones planteadas permitirán ampliar el valor del Tabaco y lograr su crecimiento sostenible en el tiempo, en una práctica social y medio ambientalmente responsable con el fin de obtener Tabaco con altos estándares que pueda ser insertado en el mercado global.

Las estrategias que se proponen han surgido con la aplicación y análisis de las diferentes herramientas de la estructura secuencial del Planeamiento Estratégico, basado en el modelo del Dr. Fernando D'Alessio, además del uso de la intuición y la lógica para formular los planes a desarrollar a largo plazo. Asimismo, se han aplicado conceptos de diversos autores, muchos de ellos especialistas en temas estratégicos como en el producto en sí, aprovechando su experiencia para conjugar diversas alternativas al momento de la creación de las estrategias.

El objetivo de este trabajo es que el Tabaco aproveche las ventajas comparativas que posee el Perú y que, junto con ellas, se desarrollen ventajas competitivas que generen la proyección de este producto y su inserción en el mercado global, al cual se debe enfocar y del cual debe tomar ventaja. El Tabaco peruano puede lograr una calidad excepcional, dadas las condiciones que ofrece el país para desarrollar productos de alto valor agregado dirigidos a segmentos de consumidores especializados y dispuestos a pagar por ello. Así, se puede concluir que las condiciones del Perú permiten una industria altamente rentable y competitiva, sobre todo, al poseer fortalezas y oportunidades que no muestran otros países.

Abstract

The Tobacco is a product which produces many controversies worldwide , above all every time it is subjected to more regulations in order to avoid its consumption, despite this is a very important source of income for some countries such as China, India and Brazil, as a contribution to the gross domestic product or as sources of taxes. In this context I elaborate a strategy plan which covers all its aspects, with a vision towards the future which watches the 2023 letting tobacco increases its value added to develop a sustained economic growth; additional it is considered social and responsible with the environment it has plans to get a product with high standards which let its participation in the global market.

The proposal strategies emerge with the application and the analysis of different tools from the sequential structure of the strategic plan based on Dr. Fernando D'Alessio's model; besides the use of intuition and logic to formulate plans to apply in the long-term. In addition, I have applied concepts from different authors many of which are specialists in strategic topics, for example: product itself, taking advantages from their experience to combine different alternatives at the moment of creating the strategies.

The objective of this work is that the Tobacco uses the comparative advantages which have Peru and through them it develops competitive advantages generating repercussion and incorporation in the global market where it has to be focused and take advantage. On the other hand, Peruvian Tobacco can get an exceptional quality due to the conditions that our country has, this fact let develop good quality products and high added value, this products are guided to specialized consumer sector and those who are willing to pay for. As a conclusion, the conditions in Peru let us to find an industry highly profitable and competitive above all, because it has strength and opportunities which we cannot find in other countries.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Tabaco	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión	15
2.4 Valores	16
2.5 Código de Ética.....	17
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional	26
3.1.3 Principios cardinales.	44
3.1.4 Influencia del análisis en el Tabaco.	48
3.2 Análisis Competitivo del Perú	49
3.2.1 Condiciones de los factores.	50
3.2.2 Condiciones de la demanda.	51
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad del Tabaco.....	51
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.	52

3.2.5 Influencia del análisis en el Tabaco.....	53
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	54
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	54
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	70
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	73
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	74
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	76
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	79
3.5 El Tabaco y sus Competidores.....	81
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	84
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	87
3.5.3 Amenaza de los Sustitutos.....	90
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	92
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	93
3.6 El Tabaco y sus Referentes.....	96
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	97
3.8 Conclusiones.....	99
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	101
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	101
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	101
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	107
4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O).....	112
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	114
4.1.5 Recursos humanos (H).....	117
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	119

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	120
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	123
4.3 Conclusiones	124
Capítulo V: Intereses del Tabaco y Objetivos de Largo Plazo	126
5.1 Intereses del Tabaco.....	126
5.2 Potencial del Tabaco	127
5.3 Principios Cardinales	130
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales del Tabaco Peruano (MIO).....	133
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	135
5.6 Conclusiones	137
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	138
6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	138
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	140
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	142
6.4 Matriz Interna y Externa (IE).....	144
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	146
6.6 Matriz de Decisión Estratégica	148
6.7. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	149
6.8. Matriz Rumelt	150
6.9 Matriz de Ética del Tabaco	151
6.10 Estrategias Retenidas	155
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	155
6.12 Matriz de las Posibilidades de los Competidores	156
6.13 Conclusiones	157
Capítulo VII: Implementación Estratégica	161

7.1	Objetivos de Corto Plazo	161
7.2	Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	163
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	167
7.4	Estructura Organizacional del Tabaco	169
7.5	Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	170
7.6	Recursos Humanos.....	171
7.7	Gestión del Cambio.....	172
7.8	Conclusiones	173
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		175
8.1	Perspectiva de Control	175
8.1.1	Aprendizaje interno.....	176
8.1.2	Procesos	176
8.1.3	Clientes	176
8.1.4	Financiera.....	176
8.2	Tablero de Control Balanceado	177
8.3	Conclusiones	177
Capítulo IX: Competitividad del Tabaco		183
9.1	Análisis Competitivo del Tabaco.....	183
9.2	Identificación de Ventajas Competitivas en el Tabaco Peruano.....	187
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Tabaco	189
9.4	Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	191
9.5	Conclusiones	191
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		192
10.1	Plan Estratégico Integral	192
10.2	Conclusiones Finales	192

10.3 Recomendaciones 193

10.4 El Futuro del Tabaco..... 193

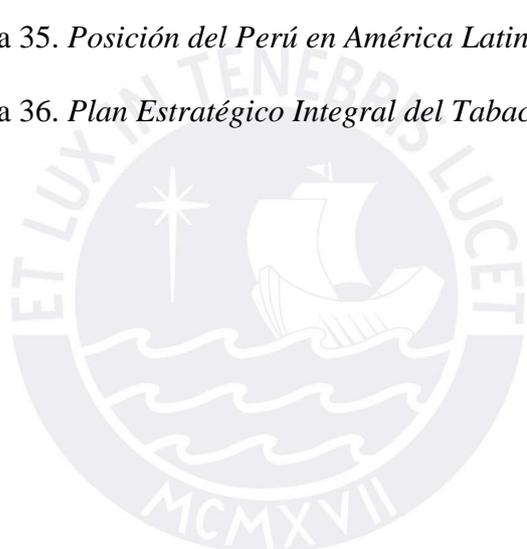
Referencias..... 196



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción Efectiva de la Hoja de Tabaco</i>	2
Tabla 2. <i>Principales Países Productores de Tabaco</i>	3
Tabla 3. <i>Gastos, Recaudación e Ingresos Netos del Tabaco y Cultivos Competidores</i>	5
Tabla 4. <i>Exportaciones Anuales de Tabaco</i>	8
Tabla 5. <i>Exportaciones Anuales de Tabaco Rubio</i>	9
Tabla 6. <i>Exportaciones Anuales de Tabaco Negro</i>	9
Tabla 7. <i>Exportaciones Anuales de Cigarrillos y Puros</i>	10
Tabla 8. <i>Importaciones Peruanas de Tabaco y Sucedáneos del Tabaco</i>	11
Tabla 9. <i>Exportaciones Peruanas de Tabaco y Sucedáneos del Tabaco</i>	12
Tabla 10. <i>Estimación del Valor del Contrabando en el Perú 2010</i>	13
Tabla 11. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	26
Tabla 12. <i>Superficie del Territorio Peruano</i>	31
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	80
Tabla 14. <i>Parámetros de Estructura de Mercado en Productos de Consumo Masivo</i>	95
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	97
Tabla 16. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	99
Tabla 17. <i>Cultivo de Tabaco: Benchmarking por países</i>	106
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	124
Tabla 19. <i>Matriz de Intereses del Tabaco Peruano</i>	133
Tabla 20. <i>Matriz FODA</i>	141
Tabla 21. <i>Matriz PEYEA del Tabaco</i>	143
Tabla 22. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	149
Tabla 23. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Tabaco</i>	152
Tabla 24. <i>Matriz Rumelt del Tabaco</i>	153

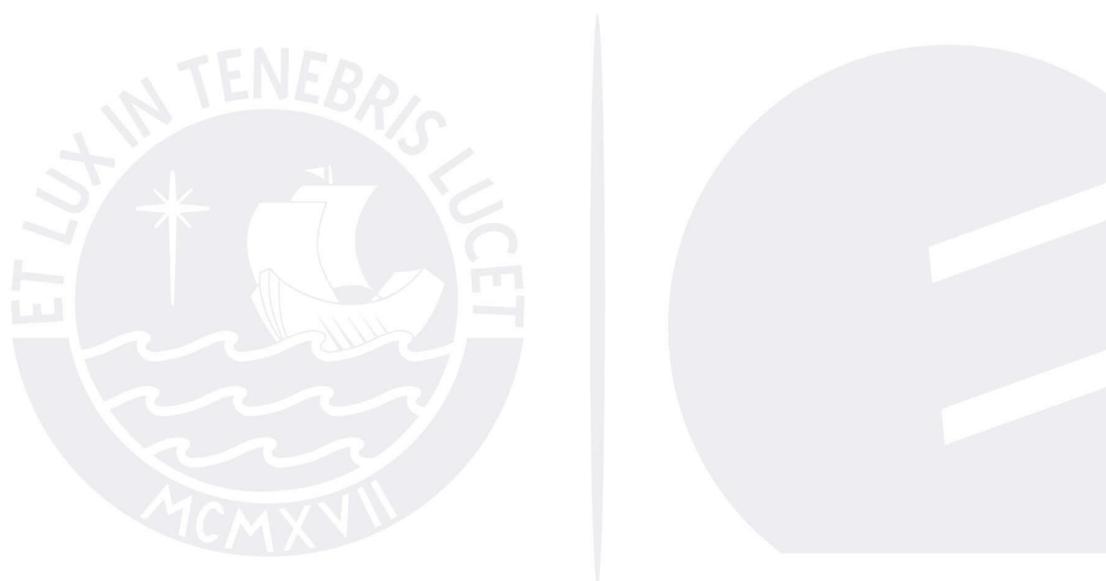
Tabla 25. <i>Matriz Ética del Tabaco</i>	154
Tabla 26. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	155
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	159
Tabla 28. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	160
Tabla 29. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	168
Tabla 30. <i>Perspectiva del Aprendizaje</i>	178
Tabla 31. <i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	179
Tabla 32. <i>Perspectiva del Cliente</i>	180
Tabla 33. <i>Perspectiva Financiera</i>	181
Tabla 34. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Competitividad</i>	184
Tabla 35. <i>Posición del Perú en América Latina</i>	184
Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral del Tabaco</i>	195



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución Mundial del Tabaco.....	2
<i>Figura 2.</i> Tendencia de la Producción de Tabaco.	4
<i>Figura 3.</i> Principales Zonas de Cultivo de Tabaco en Perú.	7
<i>Figura 4.</i> Exportaciones de Tabaco (TN).....	8
<i>Figura 5.</i> Exportaciones de Tabaco Rubio (TN)	9
<i>Figura 6.</i> Exportaciones de Tabaco Negro (TN).....	10
<i>Figura 7.</i> Visión sobre el Perú del Ministerio de Defensa.	33
<i>Figura 8.</i> Diamante de Porter.	49
<i>Figura 9.</i> Indicadores de Gobernabilidad.	57
<i>Figura 10.</i> Indicadores de Gobernabilidad 2011.	59
<i>Figura 11.</i> Comparativo del Indicador de Estabilidad Política de América Latina.....	60
<i>Figura 12.</i> Extracto del Reglamento de la Ley 28705.....	67
<i>Figura 13.</i> Clasificación de ciudades e identificación de corredores económicos.....	75
<i>Figura 14.</i> Evolución comparativa de las exportaciones peruanas de Tabaco y derivados. ...	82
<i>Figura 15.</i> Evolución comparativa de las importaciones peruanas de Tabaco y derivados. ...	83
<i>Figura 16.</i> Evolución de las exportaciones peruanas de productos terminados del Tabaco..	83
<i>Figura 17.</i> Impacto de los impuestos en el consumo de Tabaco en Sudáfrica.....	90
<i>Figura 18.</i> Presencia de las principales tabacaleras en América Latina.....	103
<i>Figura 19.</i> Presencia de las principales tabacaleras en América Latina.....	106
<i>Figura 20.</i> Solicitud de crédito de productores agropecuarios en el año 2012.....	117
<i>Figura 21.</i> Número de empleos en el sector agropecuario en el año 2012.....	118
<i>Figura 22.</i> Nivel educativo de los productores agrícolas	119
<i>Figura 23.</i> Evolución esperada de los productos terminados del Tabaco.	136

<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA del Tabaco peruano.	144
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG del Tabaco peruano.	145
<i>Figura 26.</i> Matriz IE para el Tabaco.	146
<i>Figura 27.</i> Matriz GE para el Tabaco.	148



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.

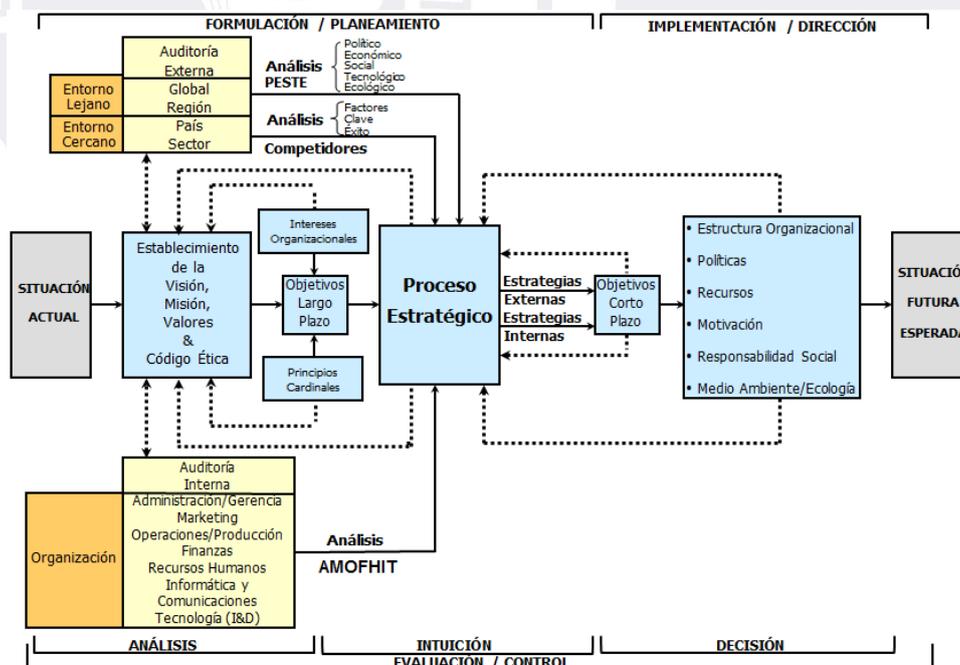


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. 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 compete. 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

El Tabaco es un producto que suscita posiciones encontradas; por un lado, están sus detractores, quienes, ante las evidencias clínicas que demuestran sus efectos negativos en el organismo, han conseguido que las legislaciones de todo el mundo se esfuercen por reducir su consumo; por otro lado, están los productores y empresas relacionadas con la cadena de valor de este producto, quienes mencionan el impacto real que tiene la producción del Tabaco en la economía, sobre todo, de los países productores, como es el caso del Perú. El presente trabajo desarrolla un Planeamiento Estratégico para el Tabaco cultivado en el Perú considerando sus dimensiones estratégicas, financieras y de responsabilidad social.

1.1 Situación General

El Tabaco es un negocio muy importante en países como Brasil, China, India, EE. EU., entre otros; sin embargo, está siendo restringido cada vez más debido a las tendencias mundiales contra su consumo, las cuales están enfocadas principalmente en la reducción del consumo de cigarrillos a través de prohibiciones respecto a los lugares dónde se puede fumar, incrementos de tasas impositivas, restricciones a la venta y los canales de comercialización, restricción de su publicidad, entre otras. El 95% del Tabaco se consume como cigarrillos (USDA, 1996), por lo que su demanda se relaciona directamente con la demanda de cigarrillos. Sólo una fracción mínima de la producción de Tabaco está orientada a otros usos diferentes a los cigarrillos, como insecticidas, medicinales, elaboración de papel, pinturas, proteínas comestibles, entre otros.

La producción mundial de Tabaco ha sufrido variaciones a través de los años, de manera sustancial en lo referido a los principales países productores, esto se debe a que los países en vías de desarrollo han aumentado su producción mientras que los países desarrollados han sufrido una disminución importante. Así, en los países en desarrollo, la producción de Tabaco ha tenido un crecimiento del 128% de 1975 a 1998, mientras que en

los países desarrollados disminuyó un 31%. El incremento de la participación de los países en vías de desarrollo ha ocasionado que el precio del Tabaco se reduzca. En el año 2001, tres países contribuían con más del 60% de la producción mundial de Tabaco: China, 42%; India, 11%; y Brasil, 8% (FAO, 2013).

La Tabla 1 muestra cómo ha variado la concentración de la producción del Tabaco comparando los países desarrollados con los que aún se encuentran en vías de desarrollo.

Tabla 1

Producción Efectiva de la Hoja de Tabaco

	Promedio 1988 - 1990	Promedio 1998 - 2000
Mundo (Miles de TM)	7,036	6,891
Desarrollados (Miles de TM)	1,809	1,389
En Desarrollo (Miles de TM)	5,227	5,502

Nota. Tomado de *Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s19.htm#bm45>

En la Figura 1 se ve la evolución del mercado del Tabaco a través de los años.

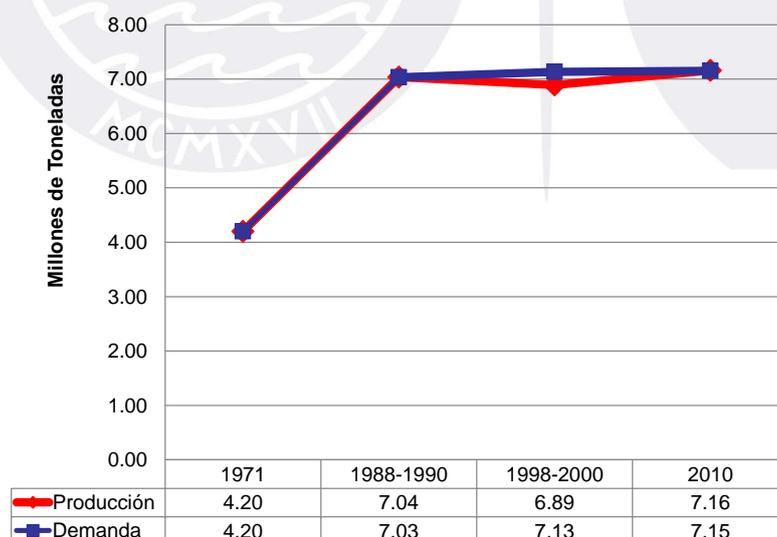


Figura 1. Evolución Mundial del Tabaco.

Tomado de *Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s19.htm>

Esta variación se explica principalmente porque en los países desarrollados las restricciones al consumo y comercialización de cigarrillos son mucho más fuertes que en los países en vías de desarrollo, debido a que la conciencia por el cuidado de la salud y su conservación está mucho más arraigada. Como ya se mencionó, el requerimiento de Tabaco está íntimamente ligado a la demanda de cigarrillos, por lo cual, toda restricción que se ponga a los mismos afectará directamente la demanda del insumo. La Tabla 2 y la Figura 2 muestran a los principales productores a nivel mundial; resaltan China, Brasil e India en la producción global de hoja de Tabaco.

También es importante mencionar que la producción de Tabaco es intensiva en mano de obra. Por ejemplo, en EE. UU. se requieren 150 días de trabajo al año por hectárea cultivada, mientras que en el caso de cultivos como maíz o frijoles se requieren 25 días de trabajo al año por hectárea, tal como lo muestra la Tabla 3; de modo que, al tener los países desarrollados altos costos laborales, una de las razones por las que el cultivo y producción está migrando a países en vías de desarrollo es que allí el costo de mano de obra es mucho más bajo, lo cual hace más rentable el producto.

Tabla 2

Principales Países Productores de Tabaco

	2004	2005	2006	2007	2008
China	2,411,490	2,685,743	2,746,193	2,397,200	2,836,725
Brasil	921,281	889,426	900,381	908,679	850,421
India	549,900	549,100	552,200	520,000	520,000
Estados Unidos	400,060	290,170	329,918	353,177	360,225
Argentina	118,000	163,528	165,000	170,000	170,000
Indonesia	165,108	153,470	146,265	164,851	169,668
Malawi	106,187	93,598	121,600	118,000	160,238
Pakistán	86,200	100,500	112,600	103,240	107,765
Italia	117,882	115,983	110,000	100,000	100,000
Zimbabwe	78,312	83,230	44,451	79,000	79,000

Nota. Cantidades en TM. Tomado de *Perspectivas a Plazo Medio de los Productos Básicos Agrícolas*. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s19.htm#bm45>

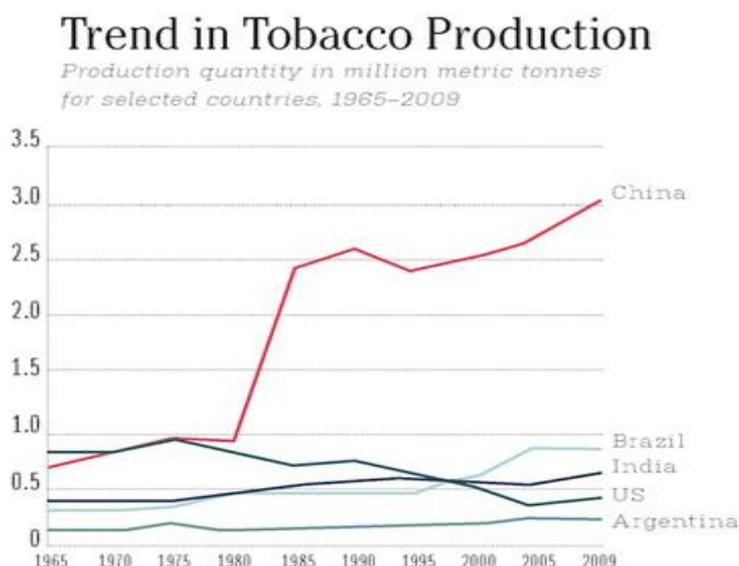


Figura 2. Tendencia de la Producción de Tabaco.

Tomado de *El Atlas del Tabaco*: totalmente revisado y actualizado. Sociedad Americana contra el Cáncer, 2012.

De acuerdo con las perspectivas a mediano plazo de los productos básicos agrícolas de la FAO, existen determinadas condiciones que favorecen el incremento de la producción de la hoja de Tabaco, las cuales son: (a) la demanda en el país productor, (b) los costos de producción bajos, (c) las bajas restricciones a la producción, (d) buenos sistemas de transporte y de acceso al mercado internacional. Todo ello hace prever que la producción de hoja de Tabaco continuará desplazándose hacia los países en desarrollo en los que existen bajas restricciones a la demanda y donde el mejoramiento de la infraestructura de transporte es cada vez más evidente.

Como un punto a considerar, la producción de Tabaco por cada país se da tanto para consumo interno como para la exportación, China tiene la mayor concentración de su producción en el mercado interno, con casi 90% enfocado en el mismo. Esto se debe a dos factores importantes: (a) el tamaño del mercado y (b) el Estado es propietario de todas las tabacaleras. Por ello, el impulso que se le da a esta industria es bastante considerable debido a la gran recaudación tributaria que significa de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2003). En el otro extremo se encuentra Brasil,

quien sólo mantiene para el mercado interno el 44% de su producción y el resto lo exporta a otros mercados, se ubica como el principal país exportador de Tabaco del mundo y el segundo productor a nivel global, después de China.

Tabla 3

Gastos, Recaudación e Ingresos Netos del Tabaco y Cultivos Competidores

Elemento	Tabaco		Otros cultivos	
	Virginia	Burley	Maíz	Frijoles
1. Gastos variables				
Costo mano obra (\$ EE.UU.)	969,26	771,11	104,94	124,05
Servicios contratados (\$ EE.UU.)	78,59	61,10	59,79	25,91
Insumos (\$ EE.UU.)	423,71	402,82	142,53	70,76
Leña (\$ EE.UU.)	145,71	-	-	-
Otros (\$ EE.UU.)	121,01	108,90	27,80	26,88
Total parcial gastos variables (\$ EE.UU.)	1 738,28	1 343,93	335,06	247,60
2. Gastos fijos				
Depreciación (\$ EE.UU.)	160,47	163,06	48,17	48,21
Tratamiento suelo (\$ EE.UU.)	10,35	11,46	8,37	8,37
Total parcial gastos fijos (\$ EE.UU.)	170,82	174,82	56,54	56,58
Total gastos (\$ EE.UU.)	1 909,09	1 518,45	391,60	304,18
Rendimiento (kg/ha)	2 026,00	1 678,00	3 600,00	1 200,00
Costo de producción por kg (\$ EE.UU.)	0,94	0,90	0,11	0,25
Precio medio por kg (\$ EE.UU.)	1,17	1,12	0,11	0,22
Ingresos brutos por ha (\$ EE.UU.)	2 370,42	1 879,36	396,00	264,00
Ingresos netos por ha (\$ EE.UU.)	454,57	360,91	1,51	(42,11)
Necesidad mano de obra (días trabajo/ha)	149	134	22	26

Nota. Tomado de *Políticas públicas sobre el cigarro. Relatório do Projeto*, de Fundación Getulio Vargas, 1999.

La FAO (2004) mencionó que las exportaciones de países en desarrollo como Brasil, en América Latina, y Malawi y Zimbabwe, en el caso de África, poseen economías altamente competitivas que dependen en gran medida del Tabaco, sobre todo las dos últimas. Esta dependencia hace que compitan por el desarrollo de estos cultivos, además de poseer instituciones gremiales bien organizadas que contribuyen a incrementar su nivel de competitividad respecto de otros países productores y exportadores. En el caso de los países

desarrollados, como Estados Unidos, el precio unitario del Tabaco es mayor que en los países en vías de desarrollo llegando a ser el doble de la media mundial, lo que no se debe únicamente a su mayor calidad, sino también a sus mayores costos de producción, sobre todo por los altos costos de mano de obra. Actualmente existe tecnología que permite usar hoja de calidad inferior, lo que hace que algunos países como Brasil, Malawi y Zimbabwe puedan competir más eficazmente, y así aumentar su participación en el mercado mundial, esto lleva a que los países desarrollados continúen limitando los incentivos al cultivo de la hoja de Tabaco dentro de sus fronteras.

En el continente americano se sostiene que el origen del Tabaco está en Centroamérica o el sur de México; sin embargo, últimos descubrimientos indican que este producto existió muchos años antes en el Perú, afirmación respaldada por el Museo Paleontológico Meyer Honninger luego de encontrar rastros fosilizados de hojas de Tabaco con una antigüedad de 2.5 millones de años, en la zona del Amazonas peruano, de acuerdo a información de la Agencia EFE (2010). Según la publicación, el hallazgo realizado en la selva alta al norte del Perú permite determinar, inicialmente, que el origen de la planta se remonta al Pleistoceno, y confirmar que la planta es oriunda del norte peruano. Cabe resaltar que los usos del Tabaco estaban relacionados con rituales ceremoniales y usos médicos.

Actualmente esta planta es cultivada en diferentes partes del Perú: en la zona norte (departamento de Lambayeque), selva central o la ceja de selva en el sur. Casi toda la producción es entregada a la empresa British American Tobacco Perú (2013) que, según indica, realiza su labor en la costa norte del Perú, en las zonas de Oyotún, Chongoyape y Jayanca (Lambayeque), abarcando casi el 95% del mercado de cigarrillos del país. Adicionalmente, en la selva, en los departamentos de San Martín, Huánuco, Pasco, Ucayali y Tarapoto, se produce Tabaco para exportación en hojas curadas, puros sin marca, puros con marcas ajenas (como la italiana Nexus, de alta calidad) y puros de marcas propias como

Sipán, Miguel Grau y San Martín, de hojas enteras de Tabaco torcidas íntegramente a mano, las cuales participan en catas de países especializados en Tabaco de alta calidad, como es el caso de Cuba (Puros & Habanos, 2012). La producción en Perú se puede apreciar en la Figura 3.

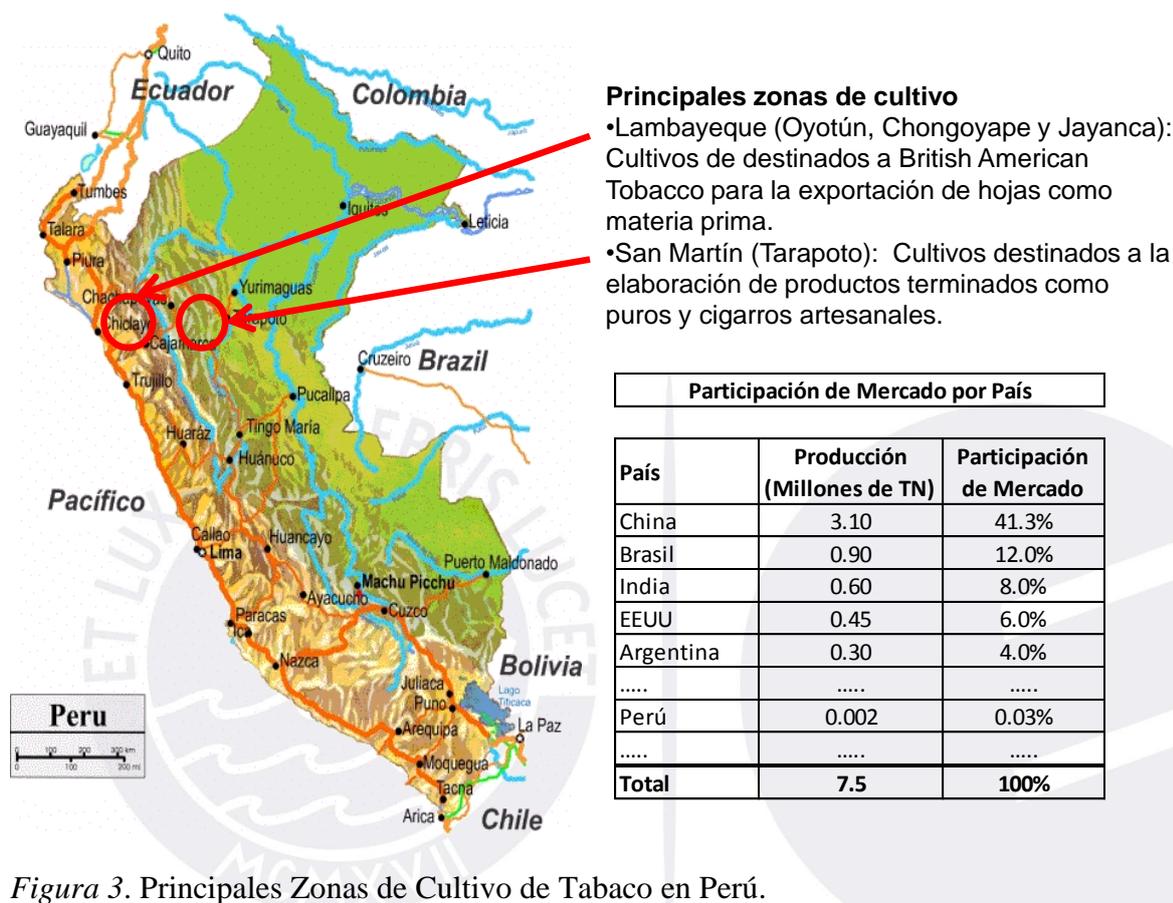


Figura 3. Principales Zonas de Cultivo de Tabaco en Perú.

En el Perú existe una particularidad importante que se debe de mencionar y es que la producción de Tabaco, a diferencia de otros países, puede realizarse dos veces al año, factor totalmente inusual. De acuerdo con British American Tobacco (2013), el Tabaco peruano es un cultivo muy resistente, crece bien en condiciones de suelo y clima desfavorables y puede ser cultivable en tierras poco extensas, lo cual permite el cultivo de otros productos o la mayor rentabilidad del mismo.

Tabla 4

Exportaciones Anuales de Tabaco

	Peso Neto	Valor FOB
2007	1,923,042	3,628,879
2008	1,902,845	5,418,588
2009	2,419,034	6,805,511
2010	2,674,790	8,522,064
2011	2,413,658	8,818,912
2012	1,573,224	7,080,209
Total general	12,906,593	40,274,162

Nota. Cantidades en Kg. Valor en Dólares Americanos.

Recuperado el 15 de abril del 2013 de

<http://www.promperu.gob.pe/>

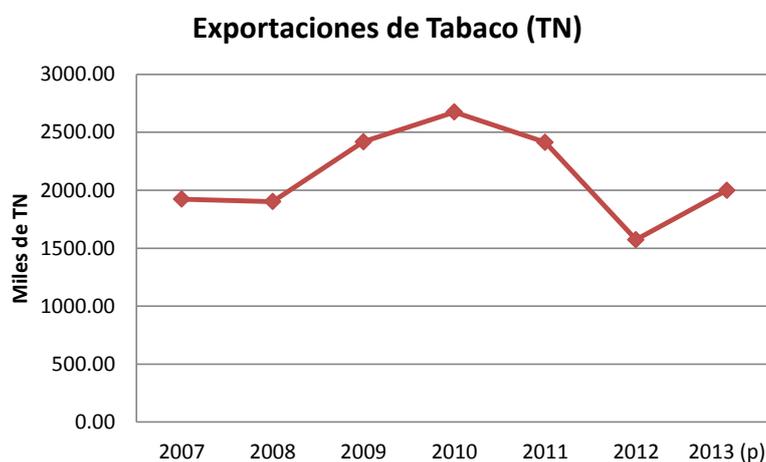


Figura 4. Exportaciones de Tabaco (TN)

Recuperado en 15 de abril del 2013 de <http://www.promperu.gob.pe>

En el Perú, la exportación del Tabaco ha ido cayendo en los dos últimos años, el 2011 fue el mejor año alcanzando un valor de casi 9 millones de dólares entre hojas de Tabaco negro y rubio desnervado (cuando se separa el palo de la hoja), sin desnervar, puros y cigarrillos en mucho menor medida, lo cual puede observarse en la Tabla 4.

De las exportaciones, el Tabaco rubio ha sido el de mayor producción aunque ha ido decayendo en los últimos dos años, lo cual se puede ver en la Tabla 5. Contrariamente, las exportaciones de tabaco negro aumentan desde hace cinco años como muestra la Tabla 6

Exportaciones Anuales de Tabaco Negro

Tabla 5

Exportaciones Anuales de Tabaco Rubio

	Peso Neto	Valor FOB
2007	1,765,363	2,996,404
2008	1,737,865	4,357,740
2009	2,197,906	5,384,575
2010	2,398,695	7,122,649
2011	2,159,690	6,260,893
2012	1,341,075	4,194,686
Total general	11,600,594	30,316,948

Nota. Cantidades en Kg. Valor en Dólares Americanos.

Recuperado el 15 de abril del 2013 de

<http://www.promperu.gob.pe/>

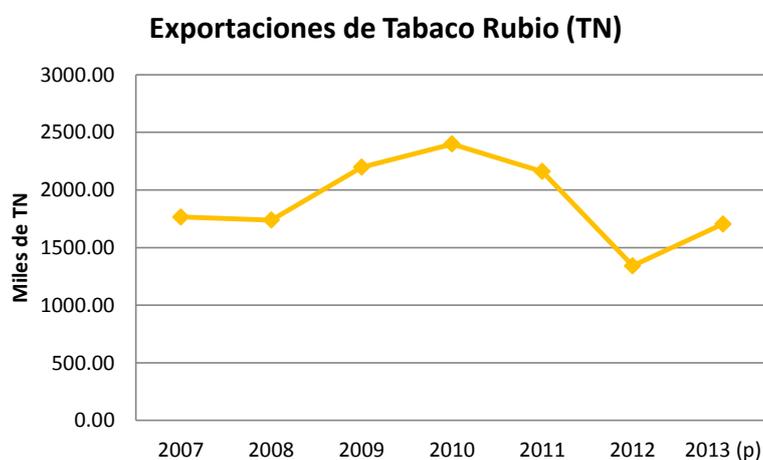


Figura 5. Exportaciones de Tabaco Rubio (TN)

Recuperado en 15 de abril del 2013 de <http://www.promperu.gob.pe>

Tabla 6

Exportaciones Anuales de Tabaco Negro

	Peso Neto	Valor FOB
2007	150,204	496,936
2008	133,641	917,002
2009	205,251	1,302,049
2010	269,864	1,300,019
2011	209,261	2,030,855
2012	221,008	2,744,125
Total general	1,189,229	8,790,986

Nota. Cantidades en Kg. Valor en Dólares Americanos.

Recuperado el 15 de abril del 2013 de

<http://www.promperu.gob.pe/>

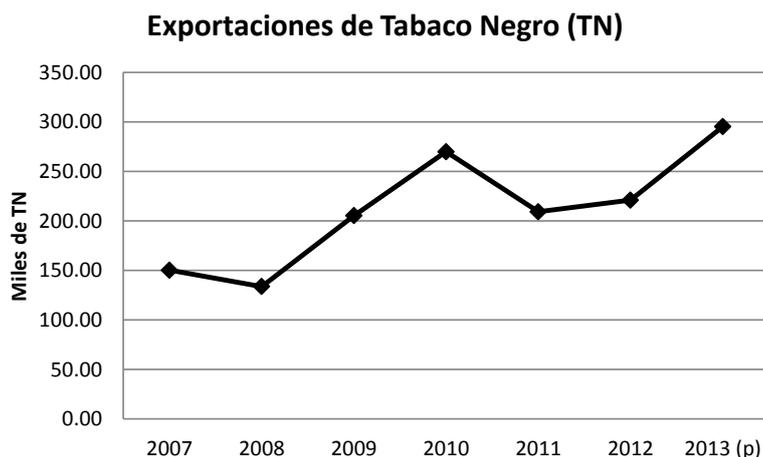


Figura 6. Exportaciones de Tabaco Negro (TN)
Recuperado en 15 de abril del 2013 de <http://www.promperu.gob.pe>

Cabe mencionar que, según estudios realizados por los investigadores de la Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia, España, publicados en un artículo en el diario El Mundo (2008), se afirma que el Tabaco negro es más perjudicial que el rubio, debido a la contaminación por materias extrañas, es decir, cuerpos como hongos, insectos o microorganismos que se han formado en la planta.

En menor medida, el Perú ha exportado cigarrillos y puros, teniendo un acumulado de US\$ 1'166,229 en los últimos cinco años, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Exportaciones Anuales de Cigarrillos y Puros

	Peso Neto	Valor FOB
2007	7,475	135,538
2008	31,339	143,846
2009	15,877	118,887
2010	6,231	99,396
2011	44,708	527,164
2012	11,141	141,398
Total general	116,771	1,166,229

Nota. Cantidades en Kg. Valor en Dólares Americanos.
Recuperado el 15 de abril del 2013 de
<http://www.promperu.gob.pe/>

Es importante decir que el destino que se le da al tabaco rubio desnervado es para la producción de cigarrillos, lo cual, en el caso del Perú, va dirigido íntegramente a la producción de British American Tobacco (BAT del Perú), quien es una de las cuatro tabacaleras productoras y comercializadoras de cigarrillos más grandes del mundo. Por el contrario, el tabaco negro va dirigido principalmente a la elaboración de puros, habanos y cigarros negros artesanales como el caso de la marca Inca. Es por ello que su cultivo es mucho menor que el del tabaco rubio, el cual posee una demanda superior que permite producir volúmenes mayores y obtener economías a escala favorables.

Tabla 8

Importaciones Peruanas de Tabaco y Sucedáneos del Tabaco

País de Procedencia	Año de Importación				
	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	12,436,834	13,486,249	20,435,320	20,571,653	26,500,894
Colombia	3,379,084	3,528,379	1,889,165	1,976,383	1,271,070
Argentina	4,300,836	4,227,294	902,901		
Suiza	1,077,843	1,471,638	1,531,408	1,638,691	2,083,172
Hong Kong	404,941	294,398	121,575	193,285	161,878
Paraguay	736,264	379,601	47,989		
Vietnam	220,676	168,708	87,304	42,778	40
Panamá	122,772	199	33,655	4,195	8,917
India (la)		157,907	175	24,825	11
China	16,333	108,575	62		
Otros	70,257	184,316	137,304	75,414	108,727
Subtotal	22,765,842	24,026,963	25,194,571	24,564,979	30,135,799
Total	22,765,842	24,026,963	25,194,571	24,564,979	30,135,799

Nota. Cantidades en Dólares americanos FOB. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Tabaco-sucedaneos-elaborados/PE/24?f=l&p=A&e=T>

También cabe indicar que gran parte de las exportaciones de Tabaco peruano sin mayor transformación son destinadas a Chile, donde la empresa tabacalera British American Tobacco tiene una fábrica de elaboración de cigarrillos, la cual cubre, como se mencionó, el 95% del mercado peruano.

En lo que respecta a las importaciones de Tabaco, el Perú sólo importa productos terminados (cigarrillos). La Tabla 8 evidencia el incremento de las importaciones legales de cigarrillos, en donde Chile es el país con mayor participación debido a su liderazgo en el

mercado a través de la empresa BAT, la cual opera en el Perú como BAT del Perú. Un efecto similar es el que ocurre con las exportaciones de Tabaco peruano. En la Tabla 9 se puede apreciar el crecimiento de las exportaciones del producto por países de destino.

Tabla 9

Exportaciones Peruanas de Tabaco y Sucedáneos del Tabaco

País de Destino	Año de Importación				
	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	4,361,317	4,970,098	6,949,444	5,962,596	4,200,074
Italia	78,255	6,535	549,067	1,215,942	712,706
Sri Lanka				49,975	1,368,455
República Dominicana	758,504	42,611	276,907	233,019	125,748
Estados Unidos	9,167	521,649	451,781	381,567	185,883
Aguas Internacionales	67,742	54,654	23,606	269,968	131,632
Honduras		174,915			172,546
España		91,541		108,171	
Costa Rica					188,382
Turquía			128,264		
Otros	78,124	47,558	56,888	457	101,562
Subtotal	5,353,108	6,293,058	8,435,957	8,716,713	7,186,986
Total	5,353,108	6,293,058	8,435,957	8,716,713	7,186,986

Nota. Cantidades en Dólares americanos FOB. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Tabaco-sucedaneos-elaborados/PE/24?f=E&p=A&e=T>

Sin embargo, también aumenta el contrabando de cigarrillos debido al aumento de impuestos como el ISC en los últimos años y la falta de normas para el control de contrabando. Por ejemplo, Vela (2012) estimó que en el año 2010 aproximadamente 36 millones de dólares provinieron del contrabando por incautación de cigarrillos y productos derivados del Tabaco, lo que se puede apreciar en la Tabla 10.

En lo que respecta a los usos del Tabaco, tal como se indicó inicialmente, más del 90% es utilizado para cigarros y cigarrillos. No obstante, la hoja de la planta del Tabaco tiene diferentes aplicaciones desde los tiempos indígenas; así, Fresquet (2001) mencionó que Nicolás Monardes (1574) fue el primer gran defensor de las virtudes curativas y terapéuticas del Tabaco. Aún existen creencias generalizadas sobre las cualidades curativas de esta planta, las cuales se relacionan con el alivio de dolores de cabeza, pecho, rodilla, indigestión, parásitos intestinales, dolores de muela, contra las hemorroides, entre otros.

Tabla 10

Estimación del Valor del Contrabando en el Perú 2010

	USD Millones	% Participacion
Metalmecánico	328.2	21.9%
Deriv del Petróleo	248.2	16.6%
Alimentos	216.3	14.4%
Papel y Químicos	133.5	8.9%
Textil y Confecciones	110.1	7.3%
Agricultura	107.5	7.2%
Calzado	98.7	6.6%
Bebidas	58.7	3.9%
Tabaco	36.0	2.4%
Caucho y Plástico	21.6	1.4%
Otras Industrias	140.6	9.4%
Total	1,600.0	100.0%

Nota. Tomado de *El contrabando en América Latina y en el Perú: Una visión desde el norte del Perú. 2012*

Según Tobin (2003), la nicotilamida, que es una sustancia derivada de la nicotina, está en pleno estudio a nivel de laboratorio con ratones experimentales dado que es muy probable que ayude a curar el Alzheimer. Claro está que tiene una contraposición con los efectos nocivos de la nicotina como la dependencia y los efectos cardiovasculares y pulmonares. Al ser los residuos del Tabaco un material biodegradable, existe la posibilidad de que sean usados como abono para las plantas porque contienen nutrientes y minerales como potasio y fósforo. Es claro decir que acumular las cenizas y las colillas de los cigarrillos no será fácil de introducir en la vida cotidiana de los fumadores, pero el beneficio que traerá para las plantas no es solo la nutrición sino la prevención de la aparición de insectos y enfermedades.

1.2 Conclusiones

El Tabaco es un producto cuyo consumo genera muchas controversias a nivel mundial lo que hace que se vea cada vez sujeto a mayor regulación. Sin embargo, es necesario tener una perspectiva más amplia para entender su total dimensión. En primer lugar, las economías de los principales países emergentes como China, India y Brasil tienen

ingresos importantes gracias al Tabaco, ya sea como contribución al producto bruto o como fuente de impuestos; en segundo lugar, a pesar de las regulaciones que se hagan sobre la publicidad, comercialización y el consumo del Tabaco, las ventas del mismo se incrementan cada año lo que hace pensar que los consumidores, a pesar de estar ahora más informados, no detienen ni disminuyen su consumo, evidenciando que en un futuro, este producto se seguirá consumiendo por un mercado cada vez más conocedor y que exigirá un producto de alta calidad. Por otro lado, la comercialización del Tabaco, tanto a nivel básico o como producto terminado, se debe basar en políticas que consideren todos los impactos positivos como negativos en la sociedad. Si bien es un producto legal, se debe considerar que tiene efectos negativos en su consumo como cigarrillos, los cuales a nivel global están siendo restringidos en busca de una mejor calidad de vida para fumadores y no fumadores. En este sentido, en la comercialización de este tipo de productos se debe considerar el apoyo a las normas medio ambientales del país, así como a la regulación interna sobre el consumo. Por ello es muy importante también evaluar usos alternativos como medicinales o como materia prima para otro tipo de productos a fin de buscar reemplazar cultivos nocivos como la coca, por ejemplo, en las zonas donde el clima y las condiciones sean apropiados. Sin embargo, salvo fuentes de poca credibilidad, existe aún muy poco desarrollo de estudios sobre fines alternativos para el Tabaco.

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

2.1 Antecedentes

El Tabaco es un producto usado principalmente en la fabricación de cigarrillos, cuya tendencia de consumo viene disminuyendo debido a las campañas en pro de una buena salud, emprendidas por gobiernos y organizaciones a nivel mundial. No se encuentran antecedentes recientes sobre planes estratégicos del Tabaco en el Perú, aun viendo que países vecinos como Brasil cuentan con una industria tabacalera organizada. Observamos que las principales empresas multinacionales productoras de cigarrillos tienen planes estratégicos enfocados en elevar su nivel de ventas a pesar de las restricciones al consumo, sin descuidar la responsabilidad social como un contrapeso a su cada vez más cuestionada industria.

Asimismo, la tendencia del mercado y los hábitos de consumo –aun con las continuas restricciones– indican que el mercado de consumidores de cigarrillos y otros productos derivados del Tabaco no van a desaparecer, es muy probable que el consumo siga disminuyendo hasta concentrarse en segmentos especializados y de conocedores, dispuestos a pagar un mayor precio por un producto de muy buena calidad. Es a ese mercado, el cual ya existe, al que se enfoca el Plan Estratégico del Tabaco.

2.2 Visión

Lograr que en el año 2023 el Tabaco peruano sea reconocido en los mercados internacionales por su alta calidad, integrando en su modelo de desarrollo: (a) una cadena de valor competitiva y rentable, (b) el desarrollo de las comunidades productoras, (c) el alto valor agregado como producto final y (d) el desarrollo del capital humano; los cuales proporcionarán beneficios a la sociedad vinculada.

2.3 Misión

Desarrollar la cadena de valor del Tabaco, orientándola hacia el logro de altos estándares internacionales y que busque atender la mayor cantidad de mercados externos con

productos derivados de alta calidad y valor agregado, que satisfagan las expectativas de los consumidores más exigentes y logre integrar y desarrollar a los miembros de su cadena productiva, con un firme compromiso social hacia las comunidades productoras, el cuidado del medio ambiente, la rentabilidad de sus accionistas y el beneficio de sus stakeholders.

2.4 Valores

Las estrategias planteadas para el desarrollo del plan estratégico requieren de lineamientos que deben ser cumplidos por los responsables multisectoriales involucrados, quienes deberán alcanzar los objetivos aplicando los siguientes valores:

- **Calidad:** La cadena de valor del Tabaco sólo se desarrollará si se aprovechan las ventajas comparativas que el Perú posee, realizando cada una de las actividades con altos estándares de calidad.
- **Liderazgo:** Deberá estar presente en cada uno de los involucrados en la implementación del plan estratégico.
- **Respeto:** Los miembros multisectoriales deben cumplir su rol y defender sus intereses de manera constructiva.
- **Responsabilidad:** Los encargados de la implementación deben asumir las buenas o malas decisiones, en donde el sentido de responsabilidad genere beneficios comunitarios más que los individuales. La persona responsable es consciente de sus actos y conoce la causa directa o indirecta de un hecho, por lo tanto, es pasible de ser imputable y hasta responder por él, llegado el caso.
- **Confianza:** En que la industria del Tabaco peruano cumplirá con su visión.
- **Integración:** Todos los miembros de la cadena de valor son responsables y trabajan unidos para el logro de los objetivos.
- **Honestidad:** Todos los miembros deberán actuar con integridad.

- Innovación: El logro de la visión requiere de nuevas ideas que pueden provenir de cualquier miembro de la cadena de valor, estas serán recibidas y apoyadas tomando en cuenta que cualquier persona puede hacer aportes importantes desde sus respectivas posiciones o profesiones.
- La conservación del medio ambiente: La administración será responsable del tratamiento de los recursos en armonía con el medio ambiente, preservando la flora y fauna del medio en el que se desarrollan las actividades relacionadas con la cadena de valor del Tabaco.

2.5 Código de Ética

- Se orientará al Tabaco hacia una industria que respete a todos los miembros de la cadena de valor, que prevea no crear un impacto ambiental negativo y sea responsable con los stakeholders.
- Se mantendrá y preservará una buena relación con los stakeholders, estableciendo relaciones que generen valor a todos los involucrados.
- Se incentivará el trabajo de manera socialmente responsable dirigiendo las actividades hacia la formalización de la fuerza productiva del Tabaco.
- Establecer y cumplir con normas de calidad que permitan incrementar de manera sostenida el valor del Tabaco peruano.
- Las acciones estarán enfocadas a atender la demanda de Tabaco, mas no a promover el consumo indiscriminado ni fomentar su consumo en menores de edad.
- Se respetará la normatividad legal vigente relacionada con la producción, consumo y promoción del Tabaco.
- Ante cualquier duda o desacuerdo, se optará por el bien común, es decir, por el bienestar de los consumidores, así esto signifique un obstáculo para la industria.

- Trabajar con socios estratégicos como clientes o proveedores quienes posean normas firmes sobre responsabilidad social y con el medio ambiente estableciendo relaciones que busquen el desarrollo de toda la cadena productiva.

2.6 Conclusiones

El Tabaco peruano debe avanzar hacia su siguiente nivel, el cual implica la mejora de la calidad productiva y la industrialización, con el objetivo de dejar de ser un país exportador de materias primas e importador de productos terminados para pasar a ser exportador neto de productos terminados, gracias al impulso de una industria local de capitales internos o extranjeros que eleven la calidad del producto y su competitividad en el mercado internacional.

La visión que se plantea en el presente estudio se enfoca en el aprovechamiento de un producto que, siguiendo las exigencias normativas vigentes, puede ser una fuente más de desarrollo, generando oportunidades para comunidades vinculadas, y convirtiéndose en una fuente importante de ingresos para el Estado. La misión, los valores y el código de ética aseguran que la gestión que se haga sobre este producto será responsable y tendrá como finalidad el desarrollo de la sociedad.

Capítulo III: Evaluación Externa

Una apropiada consideración del entorno es algo que no se puede dejar de hacer al evaluar el conjunto de variables que, en mayor o menor medida, condicionarán el ingreso al mercado y los resultados de una empresa en el tiempo o, como en el presente caso, de un sector agroindustrial en vías de creación; el fin es proporcionar las directrices que guíen la ruta al éxito y efectuar las periódicas mediciones y correcciones necesarias. Esta evaluación se hará siguiendo la estructura metodológica propuesta en *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (D'Alessio, 2013), la misma que ayuda a entender organizadamente el universo de los diversos conjuntos de fuerzas que componen la realidad del cultivo del Tabaco y la transforman en su permanente interacción; el presente capítulo pretende identificar dichas fuerzas y aislarlas con el propósito de facilitar su análisis, así como propiciar soluciones y respuestas a toda la gama de interrogantes que esta realidad plantea desde los distintos niveles de complejidad, llegar al enfoque holístico y sistémico al que, permanentemente, conduce esta estructura metodológica.

Hoy más que nunca, el mundo globalizado y cambiante, con avances científicos y tecnológicos que se suceden a velocidades antes insospechadas, abre nuevos horizontes llenos de oportunidades, pero que se confrontan simultáneamente con amenazas de las que protegerse. Asimismo, surgen problemas de la más variada índole, los cuales deben ser resueltos y, mejor aún, anticipados, para poder sortearlos o, por lo menos, mitigar de manera proactiva sus implicancias negativas. Todo esto es imposible de lograr sin una visión de largo plazo y una adecuada estructura de análisis que permita prestar la debida consideración a las variables que están en juego y sopesar la significancia que estas tendrán sobre la ruta que separa y/o conduce a la consecución de los objetivos planteados.

El desarrollo de esta auditoría debe enfocarse desde el plano más general, a través del análisis PESTE (D'Alessio, 2013), hasta planos mucho más específicos, a través de modelos

de las Fuerzas Competitivas (Porter, 2009) y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1983) mencionó que en las relaciones entre las naciones estas interactúan a través de sus fronteras en aspectos tales como el movimiento de personas, conocimientos, bienes, servicios, información, tecnología y conocimiento; así es como una nación ajusta sus intereses a los de otras naciones. La teoría tridimensional da las pautas para evaluar las relaciones que se dan entre las naciones considerando tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

El análisis de cada una de estas dimensiones tiene como objetivo principal determinar los intereses del país, identificar las fortalezas que el país debe aprovechar y las debilidades que debe superar, así como identificar las oportunidades y las amenazas de la nación.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2008) definió que los intereses nacionales son aquellos aspectos que un país debe alcanzar a cualquier costo, puesto que son de interés fundamental. Por otro lado, los intereses nacionales también pueden ser considerados como las políticas que ayudan a una nación a mantener o incrementar su poder (Magstadt, 2010).

Al referirse a los intereses nacionales, Hartmann (1983) mencionó que estos son aquellos que busca un Estado para obtener algo o para protegerse frente a otros Estados. Precizando un poco más el concepto, Donald E. Neuchterlein (1973) indicó que estos intereses, a su modo de ver, se sitúan en cuatro niveles que vienen determinados por el grado de intensidad o significancia que para cada Estado presentan estos intereses.

Por su intensidad, los intereses nacionales pueden tener el siguiente orden: (a) Superlativo, cuando la propia existencia del país dependiera de ellos teniendo así la más alta relevancia; (b) Vitales, cuando el no lograrlos causa daños peligrosos y, por tanto, son

relevantes; (c) Mayores, cuando tienen una incidencia adversa que los hace primordiales; y, finalmente, (d) Periféricos, cuando su nivel de afectación es marginal y por ende su importancia es inferior.

Al contrastar los intereses de una nación en el plano en que estos interactúan con aquellos de otras naciones, estos serán: (a) Comunes, si se dan coincidencias en la relación y por ende propician o, al menos, hacen factible el llegar a acuerdos y alianzas favorables cuyo logro es tan deseable que impulsa a perseguirlos con el mayor interés; y (b) Opuestos, cuando estos son de tal naturaleza que los opone a aquellos que la contraparte tiene en la relación analizada y hacen, por tanto, imposible el plantearse esquemas de cooperación poniendo de relieve lo ingenuo que sería incluso iniciar cualquier intento en dicha dirección.

Es frecuente que, al tratar de documentarse sobre este asunto con relación al Perú, primen resultados que sugieren que los intereses nacionales del Gobierno peruano no se encuentran bien definidos por parte de sus gobernantes, sumándose a esto que la carencia de un plan estratégico nacional evidencia la falta de visión y de planeamiento por parte de sus administradores. Como consecuencia de lo anterior, a menudo uno tenía que optar por seguir un orden de relevancia contrario al lógico y suplir el déficit recurriendo a información proveniente de los distintos órganos administrativos del Gobierno tales como ministerios y otras instituciones que tenían una naturaleza sesgada por haberse gestado a un nivel inferior; o buscar estos a través de fuentes, medios de comunicación o académicos, que no les daban la categoría ni la ponderación que por derecho corresponden a los principios rectores destinados a orientar el desarrollo y accionar de una nación en el largo plazo. No es de extrañar que los resultados de estos esfuerzos adolecieran de cierta falta de coherencia por lo subjetivo y sesgado de su origen.

Es evidente que en el ámbito académico existen entidades que se ocupan seriamente del tema, como el Centro de Altos Estudios Militares (CAEM), hoy denominado Centro de

Altos Estudios Nacionales (CAEN), entidad que en su curso sobre la Realidad Nacional se preocupaba, como parte del proceso de estudio, en establecer un número reducido de Grandes Objetivos Nacionales que fungieran de parámetros rectores en la vida de la Nación, sentando de alguna manera la ruta a seguir en el camino hacia la seguridad y el bienestar general al que confiamos nos conduzca el desarrollo nacional (CAEN, 2013).

Teniendo en cuenta los antecedentes a los que acabamos de referirnos, los esfuerzos que, de manera más clara, se dieron a partir del año 2002 merecen ser destacados. Un hito visible lo constituye la reunión en Palacio de Gobierno en la que los segmentos más representativos de la sociedad contrajeron el compromiso de enfocar la carencia de estos principios rectores en búsqueda del consenso, esforzándose por hacerlo desde una perspectiva enfocada más en las convergencias que compartimos al tratar de conceptuar una visión del futuro de la Nación observado desde las ricas, diversas y respetables perspectivas que otorga la naturaleza plural y multicultural que la caracterizan; esto, en lugar de continuar haciéndolo desde la plataforma donde concurren e interactúan las divergencias que, de hecho, existen entre los grupos políticos y el resto de actores que la conforman.

El proceso que se iniciara compartiendo la firme voluntad de buscar y alcanzar un consenso concluyó con el anuncio del comienzo de otro proceso, más claro y mejor estructurado, en el que se percibían coincidencias y actitudes más positivas hacia un logro que debía favorecer a la comunidad en pleno. La fecha que marca el acontecimiento fue el 22 de julio de 2002, cuando en un acto solemne en Palacio de Gobierno se suscribe el Acuerdo Nacional, con la participación del entonces presidente de la República, Alejandro Toledo, el presidente del Consejo de Ministros, Roberto Dañino, y con los principales representantes de la sociedad peruana. El Acuerdo Nacional tuvo como punto de partida 17 Políticas de Estado propuestas por el Gobierno; durante los meses en que progresaron las reuniones, talleres y consultas de la amplia base de representantes de las diversas organizaciones políticas,

religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno, el número de Políticas ascendió a 29, hecho que fue resaltado por el presidente Toledo (discurso presidente Toledo, 2002). Actualmente, el Acuerdo Nacional posee 33 políticas.

Las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional están agrupadas en cuatro grandes objetivos:

1. Fortalecimiento de la democracia y el Estado de derecho.
2. Desarrollo con equidad y justicia social.
3. Promoción de la competitividad del país.
4. Afirmación de un estado eficiente, transparente y descentralizado.

Cada Política de Estado tiene metas, indicadores y propuestas normativas al 2006, 2011, 2016 y 2021, que están trabajados en formatos denominados matrices (Acuerdo Nacional, 2013). Las Políticas de Estado mencionadas en el Acuerdo Nacional son:

1. Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho.
2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos.
3. Afirmación de la identidad nacional.
4. Institucionalización del diálogo y la concertación.
5. Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes.
6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración.
7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana.
8. Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.
9. Política de Seguridad Nacional.
10. Reducción de la pobreza.

11. Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación.
12. Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte.
13. Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social.
14. Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo.
15. Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición. .
16. Fortalecimiento de la Familia, Promoción y Protección de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud.
17. Afirmación de la economía social de mercado.
18. Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica.
19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental.
20. Desarrollo de la ciencia y la tecnología.
21. Desarrollo en infraestructura y vivienda.
22. Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad.
23. Política de desarrollo agrario y rural.
24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente.
25. Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia.
26. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas.
27. Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.
28. Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial.
29. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa.

30. Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional.
31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda.
32. Gestión del Riesgo de Desastres.
33. Política de Estado sobre los recursos hídricos.

Estas políticas de Estado, aprobadas por el Acuerdo Nacional, fueron la base para el trabajo desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) al elaborar el *Plan Bicentenario: El Perú al 2021* (Ceplan, 2011), documento aprobado por el Acuerdo Nacional en marzo del 2011. En este Plan de Desarrollo al 2021, los cuatro ejes originales del Acuerdo Nacional se convierten en seis ejes estratégicos de los que emergen objetivos, lineamientos, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos. Los seis ejes estratégicos y los objetivos nacionales que se derivan de cada eje, así como las prioridades fijadas por Ceplan en su consecución, son:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas, cuyo objetivo principal es la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios, cuyo objetivo principal es la igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos.
3. Estado y gobernabilidad, cuyo objetivo principal es el tener un Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.
4. Economía, competitividad y empleo, cuyo objetivo principal es tener una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.
5. Desarrollo regional e infraestructura, cuyo objetivo principal es el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.

6. Recursos naturales y ambiente, cuyo objetivo principal es la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque responsable, integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

Todas estas políticas muestran que actualmente el Gobierno está enfocado en lograr los grandes objetivos planteados, inicialmente en el Acuerdo Nacional y posteriormente en el Plan Bicentenario, además de mirar la situación actual de las políticas internacionales; todo ello nos hace concluir en la Matriz de Intereses Nacionales mostrada en la Tabla 11.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2013), el Poder o Potencial Nacional es la fortaleza o la capacidad que una nación puede ejercer con el objeto de alcanzar sus intereses nacionales. Para encontrar los factores del potencial nacional es necesario analizar siete variables o dominios (Hartmann, 1983), los cuales son demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/sicológico/sociológico, organizacional/administrativo y militar. A través de este análisis se encuentran las fortalezas y debilidades del país.

Tabla 11

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Seguridad Nacional		Chile (-)	
Bienestar y Desarrollo			Venezuela (-) Bolivia (-) Ecuador (-)
Economía Competitiva		EUA (+) China (+) UE (+)	Chile (-)
Infraestructura de Calidad	Brasil (+)	UE (+) Asia (+)	
Conservación y Uso Sostenido de Recursos	Brasil (+) Ecuador (-)	UE (+)	China (+) Japón (+)

(+) Intereses comunes.

(-) Intereses opuestos.

Demográfico. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007), la población total del Perú en el año 2007 fue de 28'220,764 habitantes. El crecimiento promedio anual para el período 1993-2007 fue de 1.6%, lo que evidencia la tendencia decreciente observada en el país en los últimos 46 años, explicada en parte por la reducción en los niveles de fecundidad.

De acuerdo a los últimos resultados brindados por el INEI al 30 de junio del presente año, el total de la población en el país asciende a 30'475,000 personas, con una densidad de 24 habitantes por kilómetro cuadrado. Lima tiene una densidad de 274 habitantes por kilómetro cuadrado, seguida de Lambayeque con 87.2 habitantes por kilómetro cuadrado, La Libertad con 71.2 habitantes por kilómetro cuadrado y Piura con 50.6 habitantes por kilómetro cuadrado.

Informa el INEI (2012) que, durante el año 2012 la población se incrementó a una tasa de crecimiento anual del 1.13% con respecto al resultado del año precedente.

Siguiendo las proyecciones de población, en el año 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, seremos 33'149,000 de habitantes, con un crecimiento promedio anual de 325 mil habitantes; lo que corrobora que la tendencia decreciente se mantiene para cruzar la marca debajo del uno por ciento y empezar a medirse en fracciones de uno. Las proyecciones sugerirían que en el año 2050 la población peruana ascendería a 40'111,000 de habitantes.

La provincias con mayor población son Lima (8'617,314 habitantes), Callao (982,800 habitantes), Arequipa (947,384 habitantes), Trujillo (928,388 habitantes) y Chiclayo (843,445 habitantes). Por el contrario, las provincias con menor población son Purús en Ucayali (4,329 habitantes), Tarata en Tacna (7,908 habitantes), Aija en Áncash (7,913 habitantes), Cajatambo en Lima (8,035 habitantes) y Corongo en Áncash (8,283 habitantes).

Las mujeres representan el 49.9% del conjunto de la población, aunque esta proporción varía dependiendo del grupo de edad. Esto resulta en que hasta los 44 años el porcentaje de mujeres sea levemente inferior al de varones en todas las edades, mientras que a partir de los 45 años la situación se invierte, conforme los grupos contabilizados aumentan en edad el porcentaje de población femenina es mayor. Es así que las mujeres representan el 50.2% de la población a partir de los 45 y más años de edad, alcanzando el 58.4% a partir de los 80 y más años de edad.

En el año 2011, en el país se inscribieron 521,692 nacimientos, lo que significa 1,429 por día y 60 cada hora. En tanto que, en el mismo año, se registraron 118,456 defunciones por año, es decir, 325 por día y 14 defunciones por hora.

Desde el punto de vista demográfico se puede concluir que la principal fortaleza del Perú es su estabilidad poblacional con un crecimiento moderado, sin embargo, presenta una gran debilidad en la concentración de la población en Lima, y quedan muy por debajo las principales ciudades del interior del país.

Geográfico. El Perú dentro del globo terráqueo, está en la región Central y Occidental de la América del Sur. Posee un litoral de 3,080 kilómetros de extensión y está conformado por cuatro regiones naturales: la costa, la sierra, la selva y el mar, vinculadas entre sí y que sirven de nexo con el resto de países sudamericanos y aquellos de la Cuenca del Pacífico.

Por su posición marítima en Sudamérica, el Perú es el acceso principal hacia la Cuenca del Pacífico de los países del Atlántico Sur que no tienen dicho acceso, como es el caso de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay. Además, una alianza estratégica con Brasil convierte a los dos países en el puente natural que une a los océanos Pacífico y Atlántico y a otros continentes. La iniciativa que un poco da forma a la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) surge de una propuesta común del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Corporación Andina de Fomento (CAF) que fuera

presentada en el año 2000 durante la Reunión de Presidentes de América del Sur, en Brasilia, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y de acuerdo con datos de la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2010).

De esta reunión se remonta el nacimiento de la carretera que conforma el eje IIRSA sur cuya construcción acaba de concluir recientemente, así como los otros dos ejes hacia el norte que persiguen la integración y pasan por el territorio peruano. Son diez ejes los que deben vincular a los países de la región:

1. Eje MERCOSUR-Chile (Brasil-Uruguay-Argentina-Chile)
2. Eje Andino (Venezuela-Colombia-Ecuador-Perú-Bolivia)
3. Eje Interoceánico Central (Perú-Chile-Bolivia-Paraguay-Brasil)
4. Eje del Amazonas (Colombia-Ecuador-Perú-Brasil)
5. Eje del Escudo Guayanés (Venezuela-Brasil-Surinam-Guyana)
6. Eje Amazónico del Sur (Perú-Brasil-Bolivia)
7. Eje Interoceánico Capricornio (Antofagasta/Chile-Jujuy/Argentina-Asunción/Paraguay-Porto Alegre/Brasil)
8. Eje del Sur (Talcahuano-Concepción/Chile-Neuquén-Bahía Blanca /Argentina)
9. Eje de la Hidrovía Paraguay-Paraná
10. Eje Andino del Sur

La geografía peruana andino-amazónica hace que los ríos navegables interconecten las Cuencas Internacionales del Amazonas, del Orinoco y del Plata, además el Perú está ligado a la Antártida por la proyección de nuestras costas hacia el sur y la influencia de este continente sobre la riqueza de nuestro mar y su clima. La ubicación del Perú en la zona ecuatorial le da ventajas relativas a la comunicación satelital, así como a la exploración y explotación del espacio aéreo tanto en su zona marítima como en la continental.

Castro (1994) mencionó que es necesario dar un nuevo enfoque y pasar de esa percepción negativa en la que hemos sido educados y que define al Perú como un país de geografía adversa a una que valore su posición geopolítica e importancia geoestratégica. Observando al mundo desde la perspectiva que nos ofrece el Perú, es posible cambiar esa visión arcaica y empezar a desarrollar las potencialidades que ofrecen sus escenarios geográficos.

Por otro lado, desde la década de los noventa, luego del fin de la Guerra Fría, el mundo occidental quedó inmerso en un proceso de profundos cambios que afectaron el orden económico, social, cultural y político, y a los que nos referimos como globalización. Este fenómeno es de tan crucial importancia que sólo se le podría comparar a fenómenos históricos que marcan el paso entre las diversas edades en que se divide el estudio de la historia. Hoy se habla de formas de administración y enfoques de la seguridad que insertan lo nacional dentro de ese nuevo orden que unifica y estandariza los espacios económicos, sociales y políticos en un nuevo ámbito, que los sitúa en una dimensión transnacional. Este proceso conmueve las identidades colectivas e individuales generando cambios culturales, morales y de valores, que en algunos casos se traducen en reacciones que se expresan de diversas formas y llegan a generar conflictos de dimensión globalizada, las cuales exigen soluciones del mismo calibre.

Por sus dimensiones, el Perú es el tercer país más grande de Sudamérica, limita al norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al este con Brasil (2,822 km), al sureste con Bolivia (1,047 km) al sur con Chile (169 km). La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas.

La superficie que tienen las regiones naturales del Perú en su extensión continental puede apreciarse en la Tabla 12.

Tabla 12

Superficie del Territorio Peruano

	Superficie En Km ²	Porcentaje (% del Total)
Costa	136,233	11.0
Sierra	391,991	30.0
Selva	756,991	59.0
Total	1'285,215	100.0

Es necesario mencionar que el mar territorial peruano en el océano Pacífico constituye una cuarta región, con un litoral de 3,080 kilómetros de extensión y con un dominio marítimo que se extiende a 200 millas.

El Perú cuenta con cuatro cuencas hidrográficas: (a) La Cuenca del Pacífico, la cual comprende 52 ríos paralelos entre sí, que desembocan en el mar; (b) La Cuenca del Amazonas, la cual está conformada por las regiones por donde transcurren los ríos que conforman el Amazonas, que es navegable durante todo el año por embarcaciones de mediano tonelaje, lo cual permite la salida hacia el océano Atlántico y materializa la proyección geopolítica bioceánica del Perú; (c) La Cuenca del río Madre de Dios, en el sureste del Perú, que es afluente del río Madeira y que, por transporte multimodal, permite el acceso a las rutas del Paraná-Paraguay y su salida al Atlántico por la vía del Río de la Plata, en Argentina, (d) La Cuenca del Titicaca, compartida con Bolivia, en el lado peruano está formado por los ríos Pucará, Azángaro, Ramis, Chaquimayo, Ilave y otros. La importancia del lago Titicaca reside en que atempera la gelidez de la región, lo cual posibilita el desarrollo de asentamientos y poblaciones humanas; además, los ríos provenientes del lago, como el Desaguadero, son fuentes importantes para la economía de la cuenca.

El hecho de limitar con cinco países y tener una frontera de 7,073 km –la mayor parte de ella en zonas inhóspitas, agrestes, aisladas y despobladas– constituye un reto para las acciones de defensa y desarrollo orientadas a garantizar la soberanía e integridad territorial.

La interconexión del Perú con cinco cuencas hidrográficas permitirá un intercambio comercial, industrial, científico-tecnológico, cultural y poblacional significativo. Asimismo, el Perú en el mediano plazo desarrollará interconexiones con los países del Atlántico que buscan llegar a la Cuenca del Pacífico.

El clima en el Perú es sumamente variado, oscilando desde altas temperaturas tropicales en la selva, hasta muy bajas en la Cordillera de los Andes. El territorio peruano cuenta con 84 microclimas de los 114 que existen en el mundo, y cuenta con más del 75% de ecosistemas. Estas características favorecen la biodiversidad existente en sus regiones naturales. En el Perú se acumulan más especies de plantas y de animales que en ningún otro lugar del planeta; por ejemplo, el 20% del total de aves, entre 40,000 y 50,000 especies de plantas (entre ellas, más de 3,000 tipos de orquídeas).

Se puede concluir, tal como lo menciona el Libro Blanco del Ministerio de Defensa, que el Perú es un país marítimo, andino, amazónico, bioceánico, con presencia en la Antártida; posee casi un 75% de los 114 climas que existen en el mundo y más del 75% de sus ecosistemas, lo que favorece la biodiversidad existente en sus regiones, así se puede apreciar en la Figura 7.

Hoy el Perú enfrenta los retos del nuevo milenio con una visión estratégica de desarrollo y seguridad, como un país de enormes potencialidades en sus dimensiones marítima, andina, amazónica y proyección geoeconómica bioceánica, con una presencia privilegiada en la Cuenca del Pacífico, fortalecida por su membresía en el APEC y su proyección hacia el Continente Antártico (Ministerio de Defensa, 2005).

La Cuenca del Pacífico es un espacio geográfico que cubre más de la mitad del planeta, constituido conceptualmente por un borde terrestre litoral que encierra al océano de mayor extensión y profundidad que existe. Este borde litoral es la puerta de entrada y salida a la más grande superficie terrestre continental del mundo, lo que explica su enorme importancia dentro de la economía mundial, pues en su superficie se concentra más del 50% de la población total del mundo, todo esto la convierte en un muy interesante mercado de producción y consumo.



Figura 7. Visión sobre el Perú del Ministerio de Defensa. Tomado de Libro Blanco de la Defensa Nacional elaborado por el Ministerio de Defensa, 2005.

El conjunto de Estados y territorios que esta área posee encierra las culturas y razas más antiguas del planeta, con idiomas, economías y sistemas políticos de diferentes características que hace difícil concebirlas como un todo homogéneo. Esta área comprende a más de 60 países, entre continentales e insulares, y es responsable de casi el 50% del producto mundial bruto, es decir que aquí se realiza un importante volumen del intercambio comercial que se da en el planeta. Dadas las vastas extensiones que encierra la cuenca, se

hace importante su segmentación geográfica, lo que da origen a cuatro cuadrantes que agrupan estados geográficamente próximos: el cuadrante nororiental dominado por la presencia relevante de Estados Unidos con sus vecinos al norte y sur, respectivamente, Canadá y México, y que aloja al Canal de Panamá que une dos de las cuencas más importantes; el cuadrante noroccidental en donde habita la tercera parte de la población mundial y encierra antiguas culturas como China, Japón y Rusia, además de países con gran dinámica económica como Singapur, Hong Kong, Corea del Sur, Taiwán, Malasia, Indonesia, Filipinas y Tailandia; el cuadrante suroccidental encierra países como Australia y Nueva Zelanda, de escasa población pero con altos índices de bienestar y desarrollo; y, finalmente, el cuadrante suroriental que sólo alberga a tres países, Ecuador, Perú y Chile, en donde Perú tiene una posición expectante con posibilidades reales de convertirse en una puerta a la Cuenca del Pacífico para el resto de países sudamericanos.

Estas características mencionadas hacen que el Perú sea un país (a) marítimo, (b) andino, (c) amazónico y (d) con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida, por lo que su ubicación geoestratégica en América del Sur es especialmente importante para el comercio de esta parte del continente (Índex Mundi, 2010).

Así, desde el punto de vista geográfico, el Perú presenta grandes fortalezas entre las cuales se encuentra la variedad de ecosistemas que provocan una gran riqueza de fauna y flora, esto debido a la presencia de la Cordillera de los Andes; otra fortaleza importante es su ubicación en la parte central de América del Sur, que lo convierte en intermediario natural del comercio con América Latina en general y, particularmente, con Brasil, lo que se manifiesta en la gran cantidad de proyectos de integración y vías de comunicación que existen en la actualidad. Sin embargo, es pertinente decir que la geografía peruana presenta también una debilidad importante que se convierte en un reto que no se ha podido superar, se refiere a la

dificultad de integrar a las comunidades del interior del país a través de carreteras y otros medios de comunicación que permitan el desarrollo del interior del país.

Económico. La crisis económica mundial que todavía afecta a las principales economías del mundo como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, esparció la desaceleración en otras economías críticas en el entorno global, afectando los niveles de demanda y, por ende, las exportaciones de países cuyas economías están orientadas a la demanda externa y muestran una vulnerabilidad a las variaciones que allí se producen.

Para el Perú, esta situación ha traído una reducción en las exportaciones tradicionales y no tradicionales, especialmente en los sectores minero, textil y agroindustrial.

Adicionalmente, tanto por la debilitación que muestran las economías de donde proviene el turismo receptivo peruano, no se ha logrado mejorar los niveles de seguridad que esperan encontrar los turistas, por lo que se proyecta una contracción en el corto y mediano plazo y en sus probables niveles de gasto. Por otro lado, según Narváez (2009), es de esperarse un deterioro en la cantidad de remesas recibidas por las familias peruanas de parientes que trabajan en el exterior, lo que afecta considerablemente la economía del país.

Esta misma fuente señala que las industrias textil y agroindustrial sufrieron efectos negativos en sus actividades exportadoras derivados de esta crisis económica, lo que repercute directamente en el nivel de ingresos de la población y, por consiguiente, en la demanda interna, puesto que se trata de industrias con una estructura productiva intensa en el uso de mano de obra.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, existe un consenso en cuanto a que la economía peruana se viene recuperando de los efectos de la crisis económica internacional y se prevé que el crecimiento para el 2013 deba de estar alrededor del 6.5%, se vislumbra entonces que las perspectivas de crecimiento para la economía peruana continúan siendo favorables.

Por el lado externo, se evidencia la recuperación de las mayores economías, aunque esto de manera heterogénea, mientras que los mercados emergentes siguen incidiendo de manera importante al PIB mundial. Este panorama es parecido al previsto por BBVA (2013) y ello explica que no hayan efectuado mayores cambios en sus proyecciones. Se estima que en adelante la recuperación irá ganando algo más de tracción en un contexto en el que la actividad global se muestra resistente a situaciones que con anterioridad habría dado origen a una ingente volatilidad financiera. Ello reduce la probabilidad de que choques externos ocasionen impactos de importancia sobre el crecimiento mundial.

En el aspecto local, la economía mantiene un buen dinamismo y el balance general que muestran los indicadores de actividad continúa respaldando la robustez de la tendencia subyacente del producto. Esto se evidencia en la demanda interna que compensa la transitoria debilidad de las exportaciones. Además, los indicadores de confianza empresarial y de las familias continúan en niveles altos, lo que haría anticipar un buen desempeño del gasto del sector privado durante los próximos trimestres. De afianzarse este optimismo y continuar las buenas condiciones de financiamiento, el crecimiento económico será este año de alrededor de 6.5%, que no ha variado con respecto al que BBVA anticipaba hace tres meses.

BBVA (2013) calculó que la entrada en operación de diversos proyectos mineros servirá para compensar la moderación mostrada en el gasto privado, empujando en el 2014 las exportaciones, por lo que estiman que el producto avance 6.5% y que este año la política fiscal tenga un tono algo más expansivo. Si bien su proyección de hace tres meses reflejaba este impulso, el avance del gasto público en remuneraciones sigue excediendo los niveles previstos. Hacia adelante se prevé que la sostenibilidad de las cuentas públicas se vea favorecida con la incorporación de elementos estructurales en la regla fiscal, asegurando así el manejo contracíclico de las cuentas fiscales.

Por el lado de los precios, la inflación se mantiene dentro del rango meta siendo su nivel actual 2.3%, sin embargo, se observan tendencias heterogéneas escondidas dentro de sus componentes. Se estima que las presiones de demanda sigan altas dada la expansión sostenida del gasto interno y las reducidas holguras en el mercado laboral; se prevé que la inflación esté más próxima al techo del rango meta durante los próximos meses y que recién en 2014 devenga visible una convergencia gradual hacia el centro del mismo, dentro de un entorno de moderación en el gasto privado y público, y bajo el supuesto de que no se vuelvan a producir nuevos choques de oferta.

En el mercado cambiario, los fundamentos continúan apoyando la tendencia a la apreciación de la moneda local, en particular el avance de la productividad, previéndose que este rumbo se vea reforzado por el fuerte y sostenido ingreso de capitales privados de largo plazo, tanto bajo la modalidad de inversión extranjera directa como de financiamiento obtenido por empresas peruanas en el exterior, algo que ya se ha podido observar durante los primeros meses del año. Sin embargo, hay elementos que atenuarán esta tendencia. Por lo pronto se ve que la percepción de algunos agentes en el mercado es menos favorable a la moneda doméstica, siguiendo fuerte corrección a la baja que han tenido los precios internacionales de los metales durante las últimas semanas y del retroceso de los volúmenes exportados en el primer trimestre, a lo que se suma un aumento en el ruido político local. Como resultado, se han producido algunos recortes de posiciones en activos denominados en soles. La actuación del Banco Central será, como es usual, otro factor que acotará el ritmo para mantener el fortalecimiento del sol peruano en lo que resta del año. En 2014, a medida que los mercados anticipen que las condiciones monetarias en las economías avanzadas empezarán a normalizarse, se debe generar un reacomodo de portafolios a nivel global, el tipo de cambio tendrá un comportamiento más estable. En cuanto a la política monetaria, la posición actual tiene cierto tono restrictivo, si consideramos una medida amplia de esta que

incorpore no solo el efecto de la tasa de política, sino también los elevados encajes. Ello es entendible en un contexto en el que la demanda interna se mantiene muy robusta no solo por el fuerte avance del gasto privado, sino también por el impulso del sector público, con lo que el esfuerzo de estabilización recae sobre la política monetaria. No prevemos mayores cambios en esta posición en lo que resta del año. En 2014, cuando las inyecciones de liquidez a nivel global empiecen a moderarse, el Banco Central tendrá espacio para recomponer la posición monetaria, recortando encajes (su uso intensivo ha generado distorsiones en el mercado crediticio) y compensando con el alza de la tasa de política sin que ello genere presiones importantes hacia la apreciación del sol. Finalmente, los principales factores de riesgo provenientes del exterior siguen siendo dos. El más importante es Europa y está asociado con un endurecimiento de las condiciones crediticias luego del manejo que se dio al rescate de Chipre. Este riesgo es más probable que el que identificamos en nuestro reporte anterior, pero su impacto sería más acotado por el soporte que brindaría el Banco Central Europeo. Esta misma razón y las crecientes fortalezas de la economía peruana nos hacen prever que los impactos de este choque serían relativamente limitados a nivel local.

El segundo riesgo importante es que en el entorno de abundante liquidez global se produzca un influjo de capitales masivo que lleve, por un lado, a una fuerte apreciación de la moneda y con ello a que el sector exportador pierda competitividad, y por otro a una expansión excesiva del crédito y así a que se formen burbujas en los precios de algunos activos. En este escenario se produciría una fuerte aceleración transitoria de la actividad (con posterior caída cuando los flujos de capitales reviertan), sobreendeudamiento en el sector privado, un aumento de las presiones inflacionarias, y una ampliación del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos que no sería sostenible. El reto de las autoridades económicas será acotar estos efectos, para lo que será prudente mantener una posición fiscal más neutral (BCR, 2013).

Así, el análisis de la economía peruana arroja un resultado positivo y se constituye en una de las principales fortalezas que posee el Perú debido a la estabilidad económica y la gestión del riesgo cambiario, sobre todo en el periodo actual en que los países del primer mundo aún no han podido superar del todo la crisis de finales de la década anterior.

Tecnológico-científico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) es la organización encargada de normar, dirigir, orientar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica y promover el desarrollo mediante la interacción entre las instituciones públicas, académicas y organizaciones. Según el Concytec (2013), la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica no han sido aún capaces de realizar aportes significativos para reducir la brecha económica y social del país. Por un lado se tiene gran abundancia de materias primas en las tres regiones naturales del país: en la costa existe una gran riqueza ictiología, además de sus capacidades comprobadas de producción agrícola; en la sierra se cuenta con una gran variedad de minerales y productos naturales que ya han beneficiado al mundo, como la papa, la quinua, el maíz, y lo continúan beneficiando con la maca, la uña de gato, el camu camu, las pecanas, etc.; la selva aporta con su inmensa biodiversidad. Sin embargo, esto no ha sido reflejado en el bienestar de la población donde todavía se registran grupos marginados viviendo en la pobreza extrema, la desnutrición y con bajos índices educativos.

Se sabe que la inversión del Perú en Investigación y Desarrollo (I&D) históricamente ha sido exigua. En el año 2007 solo representaba el 0.15% del PBI, muy por debajo del promedio de Latinoamérica (0.6%). En el sector privado la mayoría de las empresas que realizan grandes innovaciones en cuanto a productos y procesos son las grandes empresas, por lo que se está buscando promover acciones que incentiven la innovación de productos y

procesos en las medianas y pequeñas empresas. Comparando regionalmente, se evidencia una inversión centralizada en Lima (59.2%) con respecto a las demás regiones (Concytec, 2007).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012), el Foro Económico Mundial mencionó en su reporte de competitividad global 2012 y 2013 que el Perú en el año 2012 ocupaba la posición 61 en la medición internacional del índice tecnológico de 144 países evaluados. De los ocho indicadores evaluados, solo el referente a inversión extranjera directa y transferencia de tecnología representa una ventaja competitiva para el país, los demás actúan como una desventaja competitiva en contra de los intereses del Perú, por lo que los dirigentes del país deberían plantear estrategias de largo plazo que permitan implementar mejoras tecnológicas que beneficien a toda la población y, por ende, se conviertan en un facilitador que permita lograr mayor competitividad en el mercado internacional.

En América Latina, es Chile el país que más ha incrementado su presupuesto en I+D a lo largo de los años; en el ámbito mundial destacan Japón, Estados Unidos, Corea, Alemania, Francia y Australia. También están los países de alto IDH y que su presupuesto en I+D es bajo, aquí se encuentran países europeos, entre ellos el Reino Unido, España, Italia, Noruega, Irlanda y Portugal, países que, aun teniendo un alto índice de bienestar en la población, no realizan mayores inversiones en I+D. Del grupo de América Latina y el Caribe, tanto Chile como Argentina, Costa Rica, México y Panamá, en un nivel menor, son los que más invierten de acuerdo con la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana (RICYT, 2013). Este factor es muy importante, y para nuestro país es una gran debilidad, nuestro país solo invierte 3.8 dólares anuales por habitante (en el año 2004, que es el último año que Perú reportó a la organización) comparado con los 32.7 dólares que Chile invirtió en el 2007 y los 80 dólares que invirtió Brasil. Estados Unidos invierte 1,250 dólares al año por habitante en investigación.

En conclusión, la dimensión de la tecnología y la ciencia representa un gran reto para el Perú, dado que lleva consigo varias debilidades, como la poca inversión en investigación de las empresas privadas, la escasa promoción del Gobierno para el desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo en las universidades y centros de formación, lo mismo que se evidencia con la pobre presencia peruana en los rankings globales y regionales, con el agravante de que la tecnología y la ciencia constituyen pilares fundamentales del crecimiento y desarrollo sostenido de un país. Sin el desarrollo de esta dimensión no se podrán crear ventajas competitivas de largo plazo para los diferentes sectores productivos del Perú.

Histórico-psicológico-sociológico. La herencia de bienes materiales e inmateriales que recibimos de nuestros antepasados han permitido que los peruanos nos forjemos una identidad como nación. Es así que existen diversas expresiones que distinguen al Perú de otros países como la (a) lengua, (b) costumbres, (c) valores, (d) religión, (e) creatividad, (f) historia, (g) danza, (h) música, entre otros. De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2011), todas estas forman parte de nuestro patrimonio cultural y permiten que los peruanos obtengamos el sentimiento de identificación con una determinada comunidad, en este caso, con cada una de las culturas que conforman el Perú.

El Patrimonio es una variable de países que gozan de un legado cultural o de una geografía interesante o de ambos, y representan una fuerza que impulsa al crecimiento del país. De acuerdo con la UNESCO (2010) existen dos tipos: el geográfico y el cultural; el primero está definido por las formaciones naturales, la flora, la fauna, el clima y los demás factores en los que no ha intervenido el hombre; el segundo está conformado por todo el bagaje histórico, cultural, de costumbres y de experiencias acumuladas por la sociedad. A nivel mundial, los países con mayor patrimonio nacional y cultural son Italia, España y China (UNESCO, 2005). En Latinoamérica, se encuentran México, Brasil y luego Perú.

Un rasgo cultural importante de la cultura peruana es el emprendimiento, dado que muchas familias peruanas buscan, con grandes esfuerzos para sacar adelante un negocio, lograr el éxito y la estabilidad económica que muchas veces es esquivo en el mercado de trabajo formal. De acuerdo al reporte de Global Entrepreneurship Monitor 2012 (Roland et al., 2012), el Perú está considerado como uno de los países a nivel mundial con un alto índice de actividad de emprendimiento, esto debido a que posee una economía eficiente, a las bajas expectativas de empleo y al alto nivel de emprendimiento femenino. Por lo mencionado, la riqueza histórica y cultural representa una fortaleza para el Perú. Es importante resaltar que el alto nivel de emprendimiento de los ciudadanos peruanos ha contribuido a superar etapas de crisis económicas en el Perú.

Organizacional-administrativo. De acuerdo a lo establecido por la Constitución Política del Perú de 1993 (Tribunal Constitucional, 2013), el Perú es una República democrática, social, independiente y soberana. La estructura del Estado está conformada por el Poder Legislativo, Ejecutivo y Judicial las cuales cumplen las siguientes funciones:

1. Poder Legislativo: reside en el Congreso de la República, el cual es elegido por un período de cinco años a través de un proceso electoral. Entre algunas de las atribuciones del Congreso se tiene: (a) dar leyes y resoluciones legislativas, (b) velar por el respeto de la Constitución, (c) aprobar los tratados, entre otras.
2. Poder Ejecutivo: el presidente de la República es el Jefe de Estado y personifica a la Nación, es elegido por un período de cinco años. Entre algunas de las atribuciones del presidente de la República se tiene: (a) cumplir y hacer cumplir la Constitución, (b) representar al Estado, (c) dirigir la política general del Gobierno, entre otras.

3. Poder Judicial: la administración de Justicia se ejerce a través de sus órganos jurisdiccionales. Estos órganos son la Corte Suprema de Justicia y las demás cortes y juzgados que determine su ley orgánica.

Es necesario mencionar que, de acuerdo al Informe de Competitividad Mundial 2012 (Schawb, 2012), el Perú se encuentra en el puesto 61 de un total de 144 países a nivel mundial. Eso refleja una mejora en comparación con el informe del año 2008-2009, en el cual el Perú se encontró en el puesto 83. También hay que decir que el Perú ocupa la posición 69 en Requerimientos Básicos y 57 en Reforzadores de Eficiencia; sin embargo, ocupa el puesto 94 en Innovación, por debajo de países africanos como Zambia, Liberia o Nigeria. Este informe muestra la competencia que tiene un país para poder transformar las inversiones en bienestar para sus habitantes y en rentabilidad para los inversionistas. Asimismo, dicha habilidad está basada en la utilización productiva de sus recursos disponibles. Por consiguiente, dicho índice mide las instituciones, políticas y factores que enmarcan los niveles de prosperidad económica sostenible.

Una debilidad importante de esta dimensión se encuentra en la poca capacidad de los agentes políticos de transformar las fortalezas del Perú en competitividad, lo que se evidencia en las posiciones que ocupa el Perú en los rankings de competitividad, sobre todo en áreas como innovación. Si el Perú ha subido posiciones en el ranking global, se debe al desempeño económico en el corto plazo, sin embargo, no se están sentando las bases para hacer sostenible este crecimiento y convertirlo en competitividad, lo que es responsabilidad de los diferentes líderes políticos que ha tenido el Perú.

Militar. El hecho de que el Perú limite con cinco países y tenga una frontera de 7,073 kilómetros –gran parte de ella en zonas agrestes, aisladas, inhóspitas y despobladas– constituye un gran reto para las acciones de defensa y desarrollo, las cuales están orientadas a garantizar la soberanía e integridad territorial. Los países amazónicos con problemas

similares a los del Perú vienen fomentando una acción conjunta que les permita afrontar los obstáculos y las amenazas provenientes de problemas como la subversión, el contrabando, el narcotráfico entre otros. Sumado a esto, también cabe mencionar los nuevos desafíos que representan la proliferación del armamento atómico, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la guerra y el peligro de las armas biológicas y químicas de destrucción masiva, que el país debería estar preparado a enfrentar (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

Por otro lado, en una comparación realizada por Morales (2009) entre el Perú y el país vecino de Chile, se indicó que el Perú tiene una armada débil, generada por la política de desarme total que el país viene ejecutando desde la década del 80, mientras que Chile ha tenido desde hace décadas una política de Estado encaminada a mantener una escalada armamentista poderosa, que lo posiciona hoy como un país con una fuerza armada y una defensa nacional organizada, efectiva y suficientemente poderosa.

El embajador Oswaldo de Rivero mencionó en un artículo –publicado en un blog especializado– que dentro de los acuerdos de cooperación de defensa, a inicios del 2009, Brasil y Francia cerraron un acuerdo, Venezuela por su parte ese mismo año realizó una compra de armas a Rusia, mientras que Colombia había concluido un acuerdo con Estados Unidos que otorga a las tropas estadounidenses el derecho de usar siete bases militares colombianas por un período de 10 años; esto llevó a una situación de tensión entre los países de Venezuela y Colombia (De Rivero, 2009).

Desde el punto de vista militar, el Perú presenta varias debilidades, entre las que se encuentran: (a) la dificultad natural de proteger una frontera extensa y ubicada en territorios agrestes e incommunicados; (b) la debilidad de la armada peruana en comparación con sus vecinos; y (c) la gran cantidad de problemas internos que se deben resolver, tales como el narcotráfico, el terrorismo y los conflictos sociales.

3.1.3 Principios cardinales.

El objetivo principal del análisis de los principios cardinales es detectar las oportunidades y amenazas del país en su entorno:

Influencia de terceras partes. De acuerdo con D'Alessio (2013), todas las interacciones entre dos países tienen a un tercer país interesado, en caso de que esta interacción esté alineada con los intereses nacionales de este tercer país, entonces promoverá la unión bilateral o, puede ser el caso, de que intente impedirla en función de sus propios intereses, esto hace que no existan relaciones bilaterales propiamente dichas.

La coyuntura actual hace que el Perú y Chile estén próximos a resolver su problema de delimitación marítima al esperar el veredicto que tiene pendiente la Corte Internacional de la Haya, esta situación aparentemente bilateral tiene como tercero a Bolivia, que tiene sus propios intereses al aspirar a una salida soberana al mar. Chile ha mencionado sus intenciones de ayudar a Bolivia a salir al mar sin ceder soberanía, ofrecimiento que Bolivia ha rechazado y está planteando abrir una demanda contra Chile ante este mismo tribunal.

Asimismo, el Perú ha firmado una serie de tratados de libre comercio, lo cual toma matices especiales en la relación con Estados Unidos, país con el que además se han establecido relaciones de apoyo en seguridad nacional y lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. Además, se han intensificado las relaciones con Centroamérica a través de procesos de integración como la Comunidad Andina y el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), del cual el Perú es Miembro Observador desde el 2009; esto ha significado el incremento de las exportaciones a Centroamérica, razón por la que se han iniciado las negociaciones para la suscripción de un Tratado de Libre Comercio (RR. EE., 2013).

Cabe mencionar que, por la coyuntura política actual, el Perú ha tenido un acercamiento político formal con los países que conforman el bloque UNASUR, integrado básicamente por gobiernos con tendencias de izquierda, lo que hace que países reconocidos

por promover el mercado, como es el caso de Chile, no vean con buenos ojos este nuevo bloque latinoamericano. Concluyendo, se podría afirmar que las oportunidades que el Perú tiene son: (a) la gran cantidad de tratados que se puede firmar con países interesados y (b) los bloques a los que el Perú pertenece.

Lazos pasados y presentes. La historia del Perú con sus vecinos ha sido de continuos conflictos por el establecimiento de los límites territoriales, que se acentuaron por la difícil geografía de los más de 7 mil kilómetros de frontera que tiene en total. El último conflicto armado que tuvo el Perú fue con Ecuador, el cual terminó con el Tratado de Itamaratí; sin embargo, las relaciones pasadas que el Perú ha tenido con Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador han estado marcadas por guerras que terminaron de demarcar políticamente a las naciones de América Latina. Son ejemplos de que los lazos pasados pueden afectar los futuros si no son tratados con madurez y estrategia por parte de sus gobernantes. Después de la Guerra del Pacífico (1879-1883), las relaciones entre Perú y Chile fueron de continuo conflicto a nivel de ciudadanos. En esa guerra, Chile se anexó grandes extensiones de territorio y Bolivia perdió su salida al mar, la misma que ha intentado recuperar sin éxito. Actualmente, una cantidad importante de peruanos reside en Chile, sin embargo, no todos poseen un nivel de riqueza que prodigue bienestar a los suyos y, muchas veces, son víctimas de discriminación. Por otro lado, debido a las condiciones económicas del Perú, muchas empresas chilenas, principalmente aquellas relacionadas con el comercio minorista y banca retail, han ingresado a nuestro mercado, al considerarlo estratégico para su desarrollo internacional.

La principal oportunidad que se presenta viene de la tranquilidad actual de las relaciones del Perú con sus países vecinos, incluso en escenarios de diferencia, como es el caso del diferendo marítimo con Chile, el mismo que está a la espera del veredicto de la Corte

de la Haya, y respecto del cual ambos países han afirmado que lo acatarán, sea cual fuere el resultado y realizar planes de integración comercial.

Contrabalance de los intereses. Durante el gobierno del presidente Alan García, Venezuela tuvo una posición política muy diferente a la peruana, sin embargo es uno de los principales mercados de textiles peruanos, por lo que es conveniente mejorar las relaciones con ese país. Se estima que, dada la controversia por resolver que tiene el Perú con Chile en La Haya, esto hace que Chile se acerque a Bolivia económicamente.

Independientemente de los conflictos que el país ha tenido con Chile, la relación bilateral con dicho país puede generar beneficios para el Perú, sobre todo luego de terminado el diferendo marítimo a resolverse en La Haya. La Agencia de Noticias Andina (2013) mencionó que el Perú debería desarrollar una relación inteligente con el vecino país, centrado en un intenso intercambio comercial y cultural, que les permita a ambos complementarse para enfrentar el mercado asiático, dado que existe una multiplicidad de intereses comunes en lo político, social y económico. Actualmente hay 35,000 peruanos en Chile que han desarrollado su proyecto de vida y hay más de 7 mil millones de dólares de intercambio comercial con Chile, como también existen grandes desafíos que por el hecho de ser vecinos se deben aprovechar. Además son los únicos países de América Latina que forman parte del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) y se debería sacar provecho de estas circunstancias. De acuerdo con lo visto, el contrabalance de intereses del Perú ofrece importantes oportunidades de acercamiento comercial con países de la región, como es el caso de Venezuela y, sobre todo, Chile.

Conservación de los enemigos. Aunque a primera impresión no es deseable tener enemigos, D'Alessio (2008) afirmó que la conservación de los enemigos es importante dado que ayuda a que un país realice esfuerzos de mejora para superar a este enemigo. En el caso peruano no tenemos enemigos formales, ni tampoco estamos enfrentando un conflicto bélico,

pero existe una rivalidad con Chile que siempre ha estado presente, lo que ubica a Chile como el enemigo “natural” del Perú. Es común comparar diferentes indicadores de desarrollo de ambos países para ver qué tan cerca o lejos estamos, usualmente se compara el nivel de vida, el ornato, el nivel educativo y la calidad de atención en servicios públicos. Es por la falta de enemigos formales que se ubica a Chile como enemigo del Perú, sin embargo, la posición peruana es la de tomar a este país como referencia de desarrollo latinoamericano, dado que tiene muchos años más que el Perú implementando reformas que les ha permitido tener mejores indicadores económicos, sociales y de competitividad. Por todo ello, este “enemigo natural” representa una oportunidad al ser una imagen que el Perú busca superar.

3.1.4 Influencia del análisis en el Tabaco

El análisis muestra que todos los países del mundo están interrelacionados en una escala global. Esto juega un papel importante si se intentan identificar oportunidades y amenazas para el desarrollo del Tabaco. Ubicado en el contexto global, el Perú no tiene un stock de patrimonio tan grande como Italia o España; no obstante, es una referencia importante en el nivel de Latinoamérica. La relación que el Perú lleva con los demás países debe considerar a los terceros interesados en su estrategia internacional, tal es el caso de la influencia que puede ejercer Bolivia en el diferendo marítimo entre Perú y Chile.

Una de las conclusiones más importantes es el hecho de contar con un plan estratégico como nación, el mismo que se desprende del Acuerdo Nacional, documento que a la fecha tiene 33 políticas que funcionan como directrices de las decisiones de los gobiernos. Ambos documentos hacen referencia importante hacia el desarrollo de la agricultura, el cuidado del agua y la lucha contra la corrupción, estas son oportunidades para un cultivo como el Tabaco, que es intensivo en el uso de mano de obra, además de requerir poco riego y sobre cuya comercialización actual no se pueden establecer indicadores claros, dado el alto nivel de corrupción y de informalidad que fomentan el contrabando de estos productos. La geografía

difícil del Perú y su gran cantidad de climas hacen del Tabaco un cultivo noble dada su alta rentabilidad, pues permite su producción en espacios pequeños y su gran variedad se puede cultivar en función a la diversidad de climas ya mencionados.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Porter (1980) sostuvo que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar de manera constante, lo que significa que la competitividad está relacionada con la productividad, con la capacidad de producir bienes y servicios de calidad global con un menor uso de recursos que los países competidores. Alarco (2011) señaló, por su parte, que la competitividad de un país se puede medir con los niveles progresivamente altos de salario real, es decir, salarios como consecuencia de la productividad y no por decisión del gobierno de turno; por ello, un país es más competitivo si los salarios fluctúan con libertad y se ubican en escalas superiores respecto de otros países.

Una tercera herramienta es el Diamante de Porter (Porter, 1980), este modelo compara cuatro factores determinantes de la ventaja nacional, los cuales son: (a) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (b) condiciones de los factores; (c) condiciones de la demanda y (d) sectores relacionados y de apoyo, los cuales interactúan de acuerdo a la Figura 8.

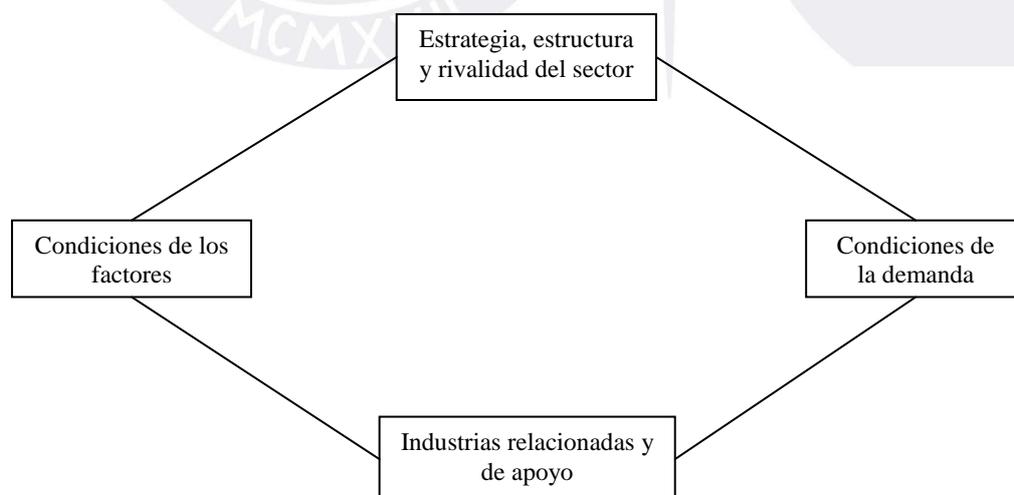


Figura 8. Diamante de Porter.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2011. México D. F., México: Pearson.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú posee abundantes recursos minerales, agropecuarios y culturales, así como una ubicación geográfica ventajosa; sin embargo, está pendiente la interacción de todos estos factores como generadores de competitividad. Todas estas variables son muy importantes en sí mismas, pero se gestionan actualmente de manera desintegrada y no se traducen en incrementos importantes de la productividad. En los últimos 10 años, el Perú ha intentado que esta interacción se dé a partir del incremento de flujos comerciales provocados por los tratados de libre comercio que se han firmado con otros países, lo cual lo ha llevado a tomar medidas como la simplificación aduanera y la mejora de atención en algunos servicios de la administración pública.

Desde el punto de vista de la fuerza laboral, es necesario desconcentrar el mercado laboral hacia profesiones orientadas a carreras técnicas de alta proyección, esencialmente en sectores que son claves para la generación de competitividad nacional, como es el caso de los sectores minero, industrial, agrícola y de gestión. Las escuelas de educación superior aún se empeñan en ofrecer las carreras tradicionales y de alta demanda por parte de los jóvenes, como es el caso de la carrera de Derecho, la que tiene una sobreoferta laboral. En contraparte, no se gradúa la cantidad de ingenieros necesaria para sostener el desarrollo industrial peruano. Si bien para el cultivo del Tabaco no se requiere de mano de obra especializada, y este producto, dada su alta rentabilidad por unidad de producción, ofrece salarios por encima del mercado, no ocurre lo mismo con la mano de obra especializada que se requiere para la elaboración de producto terminado de alta calidad, como es el caso de los cigarrillos y puros artesanales. Países como Brasil y Cuba poseen una larga tradición en la elaboración de este tipo de productos terminados.

Desde el punto de vista de la infraestructura vial, ha habido avances importantes en mantener carreteras en estado óptimo para las principales ciudades, además la construcción

de las carreteras interoceánicas dinamizará el comercio internacional, pero aún queda pendiente la construcción de carreteras de penetración que unan las comunidades del interior del país. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2008). La buena conservación de las carreteras dinamizará las economías locales y permitirá que productos como el Tabaco, que se puede cultivar en terrenos de poca extensión, puedan generar una mayor rentabilidad a los agentes que participen de esta industria.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Por el lado de la demanda interna nacional, en el caso peruano, se han tenido avances importantes en la sofisticación y educación del consumidor nacional, dado que desde el 2010 se cuenta con el Código de Defensa del Consumidor, y la mayor exigencia de altos niveles de calidad por parte de los peruanos. Esta sofisticación también se hace evidente en las provincias del interior del país, en las cuales se están instalando con gran velocidad una gran cantidad de comercios, centros comerciales y servicios que hasta hace algunos años sólo estaban concentrados en Lima.

Desde el punto de vista macroeconómico, las principales instituciones referentes en el tema, tales como el INEI (2013), el BCR (2012) y el Ministerio de Economía y Finanzas (2013), sostuvieron que la demanda interna se mantiene sólida y que es uno de los principales impulsores del crecimiento del PBI peruano.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad del Tabaco

Hasta antes de la década de los 90 todas las industrias nacionales estaban protegidas con barreras arancelarias altas, lo que generaba una sensación de bienestar para los inversionistas locales, sin embargo, con el mercado cerrado a la competencia más eficiente, la mayoría de las empresas peruanas no se preocupó por desarrollar las ventajas competitivas suficientes para combatir en el mercado global. Una vez que se liberaron la mayor parte de barreras de entradas al mercado nacional, casi todas las empresas peruanas quebraron, entre

ellas, las empresas tabacaleras. Finalmente, las que no desaparecieron fueron absorbidas por la empresa British American Tobacco (BAT), quien es poseedora de marcas tradicionales en el Perú, como los cigarrillos Inca, cuya materia prima se produce en Perú y luego se exporta a Chile, para luego ser importada nuevamente hacia el Perú como producto terminado. Esto evidencia las formas en que las medidas proteccionistas han mermado en la competitividad nacional. Actualmente el Perú es productor de materia prima del Tabaco, la cual es exportada para su transformación en el extranjero, sin embargo existen pequeñas empresas como Tabacalera del Oriente, fundada en 1997 y cuyas marcas participan en exposiciones y eventos en países netamente tabacaleros como Cuba.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (1980) mencionó la importancia de las industrias relacionadas a los sectores en los que se genera competitividad. Los sectores económicos de alta competitividad desarrollan sectores relacionados no sólo en el país en el que se encuentran domiciliados, sino en todo el globo, buscando el acceso a los mejores recursos para asegurar su capacidad de competir en el tiempo. El Tabaco se ve afectado por esta variable de manera similar al resto de sectores agrícolas, donde existe una gran variedad de actores relacionados a su cadena de suministro, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

1. Insumos agroquímicos y fertilizantes: Existe una tendencia global hacia el desarrollo de productos orgánicos, aunque este auge se da en menor medida en los consumidores de Tabaco. Sin embargo, el uso de fertilizantes y agroquímicos de alta calidad aseguran la calidad del producto terminado. En el Perú existen empresas con alto nivel de competitividad que son proveedoras de estos productos, desde transnacionales como Bayer hasta empresas locales de alta tecnología como el grupo Silvestre.

2. Electricidad: En el caso del Tabaco, mientras más valor agregado se le quiera otorgar a la producción, será necesario más electricidad. Procesos como el secado controlado de la hoja es intensivo en el uso de energía eléctrica.
3. Empaque y embalaje: No existen en el mercado peruano proveedores importantes de empaques para cigarrillos, los papeles especiales para su producción deben ser importados de otros países como China e India. En el caso de los puros, al ser desarrollados íntegramente con hoja de Tabaco, no es necesario un empaque primario, aunque el empaque secundario (el contenedor del producto) sí puede producirse localmente.
4. Educación especializada: Actualmente no se poseen centros de instrucción relacionados con la producción de y manipulación de la hoja de Tabaco para preparar puros. Por otro lado, tampoco existe personal especializado en la gestión de plantas tabacaleras de alta tecnología.
5. Comunicaciones: Este sector ha sido impulsado por el avance de la tecnología que ha permitido grandes innovaciones a nivel nacional, así como una mejor comunicación entre los grupos de interés. El uso de la internet y la ampliación de la cobertura de telefonía móvil hace que se acorten las distancias y se pueda realizar una mejor gestión de la producción.

3.2.5 Influencia del análisis en el Tabaco

El Perú es un país que ofrece condiciones especiales para la producción de Tabaco de gran calidad, dado que es un cultivo que requiere de poca agua, tierra poco fértil, además de poder ser cultivado en espacios pequeños. Todo ello permite un cultivo con muchas oportunidades por el lado de las variables geográficas y climatológicas del país. Sin embargo,

existen retos que serán difíciles de superar, uno de los más importantes es el de poseer un consumo interno bajo y, sobre todo, poco exigente; no obstante, experiencias como la de Tabacalera del Oriente muestran una posible ruta para el Tabaco peruano: los puros de alta calidad.

Si se observan los demás factores, no se requiere de mano de obra especializada para el cultivo, pero sí en la producción de los puros, de la cual el Perú carece. Finalmente, uno de los retos principales es la aún incipiente industria local, que no representa mayor amenaza para British American Tobacco. En conclusión, el Tabaco es un cultivo que presenta condiciones naturales para desarrollarse con éxito en el Perú, sin embargo, es necesario plantear las estrategias adecuadas para poder superar los retos planteados en este capítulo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Basados en los conceptos enunciados por D'Alessio (2013), la evaluación del entorno es una auditoría también llamada auditoría externa de la gestión estratégica, orientada a la exploración del entorno y el análisis de la industria, con el propósito de identificar y valorar el conjunto de fuerzas y sucesos que, dándose fuera del control inmediato de la empresa, tienen una influencia incuestionable sobre ésta; es una evaluación apropiada de estos elementos periféricos, pero gravitantes a la empresa, que terminará proporcionándonos una lista de oportunidades y amenazas donde se analiza la manera de aprovechar las primeras, y de evitar completamente o mitigar los efectos negativos que pueden causar las segundas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estabilidad Política y Social. Probablemente estas constituyan los vectores de mayor impacto donde, a través de esta interacción de fuerzas, se identificarán algunas de carácter favorable al Tabaco y otras de naturaleza tan adversa que podrían comprometer la misma viabilidad del proyecto o su sostenibilidad en el tiempo.

Siguiendo la metodología de D'Alessio (2013), es necesario referirse en primera instancia a los aspectos macro en los que el Perú ha logrado avances, a pesar de que queda mucho por recorrer en su camino hacia el desarrollo. Es importante mencionar que entre las Políticas de Estado, sobre las que hubo consenso en el Acuerdo Nacional, encabeza la lista el compromiso a Fortalecer la Democracia y el Estado de Derecho orientado a consolidar un marco político estable y apropiado; de respetar los actores involucrados su compromiso y no permitir que éste se convierta en letra muerta, debería contribuir a asegurar la gobernabilidad y proporcionar una estabilidad política tan valorada por los inversionistas como indispensable para alcanzar un clima de tranquilidad favorable al desarrollo.

La buena gobernabilidad puede producir mejoras significativas en los estándares de vida de los ciudadanos en los países en vías de desarrollo. Los reformadores del Gobierno, ciudadanos, empresas locales e inversionistas extranjeros, ven la gobernabilidad como el ingrediente clave para el desarrollo sostenible y el logro de un clima de inversión sano. El informe de investigación hecho por Daniel Kaufmann, director de Gobernabilidad Global en el Instituto del Banco Mundial, y Aart Kraay, economista líder en el Grupo de Investigación del Banco, da a conocer un conjunto ampliado y actualizado de indicadores de gobernabilidad para todo el mundo, los cuales abarcan 209 países para el periodo 1996-2004.

Kaufmann (2006) dijo que es necesario desarrollar y analizar mediciones para seis componentes de buena gobernabilidad:

1. Voz y Rendición de Cuentas. Mide derechos humanos, políticos y civiles.
2. Estabilidad Política y Ausencia de Violencia. Mide la posibilidad de amenazas violentas a, o cambios en, el Gobierno, incluyendo el terrorismo.
3. Efectividad Gubernamental. Mide la competencia de la burocracia y la calidad de la prestación de servicios públicos.

4. Calidad Regulatoria. Mide la incidencia de políticas hostiles al libre mercado y las capacidades que ostenta el Gobierno para formular e implementar políticas sensatas y reglamentaciones eficientes en facilitar e incentivar el desarrollo del sector privado.
5. Estado de Derecho. Mide la calidad del cumplimiento de contratos, la policía y las cortes, incluyendo la independencia judicial, y la incidencia del crimen.
6. Control de la Corrupción. Mide el abuso del poder público para el beneficio privado, incluyendo la corrupción menor y en gran escala (y la captura del Estado por las élites).

Un hallazgo clave, producto de estos estudios y análisis que difunde el Banco Mundial sobre el tema, es que una mejora razonable en la calidad del Estado de derecho o en otras dimensiones de la gobernabilidad, tales como Voz y Rendición de Cuentas o Control de la Corrupción, en un país determinado, podría desencadenar incrementos del orden del 300% en los ingresos per cápita en el largo plazo (Banco Mundial, 2012). Asimismo, mejoras en la gobernabilidad llevan a mejores estándares de vida y al alivio de la pobreza. La investigación concluye que mejores estándares de vida son de hecho el resultado de mejoras en la gobernabilidad, y no al contrario. La Figura 9 muestra la posición que obtiene el Perú en cada una de las seis dimensiones consideradas en este estudio para el periodo 1996-2004.

Como puede apreciarse al revisar los resultados difundidos por el Banco Mundial para el periodo 1996-2004, del puntaje obtenido por el Perú, de manera individual, en cada uno de los seis componentes que se consideran para determinar el grado de gobernabilidad de un país, su resultado más bajo es aquel que consigue en el componente relativo a la Estabilidad Política (27), puntaje que lo sitúa entre el percentil 25 al 50, banda que comparten cinco de los seis resultados alcanzados; es decir, por sólo dos puntos no pasábamos a ser clasificados dentro de la banda inferior, la misma que es destacada con el color rojo. En el sexto

componente, referido a la Calidad Regulatoria, obtenemos un puntaje de 57 que nos sitúa en el tercio inferior de la banda amarilla, banda que cubre el percentil que va de 50 a 75.

Indicadores de Gobernabilidad: Voz y Rendición de Cuentas (VA), Estabilidad Política (PS), Efectividad Gubernamental (GE), Calidad Regulatoria (RQ), Estado de Derecho (RL), Control de la Corrupción (CC) - CONT.

Percentile Ranks, 2004	VA	PS	GE	RQ	RL	CC	Percentile Ranks, 2004	VA	PS	GE	RQ	RL	CC
LIBYA	3	47	25	6	31	17	SAN MARINO	89	91	47	..	76	..
LITHUANIA	77	75	74	96	67	69	SAO TOME AND PRINCIPE	65	50	18	34	38	32
LUXEMBOURG	96	100	99	100	100	97	SAUDI ARABIA	6	31	55	39	57	61
LIECHTENSTEIN	92	94	92	96	89	92	SENEGAL	51	41	54	40	47	43
MACAO	50	88	82	92	92	92	SERBIA AND MONTENEGRO	50	17	49	22	28	42
MACEDONIA	47	15	51	45	42	39	SEYCHELLES	45	74	44	11	49	58
MADAGASCAR	49	48	39	56	45	53	SIERRA LEONE	33	30	6	17	13	20
MALAWI	33	36	23	29	45	24	SINGAPORE	44	97	100	99	96	100
MALAYSIA	37	59	81	66	65	65	SLOVAK REPUBLIC	83	66	72	86	63	70
MALDIVES	20	72	67	52	37	61	SLOVENIA	84	83	83	77	82	83
MALI	56	50	45	43	43	38	SOLOMON ISLANDS	50	26	1	6	10	5
MALTA	92	96	84	90	87	88	SOMALIA	6	0	0	0	0	0
MARSHALL ISLANDS	86	68	37	29	50	23	SOUTH AFRICA	72	38	75	65	61	71
MARTINIQUE	68	96	78	75	83	75	SPAIN	88	65	88	85	85	90
MAURITANIA	16	54	62	53	32	58	SRI LANKA	41	14	46	60	54	53
MAURITIUS	75	79	71	63	78	67	ST. KITTS AND NEVIS	70	95	52	65	70	68
MEXICO	57	45	57	68	46	49	ST. LUCIA	78	95	62	67	72	66
MICRONESIA	80	73	43	53	61	48	ST. VINCENT & GRENADINES	76	92	63	67	74	68
MOLDOVA	35	29	26	32	30	21	SUDAN	2	2	8	15	3	5
MONACO	73	87	90	..	76	..	SURINAME	66	58	45	30	46	69
MONGOLIA	60	61	38	58	57	41	SWAZILAND	10	54	32	38	19	14
MOROCCO	33	40	56	44	52	57	SWEDEN	95	93	95	92	97	98
MOZAMBIQUE	43	42	39	41	35	25	SWITZERLAND	98	95	100	93	99	97
MYANMAR	0	12	3	0	3	1	SYRIA	4	28	27	11	42	28
NAMIBIA	61	60	63	66	57	63	TAIWAN	76	63	85	89	78	74
NAURU	83	68	6	..	76	..	TAJKISTAN	17	13	13	13	9	9
NEPAL	22	5	18	26	24	34	TANZANIA	39	35	40	30	40	36
NETHERLANDS	98	88	97	97	95	95	THAILAND	52	42	65	51	52	50
NETHERLANDS ANTILLES	59	67	76	76	73	84	TIMOR, EAST	53	30	10	35	35	48
NEW ZEALAND	97	97	97	98	98	99	TOGO	13	33	7	21	16	16
NICARAGUA	49	43	27	46	31	46	TONGA	38	70	25	36	50	32
NIGER	44	32	19	25	20	20	TRINIDAD AND TOBAGO	62	49	67	70	56	59
NIGERIA	30	5	14	9	5	5	TUNISIA	18	52	70	45	58	65
NORWAY	100	99	96	91	98	95	TURKEY	42	32	58	49	55	51
OMAN	24	71	79	64	83	78	TURKMENISTAN	1	19	5	1	6	3
PAKISTAN	12	6	33	16	26	21	TUVALU	75	76	24	74	73	25
PALAU	89	68	66	..	76	..	UGANDA	31	11	38	55	26	30
PANAMA	64	55	57	61	53	55	UKRAINE	32	38	28	33	23	19
PAPUA NEW GUINEA	46	18	15	24	25	18	UNITED ARAB EMIRATES	22	78	86	79	79	87
PARAGUAY	40	26	12	25	14	13	UNITED KINGDOM	94	72	94	95	94	95
PERU	45	27	32	57	32	45	UNITED STATES	90	61	94	87	92	93
PHILIPPINES	48	15	47	50	33	36	URUGUAY	79	62	69	62	62	71
POLAND	85	58	68	71	64	62	UZBEKISTAN	3	10	14	2	8	5
PORTUGAL	93	96	80	85	86	87	VANUATU	67	64	31	40	51	37
PUERTO RICO	81	86	85	74	71	83	VENEZUELA	35	14	16	10	13	15
QATAR	27	80	79	46	77	72	VIETNAM	8	52	45	28	36	29
REUNION	82	73	84	77	80	84	VIRGIN ISLANDS (U.S.)	67	69	76	81	88	82
ROMANIA	57	53	53	51	48	49	WEST BANK	12	10	13	16	20	34
RUSSIA	26	22	48	31	29	29	YEMEN	23	7	21	15	12	23
RWANDA	19	19	34	37	21	44	ZAMBIA	38	41	21	32	38	27
SAMOA	68	77	59	64	67	59	ZIMBABWE	9	4	11	1	4	12

Fuente 'Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004', D. Kaufmann, A. Kraay and M. Mastruzzi, www.worldbank.org/wbi/governance
 Los colores se asignan de acuerdo a los siguientes criterios: rojo oscuro: países bajo el percentil 10; rojo: entre el percentil 10 y 25; naranja: entre el percentil 25 y 50; amarillo, entre el percentil 50 y 75; verde claro entre el percentil 75 y 90; verde oscuro si se encuentra entre el percentil 90 y 100.

Figura 9. Indicadores de Gobernabilidad.
 Tomado de *Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004*, D. Kaufmann (2010).

El Banco Mundial ha actualizado los datos al 2011 y, con base en estos nuevos datos, se han elaborado algunos gráficos con la ayuda de su sistema interactivo. Se puede apreciar, de manera general, un cuadro en el que aparecen los resultados obtenidos por Perú en cada una de las seis dimensiones a las que se presta consideración para establecer el índice de gobernabilidad, y comparando cada uno de estos resultados con la media alcanzada por la región de Latinoamérica & El Caribe o por el grupo más reducido de 10 países sudamericanos, se ha considerado relevante establecer un Benchmarking que nos oriente en la calificación del desempeño del Perú en este análisis.

De acuerdo con este nuevo análisis, el Perú logra posicionarse en tres de estos factores dentro de la franja que ocupa la región en promedio; cabe resaltar que en el análisis efectuado durante el periodo 1996-2004, cinco de estas mediciones se situaban en la franja naranja (percentil 25-50), mientras que sólo una (la dimensión RQ: “Calidad Regulatoria”) había encontrado un puesto en la franja superior –y esto, vale la pena destacar– con un puntaje que ya entonces superaba la media alcanzada por la Región en el año 2011, y que ahora se ha visto incrementado para el Perú en más de 10 percentiles. Aunque no resultó ser suficiente para moverlo a la franja percentil superior (75-90 rango percentil destacado con el color verde claro), sí lo fue para situarlo en el tercio superior del segmento en el que se ha mantenido durante estos dos períodos, y en el que las cifras alcanzadas en el rubro por el grupo sudamericano de 10 países lo sitúan en el segundo puesto después de Chile, aunque casi a una franja completa de distancia con respecto a éste, lo que se observa en la Figura 10.

A pesar de lo poco significativo estadísticamente –por las pequeñas variaciones que uno detecta durante el primer decenio del siglo XXI–, se observa que la evolución en el nuevo periodo del que nos llegan datos (2004-2011) muestra que el indicador PS (por sus siglas en inglés), responsable de medir la Estabilidad Política del país, se mantuvo estable

hasta el 2007, cuando empieza a descender ligeramente hasta llegar a su punto más bajo en el 2009, fecha en la que repunta iniciando una moderada tendencia al alza.

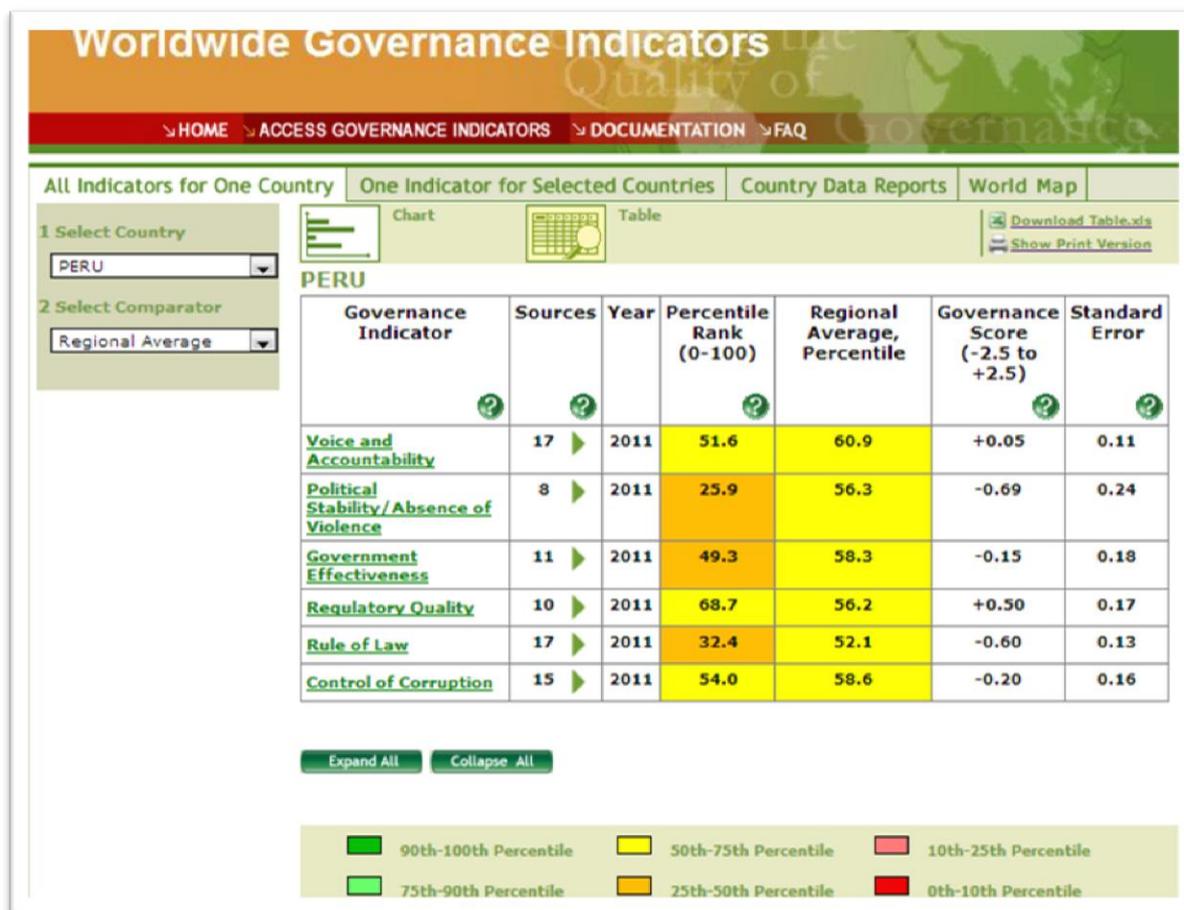


Figura 10. Indicadores de Gobernabilidad 2011.

Tomado de *Worldwide governance indicators*. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c174.pdf>

Si comparamos el puntaje que Perú alcanza en el 2011 en este rubro (al que se llega considerando un margen de error que no se tomó en cuenta cuando se calculó y obtuvo el valor de 27, al que nos referimos anteriormente) y lo comparamos con el puntaje promedio que compartimos con el resto de vecinos sudamericanos, como puede apreciarse en los siguientes cuadros, encontramos que éste es más del doble del valor alcanzado por Perú. Aunque nuestro resultado no es el peor del grupo (siguen de cerca Paraguay y Ecuador, y bastante más abajo Colombia y Venezuela, todos ellos ya posicionados en la banda inmediata inferior 10-25) y, además, por décimas, logramos colocarnos en la banda naranja que cubre el

rango percentil 25-50, que compartimos con Brasil y Bolivia, no deja de ser un resultado que preocupa y debe mejorarse. Se puede argüir que, de los dos países que comparten el rango percentil 50-75, Argentina se encuentra también debajo de la media del grupo y Chile la supera desde el tercio medio; sin embargo, el alto puntaje alcanzado por Uruguay, que es el único de los 10 países que alcanza posicionarse en el rango percentil 75-90, incide en la media a la que llegamos como grupo, tal como se muestra en la Figura 11.

Statistical Table: Political Stability/Absence of Violence, Comparison across selected countries

Country	Sources	Year	Percentile Rank (0-100)	Regional Average, Percentile	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Standard Error
ARGENTINA	8	2011	53.8	56.3	+0.20	0.24
BOLIVIA	7	2011	29.7	56.3	-0.50	0.24
BRAZIL	8	2011	46.2	56.3	-0.04	0.24
CHILE	8	2011	65.1	56.3	+0.56	0.24
COLOMBIA	8	2011	12.3	56.3	-1.25	0.24
ECUADOR	7	2011	22.6	56.3	-0.73	0.24
PARAGUAY	7	2011	23.6	56.3	-0.72	0.24
PERU	8	2011	25.9	56.3	-0.69	0.24
URUGUAY	7	2011	76.9	56.3	+0.94	0.24
VENEZUELA, RB	8	2011	10.4	56.3	-1.30	0.24

Figura 11. Comparativo del Indicador de Estabilidad Política por países de América Latina. Tomado de *Worldwide governance indicators*. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c174.pdf>

Teniendo en cuenta los resultados recién citados, no es de extrañar que en el 2009, año en el que Perú alcanzó el nivel más bajo dentro del periodo 2004-2011, apareciéramos con el puesto 34 en una lista de 165 naciones calificadas con riesgo elevado a ser escenario de graves protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos; y que, además, esto coincidiera con la aparición de repetidos conflictos sociales, uno de los cuales retrasó una considerable inversión extranjera que ya estaba prácticamente decidida.

Cabe mencionar que según el Índice de Inestabilidad Política elaborado por el EIU, (Economist Intelligence Unit), Unidad de Análisis Económicos del grupo británico The Economist, entre los países más expuestos en la región de Latinoamérica & Caribe figuran Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana (The Economist, 2012). Adicionalmente, entre los países que corren mayor peligro de inestabilidad, además de los mencionados, hay seis asiáticos y tres de Europa del Este (Ucrania, Moldavia y Bulgaria). Ni siquiera Estados Unidos está exento de riesgo aunque figure mucho más abajo en el índice.

Esta lista de 165 países está encabezada por Zimbabwe, con un riesgo del 8.8, en una escala de 10, de que se produzcan graves alborotos capaces de poner en peligro el orden político existente. Siguen Chad, Congo Kinshasa, Camboya, Sudán, Irak, Costa de Marfil y Haití, que ocupa el séptimo lugar y al que se atribuye una puntuación de 7.8, igual que la de Pakistán, Zambia, Afganistán y la República Centroafricana. Bolivia y Ecuador comparten la decimocuarta posición con un índice de 7.7 y a estos siguen Angola, República Dominicana (en la decimosexta posición) y Ucrania, a todos los cuales The Economist (2012) puntuó con un 7.6. Venezuela aparece en el puesto veintinueve alcanzando un índice de 7.3, Argentina y Panamá comparten el puesto 33 con un puntaje de 7.1, y Colombia y Perú comparten el puesto 38 con un índice de 7.0, que también obtienen Sudáfrica, Tailandia, Lesotho, Nigeria y Malí. Honduras se encuentra algo más abajo en la lista, con el puesto 51 y un puntaje de 6.8; Guatemala está en el puesto 60, con un índice de 6.6; Paraguay figura un escalón por debajo de Rusia en el lugar 66 con una puntuación de 6.4, que comparte con Rumanía, Serbia y Montenegro. México se encuentra algo más arriba, en el puesto 78, con un 6.1; Nicaragua ocupa el 88, con un 5.9 de puntuación; España está en el 103 con un índice de 5.5, seguida de Brasil y Egipto, que comparten la posición 105 con un puntaje de 5.4. Estados Unidos figura en el lugar 109, con 5.3, con un riesgo mayor de disturbios que el experimentado por países latinoamericanos como El Salvador (puesto 112 y un índice de 5.2), Uruguay –114 y 5.2– y

Chile en el puesto 116 (5.1). Más abajo –en el puesto 141– se posicionan Cuba (4.2) y Costa Rica (158 y 3.5), en una lista que cierran Isla Mauricio, Suiza, Finlandia, Suecia, Canadá, Dinamarca y Noruega que constituyen los países de menor riesgo.

Según The Economist (2012), existen cuatro factores que definen el nivel de inestabilidad en un país: (a) la profundidad de la crisis económica, (b) la existencia de individuos identificables a quienes responsabilizar, (c) la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y (d) el factor contagio. El principal responsable del informe, Alasdair Ross, sostiene: “no se trata de asustar porque sí, sino que el peligro de inestabilidad es grave en muchos casos y el riesgo de caer en la complacencia es mayor que el que exagerar los posibles peligros” (RPP, 2009).

Por otro lado, los mejores resultados que Perú obtuvo en el rubro Calidad Regulatoria (RQ) que, como sabemos, mide las capacidades del Gobierno para formular e implementar políticas sensatas y reglamentaciones eficientes que garanticen e incentiven el desarrollo del sector privado, jugaron un papel clave para que se produjeran logros destacables en el orden económico y que analizaremos más en detalle al llegar a ese acápite. Asimismo, la relativamente aceptable estabilidad política y la mucho más destacable estabilidad económica del Perú en la actualidad son los pilares sobre los que descansa la imagen que proyecta y vende el país al exterior, y a la que se debe agradecer las significativas cantidades de inversiones que ha logrado captar apoyado en el clima de seguridad que los empresarios demandan antes de realizar cualquier inversión de importancia. Esta situación es la que el ex presidente Alan García se esforzara en transmitir cuando en el 2009 aseguró que la estabilidad política estaba garantizada durante los diez años sucesivos, añadiendo que el Perú superaría cualquier agitación interna o exageración política (RPP, 2009).

Regulaciones Gubernamentales. La naturaleza del producto alrededor del cual se centra el Tabaco, el ámbito netamente internacional en el que se desarrolla e influye, el nivel

de las implicancias políticas, económicas, sociales y ambientales que ejerce y recibe en una escala global sobre los países, hacen que muchos intereses contrapuestos ejerzan presión sobre esta industria. Existen intereses particulares de los sectores que los conforman, la diferente percepción que sobre el problema tienen y defienden las organizaciones científicas y de salud, la sociedad civil en general y los grupos de personas, sectores nacionales e incluso países cuyos ingresos se originan en el sector, por lo que su propia supervivencia se vería amenazada frente a un deterioro significativo en el mismo. Además se tiene a los intereses vitales de poderosas transnacionales que no sólo influyen opiniones, sino que pueden asumir posiciones y dictaminar sobre asuntos particulares con alcances que trascienden ámbitos, nacionales, regionales y hasta continentales y que, finalmente, han terminado por polarizar opiniones y enfrentar intereses y fuerzas que dan al tema su carácter altamente controversial, por lo que su ordenamiento en la arena legal es bastante complejo.

La situación regulatoria del Tabaco hoy en día afecta a los consumidores, se les ha ido restringiendo legalmente los espacios para su consumo, está también la carga económica que se les ha ido imponiendo a través de impuestos, y están las transferencias de costes con los que la industria manufacturera de productos derivados del Tabaco ha ido pasando para compensar la merma de ingresos por la reducción en el consumo. Esta situación tuvo un hito importante en mayo de 1995, cuando se solicita al Director General de la Organización Mundial de la Salud que informe a la 49ª Asamblea Mundial de la Salud sobre la viabilidad de elaborar un instrumento internacional, como directrices, declaraciones o un convenio internacional sobre lucha antitabáquica.

La idea de crear un instrumento internacional para el control del Tabaco surgió a raíz de la adopción de la resolución WHA48.11, en mayo de 1995, cuando como resultado de esta resolución se solicita a la OMS la redacción de un estudio de viabilidad. El Director General presentó dicho estudio al Consejo Ejecutivo, en su 97ª reunión, durante la cual el Consejo

Ejecutivo adoptó la resolución EB97.R8, relativa a un “Convenio marco internacional para la lucha antitabáquica” (OMS, 2000). Ese mismo año, la 49ª Asamblea Mundial de la Salud adoptó la resolución WHA49.17, relativa a un “Convenio marco internacional para la lucha antitabáquica”, en la que se solicita al Director General emprender la elaboración de un convenio marco para el control del Tabaco. Como consecuencia de dicha resolución, la OMS emprende oficialmente su primera iniciativa de elaboración de tratados.

En 1998, la recién elegida Directora General de la OMS, Dra. Gro Harlem Brundtland, dio prioridad al control mundial del Tabaco mediante un proyecto cuyo objetivo era centrar la atención, la acción y los recursos internacionales en la epidemia mundial de tabaquismo. Se crearon nuevas asociaciones multisectoriales que reflejaban la naturaleza de dicha iniciativa. Más importante aún fue la labor desplegada por la Dra. Brundtland con los Estados Miembros para lograr establecer un mandato de negociación relativo al convenio marco y acometer la tarea de movilizar a la opinión pública y política en favor de la concertación de normas mundiales sobre el control del Tabaco.

En mayo de 1999, la 52ª Asamblea Mundial de la Salud generó la posibilidad de negociación multilateral del Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco y de posibles protocolos conexos. La resolución WHA52.18 estableció dos órganos encargados de redactar el convenio marco, ultimar las negociaciones y someter el texto final al examen de la 56ª Asamblea Mundial de la Salud. Estos dos órganos consistían, por un lado en un grupo de trabajo técnico, encargado de preparar proyectos de elementos del convenio marco y, por otro, de un órgano de negociación intergubernamental, encargado de redactar y negociar el proyecto de convenio marco así como los posibles protocolos conexos. Ambos órganos estaban abiertos a la participación de todos los Estados Miembros y las organizaciones de integración económica regional a las que sus Estados Miembros hubieran transferido la competencia necesaria respecto de los asuntos relacionados con el control del Tabaco.

Finalmente, ocho años después, el 21 de mayo de 2003, la 56ª Asamblea Mundial de la Salud adoptó por unanimidad el Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco. El Convenio se abrió a la firma por un periodo de un año, del 16 al 22 de junio de 2003, en la sede de la OMS en Ginebra y, seguidamente, del 30 de junio de 2003 al 29 de junio de 2004, en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York (OMS, 2003). Perú lo firma el 21 de abril del 2004, deviniendo vigente el 28 de febrero del 2005.

El Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco fue adoptado por unanimidad, en conformidad con las resoluciones de la Asamblea de la Salud. Los puntos clave que los miembros del CMCT OMS están obligados a implementar en sus países son:

1. Una prohibición total de la publicidad, promoción y patrocinio de los productos de Tabaco dentro de los cinco años.
2. Advertencias sanitarias fuertes en el empaquetado de los cigarrillos que cubran al menos el 30% (e idealmente 50%) de las superficies expuestas dentro de los tres años.
3. Protección de la exposición al humo de Tabaco ajeno en todos los lugares de trabajo, interiores, lugares públicos cerrados y transporte público.
4. Medidas para reducir el comercio ilícito de productos de Tabaco.

Después de su aprobación en la 56ª Asamblea Mundial de la Salud, en mayo de 2003, el Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco (CMCT OMS) quedó abierto a su firma por los miembros de la OMS hasta el 29 de junio de 2004. Durante ese periodo, 168 Estados suscribieron el CMCT OMS, manifestando su intención de ser Partes en el Convenio. Para los miembros de la OMS que no hubieran firmado el convenio hasta entonces, pero que todavía desearan adherirse a éste, se estableció un procedimiento simple de adhesión; la situación actual (a julio del 2013) relativa a los firmantes al convenio es de 168 firmantes, de 177 países miembros (OMS, 2004).

En Perú, las Leyes y Reglamentaciones vigentes que regulan el uso del Tabaco, la promoción de su venta, etiquetado y otros aspectos ligados a los compromisos adquiridos a la firma y ratificación del convenio marco son:

1. La Ley 28705 (abril 2006), el DS 015-2008-SA (2008) que aprueba su reglamentación.
2. La Ley 29517 (abril 2010) que modifica la Ley 28705 (abril 2006) en sus artículos 3º, 4º, 7º y 11º; el DS 001-2011-SA que modifica el Reglamento de la Ley 28705).

Las últimas sanciones a las infracciones aprobadas según la legislación peruana se muestran en la Figura 12, las cuales se vienen aplicando sin distinción en todo el territorio del país.

En la revista América Economía (2013) se mencionó, refiriéndose al Día Internacional Sin Tabaco y sobre el endurecimiento legal que los países estaban teniendo frente al mismo:

“Aunque los países de América Latina han endurecido su legislación contra el consumo del Tabaco, causante de alrededor de un millón de muertes el año pasado en la región, esta epidemia sigue afectando a la población debido al incumplimiento de las políticas y la persistente publicidad de las tabacaleras”.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS) centró su campaña en estimular a los países a poner en práctica el artículo 13 del Convenio Marco para el Control del Tabaco, que prohíbe totalmente la publicidad, la promoción y el patrocinio de cualquier producto derivado del Tabaco (EFE, 2013). Esta medida viene siendo acatada a en muchos países pero con diferentes reglamentaciones, donde se hacen más flexibles en unos y más rígidos en otros. En el caso de Perú, la falta de control en varios aspectos legales provoca que muchas veces esto quede como una ley más y que no sea acatada completamente en todo su espectro.

TABLA DE INFRACCIONES Y SANCIONES

INFRACCIÓN	ESCALA DE MULTAS PROHIBIDAS		Notas
	Personas naturales y personas jurídicas con capital social menor o igual a 10 UIT	Personas jurídicas con capital social mayor a 10 UIT	
1) Fumar en lugares prohibidos	Por cada ocurrencia: 0,1 UIT (aplicable solamente a personas naturales)		
2) Permitir fumar en lugares prohibidos, demostrado mediante: a) Presencia de personas con cigarrillos encendidos. b) Detección de presencia de humo de tabaco.	0,5 UIT	1 UIT	En el caso de medios de transporte público, la empresa de transporte y el titular de la unidad de transporte responderán solidariamente.
3) Comercializar productos de tabaco en los lugares señalados en el numeral 1 del artículo 11 de la Ley.	2 UIT, más el cierre temporal del establecimiento o suspensión de la licencia respectiva, según corresponda.	5 UIT, más el cierre temporal del establecimiento o suspensión de la licencia respectiva, según corresponda.	
4) Comercializar cajetillas de cigarrillos que contengan menos de diez unidades, incluyendo el expendio unitario de cigarrillos.	3 UIT y el cierre definitivo del establecimiento o cancelación de la licencia respectiva, según corresponda.	8 UIT y el cierre definitivo del establecimiento o cancelación de la licencia respectiva, según corresponda.	Se ordenará adicionalmente el decomiso de los bienes respectivos. El cierre definitivo o cancelación se aplicará frente a la reiterancia en la infracción.
5) Comercializar productos de tabaco con intervención de menores de 18 años de edad	4 UIT y el cierre definitivo del establecimiento o cancelación de la licencia respectiva, según corresponda.	10 UIT y el cierre definitivo del establecimiento o cancelación de la licencia respectiva, según corresponda.	El cierre definitivo o cancelación se aplicará frente a la reiterancia en la infracción.
6) No exhibir o exhibir inadecuadamente la señalización	0,1 UIT	0,5 UIT	



W. Olivera A.

Figura 12. Extracto del Reglamento de la Ley 28705, que muestra las sanciones antitabaco. Tomado de “Decreto Supremo 001-2011-SA”, Observatorio Peruano de Drogas (2013).

Esta misma fuente resalta que varios países de nuestra región aún no ratifican el convenio entre los que se encuentran Argentina, Cuba y República Dominicana. El reporte menciona también que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) da cuenta que en el 2012 murieron aproximadamente un millón de personas en América Latina y 6 millones y medio a nivel global, por causas vinculadas al consumo de productos derivados del Tabaco; además, la posición chilena ha logrado alcanzar en su legislación la prohibición total de publicidad, promoción y patrocinio del cigarrillo y Argentina, país que a pesar de no haber ratificado el convenio, está reglamentando en su contra con efectividad. A esto se suman las nuevas leyes promulgadas en Costa Rica, situaciones que evidencian el desempeño regional en este rubro. Sin embargo, Cuba, considerada la tierra donde se produce el mejor Tabaco del mundo, y que, según estudios realizados por el Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de la isla, es el país de América con mayor exposición al humo de Tabaco en los hogares, con más de la mitad de las familias en tales circunstancias, no ha establecido controles en su comercialización ni consumo. Por otro lado, la ONG El Poder del Consumidor lleva varios años denunciando que las empresas tabacaleras hacen en México énfasis en que los daños a la salud por el consumo de sus productos "son sólo una responsabilidad individual", y promueven la "autorregulación" como modo de oponerse a las nuevas leyes antitabaco; y en Colombia, las tiendas de barrio siguen siendo uno de los principales nichos de la publicidad de la industria tabacalera, donde las acciones van desde promocionar la venta de productos de Tabaco por medio de estímulos a los propietarios y administradores, hasta fijar materiales promocionales (EFE, 2013).

Vemos también que el Estado uruguayo enfrenta un juicio por parte de la tabacalera Philip Morris por medidas que fueron aprobadas durante el gobierno de Tabaré Vázquez, como el alza de los impuestos al Tabaco y exigir que el 80% de la superficie de las cajas de cigarrillos esté dedicado a las advertencias sobre lo perjudicial que resulta fumar para la

salud. Actualmente, el Parlamento de ese país estudia un proyecto de ley que busca la "prohibición total" de publicidad sobre Tabaco y cigarrillos, el uso de logos, marcas o productos de tipo golosinas, pero con forma de cigarrillos, y la publicidad de juguetes con forma de productos de Tabaco (El País, 2013).

La diligencia expresada en lo anterior contrasta con la situación en Bolivia, que cuenta con una ley antitabaco de 2005 que ratifica el Convenio Marco para el Control del Tabaco de Ginebra y un decreto de 2007, pero cuya efectividad no puede comprobarse y que, las mismas autoridades, reconocen que ambas normas no se cumplen plenamente. El senador boliviano opositor Bernard Gutiérrez presentó un proyecto de ley que plantea ampliar del 50% al 70% la superficie de los paquetes de cigarrillos dedicada a las advertencias sobre los daños a la salud; prohibir fumar en los escenarios deportivos y de entretenimiento y la clausura definitiva de un local que cometa por tercera vez la infracción de permitir el consumo de cigarrillos (El Día, 2013).

En Brasil, uno de los mayores productores en el mundo, la legislación se reforzó desde la promulgación en 1988 de la Ley Antitabaquismo, que restringió la publicidad. En el año 2000 se prohibió la publicidad en vallas y en todos los medios y en 2008 las imágenes "agresivas" de personas con enfermedades provocadas por el consumo de cigarrillo comenzaron a estar obligatoriamente en las cajetillas (La República, 2013). Por su parte, Argentina aprobó en 2011 una ley que establece "ambientes públicos 100 por ciento libres de humo" y prohíbe la publicidad de cigarrillos en "todo tipo de actividad o evento", y su reglamentación fue oficializada el pasado 29 de mayo (La República, 2013).

En coincidencia con el Día Mundial Sin Tabaco en 2011, Venezuela puso en vigor una nueva ley que prohíbe completamente fumar en espacios públicos cerrados y prevé sanciones que van desde 144 a 30,100 dólares para los infractores. Asimismo, la "Ley general de control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud" fue aprobada en Costa Rica en 2012,

con lo que el país cumplió con el Convenio Marco para el Control del Tabaco de la Organización Mundial de la Salud.

Legislación Laboral. El régimen laboral agrario peruano, normado por la Ley 27360 que aprueba las normas de promoción del sector agrario, cuya vigencia fue extendida por Ley 28810 hasta el 31 de diciembre del 2021, y cuya reglamentación fuese aprobada por el DS N° 049-2002-AG, estipula que los trabajadores del campo tienen derecho a una remuneración diaria mínima, remuneración de horas extras, Compensación por Tiempo de Servicio (CTS), entre otros beneficios sociales recortados, si se les compara con los derechos establecidos por el régimen laboral para la actividad privada. Sin embargo, en la práctica, hay empresas que no cumplen con estas disposiciones, y la calidad del empleo ofrecido deja mucho que desear.

Adicionalmente, proporciona una serie de beneficios tributarios que algunos miembros del sector aducen no haber logrado los éxitos esperados:

“La aplicación de la Ley 27360 ha tenido reducido éxito en promover la formalización del empleo y el acceso a la seguridad social de los pequeños productores, en particular de los productores de nuestra sierra y selva y la fuerza laboral de PYMES agropecuarias que actúan en la informalidad” (Agencia Agraria de Noticias, 2012).

De acuerdo con el análisis, se puede concluir que las principales oportunidades del tabaco en esta dimensión son: (a) la consideración de políticas de desarrollo agrario y rural, así como de recursos hídricos en el Acuerdo Nacional y (b) la estabilidad política local, aun cuando las percepciones fueron variando a lo largo de los últimos años al considerar que el presidente Humala era un “candidato antisistema”. Sin embargo se presenta como una gran amenaza la alta regulación que tiene la comercialización del tabaco a escala global.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

La profunda crisis que afectó las economías de los países más desarrollados y de la que, parecería, se vienen recuperando con dificultad y lentitud, coincidió con un periodo en el

que Perú abocaba sus esfuerzos apuntando a mejorar los indicadores macroeconómicos alrededor de ejes clave, tales como la inversión en infraestructura y apoyo a los sectores más vulnerables de nuestra economía. Acelerar inversiones tiene un doble efecto positivo, pues en el corto plazo genera empleo mientras que en el largo consolida la competitividad del país.

La estabilidad macroeconómica es un objetivo prioritario, tal como lo demuestra el desempeño económico en la última década, pues permite: (a) alcanzar mayores tasas de crecimiento sostenido, elemento central para generar empleo y reducir la pobreza; (b) generar los espacios necesarios para poder aplicar una política que atenúe eventos coyunturales desfavorables; (c) atraer importantes flujos de inversión privada; y (d) mantener el grado de inversión (MEF, 2013).

Sebastián Briozzo, Director de la Calificadora Standard & Poor, declaró a Reuters, según El Comercio (2011), que Perú debía reducir los conflictos sociales que lo afligían para mejorar su calificación crediticia señalando que nuestro país debería ser “más predecible” desde el punto de vista político, dado que nuestro país registra un fuerte crecimiento económico desde hace casi una década, pero todavía enfrenta constantes protestas sociales principalmente de comunidades pobres que buscan mayores beneficios del auge.

En la última calificación crediticia (Grado de Inversión) ocurrida en julio del 2012, Standard & Poors presentó una lista de países en la que Perú vuelve a mejorar su posición en el ranking. Reuters reporta en la misma línea sobre los logros obtenidos por la economía peruana basándose en datos difundidos por el INEI que sitúan en 7.65% el crecimiento porcentual alcanzado por Perú en el mes de abril del año 2013, con lo que se corrobora la tendencia al crecimiento que viene mostrando de manera constante este indicador durante los últimos 44 meses consecutivos en la senda del crecimiento (INEI, 2013). Los analistas encuestados por Reuters proyectaban el resultado de abril en 7.2%, mientras que Banco Central de Reserva (BCR) calculaba un avance de 7.4%. La tasa de crecimiento

experimentada es el mayor avance mensual alcanzado en casi dos años. Al calcular el crecimiento anualizado que hemos venido llevando, el ritmo de crecimiento de los últimos 12 meses se sitúa en 6.2%, mientras que el crecimiento del PBI para el primer cuatrimestre del año, se sitúa en 5.54%. El dato refuerza las expectativas oficiales de que la economía local se expandirá en torno a un 6% (BCRP, 2013).

Respecto al primer trimestre del año, este arrojó resultados bajos que incluso fueron inferiores a aquellos obtenidos en el mismo periodo del año anterior en el que la actividad productiva creció en ese periodo sólo un 4.8% frente al mismo período del año precedente. La economía peruana repuntó un 6.3% el año pasado, dentro de su nivel potencial y a una de las tasas más altas de Latinoamérica (BCRP, 2013). Por otro lado, el sector construcción ha sido la locomotora en el crecimiento local haciéndolo repuntar en un 26.48% en abril, mientras que el rubro manufacturero, que es el que ejerce la mayor ponderación en la elaboración del indicador, creció un 4.4% en abril. En tanto el sector de minería e hidrocarburos, de vital significancia en la economía del país, avanzó un 7.79%, su mejor desempeño desde enero del 2009. Entre otros sectores, el de financieras y seguros creció un 9.85% en abril, mientras que el sector pesquero retrocedió un 9.75% (El Comercio, 2013).

En lo referente a la Balanza Comercial, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013) señala que los datos publicados tienen como fuente los registros administrativos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), con información actualizada al 28 de febrero de 2013, la cual no incluye la estadística de Zofratacna y algunas partidas específicas como la reparación de bienes de capital en el exterior. La información disponible representa alrededor del 98.5% del valor total exportado e importado. Cabe resaltar que en el mes de enero de 2013, el volumen exportado se contrajo en 17.1% respecto a similar mes del año anterior, explicado por la menor demanda de los mercados chino, alemán y suizo. Entre los productos tradicionales que

muestran resultado desfavorable figuran el cobre, oro, plomo y harina de pescado; y entre los no tradicionales el mango, polos de algodón y fosfato de calcio natural (INEI, 2013).

En esta dimensión se puede mencionar como oportunidades: (a) la lenta recuperación de las economías globales y (b) la estabilidad económica del Perú, aun en tiempos de crisis global. En esta dimensión no se mencionan las amenazas, no por que no existan, sino porque no se consideran relevantes para el análisis.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Crecimiento Poblacional. De acuerdo con el Censo realizado el 2007, el Perú tiene 28'220,764 habitantes, lo que lo convierte en el cuarto país más poblado de Sudamérica. (INEI, 2009); asimismo, la densidad poblacional es de 22 habitantes por km² y su tasa de crecimiento anual es de 1.6%. La costa es la región más habitada con el 54.6%, seguida de la sierra con el 32.0% y el 13.4% en la selva. Por otro lado, la población es eminentemente urbana (76% de la población vive en las ciudades) y sólo el 24% del total vive en zonas rurales, esto explica que las mayores ciudades se encuentren en la costa (INEI, 2009).

Es necesario mencionar que el quinto objetivo del Plan de Bicentenario (Ceplan, 2013) hace referencia a la necesidad de buscar un desarrollo regional equilibrado con infraestructura adecuada para lo que el Estado debe tomar las siguientes iniciativas: (a) asegurar las inversiones en infraestructura productiva y de servicios que requieren las regiones, (b) invertir en actividades de transformación de la producción regional sostenible, competitiva y generadora de empleo, (c) reducir la dispersión poblacional. Si se analiza la situación del Perú desde el enfoque demográfico, encontraremos que uno de los problemas más saltantes es la alta dispersión de nuestra población, y es por eso que, entre las ideas que se proponen en el programa para reducir la dispersión poblacional, se habla de promover la concentración de la población en centros planeados y debidamente articulados a corredores económicos que aparecen en la Figura 13.

Una de las particularidades del negocio del Tabaco en su segmento primario de procesos, es decir la siembra y recolección de su hoja consiste en ciertas ventajas naturales intrínsecas a su cultivo: (a) alta densidad en la utilización de la tierra y bajos requerimientos de fertilidad de la misma, (b) un ciclo productivo relativamente corto de 150 días, (c) poca necesidad de agua que puede llegar a nueve riegos en todo su proceso de desarrollo y (d) la alta rentabilidad que asegura su precio final en el mercado, hacen posible que pueda cultivarse en zonas alejadas y en terrenos pequeños, incluso en zonas de difícil acceso, dado que la rentabilidad del producto puede cubrir los costos de transporte, objetivo que no se logra con otros productos agrícolas.

El Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de tabaco en la región y uno de los menores del mundo (Eriksen et al., 2012) y cuyos consumidores se orientan básicamente al consumo de cigarrillos importados de Chile, con poco conocimiento e información sobre el tabaco, lo que a su vez lo hace poco exigente a diferencia de países con una marcada tradición tabacalera, como es el caso de Cuba, por ejemplo.

En conclusión, entre las principales oportunidades que se encuentran en esta dimensión están: (a) el crecimiento de la demanda del tabaco, (b) el fácil acceso a la mano de obra para el cultivo, (c) demanda inelástica ante el precio; sin embargo, es importante mencionar entre las amenazas: (a) la dificultad para conseguir mano de obra calificada para la elaboración de productos terminados, (b) el bajo consumo per cápita del Perú, (c) el consumidor peruano es poco conocedor y exigente y (d) el tabaco tienen asociaciones socialmente negativas.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Uno de los más importantes pilares para la generación de competitividad de un país está en la capacidad de crear conocimiento. En el Perú se tiene mucho por avanzar en esta área. Desde el punto de vista académico, se evidencia la carencia de producción científica,

una revisión de los artículos científicos en revistas indexadas por el ISI durante el año 2001 encontró que sólo 225 publicaciones de autores pertenecen a instituciones peruanas (Peña, 2010). Según el autor de la investigación, el 85% de estas publicaciones tenían coautores radicados en instituciones extranjeras.

Mapas de clasificación de ciudades e identificación de corredores económicos

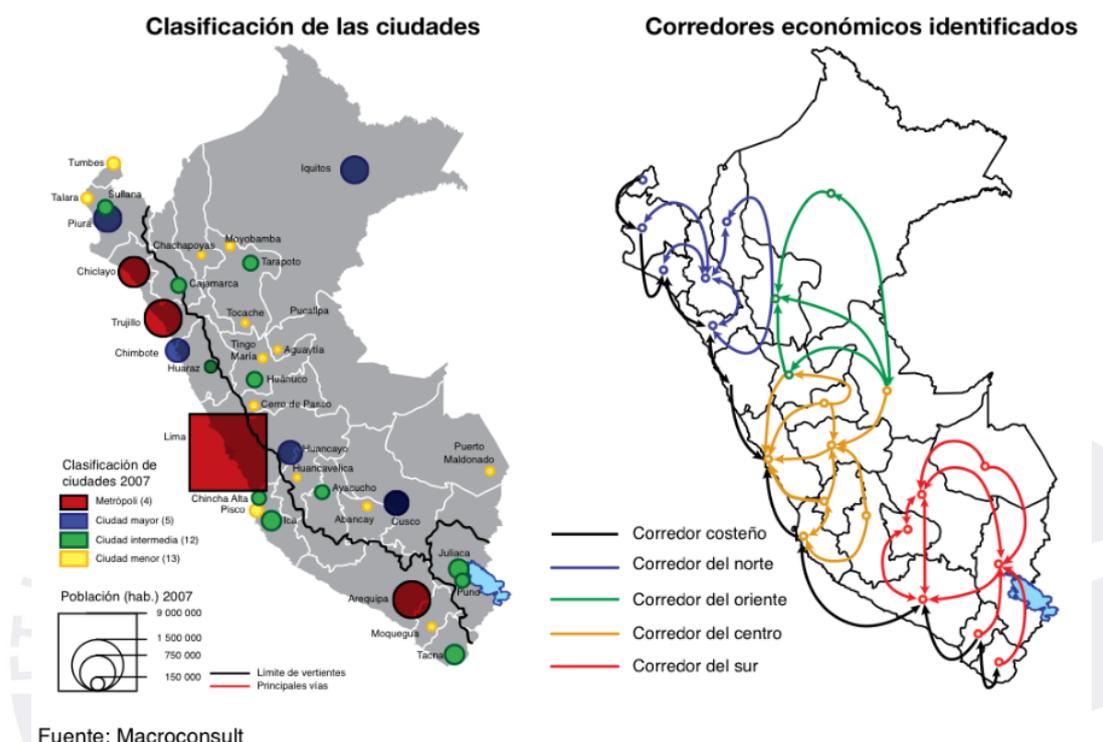


Figura 13. Clasificación de ciudades e identificación de corredores económicos. Tomado de *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, Ceplan (2013).

Esta escasa producción científica de las instituciones peruanas se puede correlacionar con la baja inversión en investigación y desarrollo a nivel nacional que está alrededor de 100 millones de soles anuales (0.06% del PIB del Perú), la cual es muy baja, aun cuando se la compara con el resto de los países sudamericanos, a pesar de que los estatutos de las universidades peruanas consideran que una de las actividades centrales de la universidad es la investigación, además de la formación académica, la extensión y la proyección social. Sin embargo, en el Perú no existe ninguna Universidad de Investigación, tal como ocurre en Estados Unidos o Europa, en el que se designan presupuestos importantes para la

investigación y su enfoque es la formación de profesionales, situación que se agudiza en las universidades e institutos privados. En las universidades públicas se tienen mayores proyectos de investigación, no obstante, existe el problema del financiamiento, por lo que muchas veces se logran hacer las investigaciones con apoyo externo (Sagasti, 2003).

Veremos también que la cantidad de profesores asignados activamente a hacer investigaciones es muy baja, y va en relación con el presupuesto que las universidades designan a investigación (3% en el caso de las universidades públicas). Esto se evidencia en la escasa producción de publicaciones en revistas científicas especializadas. Desde el punto de vista de las empresas también es mucho lo que se tiene por avanzar. Las operaciones de la empresa consideran muy pocas veces actividades de investigación y desarrollo, la prioridad concedida a I&D para hacer innovación es apenas el 9% entre 700 empresas que invierten en actividades científicas y tecnológicas, según la encuesta del Concytec. En esta coyuntura es que las tesis de grado aparecen como una oportunidad importante, ya que es uno de los principales vínculos entre las empresas privadas y las universidades.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú presenta un relieve bastante accidentado; su geografía está dominada por la Cordillera de los Andes, la misma que atraviesa su territorio de norte a sur, a manera de una pared ecológica natural que separa la selva de la costa. Por otro lado, presenta dos corrientes marinas muy importantes: la corriente de Humboldt en el sur, con aguas frías, y la del Niño en el norte, de aguas calientes. La suma de estas condiciones hace que el Perú esté ubicado entre los 12 países megadiversos con una gran variedad de ecosistemas y, consecuentemente, de flora y fauna. En total, el Perú presenta en su territorio 11 biomas diferentes: (a) 6 biomas terrestres, (b) 2 biomas marinos y (c) 3 biomas de agua dulce. El bioma más extendido del país (59% del territorio) así como el más biodiverso se encuentra al oriente: la selva amazónica peruana. Esta se subdivide en selva baja y selva alta. Los ecosistemas que en esta

región destacan son bosque de neblina (al norte de los departamentos de Piura y Cajamarca) y una pequeña porción de sabana de palmeras en el extremo oriental del país, en el departamento de Madre de Dios.

En lo que respecta al cambio climático, es un problema mundial que tiene consecuencias que pueden afectar la economía global. En el Perú los efectos ya se notan y los sectores más afectados son: (a) la agricultura, (b) la pesca y (c) el turismo. En la agricultura, el sector estará expuesto a la aparición de plagas en condiciones de sequía lo que reducirá la rentabilidad de los cultivos, por el aumento de costo de producción vinculadas con los insecticidas, además de los daños en la infraestructura de riego por las inundaciones. El sector de la pesca, se vería afectado alterando la disponibilidad de los recursos y migración de especies marinas.

Asimismo, es necesario revisar el impacto ecológico del cultivo, la transformación y el consumo del Tabaco desde un punto de vista objetivo y con un enfoque técnico que permita encontrar oportunidades de desarrollo a este cultivo controversial. El primer punto sobre la contaminación se refiere a las colillas de los cigarrillos, cada año se producen casi 6 billones de cigarrillos de acuerdo con Eriksen (2012). Las colillas, que son un compuesto de polímeros artificiales gracias a un desarrollo tecnológico que se orienta a maximizar la experiencia de uso, se arrojan a la basura. La Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) afirma que cada año se tiran 4,5 billones de colillas, la parte más tóxica del cigarrillo, y según el Ministerio de Salud de Argentina es la mayor causa de basura en el mundo, así lo resalta el blog especializado Eroski Consumer (2011). Adicionalmente, un *journal* especializado en temas de salud pública considera que las colillas son "residuos peligrosos", de acuerdo con sus autores, un equipo de la Universidad de California y la Universidad del Estado de San Diego (EE.UU.), cada año representan más de 845,000 toneladas de residuos (Novotny et al., 2009). Siguiendo a esta misma publicación, estos filtros pueden demorar hasta 25 años en

degradarse, sin considerar las sustancias que quedan en el mismo tales como la nicotina y el alquitrán, llegando una sola colilla a contaminar hasta 50 litros de agua. El mismo informe indica además que casi la mitad de la basura en las calles y la tercera parte de la basura de las playas está formada por colillas, además se han encontrado casos de pájaros, peces y otros animales, que murieron al comerlos y no fueron capaces de digerirlos. Tenemos también que a la mayoría de los incendios forestales se les atribuye como origen las colillas de cigarro (Eroski Consumer, 2011), sin embargo no existe un estudio serio que haya medido la relación real entre los incendios forestales y el artículo mencionado.

Por otro lado, el cultivo del Tabaco se ha incrementado en las naciones más pobres, este crecimiento se ha dado de manera desordenada y orientada hacia la satisfacción de necesidades de corto plazo por parte del agricultor, el mismo que se siente atraído por los altos rendimientos que provee este cultivo; de esta manera, las mayores plantaciones de Tabaco se encuentran en países en desarrollo, donde se han convertido en una de las principales causas de deforestación de las selvas tropicales. El proceso de producción una vez cosechada la hoja también puede ser contaminante, el proceso de curación de las hojas consiste en secar la planta, de manera que las hojas verdes se vuelvan marrones y adquieran su característico aroma. Para ello se necesita aplicar calor a una temperatura de unos 70°, que en la mayor parte del mundo donde se cultiva proviene de quemar leña, lo que incrementa la contaminación. La OMS estima que para curar el Tabaco necesario en la elaboración de 300 cigarrillos se corta un árbol adulto (Eriksen et al., 2012).

El proceso de producción hace que luego de dos cosechas (un año, en el caso del Perú), el suelo deba reposar tres años, provocando que los productores en países sin control ambiental busquen nuevas tierras y por ende más deforestación. El caso del suelo peruano es particular y puede presentar una ventaja comparativa respecto al cultivo de Tabaco en otros países, dado que por las características de la costa peruana se puede cultivar en suelos poco

fértiles y con poca agua, lo que disminuiría el impacto ambiental por deforestación. Por otro lado, la selva peruana presenta también características propicias para el cultivo dadas las condiciones del clima, como temperatura y humedad, lo que hace que empresas como Tabacalera del Oriente se ubique en la ciudad de Tarapoto (Fresh, 2007).

Finalmente, el humo de los cigarrillos ha sido sujeto a abundante debate, de tal manera que se han establecido razones ecológicas (el humo contamina el aire), de salubridad (el fumador pasivo es el más perjudicado) y morales (no existe derecho a contaminar a quien no fuma). Un artículo de la revista Tobacco Control (Invernizzi, 2004) estimó que los fumadores producen al año 225,000 toneladas de CO², el equivalente a las emisiones de unos 12,000 autos que recorrieran 10,000 kilómetros. De acuerdo con la misma publicación, fumar también emite otras sustancias nocivas que empeoran la calidad del aire. El humo de los cigarrillos provoca niveles de concentración de partículas contaminantes hasta diez veces mayores que el causado por el humo de algunos motores diésel. Como se ve, todo lo expresado anteriormente evidencia una amenaza importante para el tabaco, la misma que se conforma por los grupos ecologistas que lo enfocan como un producto contaminante.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para elaborar la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se ha revisado el análisis PESTE del cual se han identificado una serie de amenazas y oportunidades, a las mismas que se ha establecido un valor numérico para poder conocer mejor cuál es la coyuntura en la que se desenvolverá el Plan Estratégico que se plantea. Se han identificado 14 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y siete amenazas. A cada uno de los factores encontrados se le ha dado un peso, de tal forma que la suma de los pesos asignados a cada factor sea 1, los mismos que se asignan en función de su importancia relativa para tener éxito. Asimismo, a cada factor se le asigna una calificación del 1 al 4 indicando lo preparada que está la industria del Tabaco peruano para aprovechar las oportunidades o minimizar el

impacto de las amenazas tal como se muestra en la Tabla 13. El valor obtenido en la Matriz EFE es de 2.14, lo que quiere decir que el Tabaco peruano enfrenta grandes retos debido al gran control internacional, pero, además, por ser una industria todavía muy pequeña en el Perú.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento sostenido de la demanda mundial de tabaco.	0.17	2	0.34
2. Política en el Acuerdo Nacional de desarrollo agrario y rural y recursos hídricos.	0.03	1	0.03
3. Recuperación de las economías globales.	0.03	3	0.09
4. Fácil acceso a mano de obra para el cultivo.	0.07	4	0.28
5. Estabilidad política y económica local.	0.03	3	0.09
6. Disponibilidad de terrenos en la costa y selva.	0.07	3	0.21
7. Mercado inelástico ante el precio.	0.05	1	0.05
	0.45		1.09
Amenazas			
1. Dificultad para conseguir mano de obra para la elaboración del producto final.	0.03	3	0.09
2. Bajo consumo per cápita de tabaco en Perú.	0.10	1	0.10
3. No existen marcas locales importantes. La concentración del mercado la tiene una empresa transnacional.	0.10	1	0.10
4. Alto nivel de regulación sobre la comercialización y el consumo del tabaco a escala global.	0.15	2	0.30
5. Movimientos ecologistas se enfocan en el tabaco como elemento contaminante.	0.04	3	0.12
6. Consumidor local poco conocedor y exigente de la calidad del tabaco.	0.08	3	0.24
7. El tabaco tiene asociaciones socialmente negativas.	0.05	2	0.10
	0.55		1.05
	1.00		2.14

Nota. Valor 4 = superior, 3 = por encima del promedio, 2 = promedio, 1 = es pobre

El Tabaco peruano va a requerir de mucho esfuerzo ya que su puntaje está apenas por encima del promedio, lo cual no le asegura que el entorno le sea totalmente favorable. Para mejorar este puntaje es necesario unir los diferentes eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la industria esté mejor preparada para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de sus amenazas.

3.5 El Tabaco y sus Competidores

Según D'Alessio (2013), el modelo de las cinco fuerzas de Porter posibilita la ejecución del análisis competitivo permitiendo definir la estructura y lo atractivo de la industria en el que una organización compete, lo que posibilitará más adelante plantear el desarrollo de sus estrategias. La naturaleza de la competitividad en una industria puede estar compuesta por cinco fuerzas que son: (a) rivalidad entre empresas competidoras, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de los clientes, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) ingreso potencial de nuevos competidores (Porter, 1980).

Es de notar que la industria del Tabaco y la cadena de valor desarrollada o desarrollable a su alrededor significa un mercado cuyo valor, sólo en el segmento ocupado por los cigarrillos, alcanzó en el 2011 la suma de USD 740 bn (EUR 586 bn) cifra que representa un crecimiento del 11% sobre el 2010; con más de un trillón de cigarrillos moviéndose en el comercio y cruzando anualmente fronteras (Schapiro, 2002); con una demanda de los diversos productos ofertados que indiscutiblemente se expande a través del globo; con más de 125 países involucrados en la producción de su insumo básico, la hoja de Tabaco, con un mercado dominado por cuatro transnacionales: (1) Philip Morris International, (2) British American Tobacco, (3) Japan Tobacco e (4) Imperial Tobacco que juntas concentran un aproximado de 45% del mercado mundial, o tres cuartos del mercado excluyendo a China.

Es importante mencionar que la CNTC, organización estatal china que controla a las empresas chinas involucradas directamente con el Tabaco, es la responsable por satisfacer el consumo de unos 350 millones de fumadores que representan un aproximado de 40% de la población mundial de fumadores, de acuerdo con Hedley (2011), analista del mercado del Tabaco en Euromonitor International, empresa especializada en el sector y cuyo Banco de

Datos incluye resultados de análisis directos de los 80 más importantes mercados del cigarrillo en el mundo, los mismos que representan el 95% del mercado mundial del Tabaco en cuanto al volumen y un 97% de dicho mercado basado en su valor.



Figura 14. Evolución comparativa de las exportaciones peruanas de Tabaco y derivados. Tomado de United Nations World Trade Statistics <http://comtrade.un.org/db/>

La participación que tiene Perú en este mercado visto de manera global e incluso regional no es muy significativa considerando que sus exportaciones no llegan a los 9 millones de dólares, con lo cual a lo más se excede el 0.03% de participación de mercado a nivel mundial. Tal como ya se mencionó, la mayor parte de la exportación peruana está conformada por hojas de Tabaco sin procesar, las cuales se exportan a Chile como materia prima de la empresa British American Tobacco para luego regresar como producto terminado. Es importante mencionar que si bien son 9 millones de dólares los que se exportan, el producto terminado que regresa al país es de más de 27 millones. La Figura 14 muestra la evolución de las exportaciones peruanas del Tabaco, ya sea como hojas (materia prima) o como producto terminado, de la cual se puede concluir que Chile es el principal socio comercial del Perú en este producto. Por otro lado, la Figura 15 muestra la evolución de las importaciones peruanas de Tabaco.

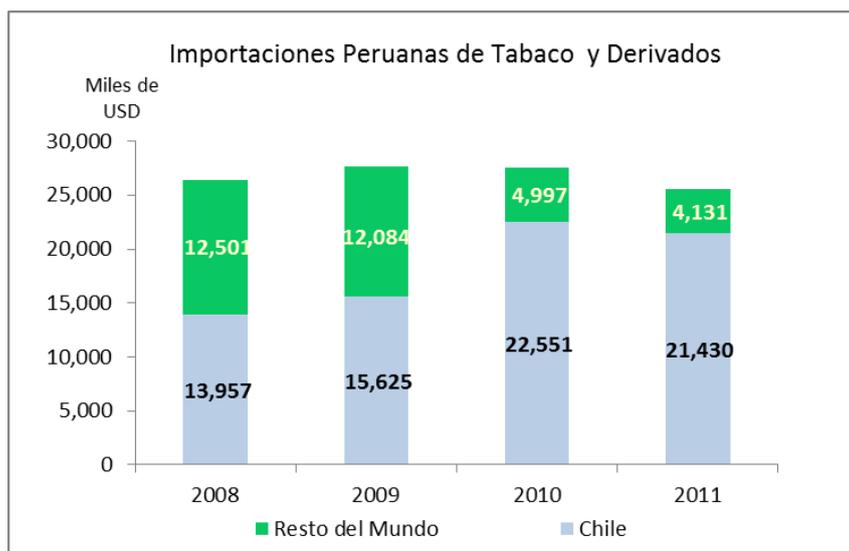


Figura 15. Evolución comparativa de las importaciones peruanas de Tabaco y derivados. Tomado de United Nations World Trade Statistics <http://comtrade.un.org/db/>

Asimismo, se debe buscar la competitividad de la cadena de valor del Tabaco, la cual, actualmente, se encuentra inconexa y es manejada en casi su totalidad por BAT del Perú, la cual utiliza al Perú como fuente de materia prima que luego procesa en Chile. Sin embargo, existen experiencias que muestran que el Tabaco peruano puede tener una oportunidad de desarrollo en este mercado, tal como se aprecia en la Figura 16, la misma que evidencia el crecimiento que tienen los productos terminados del Tabaco, como los cigarrillos y puros.

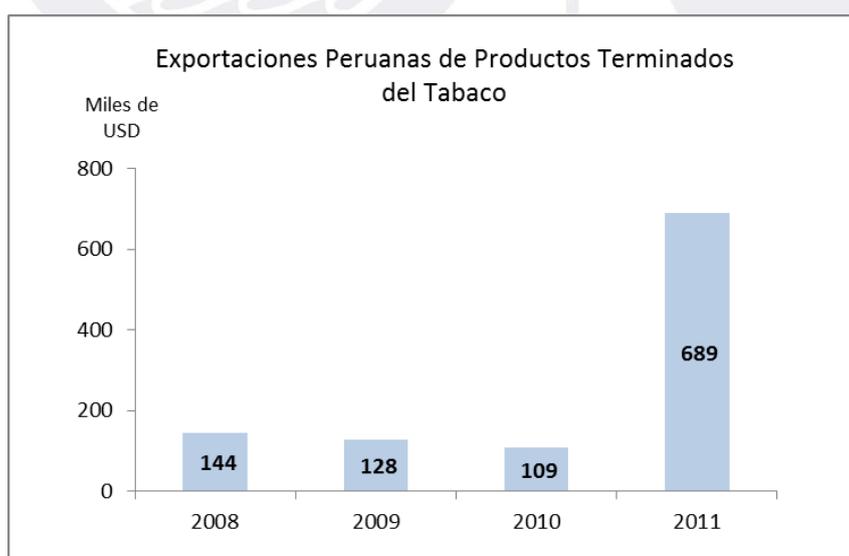


Figura 16. Evolución de las exportaciones peruanas de productos terminados del Tabaco. Tomado de United Nations World Trade Statistics <http://comtrade.un.org/db/>.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza pertenece al conjunto de las cinco fuerzas del mercado consideradas por Porter (1980), y junto al poder de negociación de los compradores indica el nivel de ganancias que se puede obtener en una determinada industria, luego de que el análisis de las otras tres fuerzas (Amenaza de los Sustitutos, Amenaza de los Entrantes y Rivalidad de los Competidores), permite determinar si la industria en cuestión ofrece un potencial a desarrollar. Una de las características que se evidencia cada vez que se aplica el análisis de las Fuerzas Competitivas es que el modelo difiere mucho en función de la empresa o sector económico que sea el sujeto de análisis, en el caso particular del Tabaco se dan algunas condiciones particulares: (a) no existe una cadena de valor articulada, (b) no existe una agremiación ni productora de Tabaco local que sea importante para los proveedores y (c) existen empresas globales muy grandes que desarrollan cadenas de valor a escala global. En el caso peruano, British American Tobacco es el principal cliente del Tabaco peruano, pero es a la vez el que organiza toda la estructura de proveedores de este sector de manera que se adapte de manera eficiente a su estructura de producción global, constituyéndose a la vez en principal proveedor del sistema. Es obvio que en una industria dominada por los proveedores tendremos que estos deciden los precios, así como los contratos que aseguran la disponibilidad y cantidad disponible de insumos. En el análisis que seguiremos para determinar el poder de negociación de los proveedores evaluaremos diversos factores que tienen un impacto sobre éste como la alternancia de costos; tanto en lo que afecta al producto final que se comercializa como lo que costaría producir algo distinto. Si bien en el proceso de diferenciación que se ha seguido en la manufactura de cigarrillos (que representa alrededor de un 90% del abanico de productos que ofrece la industria) se pueden identificar más de 500 aditivos entre aromatizantes, saborizantes, entre otros, cada uno orientado a ofrecer algún tipo de mejora o cambio al consumidor final, tenemos que, a fin de cuentas, el Tabaco (en sus

distintas variedades y mezclas) es el ingrediente principal y dado lo extendido de su cultivo en el mundo, la relativa similitud del producto a través de sus variedades así como el gran número de productores en el mercado, se puede inferir que los costos implícitos en un cambio de suministrador son relativamente bajos. Por el contrario, las barreras de salida o costos que una empresa del sector tendría que enfrentar de decidir mudarse a una industria diferente son sumamente altas ya que una gran parte de su inventario no le serviría en otro tipo de industria.

La diferenciación es otro factor que aporta ventajas competitivas; de hecho existen variedades y calidades de Tabaco que dependen del terreno, clima y procesos que se siguen a lo largo del ciclo de crecimiento de la planta y su posterior tratamiento primario, pero que, por no ser exclusivos a un determinado productor, no logran dar a los suministradores un poder determinante sobre la industria en el segmento manufacturero de cigarrillos. Esto variará en el nicho de la manufactura de puros y cigarros de alta calidad.

Otro factor de importancia en el insumo es su mayor o menor incidencia en el costo y calidad final del producto acabado. Como se explicó anteriormente, el Tabaco es una planta robusta que puede crecer casi en cualquier tipo de clima lo que asegura una oferta amplia y precios estables, incluso si se producen algunas malas cosechas que se verán compensadas por la disponibilidad del producto, proveniente de otras cosechas y por los stocks acumulados de previas cosechas.

El número de suministradores y los volúmenes que cada uno de estos ofrece al mercado son dos factores que se deben tener muy en cuenta al determinar el poder de negociación de los proveedores y asumiendo una perspectiva diferente en función de qué parte de la cadena productiva de la industria se decida analizar. Desde el punto de vista de los fabricantes de productos terminados, se tiene una elevada cantidad de proveedores de Tabaco en el mundo, teniendo la industria la capacidad de negociar mejores precios aproximándose y

contrastando las ofertas entre varios proveedores. La alta competencia existente entre los distintos suministradores es un factor que, finalmente, contribuirá a mantener los precios bajos dándole el poder de negociación a la industria. Por otro lado, los volúmenes producidos por el suministrador son relativamente bajos ya que la industria adquiere este insumo de una variedad de agricultores. Tenemos también que la producción de hoja se ha ido desplazando cada vez más hacia las economías emergentes y el dominio y poderío económico ejercitado en la industria por los cuatro grandes ha direccionado la manera en que este eslabón se conecta con el resto de la cadena de valor, resultando en que éste esté dominado por alguna de las grandes compañías dependiendo de la presencia geográfica que sus estrategias individuales les han asegurado en cada región a través de una presencia directa o de las distintas empresas que poseen, controlan o en las que tienen algún tipo de participación dentro del sector. En conclusión, podemos afirmar que, dado el alto número de suministradores, el bajo costo que irrogaría cambiar de fuentes de suministro y finalmente, pero no por eso menos importante, lo irrelevante de la diferenciación alcanzada en este segmento de la cadena de valor, el poder de negociación de los suministradores en la industria del Tabaco es bajo.

En el caso concreto de Perú, como ya indicábamos, la demanda interna es baja, prácticamente no existe producción de cigarrillos ya que los que aquí se consumen se importan legalmente o ingresan ilícitamente producto de un contrabando que se ha ido incrementando propulsado por alzas en los impuestos y precios finales al consumidor que siguen la tendencia global que se observa en la industria del Tabaco en general y de los cigarrillos en particular. No fue hace mucho tiempo que la posición de dominio que BAT tiene en Sudamérica se vio incrementada al incorporar al Perú a su red y donde, como ya hemos mencionado, BAT del Perú ha logrado consolidar sin mucho esfuerzo un 94% del mercado legal de los cigarrillos, prácticamente sin ningún contendor. Es importante

mencionar que BAT del Perú viene apoyando y así contribuyendo a organizar ligeramente el sector primario de la cadena de valor ofreciendo incentivos a los agricultores, facilitando créditos, ayuda tecnológica y asegurándoles un precio de compra del producto; esto ha resultado en que aquí se produzca la hoja de Tabaco que se exporta a Chile donde es procesada y regresa como cigarrillos que BAT del Perú distribuye en el mercado interno.

En conclusión, es muy difícil conocer los planes que BAT del Perú pueda tener a corto o mediano plazo pero se puede intuir que intentará mantener su posición de dominio en una región cuya demanda se incrementa todos los años. Esto se hace evidente dada la permanente competencia existente entre las cuatro empresas que dominan el mercado y los grandes cambios que éste viene experimentando y que las viene forzando a redefinir sus estrategias para fortalecer sus posiciones, usufructuar oportunidades nuevas que se presentan y proyectarse al nuevo escenario global que se viene configurando.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Cuanto mayor es el poder de negociación de los compradores, mayores serán las barreras que la industria enfrenta para manejar sus precios y modificar sus estrategias; por el contrario, cuanto menor sea el poder de negociación de los compradores menor será la influencia que estos ejerzan sobre la industria que, en contraposición, se coloca en una situación de ventaja y dominio para determinar precios y condiciones (Porter, 1980). Al igual que al analizar el poder de negociación de los proveedores, hay que prestar atención a factores como el costo del cambio, diferenciación de los productos, la importancia que el costo y calidad del producto tienen para el consumidor, así como, el número de compradores y los volúmenes por comprador.

Ha habido siempre una coincidencia de opiniones acerca de que, por la naturaleza misma del Tabaco, el costo del cambio para el consumidor final era relativamente bajo siempre que éste se realizase por un producto de similar categoría, pero que éste resultaría

muy elevado y poco probable al pasar a un producto de naturaleza diferente ya que no se contaba con productos cuyo efecto en la satisfacción del consumidor se acercara a aquel producido por el Tabaco. Sin embargo, este paradigma se ha visto de alguna manera cuestionado como consecuencia de nuevos conocimientos sobre los efectos nocivos del Tabaco y las medidas propugnadas internacionalmente por la OMS encaminadas a erradicar o al menos reducir su consumo, así como el estigma con que se le ha venido revistiendo producto del rechazo y fuerte oposición que genera en un importante segmento de la sociedad y que han resultado en la disponibilidad de productos alternativos como el Tabaco sin humo o productos que proveen al fumador con su dosis de nicotina, pero sin los cientos de elementos nocivos que un cigarrillo contiene. En principio, estos productos fueron concebidos como sucedáneos al cigarrillo, para ayudar al fumador a dejar el hábito y que ahora han llegado a sofisticaciones como los cigarrillos electrónicos que aspiran a proporcionar al fumador el placer de fumar cigarrillos normales pero sin los efectos dañinos que estos últimos tienen tanto sobre su salud como sobre las personas expuestas al humo. Estas alternativas vienen atrayendo no sólo la atención, sino fuertes inversiones por parte de la industria que marcan una clara tendencia a no perder posiciones en nuevos productos con potencial de desarrollo y ganancias.

La reducción en el número de fumadores en los países desarrollados y una vigorosa dedicación de los departamentos de I&D de la industria en buscar productos alternativos ha resultado en que un decrecimiento en el consumo de cigarrillos de un 3% se vea acompañado por un crecimiento cercano al 7% en las ventas de derivados del Tabaco sin humo (Helliker, 2007). Es por estas tendencias que el Grupo Altria adquirió la empresa especializada en cigarrillos electrónicos US Smokeless Tobacco Inc. [UST] (New York Times, 2008) por la suma de USD 10.4 billones en un esfuerzo por asegurar su presencia en estas nuevas tendencias en franca expansión.

Como ya se mencionó, los costos y la calidad que el producto final presenta al comprador es de gran relevancia y el gran reto enfrentado por cualquier compañía puede resumirse en ofrecer al mercado productos de una calidad superior a un precio inferior y manteniendo un buen margen de ganancias. La calidad del producto es un elemento vital cuando este compite en un mercado que encierra un gran número de variedades y marcas en permanente competencia. Dada la alta tributación que afecta a la industria podría resultar una muy difícil tarea mantener los márgenes de utilidad y bajos precios a la vez, sin embargo, los niveles de utilidad han podido mantenerse lo que le da a la industria un control sobre sus precios y el poder de alterarlos según le sea conveniente y así competir; esto es especialmente cierto para ciertas marcas con alta reputación de calidad lo que le asegura a la industria un mayor poder de negociación que el que llegan a alcanzar sus clientes consumidores. Sin embargo, la realidad muestra que la ecuación calidad-precio no puede ser mantenida de manera indefinida y cuando los precios finales del producto empiezan a bordear niveles que la hacen insostenible, muchas veces por un incremento de impuestos, la demanda de los productos más caros disminuye (OMS, 2008) tal como lo muestra la Figura 17. Es en estas circunstancias que empiezan a aparecer competidores ofreciendo productos con precios más atractivos que estimulan y consolidan las primeras deserciones entre los consumidores, creándose un nuevo nicho de mercado que posibilita el ingreso a nuevos competidores aunque con un desempeño todavía limitado. En general, a pesar de un claro decrecimiento en el número de fumadores y el volumen final consumido, fumar sigue siendo uno de los hábitos más expandidos lo que ha permitido que los precios finales al consumidor hayan podido incrementarse a un paso que ha preservado los márgenes de utilidad obtenidos por la industria, evidenciando así la presencia de productos con una elevada demanda así como la presencia de pocas empresas de mayor tamaño lo que deja a los consumidores finales muy poco poder de negociación.

TOBACCO TAXES REDUCE CONSUMPTION

Relationship between cigarette consumption and excise tax rate in South Africa

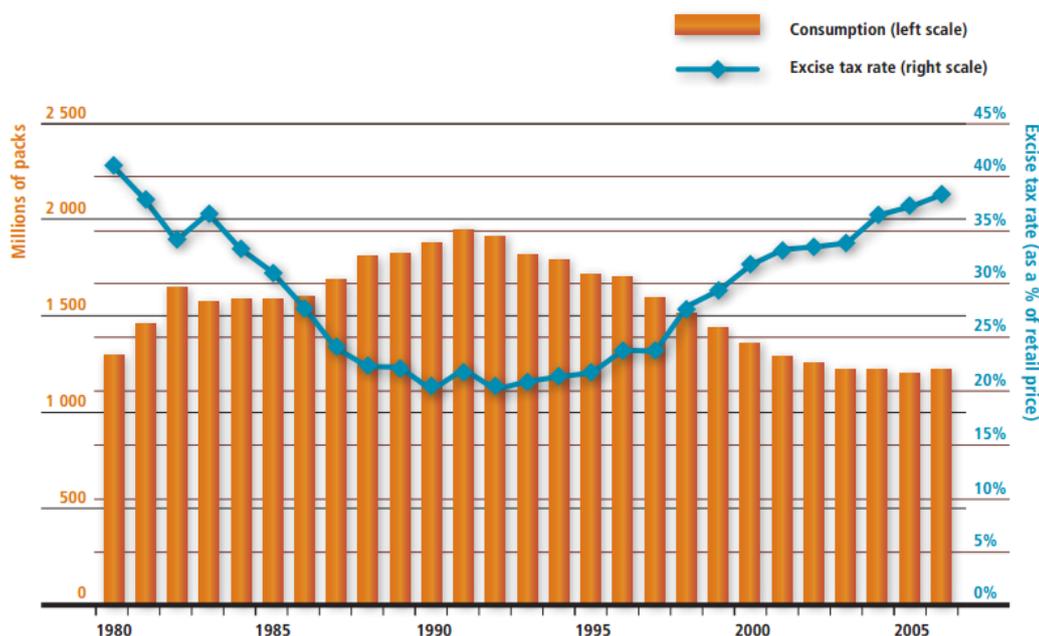


Figura 17. Impacto de los impuestos en el consumo de Tabaco en Sudáfrica. Tomado de WHO Report on the Global Tobacco Epidemic, 2008. The MPOWER package, World Health Organization, 2008.

Por otro lado, de cara a la actual cadena de valor del Tabaco en el Perú, el principal cliente de la hoja del Tabaco peruano es la empresa BAT Perú, que es compradora de materia prima que se procesará en Chile, las circunstancias actuales hacen que esta empresa sea a la vez la proveedora de todos los insumos tangibles e intangibles que los agricultores necesitan para producir la hoja de Tabaco. Esta coyuntura particular hace que el Tabaco peruano tenga un solo cliente con un alto poder de negociación, sin embargo, como se mencionó al inicio de esta sección, el mercado global es muy grande y presenta muchos segmentos y nichos de mercado a los cuales se puede llegar con una estrategia claramente definida.

3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

La amenaza potencial que presentan los productos sustitutos en cualquier industria es siempre un factor a tener en cuenta y aunque las características de los productos que la industria del Tabaco ha ofrecido de manera regular a su clientela (especialmente en la

variante más difundida que es la de los cigarrillos) así como los fuertes vínculos que la naturaleza adictiva de este producto termina por crear con los consumidores, se reafirma la convicción generalizada sobre la existencia de elevadas barreras que se evidencian al tratar de sustituir productos existentes por productos nuevos en los que se obvia completamente el uso del insumo principal de la industria conformado por la hoja de Tabaco, barreras de tal contundencia que convierten el hecho en un suceso altamente improbable.

Sin embargo, a pesar de lo anterior y en especial de las dificultades que entrañaba remplazar en la mente del consumidor sus expectativas de satisfacción por otras de similar condición, pero provenientes de productos de naturaleza diferente, la serie de acontecimientos negativos que han ido afectando progresivamente a la industria desde la década de los noventa ha terminado por crear cambios de actitud dentro de la comunidad de fumadores que se han traducido en una visible reducción en el número de estos, especialmente en los países desarrollados. Esto, por un lado, ha despertado el interés de un sector de los consumidores en alternativas menos dañinas que el cigarrillo, incentivando simultáneamente a la industria del Tabaco a buscar y ofrecer nuevos productos capaces de acomodar estas nuevas tendencias así como, a través de la investigación e innovación, anticipar futuras necesidades y desarrollar productos que las satisfagan. Asimismo, el aumento de los precios que ha ido experimentando el cigarrillo abre un nicho para que pequeños productores introduzcan nuevas marcas claramente orientadas a competir a través del precio. Aunque estas empresas carecen de economías de escala y no cuentan con eficientes sistemas de distribución o medios para consolidar el valor de una marca a través de una adecuada promoción y estrategia clara de mercadeo, orientados a asegurar y mantener la lealtad de los consumidores, tampoco tienen que afrontar los gastos implícitos en la realización de estas actividades, ni cumplir con estándares de calidad que en ese nicho guardan una relevancia secundaria. Adicionalmente, en mercados como el norteamericano, lo

reciente de las actividades de estos nuevos competidores los exime de la inmensa carga que representan los compromisos contraídos bajo el Master Settlement Agreement [MSA] (Public Health Law Center, 2013) que sí afecta a los actores tradicionales de la industria.

Concluyendo, se puede afirmar que esta industria es altamente competitiva donde el liderazgo va sólidamente unido al nivel de costos que, en diferente grado, afectan a las empresas que en ella compiten y en donde los precios relativos y desempeños individuales tienen (dentro de un determinado rango) una importancia marginal mientras que la disposición hacia el cambio por parte de los clientes depende de gran manera del nivel de lealtad a la marca, a regulaciones gubernamentales que condicionan el mercado, suscitando nuevas actitudes en el consumidor y generando nuevas necesidades que, en la medida en que la propia industria es capaz de identificar, anticipar y satisfacer, contrarresta los efectos negativos en el plano económico que de otra manera uno esperaría se produjeran.

Las amenazas que plantea a la industria esta súbita aparición de necesidades favorables al ingreso de productos sustitutos, es de grado medio; pero la capacidad que muestre ésta en anticiparlas, identificarlas y satisfacerlas, convirtiéndolas en oportunidades tangibles, neutraliza el aspecto negativo que, por lo general, se atribuye al fenómeno en razón a los daños que podría ocasionar a la industria, viéndose reducido a una dimensión de poca relevancia para los actores que dominan el sector.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Son varios los factores que inciden y condicionan la factibilidad y el grado de amenaza que el peligro conexo al ingreso de nuevos competidores causa a una determinada industria (D'Alessio, 2013). Factores como la solidez de las empresas que dominan el mercado, la complejidad del aprendizaje que han tenido que seguir para obtener una posición de liderazgo; las economías de escala que han logrado consolidar y que, junto al conocimiento acumulado durante su participación en la industria, confieren a las empresas

preexistentes una ventaja frente a aquellas por ingresar. La industria del Tabaco es una industria compleja donde las relaciones creadas y mantenidas a través del tiempo, y a lo largo y ancho del espectro cubierto por su cadena de valor, son de estratégica importancia para la supervivencia y el éxito de una empresa en dicho sector; como lo es también el acceso que tengan a una cadena de distribución eficiente. Asimismo, se encuentran las barreras legales y de diversa índole que existen y pesan sobre la industria, la intensiva necesidad de fuertes sumas de capital, acceso sostenido a insumos de calidad y a costos competitivos, la diferenciación de productos y el hecho de que la nueva legislación no sólo restrinja el consumo de Tabaco sino que prohíba su promoción, respuestas más o menos agresivas de las empresas establecidas a la potencial amenaza que pudieran percibir en el ingreso de un nuevo competidor, entre otros. Todos los factores que se acaban de enumerar dificultan enormemente el ingreso de nuevos competidores haciéndolo muy poco probable.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Considerando que, estrictamente hablando, los cigarrillos no difieren mucho en esencia, la competencia que existe entre las empresas existentes es elevada y cada cual desarrolla una estrategia e invierte recursos con el objetivo de lograr una diferenciación que se traduzca en ventajas competitivas que cautiven una importante porción de los consumidores disponibles asegurando su lealtad en el tiempo.

La dinámica que caracteriza esta industria se nutre en buena parte de la competencia existente entre sus actores principales que, en este caso, son los cuatro grandes; los intereses que éstos comparten en muchos aspectos del negocio favorecen la adopción de posiciones comunes y acuerdos de cooperación enfocados a proveer de cierto orden al sector, propiciando así un saludable balance de fuerzas y un clima favorable a los negocios; situación que, de verse desestabilizada, podría desencadenar innecesariamente conflictos de consecuencias adversas para el sector en pleno.

Los reordenamientos más significativos en las cuotas de poder que detentan individualmente los cuatro grandes en el sector han partido de la rápida respuesta de alguno de sus miembros a nuevas oportunidades o al abandono perpetrado por algún otro de segmentos del negocio que empezaban a mostrar signos de mayores riesgos que el actor no estaba dispuesto a sobrellevar. Situaciones como la apertura de los mercados en los países del este de Europa y la propensión de algunos gobiernos por privatizar sus industrias tabacaleras, así como la aparición de nuevas tendencias en el consumo, han originado oportunidades que han reconfigurado el mercado, propiciando costosas adquisiciones, alianzas estratégicas y cambios en general que han refrescado el rostro de la industria y modificado estrategias cuya efectividad y éxito están aún pendientes de evaluación.

Los niveles de ventas constituyen la columna vertebral de la industria y todos aspiran a lograr un porcentaje de crecimiento constante por el que los cuatro grandes se encuentran en permanente competencia, innovación de productos, reducción en los costos y reestructuración de estrategias que los acerquen a sus objetivos, lo que de manera colateral imprime el dinamismo que caracteriza a esta industria. Aquí podemos concluir que el Tabaco, particularmente en el segmento correspondiente a los cigarrillos es altamente competitivo y que tanto las reducciones que uno visualiza en los mercados de los países desarrollados como el crecimiento en los índices de consumo que se esperan en los países en vía de desarrollo continuarán alimentando la competencia existente, estimulando la innovación y mejoras en los procesos productivos y distributivos, contribuyendo a la generación de nuevas oportunidades en el sector.

En el caso del Perú, el mercado del Tabaco está dominado por British American Tobacco (BAT), empresa que pertenece a las cuatro transnacionales (presencia en 180 países) que dominan el mercado mundial alcanzando una participación superior al 13% del mercado global y en posición de liderazgo en más de 60 países; en Perú opera como British American

Tobacco del Perú S.A.C. (BAT del Perú), controlando la distribución en todo el país, tanto en forma directa o a través de distribuidores autorizados. Cabe mencionar que dentro de los productos de consumo masivo el mercado de los cigarrillos es altamente concentrado, ya que BAT del Perú maneja un 94% del mismo, no pudiéndose siquiera identificar una empresa que asuma la posición de segunda en el mercado, queda este papel relegado a un número indefinido de “pequeños importadores”; como puede apreciarse en la Tabla 14 (Ministerio de la Producción, 2010).

Tabla 14

Parámetros de Estructura de Mercado en Productos de Consumo Masivo

Mercado	IHH (Índice Hirschman - Herfindahl)		Participación de Mercado		Tasa de Utilización de la Capacidad Instalada (%)		Poder Frente a Consumidores 1/	Transabilidad 2 /
	2001	2006	1ra Empresa	2da	2001	2006 (*)		
Cerveza	0,81	0,91	UCPBJ	Ambev	57,6	68,3	4	4
Cigarrillos	0,51	0,88	BAT (94%)	Peq Import (S.D.)	70,7	28,3	2	1
Jabón de lavar	0,71	0,71	Alicorp (84%)	Peq Prod (S.D.)	51,9	56,5	3	2
Lácteos	0,4	0,49	Gloria (68%)	Nestlé (13%)	71,7	69,4	4	2
Detergentes	0,54	0,43	P & G (60%)	Alicorp (26%)	51,9	56,5	3	1
Gaseosa	0,37	0,42	J. R. Lindley (61%)	Ajeper	61,9	54,5	5	4
Aceites	0,45	0,38	Alicorp (60%)	SAO (10%)	77,5	81,4	2	3
Fideos	0,34	0,37	Alicorp (46%)	Molitalia (20%)	85,9	91,3	4	3
Avícola	0,37	0,33	San Fernando (54%)	Chimú Agrop. (12%)	-	-	4	2
Harin	0,27	0,3	Alicorp (45%)	Molitalia (19%)	47,9	54,2	2	5

Nota. 1/ Donde 1= Muy Alto, 2 = Alto, 3 = Intermedio, 4 = Bajo y 5 = Muy Bajo.

2/ Donde 1= Muy Alto, 2 = Alto, 3 = Intermedio, 4 = Bajo y 5 = Muy Bajo

(*) Enero - Setiembre

Recuperado el 10 de Setiembre del 2013 de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/102/PLAN_102_Plan_Estrat%C3%A9gico_Sectorial_Multianual_\(PESEM\)_2011-2015_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/102/PLAN_102_Plan_Estrat%C3%A9gico_Sectorial_Multianual_(PESEM)_2011-2015_2011.pdf)

Por el momento, el mercado del Tabaco en el Perú se mueve siguiendo uno de los modelos que estas empresas han establecido en sus operaciones en el exterior y en donde la parte primaria de la producción es contratada con agricultores locales que reciben de BAT del Perú toda la asistencia técnica y económica que requieren y además se aseguran la venta del producto al término de la cosecha y los procesos primarios conexos en el tratamiento del producto (hoja de Tabaco) de los que participan antes de que éste sea exportado.

Asimismo, el consumo de cigarrillos per cápita en el Perú es el más bajo de América y uno de los más bajos en el mundo (Eriksen et al., 2012), hecho que, además, confirma la

propia BAT del Perú en su página web (British American Tobacco, 2013b). Si sumamos a esto las limitaciones que se le imponen a la industria y que hacen cada vez más difícil y costosa la creación, promoción y posicionamiento de una marca, a través de la que se asegure un número adecuado de clientes y su fidelidad en el tiempo, todo ello empuja a las empresas tabacaleras a realizar estrategias creativas para incrementar sus participaciones de mercado.

3.6 El Tabaco y sus Referentes

En el mercado mundial existen grandes referentes en lo que al tabaco se refiere. Se podría dividir en tres grupos, los cuales serían: (a) países sólo productores de tabaco como materia prima, (b) países sólo productores de bienes terminados y (c) países productores de materia prima y productos terminados. Es este último, el ideal de todo país que tenga las condiciones para un cultivo de alta calidad, para luego ser procesado y aprovechar así los beneficios que da el producto de valor agregado. En este sentido, se podría considerar como un referente integral a Cuba, el cual logró desarrollar una industria de productos de alto valor dirigidos a un nicho de mercado muy especializado como son los habanos. Es importante mencionar que el término “habano” es una denominación de origen, por lo cual el producto genérico se denomina puro. Este país no sólo tiene una tradición milenaria en el cultivo de tabaco, sino también posee una gran especialización en cuanto a mano de obra se refiere, muy importante para lograr productos de valor agregado, los cuales han logrado posicionarse en el mundo entero. Otro referente importante es Brasil, el cual además de cultivar el tabaco a gran escala, ha desarrollado una industria tabacalera tecnificada enfocada en cigarrillos bastante grande, la cual se ve reflejada al ser el mayor exportador del mundo en productos derivados del tabaco. Es importante mencionar que no se está tomando como referente a China, principal país productor y consumidor de tabaco del mundo, debido a que el total de su industria es controlada por el Estado y que, además, casi el 100% de su producción es para abastecer su demanda interna, siendo productos que no poseen grandes atributos

diferenciadores ni que generen ventajas competitivas. Por otro lado, se considera en el análisis a Ecuador y Colombia, ambos países que limitan con el Perú y que, al igual, son países productores de tabaco como materia prima y poseedores de una industria de puros en desarrollo.

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

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) compara aquellas variables que son importantes para que una empresa o sector industrial, en este caso, el Tabaco, logre el liderazgo, para ello se hacen comparaciones con otros países productores de Tabaco. Para el caso particular de este análisis se consideró a países productores de puros; es decir, no se consideró a los países productores de cigarrillos, dado que es parte de la visión concentrarse en productos de alto valor agregado y se considera que los puros y demás cigarros finos pueden permitir aprovechar mejor la ventajas comparativas que tiene el Perú.

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Ecuador		Colombia		Malawi	
		Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado
1. Cadenas productivas integradas	0.22	1	0.22	4	0.88	3	0.66	2	0.44
2. Participación de mercado que permitan economías de escala	0.16	1	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32
3. Inversión en investigación y desarrollo	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
4. Disponibilidad de tierras	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28
5. Variedad de climas	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
6. Capacidad de inversión	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Uso racional de recursos naturales	0.11	4	0.43	3	0.32	2	0.21	1	0.11
	1.00		2.10		3.09		2.91		1.74

Valores 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor, 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor.

Los resultados de este análisis arrojan un resultado que evidencia la distancia que existe en la actualidad entre la industria tabacalera peruana y la de los países productores tradicionales como Ecuador o Colombia. En este análisis el Perú ha obtenido un puntaje de 2.1, lo que significa que el Tabaco tiene un gran reto para poder considerarse como líder en el

largo plazo, sin embargo, existe un conjunto de ventajas comparativas que el Perú puede aprovechar, como la disposición de suelos y la variedad de climas. Los resultados muestran que Ecuador y Colombia están en capacidad de aprovechar mejor que Perú sus fortalezas, y de superar sus debilidades, tal como lo muestra la Tabla 15.

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Referencial se eligieron a tres países que comparten algunas características en común: (a) son reconocidos globalmente por la alta calidad de sus productos, especialmente Cuba, que es considerada la tierra de los mejores habanos del mundo y de los de mayor precio; (b) su cadena de valor no depende de alguna de las cuatro grandes transnacionales del sector; (c) tienen un alto nivel de desarrollo e investigación en estos productos. Estos tres países pertenecen al grupo de los líderes actuales en cuanto a calidad del producto, lo cual es reconocido por el mercado a través de mayores precios; como referencia, la marca cubana Cohiba lanzó en el 2008 una edición especial de habanos cuya caja de 40 unidades tenía un precio de 15,000 euros, lo que significaba que cada habano tuvo un precio de 375 euros (Terra, 2008), si bien es cierto que esta noticia puede pasar como anécdota, evidencia el posicionamiento que tiene Cuba en el mercado del Tabaco Premium. Por otro lado, se eligió a Brasil y República Dominicana por ser los países productores de más alto crecimiento a nivel global y que en los últimos 30 años han logrado un reconocimiento importante entre los conocedores del Tabaco (El Buen Habano, 2013).

La Tabla 16 muestra la Matriz de Perfil Referencial del Tabaco Peruano. Este análisis muestra cómo los países productores líderes tienen puntajes superiores a 3 y, en el caso de Cuba, 3.61, básicamente por un elemento que los cubanos han sabido gestionar muy bien como es la falta de variedades de climas. En todos los casos se tienen algunas características comunes: (a) todos los países de referencia poseen cadenas productivas integradas, es decir, todos los miembros de la cadena de valor están integrados en mercados competitivos, en todos los casos existen agremiaciones de empresas relacionadas al sector tabacalero, en el

caso del Perú esa asociación está ausente; (b) poseen una alta participación de mercado, lo que genera economías de escala e incrementa la eficiencia operativa del sector (c) todos estos países desarrollan inversiones importantes en investigación y desarrollo, en el caso de Cuba, ésta inversión la canaliza el Gobierno a través de las empresas tabacaleras estatales, en los demás países son las agremiaciones de los miembros de la cadena de valor los que invierten en investigación y desarrollo, la misma que en el caso peruano está ausente; y, finalmente, (d) las empresas líderes tienen capacidad para invertir y financiar sus operaciones.

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Perú			Cuba		Brasil		Rep. Dominicana	
	Peso	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje Ponderado
1. Cadenas productivas integradas	0.22	1	0.22	4	0.88	4	0.88	4	0.88
2. Participación de mercado que permitan economías de escala	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
3. Inversión en investigación y desarrollo	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Disponibilidad de tierras	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28
5. Variedad de climas	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6. Capacidad de inversión	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7. Uso racional de recursos naturales	0.11	4	0.43	4	0.43	3	0.32	3	0.32
	1.00		2.10		3.61		3.34		3.26

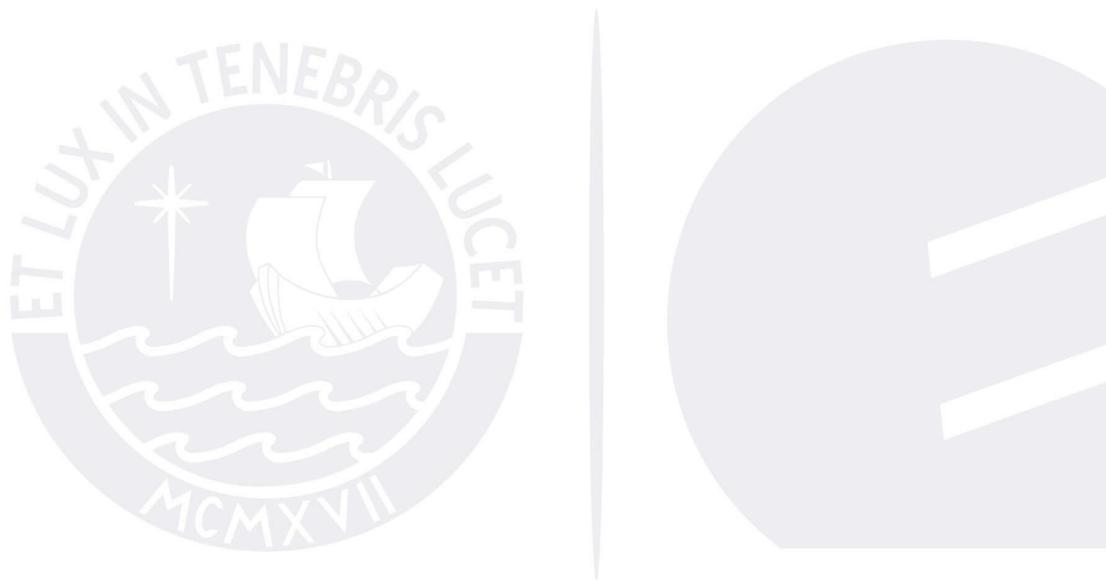
Valores 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor, 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor.

3.8 Conclusiones

Es de esperar que el Tabaco se convierta en una industria que aprovechará todo el potencial de oportunidades para el desarrollo del sector nacional y su futura proyección e inserción en un reestructurado mercado global hacia el que se debe enfocar y tomar ventaja.

Un fortalecimiento del sector es vital para que propicie su desarrollo hacia la visión que se propone, generando los puestos de trabajo digno que el Perú necesita, propiciando una transferencia tecnológica e inversiones que garanticen la más alta calidad de los bienes y servicios que allí se producirán y la innovación que los irá mejorando para beneficio de los nuevos actores que se vayan integrando. De esta manera, poco a poco se irá articulando una

robusta y eficiente cadena de valor que dinamice la economía y promueva el desarrollo, pasando a través de una inteligente identificación de las necesidades que, en el mercado global del Tabaco, tiene hoy la empresa que enarbola el liderazgo en el sector. Así se podría propiciar una alianza estratégica en la que el Perú contribuya con sus ventajas comparativas poniéndolas al servicio de la alianza; fortaleciéndolas a través de una cooperación bien entendida en la que los logros y beneficios sean para el provecho mutuo; propiciándose nuevas participaciones que ingresen al sector atraídos por nuevas oportunidades y nichos que aparecerán y que, bien pudieran no generar el suficiente interés y/o la adecuada atención por parte del gran actor.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar el análisis interno del Tabaco peruano se tuvo en consideración, además del estado actual del Tabaco, sobre el que existe poca información, a las cadenas de valor del Tabaco en otros países con características similares a las peruanas, de tal manera que sirva como referencia para un mejor análisis. Adicionalmente, ante la falta de información sobre el producto, se consideró información de productos similares o del sector agrícola cuyos indicadores también deberían aplicarse al Tabaco.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el caso del Tabaco en el Perú, resalta el contraste entre su bajo nivel de desarrollo y el gran potencial que ofrece dada su diversidad climática, el crecimiento de su superficie agrícola que, comparando las cifras recientemente presentadas del IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012b) con las correspondientes al censo anterior, muestra haber sido de un 9.5%; y lo adecuado de su estructura agrícola frente a los requerimientos particulares que presenta el cultivo del Tabaco. Estas ventajas han demostrado proveer un marco adecuado para el desarrollo de otros cultivos y sus respectivas cadenas de valor en los que se han alcanzado éxitos destacables. De acuerdo a la investigación realizada, existen dos empresas en la región San Martín enfocadas a un nicho selecto de consumidores y que han hecho posible integrar un esmerado cultivo de la hoja de Tabaco con procesos profesionales en su tratamiento hasta llegar a la elaboración del selecto producto final para luego pasar a su colocación en exigentes mercados como lo son, sin duda, los mercados europeos y norteamericanos; sin embargo, tal como se menciona, son dos casos aislados.

El éxito de estas empresas tabacaleras se ha visto traducida en el crecimiento del número de hectáreas cultivadas y del número de empleos generados que van desde los demandados por el propio cultivo hasta aquellos, más especializados, implícitos en los

procesos subsecuentes como la selección de las hojas, su atención durante el curado y la fermentación hasta llegar a la elaboración artesanal del producto final. Adicionalmente, la creación de una pequeña cadena de distribución que atiende no sólo la demanda por el producto final que manufacturan, sino necesidades por un insumo de calidad (hoja de Tabaco de particulares características) que empresas extranjeras utilizan en combinación con otras calidades en la manufactura de sus productos y que demandan un suministro continuo, puntual y con la más alta calidad.

Como se mostró en la Tabla 14, el mercado de cigarrillos se encuentra dominado por una empresa (BAT del Perú) y ésta es la empresa que es dueña de la pequeña cadena de valor del Tabaco peruano. Esto ocurre por el especial enfoque de BAT dentro de la industria del Tabaco y la estructura particular que ha venido desarrollando en respuesta a su estrategia global, que incluye la integración comercial de sus empresas condicionada por la variada presencia regional que ha venido consolidando desde su posición como uno de los cuatro líderes más importantes de la industria a nivel mundial. BAT no ha encontrado aún la necesidad o la urgencia de emprender desarrollos en el Perú que abarquen mejor el espectro de potencialidades que el país ofrece, las cuales, muy probablemente, se han visto opacadas por lo reducido de la demanda interna en el segmento específico al que se enfoca su principal interés. Esto se puede observar en la Figura 18, la misma que grafica la presencia que tienen en la Región PMI y BAT y que se cuantifica en “alrededor del 90%” de los países con liderazgo en el sector, Perú aparece en un “área gris” que sugiere lo poco significativo del aporte que éste hace al conjunto de negocios en la región. Lo anterior se ve corroborado por el hecho de que en el Reporte Anual de BAT del 2012 (BAT, 2012), al hacerse referencia a los resultados regionales del Grupo, en el correspondiente a nuestra área no se encuentra ninguna referencia a Perú; como tampoco la hay en el reporte que BAT hace a sus accionistas sobre los resultados obtenidos en el primer semestre del 2013 (BAT, 2013c).

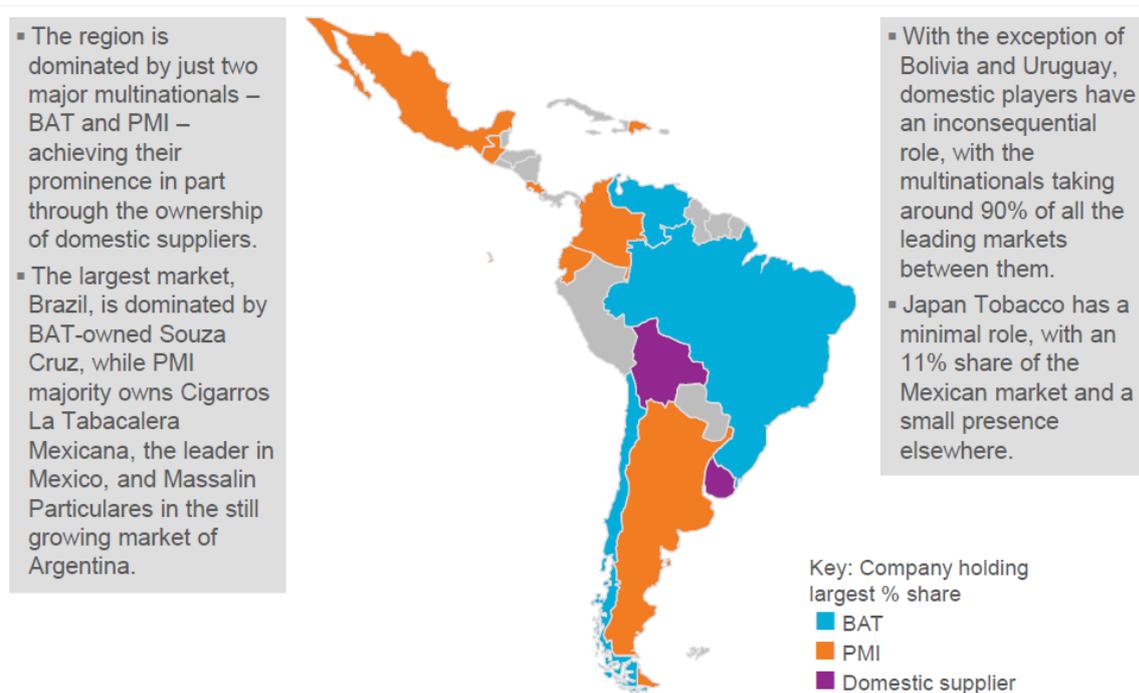


Figura 18. Presencia de las principales tabacaleras en América Latina. Tomado de El Atlas del Tabaco: totalmente revisado y actualizado. Sociedad Americana contra el Cáncer, 2012.

Dada la falta de un sector del Tabaco organizado de manera visible y plena, es importante analizar a los sectores en los que el previsible desarrollo de éste estaría enmarcado y que, de una u otra manera lo habrían de condicionar. El desarrollo del sector agrario y rural está específicamente contemplado por la vigésimo tercera política de Estado (Acuerdo Nacional, 2002) que menciona:

Nos comprometemos a impulsar el desarrollo agrario y rural del país, que incluya a la agricultura, ganadería, acuicultura, agroindustria y a la explotación forestal sostenible, para fomentar el desarrollo económico y social del sector. Dentro del rol subsidiario y regulador del Estado señalado en la Constitución, promoveremos la rentabilidad y la expansión del mercado de las actividades agrarias, impulsando su competitividad con vocación exportadora y buscando la mejora social de la población rural.

Lo que indica que el Estado es un aliado de las iniciativas que se tomen para el desarrollo agrícola del Perú, como es el caso del Tabaco. Sin embargo, hasta el momento no se ha plasmado esta política en el caso concreto de este producto, en el que, tal como se mencionó, la empresa BAT es la que ha asumido el liderazgo. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura (2012) mencionó la lista de su agenda de prioridades, la misma que no contiene ninguna medida orientada al fortalecimiento específico del Tabaco, pero de cuya implementación y desarrollo se pueden esperar beneficios directos para el producto. Cabe resaltar que, a pesar de que el gran objetivo proporcionado por el compromiso a desarrollar el agro y las áreas rurales del país darían al Tabaco un paraguas bajo el cual gestar su desarrollo sectorial viéndose fortalecido por intereses conexos de otras dependencias gubernamentales y sectores, como son el de la producción y comercio, que convergen creando zonas comunes para propiciar su desarrollo, nos ha preocupado ver la falta de medidas específicas que pudieran denotar un interés concreto y por ende un mayor grado de compromiso por parte de la entidad rectora del sector y otras que confluyen propiciando su despegue.

Por otro lado, en países cercanos a Perú existen comités gremiales de mucha importancia, como es el caso de la Asociación de Agricultores de Tabaco de Brasil (AFUBRA, por sus siglas en portugués), o Cuba Tabaco en Cuba, las mismas que organizan y buscan el desarrollo de competitividad de sus cadenas productivas. En el caso del Perú, es BAT la empresa que organiza la cadena productiva del Tabaco, la misma que se reduce al cultivo de la hoja de Tabaco bajo los estándares de calidad que requiere la empresa, de tal manera que el Tabaco peruano forma parte de la cadena de valor de la compañía y funciona alineada a sus estrategias corporativas.

Es importante, al analizar el Tabaco en Perú, tener en cuenta que es un producto que, dada su alta rentabilidad, se puede cultivar en espacios pequeños de terreno, lo cual se adapta a la tenencia de tierras en el Perú. La Figura 19 muestra que la disposición de terrenos en el

Perú se concentra en propiedades menores a 5 hectáreas, la misma que se ha incrementado en el periodo 1994-2012.

Por otro lado, la Tabla 17 muestra que los principales países productores de Tabaco del mundo también se enfocan en áreas pequeñas de terreno resaltando el caso de China, el principal productor de Tabaco del mundo, que tiene un área promedio de plantaciones de Tabaco de 0.4 hectáreas (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2007). Por otro lado, en Argentina, según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el 2002 (Instituto Nacional Estadísticas y Censos [INEC], 2002) la extensión media de la explotación agropecuaria era de 587 ha, pero que, en el caso de explotaciones tabacaleras la unidad media es de 3.67 ha. Por otro lado, los tipos de Tabaco que se consideran en la comparación no dejan implícito que no se produzcan otros tipos de Tabaco a los que se ha obviado considerar. De hecho, la zona noreste de Brasil está especializada en el tipo de Tabaco que se utiliza en la manufactura de puros y puritos así como a la hoja especial que se utiliza para envolverlos.

En este punto es importante mencionar que a pesar del incremento permanente que se ha registrado en la superficie agrícola bajo riego durante los últimos 50 años y del aumento de 1'016,300 hectáreas registrada en 1961 a 2'579,900 hectáreas (Ministerio de Agricultura, 2012), el porcentaje de tierras de secano sigue siendo considerablemente superior.

De acuerdo con lo anterior la principal fortaleza que se puede encontrar es el óptimo tamaño de las parcelas o terrenos cultivables, donde no son necesarias grandes extensiones como sí en otros tipos de productos agrícolas. Sin embargo, se pueden encontrar debilidades importantes como: (a) cadena de valor desorganizada y (b) dominio de British American Tobacco en la cadena de valor del tabaco peruano.

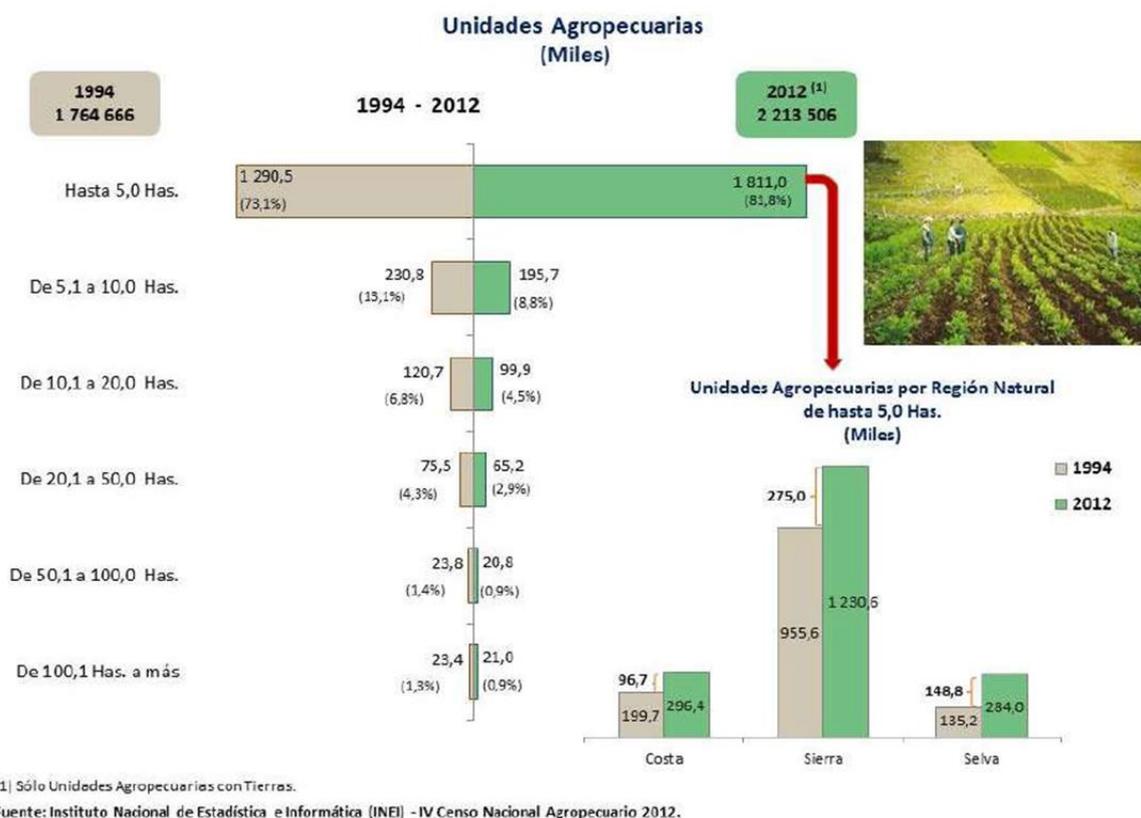


Figura 19. Presencia de las principales tabacaleras en América Latina. Tomado de El Atlas del Tabaco: totalmente revisado y actualizado. Sociedad Americana contra el cáncer, 2012.

Tabla 17

Cultivo de Tabaco: Benchmarking por países

Variable	China	Malawi	Zimbabwe	Brasil	Argentina	EE.UU.	Colombia
Tipo de tabaco	Fue-Cured	Burley	Flue-cured	virginia	virginia	virginia	virginia
Tenencia de la tierra	Propietario	Arrendatarios	Arrendatario y propietario	Propietario	Propietario	Propietario	arriendo
Área promedio de las plantaciones	0,4 ha	2,5 ha	40 ha (2000 predios) y < de 1 ha (80%) resto	2,5 ha	2 ha - 30 ha en	3 ha	6 ha Huila. 2,5 ha Santander.
Especialización	Manual, poco tecnificado	Manual, baja especialización. Venta de hoja verde	Manual en minifundios. Especializado en grandes haciendas	Manual y tecnificada. "sistema de integración".	Manual, media especialización, riego	Tecnificado Maquinaria, riego	Mediana a baja tecnificación,

Recuperado el 10 de Setiembre del 2013 de http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2008222111255_Resumen%20Ejecutivo%20Estudio%20Prospectivo%20en%20la%20Cadena%20Productiva%20de%20Tabaco.pdf

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Como ya se mencionó anteriormente, el mercado del Tabaco en el Perú muestra una gran concentración y está dominado por BAT que ostenta la segunda posición en el mercado global (excluyendo China) después del grupo Altria, que es dueña de Phillips Morris (Eriksen, 2012). El reporte sobre el negocio del Tabaco en el Perú publicado por Euromonitor (2012) menciona que después de la considerable baja experimentada en el Perú por las ventas al por menor en el 2010, debido a cambios en el sistema de impuestos, se han observado signos de recuperación en el 2011 que atribuye a un incremento en el poder de compra de los consumidores que les ha permitido continuar adquiriendo sus marcas favoritas de cigarrillos a pesar del incremento en precios que estos experimentaron. Además, añade el reporte, el lanzamiento de cigarrillos mentolados combinado con la todavía pobre difusión de los peligros para la salud que entraña fumar, ha hecho posible que un considerable número de jóvenes adultos se inicien en el hábito durante el año 2011 (Euromonitor 2012).

Se hace mención también al negativo efecto producido por la obligación de cumplir con la Ley 29517 a partir de abril del 2011; dicha ley, como se sabe, prohíbe fumar en todos los lugares públicos cerrados. Ha podido observarse que la mayoría de lugares públicos que concentra gran número de personas y donde hasta hace muy poco era normal fumar, lugares como bares, restaurantes y discotecas han implementado de manera estricta lo dispuesto por la ley por miedo a perder sus licencias de operación y/o pagar las elevadas multas previstas en su reglamentación. El objetivo principal que persigue esta ley es desincentivar el consumo de los cigarrillos. El reporte añade que la medida no ha sido totalmente eficiente en reducir la demanda ya que todavía es posible fumar en las afueras de estos establecimientos cosa a la que contribuye el tiempo benigno que suele primar en la costa mientras que la implementación estricta de la ley es aún limitada en provincias.

Por otro lado, la supremacía que BAT ostenta en la venta de cigarrillos en el Perú se atribuye en parte a la popularidad conquistada por la marca líder en el mercado local: “Hamilton”, a la que se suma una variada selección de sus marcas internacionales tales como, Lucky Strike, Pall Mall y Kent (Eurmonitor 2012). Otro factor de relevancia a tener en cuenta es el apoyo que British American Tobacco brinda a las marcas que comercializa a través de exhibidores y demás materiales de *merchandising* que coloca en los puntos donde se venden sus productos y por último, pero no por eso de menor importancia, la balanceada segmentación que tiene del mercado, la misma que cubre prácticamente todos los segmentos del mercado. El mismo reporte da cuenta también del liderazgo mantenido por las bodegas en los canales de distribución de cigarrillos en el Perú, liderazgo que se sustenta en la proximidad que éstas tienen a la mayoría de los consumidores y al hecho de que ofrezcan el producto en paquetes pequeños más accesibles en su precio. Está siendo cada vez más aparente la penetración que en el mercado muestran los supermercados a través de la venta de un variado rango de productos de precio medio como también de las marcas más exclusivas y al hecho de que los precios a los que comercializan ambas no difiere notoriamente de los precios que uno halla en los puntos de venta tradicionales.

Es importante mencionar que las marcas de Tabaco no podrán gozar de las ventajas proporcionadas por los exhibidores en los puntos de venta como tampoco de la accesibilidad brindada al consumidor mediante paquetes de cinco y diez cigarrillos, ya que en la reglamentación de la ley ha devenido la prohibición de la venta de estas presentaciones como tampoco valerse de exhibidores que anuncien y promuevan sus productos. Por lo demás, toda publicidad de productos derivados del Tabaco está explícitamente prohibida e incluso se han registrado presiones por parte de la demanda que busca que la prohibición de fumar en lugares públicos cerrados se extienda a lugares al aire libre donde van niños y madres embarazadas. El pronóstico para el mercado peruano es una moderada tasa de crecimiento en

el consumo de cigarrillos que, aunque se vería propulsada por un crecimiento demográfico, habrían factores que contrarrestarán dicha fuerza tales como campañas de salud y contra el consumo de Tabaco que despertarán la conciencia colectiva sobre los peligros a la salud y riesgos en general que su consumo ocasiona (Euromonitor, 2012)

Es importante resaltar en este punto a la empresa Tabacalera del Oriente en Tarapoto, la misma que después de años en que fraguó su ingreso ordenado y sistemático ha logrado éxitos comprobables que refuerzan la idea de que existen ventajas comparativas sobre las que uno podría aventurarse a repetir la experiencia y a través de una diversificación de la oferta, fortalecer al sector y enriquecer la imagen que se empieza a tener del Perú como un suministrador de primera calidad de la línea de hojas de Tabaco y del producto terminado que encierra el segmento más alto de los puros en sus diversas formas, tamaños y calidades (Puros & Habanos, 2013).

Según aparece en los registros de la SUNAT, la empresa empezó a operar en noviembre de 1998 en donde se cultivaba la calidad de Tabaco utilizada en la manufactura de puros. De acuerdo con una entrevista realizada por el periodista especializado en habanos Stogie Fresh al norteamericano Bruce Zeiler, encargado del área comercial y de marketing de Tabacalera del Oriente (Fresh, 2007), esta empresa inicia promocionando confeccionar puros elaborados en un 100% con Tabaco peruano lo que llamó la atención de Fresh por no encontrarse Perú en la lista de países conocidos por cultivar este tipo de Tabaco de donde se desprende la pregunta: ¿puede el Tabaco cultivado en una región sin solera usarse en la elaboración de puros Premium a los que se les atribuía el más alto estándar en su producción y en la calidad final del producto? Si se considera que a pesar de que el cultivo de la hoja es intenso en el uso de mano de obra, se trata también de una actividad que demanda una vasta experiencia en la técnica de su cultivo y en los procesos conexos lo que convergía en un axioma difícil de refutar; no sólo es complicado cultivar apropiadamente la hoja de Tabaco,

sino que procesarlo para elaborar puros de la más alta categoría era tan sino más complicado requiriendo la disponibilidad de años de experiencia en el rubro. Sin embargo, la investigación de Fresh demostró que las condiciones del lugar, más una adecuada gestión empresarial habían logrado la producción de un puro de calidad Premium. La empresa Tabacalera del Oriente inició con 14 ha cultivadas, las mismas que se han incrementado a más de 400 ha en la actualidad. A pesar de los problemas que siguen enfrentando en algunas ocasiones con empresas que no terminan de tomarlos en serio (Fresh, 2007), ahora se sienten mejor establecidos y se ven como la única empresa que vende este tipo especial de hoja usada en la elaboración de puros como también los únicos que venden puros hechos con un 100% de Tabaco peruano. La buena calidad de los puros ha hecho que sean comentados por especialistas a través de internet, se le hagan algunos reportajes, además que su marca, logo, cintos que van en el puro y diseños relacionados a la empresa y productos que comercializa los haya registrado en Indecopi.

De acuerdo con un reportaje hecho por Robin Emmott de Reuters (Emmott, 2004), en el que se refiere a los puros peruanos como uno de los productos más reciente en la Industria del Tabaco en Perú, a la que calificaba de “altamente golpeada por el contrabando y altos impuestos existentes durante los años anteriores al 2004”, pasa a añadir que “...a pesar de que Tabacalera del Oriente recién había empezado a vender Tabaco en el año 2001, ya contaba con dos reputados y famosos entre los admiradores, a quienes iba cautivando con la alta calidad de sus puros, nada menos que al rey Juan Carlos de España y al entonces presidente de los Estados Unidos, George W. Bush”. Los niveles de ventas alcanzado por Perú en el total de las partidas consideradas en detalle en el capítulo 2 (Tabaco y productos derivados) sólo ascendió a cerca de 5.5 millones de dólares, presentando un descenso en las ventas cercano al 50%, al compararse el año 2005 en que se obtuvo la mejor cifra en el decenio comprendido en el período analizado (2003-2012), año en el que se superaron los

USD 10 millones en ventas; desde este record hubo una fuerte caída, de la que el país se ha venido recuperando lentamente hasta llegar a los casi USD 7.2 millones, con los que se cerró el año 2012. Considerando que la cifra anterior incluye ventas por aproximadamente USD 4 millones que se exportaron a Chile (quien, como se mencionó, compra la materia prima que procesa en la elaboración de cigarrillos que vuelven al Perú procesados), sólo dejaría disponibles unos USD 3 millones para repartir entre puros y otros pequeños embarques.

De acuerdo a información de la empresa, Tabacalera del Oriente no ha invertido mucho en publicidad, pero trabaja de manera cercana con el Ministerio de Relaciones Exteriores, quien adquiere puros para sus diplomáticos como una manera de promover los productos nacionales. Esta compra que realiza el Ministerio de RR. EE., de alguna manera contribuye a la difusión de productos peruanos reconocidos por su excelencia y más alta calidad, promoviendo así al Perú desde diversos flancos. Esta podría verse realizada si, además, se participa en eventos como el Habano Someliere y el Festival del Habano que anualmente congregan a conocedores y admiradores de los secretos que encierran los puros y que, de manera similar a como sucede con otros peregrinajes que entretanto son ya una tradición, encierra participantes que provienen de todo el mundo. Tabacalera del Oriente ofrece cuatro marcas de puros: San Martín, Río Mayo, Miguel Grau y Señor de Sipán, de los cuales sólo dos, San Martín y Río Mayo, se comercializaban en los Estados Unidos por ser del tipo “Long Filler”, mientras que los otros dos son “Short Fillers” y se comercializan en otros países extranjeros.

Las principales fortalezas encontradas en esta parte son: (a) la alta calidad del tabaco peruano y (b) el reconocimiento de la calidad del tabaco peruano por parte de líderes de opinión y especialistas. Sin embargo, una debilidad muy importante es la escasa o nula inversión en promoción y mercadeo del tabaco peruano, lo cual provoca que por más que sea un producto de alta calidad, muy pocos conozcan del mismo.

4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O)

El negocio del Tabaco es de gran complejidad, la misma empieza con el cultivo de la planta, y luego va incrementándose en las distintas etapas de producción. En lo que concierne al dominio operativo, el nivel de conocimiento y los avances multidisciplinarios que el acervo del sector viene atesorando históricamente desde que experimentara sus primeros contactos con el viejo mundo en una época en la que su uso entre los aborígenes estaba, prácticamente, confinado a un rol religioso-medicinal, ha alcanzado un alto nivel de especialización y tecnificación, que exigen a cualquier nuevo ingresante al sector no sólo contar con potencialidades básicas sino haber desarrollado las habilidades y capacidades que los distintos procesos exigen. De esta manera, las operaciones desde las primeras etapas relativas al cultivo, cuidado de la planta durante su ciclo de crecimiento con variaciones implícitas al uso final para el que empezaba a prepararse, así como los primeros procesos posteriores a la cosecha, irían ganando en complejidad y demandando diferentes recursos, dependiendo de las vertientes a las que su uso final iría orientando.

Mientras los procesos de transformación demandados por la manufactura de cigarrillos son intensos en capital, dada la sofisticada infraestructura que involucra, así como por el alto desarrollo tecnológico de algunos de los insumos industriales utilizados en los distintos procesos y claro está, también por la necesidad de personal más especializado y de calificaciones poco frecuentes en nuestro mercado laboral, es que, obviamente, genera costos bastante más onerosos que aquellos a los que uno estaba acostumbrado en el rubro de la mano de obra correspondiente a la primera etapa de la producción; los procesos implícitos en la fabricación de puros y afines, y los más complejos tratamientos y cuidados requeridos por la hoja de Tabaco (incluso durante la etapa primaria del cultivo) que demanda la elaboración de estos, inciden más en haber desarrollado un know how en todas las etapas del proceso, desde contar con las semillas adecuadas, su germinación, trasplante y cuidados

durante todo el ciclo de crecimiento de la plantas, procesos de selección, curado, fermentación, composición y añejamientos por los que debe pasar antes de que al insumo se le considere apto para ingresar a la recta final de su transformación que, aunque se ha conservado bastante artesanal, ostenta una elevada sofisticación que hace imprescindible no sólo dominar y conocer todas las etapas implícitas en el proceso de manufactura de estos productos sino contar con los artesanos altamente especializados que demandan estos procesos.

En cuanto a la logística requerida para la distribución de puros y afines a los exigentes mercados en que estos se consumen, las características peculiares del producto y el alto valor que éste tiene, hacen posible que absorba los elevados costos que el transporte aéreo tiene en comparación al transporte marítimo; por lo que las necesidades logísticas se ven limitadas a contar con un aeropuerto cercano al área de producción y con agentes de carga especializados en conectar de manera económica y eficiente los puntos de transferencia que el movimiento de la carga a su destino final demande y que obviamente irrogarán menores costos y riesgos en la medida que el número de transbordos y consiguientes manipuleos de la carga se acerquen al ideal. Los servicios de carga marítimos son por un lado más económicos, pero, para aprovechar ostensiblemente los menores costos, el embarcador debe contar con volúmenes suficientes de carga que le permitan efectuar embarques en contenedores de 20' y/o 40' además de tener su centro de producción suficientemente cercano a algún puerto eficiente, económico y bien atendido por líneas navieras que le aseguren adecuada capacidad y frecuencia hacia los puntos donde radican sus clientes. Países de destino como Suiza, por citar un ejemplo, así como muchos importantes centros de consumo se encuentran alejados de los puertos, lo que añade costos al transporte que terminan acercando el costo final por tonelada flete a los costos del servicio aéreo por lo que productos básicos de un menor valor, como la hoja de Tabaco, que no cuentan con la misma capacidad de absorción de los costos

adicionales que el transporte impone sobre el conjunto de la operación, puede al final verse confrontado con reducciones en los márgenes de ganancia que la hagan poco atractiva y, en algunos casos, inviable.

Desde el punto de vista de la producción, en el caso de la producción de cigarrillos, el proceso termina cuando la hoja es desvenada o desnervada para luego ser acopiada por BAT, empresa que exporta estas hojas como materia prima a Chile, país donde es procesada y de donde provienen los productos terminados que se consumen en Perú. En el caso de los puros, el proceso es mucho más complejo e intensivo en el uso de mano de obra especializada, con un especial enfoque en el proceso de transformación de la hoja de Tabaco. Como se evidencia, el proceso de producción de puros y de cigarrillos comparten procesos similares durante el cultivo del Tabaco, sin embargo, en el caso del puro, el proceso de producción luego de cosechada la hoja, es intensivo en el uso de mano de obra con conocimientos técnicos de los procedimientos; sin embargo, los cigarrillos producidos y comercializados por tabacaleras como BAT, son intensivos en el uso de tecnología buscando centros de fabricaciones que centralicen su producción y optimicen el uso de sus recursos, lo que significa que BAT organiza su cadena de valor a escala global y adapta las cadenas de valor locales a la de su corporación.

Las principales debilidades que se evidencian del análisis son: (a) la desorganización de la cadena de valor del tabaco y el dominio de BAT en la misma y (b) la existencia de pocos agricultores y productores de tabaco peruano que no pertenezcan a la cadena de valor de BAT.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Si se enfoca el análisis en la parte primaria del negocio del Tabaco que comprende su cultivo, cosecha, selección, secado, curado y transformaciones básicas para contar con un producto primario exportador, se llega a la conclusión de que el Tabaco es un producto

agrícola de alta rentabilidad. En estudios hechos por la FAO (2004) sobre la industria del Tabaco en Brasil, han llegado a conclusiones como que sería difícil encontrar cultivos alternativos que se le acercaran en rentabilidad. De acuerdo con este informe lo coloca como uno de los cultivos legales más rentables.

Por otro lado, los cultivos pueden ser permanentes o temporales; el Tabaco es un cultivo temporal y con ciclos cortos de producción, alta densidad en el uso de la superficie agrícola, bajos requerimientos de riego, lo que lo hace ideal para las tierras de secano que son las que más abundan en la superficie agrícola peruana, y a esto se suma su alta productividad por hectárea cultivada que personal de BAT en Perú además de otros estudios ponen a Perú y los Emiratos Árabes en los primeros lugares de productividad por hectárea a nivel global. Todo esto sugiere estar frente a un cultivo propicio, con un alto retorno sobre las inversiones y con cortos ciclos de espera para recuperar el capital invertido, exceptuando en los tipos de Tabaco usado en puros que demanda un procesamiento más complejo y largo que se ve finalmente compensado por sus más altos índices de rendimiento.

Por otro lado, la participación de BAT del Perú en el negocio del Tabaco tiene una organización financiera particular dado que han organizado su cadena productiva para introducir a los agricultores en el negocio de acuerdo a información de la misma empresa British American Tobacco (2013d). En este sentido, la empresa misma difunde y pone a disposición del agricultor los medios necesarios para llevar a cabo el cultivo y primeros preparativos necesarios hasta que la hoja es embalada y exportada. Asimismo, ponen a su disposición, financiamiento, insumos, asistencia técnica y, en general, todo lo que se necesita para asegurarle el éxito a la campaña agrícola. Adicionalmente, les aseguran la compra total del producto cosechado y como ellos mismos son los usuarios finales del producto tienen el mayor interés en que todos los procesos se sigan con la mayor rigurosidad y bajo los más

altos estándares a fin de asegurar la más alta calidad del producto. Esto se ha desarrollado de esta manera por la presencia y necesidades específicas de BAT.

El Banco del sector es el Banco Agropecuario (Agrobanco) creado mediante Ley N° 27603, publicada el 21 de diciembre de 2001, constituyéndose en una empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario. El 21 de julio de 2007 se publicó la Ley N° 29064, Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario – Agrobanco, la misma que establece las normas de adecuación y funcionamiento, así como las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector. Agrobanco es el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario.

Es importante mencionar que de acuerdo al IV Censo Agropecuario (INEI, 2012b) se corroboran las falencias en el sector financiero y las dificultades que cualquier actor en dicho sector puede esperar tener que enfrentar. Es de resaltar que un 91% de agricultores no solicitaron créditos en el 2012, tal como se observa en la Figura 20; más de un tercio de ese grupo no lo solicitó por no necesitarlo, pero es posible que esto debe ser por dos motivos (a) las cifras incluyen a las empresas más solventes del sector y no refiriéndose exclusivamente al sector agrícola, incluyen a grandes empresas en el sector pecuario como los dedicados a los productos lácteos; (b) culturalmente, los agricultores temen de trabajar con los bancos y demás entidades financieras por considerar que asumen un riesgo además de desconocer los beneficios de financiamiento. Es interesante también ver que más de un 50% de aquellos que no solicitaron un crédito, no lo hicieron en su mayoría por lo oneroso de su costo, por faltas de garantía y el resto por una percepción de que éste les sería negado.

De lo mencionado se puede concluir que una fortaleza es que los inversionistas privados interesados en sectores de alta rentabilidad como el tabaco pueden acceder a

créditos de diferentes fuentes para poder financiar sus operaciones y una debilidad es la poca cultura que tienen los agricultores en aspectos de financiamiento.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Actualmente el Tabaco no ofrece un aporte significativo en mano de obra al sector agrario. De acuerdo con INEI (2012b), la actividad agropecuaria proporcionó empleo a más de 180 mil trabajadores permanentes y a casi 14 millones de trabajadores eventuales, lo cual puede apreciarse en la Figura 21. No se dispone de información publicada por BAT, sin embargo, el volumen de exportaciones del Tabaco respecto de cualquier otro producto es mínimo, lo que hace pensar que la cantidad de personas empleadas en el Tabaco respecto de otro tipo de cultivo es muy baja.

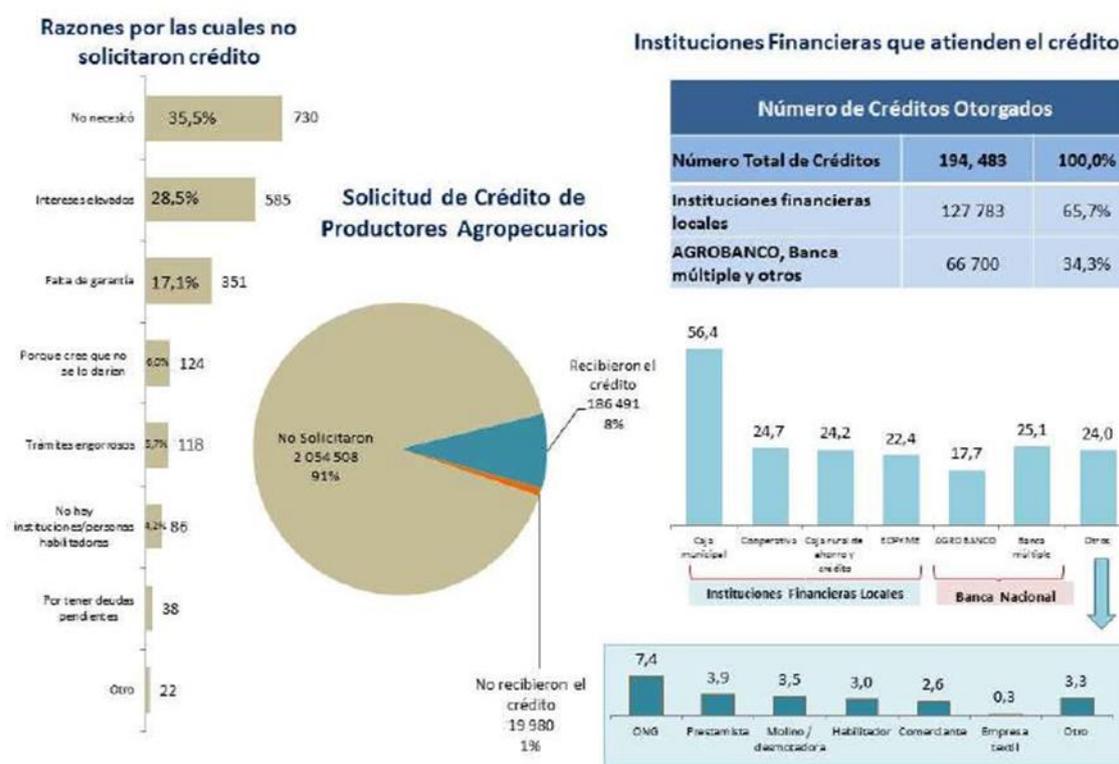


Figura 20. Solicitud de Crédito de Productores Agropecuarios. Tomado de IV Censo Nacional Agropecuario 2012. INEI 2012.

Sin embargo, de acuerdo con lo visto en la parte de operaciones, la producción de cigarrillos es intensiva en el uso de tecnología a diferencia de la producción de puros, la misma que es intensiva en el uso de mano de obra. Existen dos etapas marcadas en la

producción de puros: (a) la siembra y cultivo de las hojas y (b) la producción del producto terminado. En la primera parte se siguen controles estrictos de calidad, sin embargo, para cumplir con estos protocolos no se requiere de mano de obra especializada, contrario a lo que ocurre en la parte del proceso de producción, donde también existe un protocolo estricto que cumplir, sin embargo, para poder hacerlo se requiere de personal con conocimientos amplios. De acuerdo con INEI (2012b), el grueso de los trabajadores del sector agrícola cuentan únicamente con educación primaria, tal como se aprecia en la Figura 22, lo que evidencia la precariedad de este sector y su dificultad para conseguir mano de obra calificada.



Figura 21. Número de empleos en el sector agropecuario en el año 2012. Nota. Se considera a trabajadores mayores de 12 años. Tomado de IV Censo Nacional Agropecuario 2012. INEI 2012.

Todo ello lleva a la conclusión de la facilidad que se puede tener al momento de reclutar personal para cultivo, lo que es una fortaleza; y una debilidad es la escasez de personal para la etapa de producción. Países con mayor experiencia que el Perú, como es el caso de Cuba, República Dominicana o Brasil, poseen una mayor cantidad de personal con

estos conocimientos, los mismos que pueden servir como proveedores de entrenadores del personal peruano.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Dada la nula importancia actual que tiene el Tabaco para las organizaciones estatales locales, es casi nula la información que se encuentra disponible en los medios relacionados con el sector agrícola, de producción o comercio. Sin embargo, el panorama es distinto cuando se trata de búsquedas globales, dado que existe abundancia de información sectorial, la mayoría de las cuales requieren de suscripción pagada.

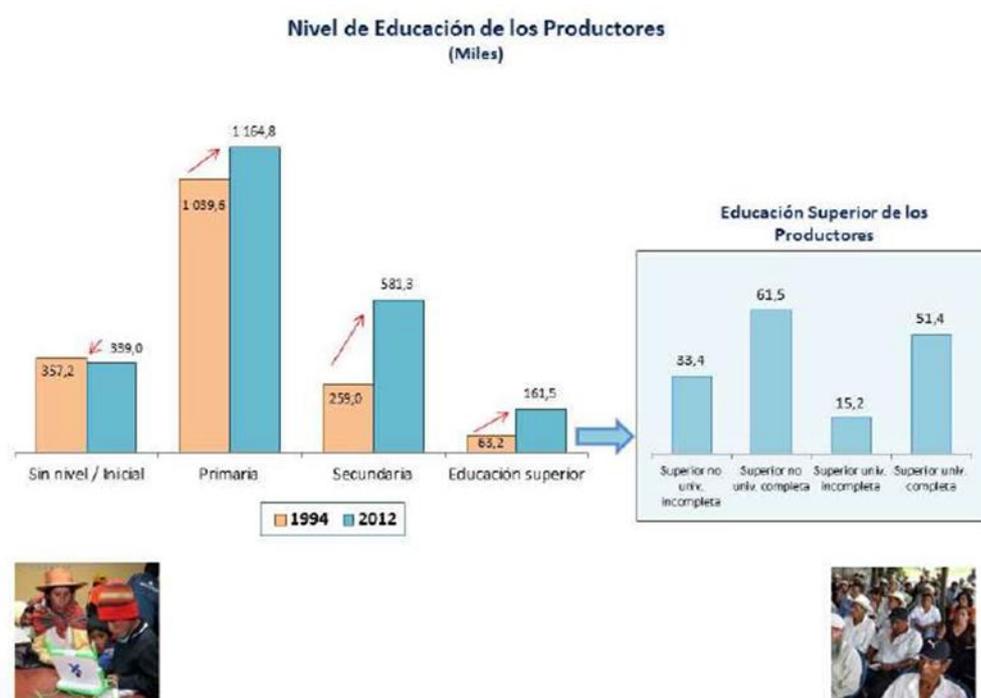


Figura 22. Nivel educativo de los productores agrícolas. Tomado de IV Censo Nacional Agropecuario 2012. INEI 2012.

Sin embargo, es posible hacer uso de la información de las diversas instituciones relacionadas con la cadena productiva del sector agrícola que muestran información relevante para el sector público y privado. Por ejemplo, en la actualidad el MINAG a través de la Dirección de Información Agraria (DIA) provee enlaces de interés el Portal Agrario y Dirección Regional Agraria (DRA) de cada región del país, descentralizando de esta forma la

información, del mismo modo lo hace con INIA, y demás organismos relacionados al tema, difundiendo estadísticas, publicaciones, noticias, temas de investigación, estrategias, visión, misión y objetivos perseguidos.

Los productores actuales de Tabaco, salvo el caso de Tabacalera del Oriente, no disponen de información en la red virtual, lo que dificulta mucho el flujo de información entre ellos y posibles interesados en contactarlos; sin embargo, la facilidad de acceso a internet brinda una gran oportunidad sobre todo a los pequeños empresarios que no cuentan con recursos para acceder a otros medios de información, dada la abundancia de información de mercados y tendencias de consumo que existe en la red. Es importante destacar que el alcance de las comunicaciones ha permitido una mayor integración de las zonas rurales hacia toda la nación y al extranjero. Antiguamente las zonas agrícolas se encontraban en aislamiento, sin embargo, gracias a las telecomunicaciones, actualmente es posible una mayor integración que promueva el comercio nacional e internacional. Por otro lado, aún es un reto el desarrollo de infraestructura de carreteras que permita conectar a los pequeños agricultores con el circuito comercial global del Tabaco.

De lo explicado se desprende que la principal fortaleza del sector del tabaco en este punto es el acceso a información de mercados globales, a partir de los cuales se puede conocer las características de consumo y principales tendencias de los segmentos de mercado a los que el tabaco peruano se dirigirá; sin embargo una debilidad es la poca o nula información sectorial que existe sobre el tabaco peruano

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Tal como se mencionó con anterioridad, la cadena de valor del Tabaco peruano está desarticulada y el mayor volumen de ventas se hace a través de una sola empresa que maneja el cultivo del Tabaco en el Perú en función de sus propias necesidades. Por otro lado, existen experiencias de una empresa pequeña que está obteniendo reconocimientos importantes por

su calidad de productos terminados (puros). Esto lleva a pensar que el área de sistemas de información y comunicaciones tiene dos caminos diferenciados, por un lado se tiene a BAT que cuenta con la más alta tecnología global para poder rentabilizar al máximo su operación global y, por otro lado, se tiene a una empresa casi artesanal como Tabacalera del Oriente cuyos sistemas son básicos y cuya tecnología se basa en el conocimiento acumulado de este tipo de producción. Por ello es importante observar cómo es que un país líder como Cuba maneja el desarrollo tecnológico del Tabaco.

La ventaja que uno puede obtener como resultado de las aportaciones de un departamento de I&D propio o de algún instituto o dependencia gubernamental, creado con el fin de identificar necesidades de la sociedad y tendencias en el ámbito científico-tecnológico, con el fin de generar, concentrar y difundir los conocimientos tecnológicos propiciando así la innovación; cohesionando y articulando esfuerzos y recursos de otras instituciones y medios para el beneficio general, es de mucho valor para los participantes de la cadena de valor de este sector ya que su aporte al país se orienta al desarrollo de ventajas competitivas que ayuden a mantener el liderazgo en aquellos rubros en que nuestras ventajas comparativas nos dan el mayor potencial.

En el caso de Cuba, se cuenta con el Instituto de Investigaciones del Tabaco. Respecto a ello, el especialista Ernesto Montero (2010) mencionó: “Gracias al desarrollo de la ciencia cubana, los habanos no nacen ahora en los campos de Vuelta Abajo, sino en la asepsia de los laboratorios del Instituto de Investigaciones del Tabaco, donde se producen de forma natural todas las semillas de las variedades comerciales del Tabaco negro cubano”. Este instituto cuenta con una red de estaciones experimentales en cuatro diferentes provincias de la isla en las que ha logrado obtener las doce variedades de Tabaco negro que se cultivan en los campos de Cuba, y mantener a la vez su alta calidad. Además, habría que añadir que el trabajo de cruzar especies, se desarrolla estrictamente de manera convencional evitando

recurrir a manipulaciones genéticas. Las variedades logradas son todas resistentes a las enfermedades conocidas por atacar la planta de Tabaco como el moho azul, la pata prieta, o la necrosis ambiental. En el Perú no parece haberse estimado la necesidad de contar con una institución similar y como ya se ha mencionado, la importancia que el Tabaco tiene para ministerios responsables por el sector agrícola como el de Agricultura, Producción, Comercio e instituciones dependientes y afines es nula.

La misión del Instituto de Investigaciones del Tabaco de Cuba se enfoca en:

- Proveer las bases científico-técnicas para el desarrollo de la cadena productiva del Tabaco con eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
- Contribuir al desarrollo de la cadena productiva mediante el perfeccionamiento de las bases científico-técnicas, para enfrentar los problemas y demandas del sector tabacalero, brindando métodos modernos y tecnologías de avanzada.

Es importante mencionar que la organización valoriza la inteligencia y creatividad de los recursos humanos, desarrolla de forma continuada y mantiene profesionales y técnicos altamente calificados para contribuir a que se alcance una producción agrícola e industrial competitiva, eficiente y eficaz, así como la diversificación de los productos. Un aspecto crucial en la función investigativa del instituto es mantener la colaboración con otras Instituciones Investigativas del país como por ejemplo el Centro de Energía Genética y Biotecnología, el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal, el Instituto de Suelos y el Instituto de Riego, entre otras dependencias. El instituto pertenece a un gremio mundial del Tabaco como es CORESTA, organización que agrupa a los principales países y empresas productoras de Tabaco del mundo. Este se ocupa de proporcionar asesoramiento a los campesinos en su cultivo, y otros aspectos como la densidad óptima de plantación, los niveles de fertilización, el momento más conveniente para realizar la cosecha, el botonado o la fermentación, entre otros. Es tan importante la calidad del Tabaco para Cuba que Montero

(2010) mencionó: “Para crear una nueva variedad, ante todo es necesario un conocimiento preciso del cultivo del Tabaco. En el caso de Cuba, la calidad no es un problema, pues es la mejor del mundo; como tampoco lo es el rendimiento. El problema son las enfermedades. Las variedades débiles no pueden cultivarse en el país”. Es importante mencionar que una debilidad de este punto es la falta de un centro de investigaciones del tabaco peruano que ayude a los integrantes de la cadena de valor del tabaco a construir ventajas competitivas a partir de la investigación.

4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

El análisis AMOFHIT realizado al Tabaco peruano nos permite determinar las fortalezas y debilidades del mismo, con el fin de determinar las estrategias más adecuadas que permitan aprovechar las fortalezas existentes como también combatir las debilidades que aquejan al producto. Con este análisis interno se han encontrado siete fortalezas y ocho debilidades, tal como se muestra en la matriz de factores internos (EFI) que aparece en la Tabla 18. Dicha matriz nos permite visualizar más fácilmente las fortalezas y debilidades del Tabaco con el fin de emprender acciones que permitan mejorar la competitividad del mismo.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1. Tabaco de alta calidad.	0.12	4	0.48
2. Reconocimiento de líderes de opinión y especialistas.	0.09	4	0.36
3. Óptimo tamaño de parcelas.	0.03	3	0.09
4. Experiencia exitosa en producción de puros.	0.09	4	0.36
5. Acceso al crédito para inversionistas privados.	0.02	3	0.06
6. Acceso a información de mercados.	0.03	4	0.12
7. Acceso a mano de obra para cultivo.	0.05	4	0.2
	0.43		1.67
Debilidades			
1. Cadena de valor desorganizada.	0.20	1	0.2
2. Dominio de una empresa en la cadena de valor.	0.09	2	0.18
3. Falta de un centro de investigaciones.	0.07	1	0.07
4. Pocos agricultores y productores de tabaco.	0.05	1	0.05
5. Poca inversión en marketing y publicidad del tabaco peruano.	0.06	2	0.12
6. Agricultores con poca cultura de pedir créditos.	0.02	2	0.04
7. Inexistente información sectorial del tabaco peruano.	0.03	2	0.06
8. Falta de mano de obra calificada para la producción.	0.05	2	0.1
	0.57		0.82
	1.00		2.49

Nota. Valores: (4) Fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor y (1) debilidad mayor

4.3 Conclusiones

El análisis interno del Tabaco peruano ha servido para encontrar dos importantes conclusiones: (a) en primer lugar, la cadena de valor del Tabaco está completamente desorganizada y su organización no provee ningún tipo de ventaja a cualquier agente que desee ingresar a este sector; (b) el Tabaco peruano puede lograr una calidad excepcional dada las condiciones que ofrece el Perú. La actual cadena productiva del Tabaco que, en su mayor parte, está conformada por una sola empresa no ha sido impedimento para que emprendedores puedan desarrollar un producto de alta calidad dirigido a segmentos de consumidores especialistas. Es necesario que el Perú pueda aprovechar estas experiencias para promover este producto; sin embargo, existen aún varios retos que se deben superar para poder plantear estrategias exitosas: (a) es necesario asegurar la investigación y desarrollo a través de una institución que se enfoque en la calidad del Tabaco peruano, (b) no existe

información sectorial del Tabaco peruano, (c) no existe mano de obra especializada en la producción final de los puros.



Capítulo V: Intereses del Tabaco y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales son los fines últimos que la organización espera lograr (D'Alessio, 2013), es su idea máxima de éxito y son los pilares que sostienen la visión. El conjunto de intereses organizaciones debe ser protegido y gestionado de tal manera que siempre se logren; sin embargo, un problema importante es que muchas veces estos intereses van en contra de los intereses de unas organizaciones y a favor de otras. En el caso particular del Tabaco, es importante mencionar al conjunto de organizaciones que forman parte de la sociedad civil, quienes a través de gremios de consumidores intentan disminuir el consumo del mismo utilizando todo tipo de argumentos, al igual que organismos tan importantes como la Organización Mundial de la Salud; evidentemente, en todos casos se dan intereses opuestos. También existen organizaciones que tienen intereses comunes, el de mayor impacto social es el de las comunidades productoras. En este punto es necesario tomar en cuenta que el minifundio está generalizado en todo el territorio peruano, lo que hace que muchos de los cultivos tengan poca rentabilidad por condiciones exógenas al agricultor, como la falta de carreteras o la lejanía de los centros de embarque y producción, por lo cual, muchas veces ya no es rentable seguir sembrando. El Tabaco tiene un alto precio, lo que hace que el cultivo sea rentable aun cuando se cultive en terrenos pequeños, o alejados o con poca agua. Así, una vez realizado un exhaustivo análisis interno y externo de las oportunidades y amenazas que afectan al cultivo del Tabaco, al igual que de sus fortalezas y debilidades, es necesario establecer cuáles son los intereses de la organización a partir de los cuales se construirán las estrategias y se definirán los objetivos de largo plazo que lleven a la industria del Tabaco al cumplimiento de su visión.

5.1 Intereses del Tabaco

Los principales intereses del Tabaco son: (a) el desarrollo de una cadena de valor competitiva, la misma que convierta las ventajas comparativas que ofrece el cultivo en el

Perú en ventajas competitivas que permitan producir de manera sostenida productos altamente valorados por el mercado, de tal manera que se pueda asegurar una alta rentabilidad para cada uno de los miembros de la cadena de valor, desde los agricultores hasta los canales de comercialización; (b) la generación de bienestar para las comunidades productoras, dado que siendo ellas las principales aliadas del cultivo, es necesario que la industria del Tabaco se oriente a la mejora de la calidad de vida de los sectores menos favorecidos de la población haciéndolos parte de la cadena de valor y compartiendo las ganancias con ellos, dándoles el Tabaco la oportunidad de alimentación, salud y educación para sus familias; (c) el posicionamiento del Tabaco peruano como producto terminado de alto valor para el consumidor, dado que este es el principal pilar sobre el que se sustentará la estrategia del Tabaco peruano, se considera de interés que el Tabaco peruano sea reconocido a escala global por su calidad, entendiendo como calidad a los parámetros que utilizan los segmentos del mercado especialista, quienes realizan una compra más informada y están dispuestos a pagar un alto precio por un producto de alta calidad y (d) el desarrollo del capital humano, dado que los planes son ejecutados por los seres humanos, no será posible llevar a cabo un plan estratégico tan ambicioso como el que se pretende elaborar para el Tabaco si no se cuenta con personas con las competencias necesarias para implementarlo. Este último punto es de vital importancia debido a la situación actual de la industria tabacalera peruana cuyos eslabones de valor están inconexos, lo que no permite la conformación de una cadena de valor competitiva.

5.2 Potencial del Tabaco

De acuerdo al modelo del Diamante de Porter, realizado anteriormente, el elemento más importante y necesario de gestionar por parte de los responsables del Tabaco, para incrementar las posibilidades de éxito del plan estratégico, es el de las “condiciones de los factores”, dado que es ahí donde se encuentran amenazas importantes, como la carencia de

recursos humanos adecuados para realizar una producción de alto valor agregado y, por otro lado, también ahí se encuentran grandes oportunidades, como la disposición de suelos, sobre todo en la costa y selva peruana, en los que se puede realizar este cultivo aprovechando las ventajas comparativas que ofrece la geografía peruana. En este sentido, el potencial que tiene el Tabaco peruano es enorme, pues existen condiciones muy favorables como la diversidad de suelos, climas y experiencia en el cultivo, pero además, se puede aprovechar la tendencia en la cual los productos peruanos están tomando rumbos de sofisticación bastante avanzada en los últimos años. No es casualidad que la cocina peruana se considere ahora como un producto gourmet, así como el Pisco, y últimamente el café y el chocolate. Es a esta ola creciente de la percepción del origen peruano donde el Tabaco debería encajar bastante bien como un producto de alto valor agregado dirigido a un segmento especialista y conocedor.

Demográfico. En este aspecto, se puede inferir que la intensidad de mano de obra para el cultivo y producción del tabaco no será problema para el país, ya que, tal como se vio en el Capítulo III, las proyecciones de población del Perú van en aumento, siendo Lambayeque (donde se concentra gran parte de la producción actual de tabaco), la quinta provincia más poblada del país, lo cual facilitaría el acceso de personal para la industria.

Geográfico. Tal como se indicó, la mayor producción actual de Tabaco se encuentra en Lambayeque, provincia costera cercana al litoral, lo cual facilitaría su salida al mercado exterior a través de la red de puertos nacionales. En el caso de la producción de San Martín, la distancia hacia el puerto del Callao es de menos de 1,000 kilómetros, al que se llega por carretera en menos de 12 horas, lo cual tampoco influye negativamente en su acceso a la exportación. Cabe resaltar que la ubicación del país y su climatología contribuyen de manera excepcional al cultivo del Tabaco, a través de gran producción por hectárea (3.3 toneladas vs. 2.9 del promedio mundial), así como a la doble cosecha anual, esta es único en el mundo.

Económico. En este aspecto, la estabilidad del país, junto con la adecuada gestión del riesgo cambiario es un aspecto crucial para el desarrollo del Tabaco basado en productos de alto valor agregado que saldrán al mercado exterior. En este sentido, el Estado promueve la exportación de productos con valor agregado, donde se han firmado convenios de libre comercio con países del primer mundo, que es donde se dirigen estos productos. Es importante recalcar que la estabilidad económica ha provocado una expansión del crédito a todo nivel, lo cual favorece a nuevos inversionistas en este mercado. Además, la recuperación de las economías mundiales, sobre todo de los países europeos, como de EE. UU., contribuirá a que su mercado continúe buscando productos de especialidad, calidad y alto valor agregado.

Tecnológico-científico. En este aspecto, el Tabaco posee una desventaja, y es que la falta de inversión en investigación y desarrollo en general en el país no contribuye a desarrollar ventajas competitivas a partir de las ventajas comparativas que se poseen. El único inversionista actual en tecnología es BAT, pero quien la utiliza en beneficio propio como una manera de mejorar la productividad a su cadena de valor. La inversión en tecnología y ciencia para la mejora de un producto como el Tabaco provocaría que este eleve enormemente su competitividad en el futuro y logre facilitar su acceso a los mercados más exigentes, los cuales son los más rentables.

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con gran historia agrícola, por lo cual el Tabaco no debería ser la excepción ni significar un gran problema en su desarrollo. Sin embargo, el hecho de estar enfocados en la exportación de productos como materias primas y sin valor agregado, por la disponibilidad que la geografía y los climas ofrecen, no ha desarrollado una cultura que busque darle más valor a los productos agrícolas, sobre todo porque esto genera un esfuerzo adicional donde la capacitación es muy importante en el caso del Tabaco, lo cual es un aliciente para el desarrollo de la industria. Sin embargo, la

experiencia en casos como el Pisco, el cacao y el café han demostrado que el dar ese paso adicional significa rendimientos muy superiores y que sobrepasan muchas veces el esfuerzo que significa realizarlos. En este sentido, y teniendo una cultura altamente emprendedora, el Tabaco debería continuar esta tendencia y convertirse en un producto gourmet en los próximos años.

Organizacional-administrativo. Es importante mencionar que en este aspecto, a pesar de que el país ha mejorado en el ranking de competitividad en los últimos años, el desempeño económico de corto plazo no favorece a una industria de productos de alto valor agregado como se pretende para el Tabaco. Sin embargo, la capacidad empresarial nacional posee niveles muy altos de innovación, además tiene un recurso humano que cada vez está más capacitado tanto a nivel académico como profesional. En este sentido, la industria privada que es la que debe impulsar el desarrollo del Tabaco posee una alta capacidad para lograr la competitividad del producto, lo cual el Estado no podría lograr.

Militar. Es importante mencionar que el Tabaco se cultiva en zonas donde también se cultiva coca. Es un producto que podría representar una amenaza para el narcotráfico en el momento que el ratio beneficios/riesgo sea tan alto que los agricultores empiecen a migrar su producción hacia lo lícito. En este sentido, los planes de lucha contra el narcotráfico y el terrorismo interno son pilares muy importantes para este producto, lo cual, de continuar dándose y mejorando la efectividad, lograría que el riesgo disminuya y sea mucho más atractiva la industria.

5.3 Principios Cardinales

Influencia de terceras partes. Cada una de las acciones de la industria del Tabaco tiene influencia en diferentes partes interesadas. Por la naturaleza de esta industria se pueden encontrar los siguientes interesados: (a) las organizaciones antitabaco, por ellas el presente trabajo se refiere a organizaciones de ciudadanos o también a organizaciones profesionales

que tienen una posición antitabaco como es el caso de la Sociedad Peruana de Lucha contra el Cáncer o la Organización Mundial de la Salud; (b) los gobiernos, es importante mencionar que varios de los países que conforman el BRIC son principales productores mundiales de Tabaco, tal es el caso de Brasil, India y, sobre todo, China como el principal productor mundial de este cultivo haciendo que sus ingresos fiscales dependan en gran medida de este cultivo, por ello, aun cuando se ponen restricciones al consumo del Tabaco, ejercerán presión para proteger este cultivo; (c) las agremiaciones de otros países, dado que esta industria está bastante organizada en los países líderes como Cuba y Brasil quienes intentarán poner barreras de entrada al Tabaco peruano a los principales mercados mundiales.

Lazos pasados y presentes. Existe evidencia de que el Tabaco es de origen latinoamericano y que su primer contacto con Occidente ocurrió con la llegada de los primeros españoles, quienes observaron cómo éste se consumía con fines rituales y medicinales por los líderes religiosos (Jiménez & Solano, 2004). Luego de ello esta planta es trasladada a Occidente donde se intentó cultivar; sin embargo, la calidad del Tabaco es heterogénea en función de las condiciones climatológicas, lo que hace que algunos lugares posean condiciones para poder proporcionar un Tabaco de muy alta calidad. Es en este contexto que Cuba asume el liderazgo de este cultivo, de acuerdo con especialistas (Rubio, 2012) es ahí donde se cultiva el mejor Tabaco del mundo, en la zona conocida como Vuelta Abajo, ubicada al sur de la isla. El posicionamiento que tiene Cuba como el productor del mejor habano del mundo data desde hace varios siglos, por lo que es el líder indiscutible en el segmento de consumidores exigentes de productos de alta calidad. Por otro lado, existen países que en la actualidad han intentado replicar, con menor éxito, la calidad del habano cubano, entre ellos se encuentran los países del Caribe, así como Brasil, los mismos que en la actualidad han dinamizado la industria del Tabaco de alta calidad.

Contrabalance de intereses. De acuerdo con D'Alessio (2013), es importante evaluar a todas las partes interesadas en el Tabaco y evaluar la posibilidad de establecer alianzas que ayuden a incrementar las posibilidades de éxito de las estrategias que más adelante se plantearán. En este contexto es muy importante mencionar que entre los principales aliados deben estar las comunidades en las que este producto se cultivará, por lo que es necesario que los inversionistas ofrezcan una distribución equitativa del valor del cultivo hacia las mismas, lo cual es bastante factible dada la alta rentabilidad que el producto ofrece. Esta distribución puede ser directa, a través de salarios justos y también indirecta, a través de una adecuada implementación estratégica de las políticas de responsabilidad social corporativa, que en este caso, debe ser más amplia y llegar al ámbito sectorial. Por otro lado, organismos como los gobiernos regionales y los programas de reemplazo de cultivos de hoja de coca también estarán interesados en que se reemplace el área cultivada de hoja de coca por Tabaco.

Conservación de los enemigos. Para el desarrollo de la estrategia del Tabaco peruano se consideran enemigos a todos los competidores de productos derivados del Tabaco que se orienten al segmento premium de consumidores de Tabaco. Entre los más cercanos están Ecuador y Brasil, y el principal, dado su avance en la gestión de la calidad del producto, es Cuba. Es decir, el término de “enemigo” se usa en sentido positivo y sirve como aliciente para realizar un mejor trabajo, es el equivalente a un benchmark al cual el Tabaco peruano debe llegar. Desde este punto de vista, los enemigos del Tabaco peruano son: (a) Ecuador, es un país que en los últimos años está desarrollando una industria de Tabaco de alta calidad (La Hora, 2008), lo que lo ubica como el predecesor del Perú; (b) Brasil, que tiene una organización tabacalera muy sólida denominada Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA, 2013) que integra y desarrolla toda su cadena de valor y (c) Cuba y demás países del Caribe, debido a su exigente control de calidad que ubica a sus habanos como los mejores del mundo.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales del Tabaco Peruano (MIO)

En la Tabla 19 se muestra la matriz de interés organizacional (MIO), donde se aprecian las organizaciones en función de la posición que tienen respecto a los intereses organizacionales que tiene el Tabaco, los cuales se han definido como cuatro: (a) el Tabaco debe tener una cadena de valor competitiva; (b) se considera como estratégica su capacidad para poder generar bienestar a la población vinculada con su cultivo y producción; (c) el posicionamiento en un segmento de mercado dispuesto a pagar un alto precio por un producto de buena calidad; (d) el desarrollo de capital humano especializado, debido a que la elaboración de productos terminados del Tabaco requieren el uso intensivo de personas con conocimientos especializados en el tema. Por otro lado, las organizaciones se muestran en función de su afinidad o aversión a los intereses organizacionales del Tabaco.

Tabla 19

Matriz de Intereses del Tabaco Peruano

Interés Organizacional	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Cadena de Valor Competitiva	Ecuador (-) Brasil (-)	ONG (-) OMS y otros (-) Comunidades (+) Devida / DEA (+)
2. Generación de bienestar para las comunidades vinculadas con el fin de asegurar la continuidad del negocio		Gobierno (+)
3. Posicionamiento en segmentos de mercado de alto valor	Cuba (-) Ecuador (-) Brasil (-)	Comunidades (+)
4. Desarrollo de mano de obra altamente tecnificada		Ecuador (-) Brasil (-)

(+) Intereses comunes.

(-) Intereses opuestos.

De acuerdo con la matriz se puede mencionar que no existe ninguna organización o país cuya aversión a los intereses del Tabaco peruano sea vital o comprometa la supervivencia del mismo. Para que una organización comprometa al Tabaco a un nivel crítico debería tener el poder de declarar ilegal el cultivo, la producción y comercialización del mismo, sin embargo, esto no va a ocurrir en el largo plazo, dadas las resistencias estructurales que provienen de la dependencia fiscal que China y Brasil tienen del Tabaco. Por otro lado, puede pensarse que la legislación que regula la publicidad del Tabaco es vital; sin embargo, está demostrado que estas regulaciones no afectan el consumo del Tabaco. Lindstrom (2009) mencionó que las imágenes de personas moribundas y de enfermedades relacionadas con el consumo del Tabaco, lejos de disminuir la compra del consumidor, estimulaba la parte del cerebro relacionada con la ansiedad, incrementando el nivel del estrés del consumidor obligándolo a consumir más cigarrillos; en otras palabras, la publicidad negativa en los empaques de cigarrillos, lejos de disminuir el consumo, lo promovía. Toda esta información está sustentada en estudios neuronales hechos a fumadores. El mismo libro menciona que la prohibición de publicidad explícita de cigarrillos obligó a las empresas a utilizar métodos subliminales de comunicación de marca tales como el decorado en las discotecas, con las cuales se promueve el consumo de Tabaco sin hacer publicidad directa; por todos estos motivos es que se considera a las ONG y demás organizaciones de ciudadanos antitabaco, así como a la OMS y otras asociaciones médicas en el nivel de periférico (molesto).

El primer interés organizacional orientado a la consecución de una cadena de valor competitiva tiene entre sus principales oponentes a Ecuador y Brasil, con especial énfasis en el primero, dado que son países que están realizando esfuerzos por hacer competitivas a sus propias cadenas de valor, esfuerzos en los que Brasil lleva mucho adelanto en América Latina. Sin embargo, Ecuador, hasta hace unos años, estuvo como el Perú y ahora está en pleno proceso de desarrollo de sus cadena de valor tabacalera.

El segundo interés organizacional es el de la generación de bienestar para las comunidades a partir de la producción de Tabaco. Se eligió a las comunidades porque tienen un alto nivel de organización social y de compromiso con sus fuentes de ingreso y desarrollo, tal como ocurre con el cacao o el café gourmet. Dada la alta rentabilidad que ofrece el Tabaco es posible distribuir valor entre los trabajadores y las comunidades vinculadas, lo que hace que las mismas requieran introducir este cultivo entre sus opciones, por lo que se considera que tienen intereses afines.

El tercer interés organizacional es el ser considerado como país proveedor de puros de alta calidad entre los segmentos de mercado dispuestos a pagar un alto precio por un producto especial. En este caso, además de los opositores de Brasil y Ecuador, se tiene a Cuba, el cual es el líder indiscutible en este segmento de mercado y no estará dispuesto a tener competencia cercana. Finalmente, el cuarto interés es el desarrollo del capital humano especializado, ya que este recurso es vital para desarrollar una industria de alto valor.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Considerando la visión establecida para el Tabaco peruano, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo [OLP] que se esperan alcanzar en el año 2023:

OLP1: Pasar el nivel de exportación de Tabaco y productos sucedáneos, de 9 millones de dólares en el año 2013 a 60 millones de dólares en el año 2023. Esto significaría un crecimiento de 567% a un ritmo de 21% anual.

OLP2: Lograr que el 50% de las exportaciones, es decir, 30 millones de dólares esté conformada por productos terminados para el año 2023, considerando que al año 2013, la exportación es casi de 100% de hojas de Tabaco. Este crecimiento será mayor a medida que avanza el tiempo por lo que tendrá una evolución exponencial expresada por la gráfica $0.29X^2+1$, tal como en la Figura 23.



Figura 23. Evolución esperada de los productos terminados del Tabaco.

OLP3: Lograr que en el año 2023 la utilidad operativa de la industria sea de 15%

anual. Al año 2013 no existe un registro de este indicador para el Perú, sin embargo el estándar de utilidad operativa en países latinoamericanos con mayor desarrollo en la industria, como el caso de Argentina o Ecuador, se mantiene alrededor de 10%; se espera lograr esta rentabilidad debido al enfoque en segmentos de alto precio y a las ventajas comparativas que tiene el Perú, como el menor tiempo de cosecha y la mayor productividad.

OLP4: Tener impacto social directo e indirecto en 5,000 familias en el año 2023, considerando que el impacto al año 2013 es casi nulo en la producción de hoja de Tabaco como materia prima. Sin embargo, en el caso de la elaboración de puros, los registros indican que al año 2013 se genera impacto en 300 familias con cada empresa productora.

OLP5: Lograr que en el año 2023 el 95% de la producción de Tabaco se realice bajo estándares internacionales de calidad y responsabilidad social (ISO, OHSAS, SA, entre otros). Este enfoque hará que el Tabaco peruano tenga un mayor precio en el mercado, elevando su nivel de calidad y valor percibido.

Actualmente no existen registros de estas certificaciones salvo en el único participante del mercado: BAT del Perú.

5.6 Conclusiones

De acuerdo al análisis externo e interno realizado en los capítulos anteriores, se ha podido concluir que el mercado del Tabaco no va a desaparecer en el largo plazo y que, por el contrario, está incrementándose. Por un lado, las barreras a la publicidad y restricciones a su comercialización han ocasionado que el consumidor se vuelva cada vez más conocedor y más exigente, es decir, más sofisticado. Por otro lado, en el análisis interno se vio que la cadena de valor del Tabaco peruano está completamente desarticulada y que lo poco que se produce depende de una sola empresa que ha integrado el cultivo de Tabaco dentro de su propia cadena de valor y la gestiona en función de sus propios intereses. Sin embargo, es mucho el potencial que tiene el Perú para poder producir Tabaco de excelente calidad. De todo ello se puede concluir que las condiciones para poder generar una industria altamente rentable y competitiva están dadas en el Perú, por las ventajas comparativas que se poseen en la actualidad; así, se han considerado los objetivos de largo plazo que son realizables en función de las potencialidades del Perú y de las grandes tendencias del consumo mundial de Tabaco. Los objetivos de largo plazo buscan en su propia realización lograr la visión que se planteó en el capítulo dos, la cual se apoya en cuatro pilares, los mismos que se integran como parte de los intereses organizacionales.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2013), la formulación estratégica puede ser esbozada en tres grandes etapas: la etapa de entrada (insumos), de emparejamiento (proceso) y de salida (productos). En los capítulos anteriores, los esfuerzos estuvieron dirigidos a recopilar los insumos necesarios con la información analizada sobre los aspectos internos y externos del Tabaco. Este capítulo realiza la etapa del emparejamiento estratégico el cual se caracteriza por la creación de estrategias a partir de un conjunto de matrices que son: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción, (c) Matriz del Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna-Externa y (e) Matriz de la Gran Estrategia.

6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A partir de la matriz FODA, se realiza el análisis en dos dimensiones: en la dimensión interna se identifican las fortalezas y debilidades y en la dimensión externa se identifican las oportunidades y amenazas que influyen en el Tabaco. La combinación entre estas variables describe cuatro cuadrantes que representan cuatro tipos de estrategias.

Emparejar las fortalezas del Tabaco con las oportunidades externas permite explotar y potenciar las ventajas que tiene actualmente el sector. El poseer Tabaco de alta calidad, el contar con el reconocimiento de líderes de opinión y especialistas de sector, el poseer un óptimo tamaño de parcelas, el haber tenido experiencias exitosas en la producción de puros, el acceso al crédito para inversionistas privados, la abundancia de información de mercados y la facilidad de acceso a mano de obra para cultivo permiten evaluar las oportunidades que se presentan, como el crecimiento sostenido de la demanda mundial de Tabaco. Asimismo, favorece al Tabaco peruano la política en el Acuerdo Nacional de Desarrollo Agrario y Rural y Recursos Hídricos, la lenta recuperación de las economías globales, el fácil acceso a mano de obra para el cultivo, la estabilidad política y económica local, la disponibilidad de terrenos

en la costa y selva y el tener un mercado inelástico ante el precio. Estas características permiten esbozar estrategias en donde, utilizando las fortalezas, se pueda sacar la mayor ventaja de las oportunidades, como por ejemplo el promover el cultivo de Tabaco como alternativa a la hoja de coca.

Emparejar las debilidades del Tabaco peruano con las oportunidades externas al mismo permite buscar y mitigar las desventajas que tiene actualmente este sector. El poseer una cadena de valor desorganizada e inconexa, el dominio de una empresa como BAT en la cadena de valor, la falta de un centro de investigaciones, la existencia de pocos agricultores y productores de Tabaco, la poca inversión en marketing y publicidad del Tabaco peruano, la poca cultura de pedir créditos de los agricultores peruanos, la inexistente información sectorial del Tabaco peruano y la falta de mano de obra calificada para la producción de valor agregado permiten esbozar estrategias en donde, sabiendo las debilidades y buscando mitigarlas, se pueda sacar provecho de las oportunidades, como por ejemplo promover la agremiación de los productores de Tabaco peruano.

Emparejar las fortalezas con las amenazas del Tabaco permite confrontar y evitar las desventajas que tendría el Tabaco para su desarrollo. Ante la amenaza que significa la dificultad para conseguir mano de obra para la elaboración del producto final, el bajo consumo per cápita de Tabaco en Perú, la inexistencia de marcas locales importantes, el alto nivel de regulación sobre la comercialización y el consumo del Tabaco a escala global, los movimientos ecologistas que se enfocan en el Tabaco como elemento contaminante, el consumidor local poco conocedor y exigente de la calidad del Tabaco, así como las asociaciones socialmente negativas que tiene el Tabaco a nivel mundial implica realizar actividades como el desarrollo de la marca “Tabaco Peruano” como un producto gourmet.

Emparejar las debilidades con las amenazas permite plantear estrategias orientadas a defender las debilidades internas evitando las amenazas e implican el desarrollo de

actividades como la creación del Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano. Todas las estrategias planteadas en el análisis FODA se observan en la Tabla 20.

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

A partir de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) se busca determinar la apropiada postura estratégica del Tabaco. Para ello se han analizado dos variables internas (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva) del Tabaco y dos variables externas (Fortaleza de la Industria y Estabilidad del Entorno).

El análisis de la fortaleza financiera arroja un resultado de 2.9 (sobre un puntaje máximo de 6.0), lo que muestra que es necesario mejorar en esta parte, sobre todo debido a lo pequeña que es la industria en la actualidad, que no ha desarrollado economías de escala ni ha aprovechado el potencial de utilidades que este mercado ofrece.

El análisis de los factores de la ventaja competitiva arroja un resultado de -3.7 (en una escala de 0 a -6, donde 0 es el ideal) indica que es necesario trabajar, sobre todo en el conocimiento y desarrollo tecnológico, así como en la integración vertical de la cadena productiva del Tabaco, además de incrementar la participación del mercado que en la actualidad es ínfima. El análisis de la fortaleza de la industria muestra un resultado de 2.7 (en una escala de 0 a 6, donde 6 es el mejor escenario), se puede ver que el escenario en el que se desenvuelve la industria del Tabaco muestra cierto retraso, principalmente en la utilización de los recursos y en el poder de negociación de los productores, sin embargo, es importante mencionar que existe un gran potencial de crecimiento y de obtención de utilidades.

Tabla 20

Matriz FODA

			<i>Fortalezas</i>				<i>Debilidades</i>	
			1 Tabaco de alta calidad.				1 Cadena de valor desorganizada.	
			2 Reconocimiento de líderes de opinión y especialistas.				2 Dominio de una empresa en la cadena de valor.	
			3 Óptimo tamaño de parcelas.				3 Falta de un centro de investigaciones.	
			4 Experiencia exitosa en pa producción de puros.				4 Pocos agricultores y productores de Tabaco.	
			5 Acceso al crédito para inversionistas privados.				5 Poca inversión en marketing y publicidad del Tabaco peruano.	
			6 Acceso a información de mercados.				6 Agricultores con poca cultura de pedir créditos.	
			7 Acceso a mano de obra para cultivo.				7 Inexistente información sectorial del Tabaco peruano.	
							8 Falta de mano de obra calificada para la producción.	
<i>Oportunidades</i>				<i>FO: Explotar</i>				<i>DO: Buscar</i>
1 Crecimiento sostenido de la demanda mundial de Tabaco.				1 Desarrollar productos de alto valor agregado (F1, F2, F4 con O1, O3, O7)				9 Agremiar a los productores de Tabaco peruano (D1, D2, D3, D5, D7 con O1, O3, O5)
2 Política en el Acuerdo Nacional de desarrollo agrario y rural y recursos hídricos.				2 Crear productos para segmentos de mercado de especialistas (F1, F2, F4, F6 con O1, O3, O5, O7)				10 Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores (D1, D2, D4, D6 con O2, O4, O6)
3 Lenta recuperación de las economías globales.				3 Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco (F1, F3, F5, F7 con O2, O4, O6)				11 Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado (D4, D7, D8 con O1, O2, O4, O6, O7)
4 Fácil acceso a mano de obra para el cultivo.				4 Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco (F3, F5, F6 ,F7 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, OO7)				
5 Estabilidad política y económica local.				5 Establecer contactos y alianzas comerciales con distribuidores e USA, Europa y Asia (F1, F4, F6 con O1, O3, O7)				
6 Disponibilidad de terrenos en la costa y selva.								
7 Mercado inelástico ante el precio.								
<i>Amenazas</i>				<i>FA: Confrontar</i>				<i>DA: Evitar</i>
1 Dificultad para conseguir mano de obra para la elaboración del producto final.				6 Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa) (F1, F2, F4 con A2, A3, A5, A6, A7)				12 Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano (D3, D7, D8 con A1, A6, A7)
2 Bajo consumo per cápita de Tabaco en Perú.				7 Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el tabaco con el pisco y chocolates premium (F1, F2, F4 con A2, A3, A5, A6, A7)				13 Alianza estratégica de investigación con Ecuador y Brasil (D1, D2, D6, D7, D8 con A1, A3, A4, A7)
3 No existen marcas locales importantes. La concentración del mercado la tiene una empresa transnacional.				8 Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet (F1, F2, F4 con A2, A3, A4, A6, A7)				14 Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado" (D1, D4, D5, D6, D7, D8 con A1, A3, A4, A7)
4 Alto nivel de regulación sobre la comercialización y el consumo del tabaco a escala global.								
5 Movimientos ecologistas se enfocan en el Tabaco como elemento contaminante.								
6 Consumidor local poco conocedor y exigente de la calidad del Tabaco.								
7 El Tabaco tiene asociaciones socialmente negativas.								

El análisis de la estabilidad del entorno evidencia que existe una gran oportunidad de desarrollo de la ciudad, debido principalmente a que los grandes indicadores de competitividad potencial, como el caso de la intensidad de los cambios tecnológicos, la baja tasa de inflación o la escasa variabilidad de la demanda hacen que se obtenga un puntaje de -1.8 (en una escala de 0 a -6, donde 0 es el ideal).

La Figura 24 muestra cómo se relacionan estas cuatro variables y sugiere la posición estratégica que el Tabaco peruano debe adoptar.

De acuerdo con este análisis, el Tabaco peruano aparece en el I Cuadrante, lo que indica que debe asumir una posición conservadora, esto quiere decir que el Tabaco peruano puede aprovechar algunas ventajas sobre sus competidores y atender a ciertos mercados. Las estrategias recomendadas para el Tabaco peruano, de acuerdo con el análisis de la matriz PEYEA, son segmentación de mercados y diversificación conglomerada.

En el caso de la segmentación de mercados, la propuesta es que se especialice en atender a los segmentos especialistas y conocedores de Tabaco, los cuales están dispuestos a pagar un precio alto por un producto de elevada calidad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Con esta matriz definimos la relación entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de industria y el uso de efectivo, se presenta de una manera visual la posición que tiene el Tabaco peruano dentro del mercado global, lo que permite evaluar de manera integral la estrategia que queremos desarrollar, así como su posición competitiva en el mercado.

Para este caso buscamos hacer un análisis de participación de mercado del Tabaco peruano respecto del análisis global, este análisis comparativo sitúa al Tabaco peruano como uno de los de menor participación de mercado del globo. Asimismo, la tasa de crecimiento del Tabaco ha venido incrementándose en los últimos años, sin embargo, en el 2012, las

exportaciones del Tabaco peruano se redujeron de 8.2 a 7 millones de dólares, por lo que la matriz BCG muestra al Tabaco peruano en el cuadrante IV (Perro), tal como se observa en la Figura 25.

Tabla 21

Matriz PEYEA del Tabaco

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor
1 Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2 Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3 Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	2
4 Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5 Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9 Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
FF=Promedio=										2.9
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
1 Participación en el Mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	0
2 Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3 Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4 Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5 Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6 Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7 Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8 Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
VC=Promedio=										-3.7
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
1 Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2 Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3 Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4 Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5 Utilización de los recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	1
6 Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7 Facilidad de entrada al mercado	Facil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8 Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9 Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
FI=Promedio=										2.7
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
1 Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2 Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3 Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4 Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5 Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	3
6 Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7 Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8 Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
EE=Promedio=										-1.8

Por otro lado, es importante mencionar que la tasa de crecimiento del Tabaco peruano se puede revertir en el corto plazo, por lo que se pasará rápidamente de perro a incógnita. Es necesario mencionar que el incremento de participación de mercado en el segmento al que apuntan las estrategias del Tabaco peruano provocarán también el incremento de las ventas

del Tabaco, sin embargo, será muy difícil llegar a ser una vaca lechera o una estrella en un mercado dominado por empresas globales con cadenas de valor integradas a escala mundial. La principal fuente de crecimiento del Tabaco peruano será en el segmento de altos precios, el mismo que es pequeño en comparación con el sector total de consumidores de Tabaco, pero que ofrece rentabilidades altas para los participantes del mismo.

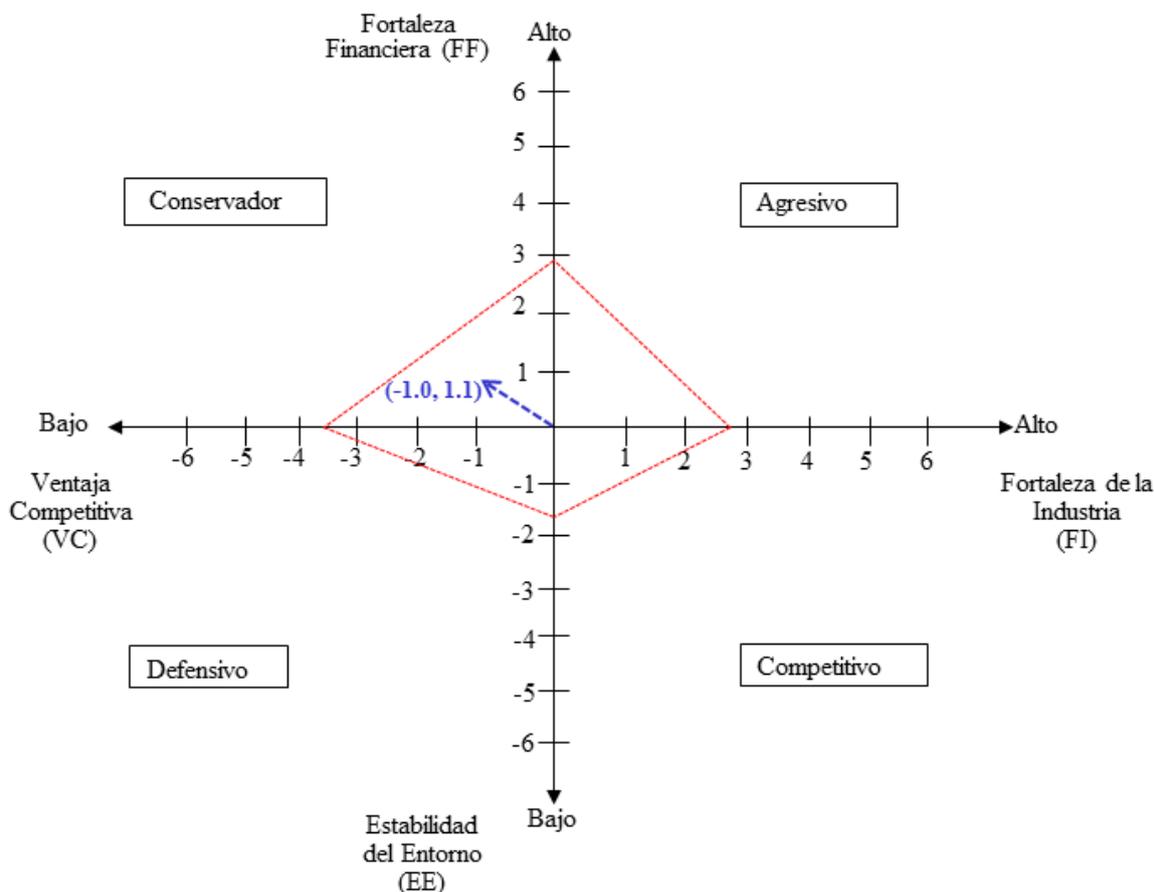


Figura 24. Matriz PEYEA del Tabaco peruano.

6.4 Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz Interna y Externa (IE) establece relaciones entre los resultados obtenidos en el análisis de los factores internos (matriz EFI) y externos (matriz EFE), y establece nueve diferentes estrategias en función de la situación interna de la empresa y del entorno. En el caso del Tabaco, éste se ubica en el V cuadrante, es decir, en la zona en la que se interceptan fortalezas promedio y un entorno medianamente amigable.

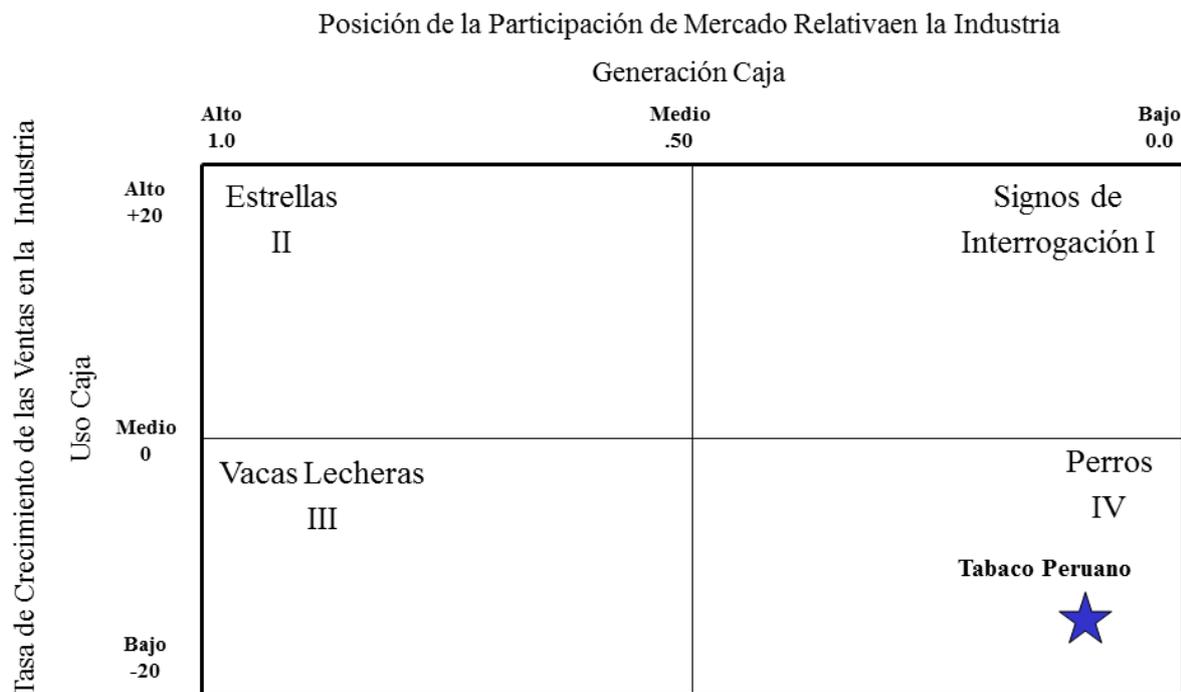


Figura 25. Matriz BCG del Tabaco peruano.

De acuerdo con D'Alessio (2013), la estrategia adecuada para las organizaciones ubicadas en este cuadrante es desarrollarse selectivamente para mejorar, lo que incluye la inversión selectiva y el máximo aprovechamiento de las utilidades. De acuerdo con esta matriz, el Tabaco peruano se debe enfocar en segmentos de mercado específicos a partir de los cuales establecer un crecimiento sostenido. Así, este debe orientarse hacia mercados rentables y de alto crecimiento a partir del uso adecuado de sus fortalezas, por lo cual debe enfocarse inicialmente en el sector de especialistas, el cual tiene un alto crecimiento y rentabilidad. Para ello es necesario que desarrollen productos terminados de alto valor, tales como puros y cigarrillos artesanales y se distancie de la producción y exportación de hoja de Tabaco como materia prima de cigarrillos.

Para que el Tabaco peruano tenga éxito en este nuevo mercado es necesario emprender las siguientes estrategias: (a) atraer inversionistas extranjeros especializados en la producción de puros, (b) promover el ingreso de pequeños productores como proveedores de empresas más grandes, (c) capacitar a los participantes en la cadena de valor en el desarrollo

de productos terminados, (d) participar en ferias y concursos internacionales y (e) desarrollar alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates, de tal manera que juntos puedan ingresar a los mercados gourmet.

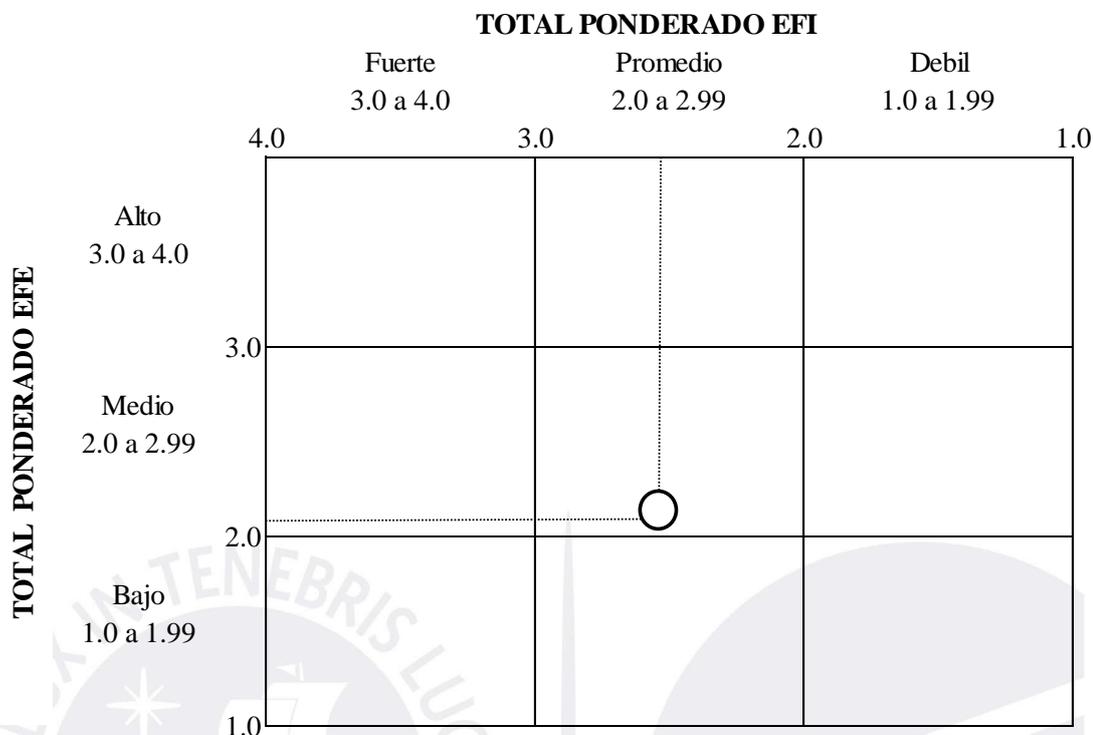


Figura 26. Matriz IE para el Tabaco.

Adicionalmente, es necesario realizar las siguientes estrategias con la ayuda del Gobierno, para dar sostenibilidad a las estrategias competitivas: (a) agremiar a los productores del Tabaco peruano, (b) promover el cultivo de Tabaco como alternativa a la hoja de coca, (c) crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano, (d) solicitar apoyo legislativo para la agricultura de alto valor agregado, dentro de la cual se encuentra el Tabaco.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Según D'Alessio (2013), esta matriz es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Esta matriz se fundamenta en la idea de que la situación de un negocio está definida por la velocidad del crecimiento del

mercado que puede ser rápido o lento y la posición competitiva de la empresa para dicho mercado que puede ser fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables en simultáneo una organización pertenecerá a uno de los cuatro cuadrantes.

El Tabaco peruano es un producto con gran potencial de competitividad, dadas las ventajas comparativas que se generan a partir de la variedad de climas y del tipo de suelo que permiten una producción de gran calidad. Sin embargo, se tiene una gran brecha en la etapa de elaboración de productos de gran valor, la misma que está siendo cubierta por experiencias aisladas, que han tenido un rápido reconocimiento en ferias internacionales, como es el caso de Cuba, en donde se presentaron Tabacos peruanos de la marca San Martín perteneciente a la empresa Tabacalera del Oriente, junto con marcas tradicionales y altamente valoradas en el segmento de especialistas, como Cohiba (Puros & Habanos, 2013). Asimismo, el mercado de especialistas está creciendo de manera rápida y sostenida, sobre todo en países emergentes, como los que conforman el BRIC, donde el nivel de ingresos de la población se incrementa y la sociedad adquiere nuevos estilos de vida. Además, en el segmento de mercado de puros de alto valor, que es dominado por Cuba y sus marcas de alto valor, se genera una oportunidad dada la ausencia de marcas que sean especialistas sin tener el precio de un producto cubano.

De acuerdo con este análisis, se considera que el Tabaco peruano tiene una posición competitiva débil y participa en un mercado que está en crecimiento, por lo que se ubica en el Cuadrante II. De acuerdo con D'Alessio (2013), las organizaciones que están en este cuadrante tienen las siguientes opciones estratégicas: (a) desarrollo de mercados, el mismo que el Tabaco peruano debería lograr en los segmentos especialistas y explorando nuevos usos para el Tabaco; (b) penetración en el mercado, estrategia que busca el rápido crecimiento del Tabaco peruano en el mercado, pero incrementando la exportación de hoja de Tabaco sin procesar; (c) desarrollo de productos, que implica el desarrollo de nuevos productos para el mismo mercado, en este caso, se considera la producción de Tabaco para

cigarrillos electrónicos, los mismos que tienen un alto nivel de crecimiento en países como Estados Unidos y Europa; (d) integración horizontal, que implica la compra de competidores, de tal manera que se adquiriera a través de estas adquisiciones una mayor participación de mercado, pero como la posición competitiva del Tabaco peruano es débil, además de no poseer participantes con el efectivo ni la experiencia necesaria en este tipo de estrategias, esta alternativa no se considera; y, finalmente, las estrategias de reducción que son (e) desposeimiento y (f) liquidación, las que no han sido consideradas en el presente plan estratégico.



Figura 27. Matriz GE para el Tabaco.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2013), la matriz de Decisión Estratégica pertenece a la tercera etapa, la cual sigue a la de emparejamiento. En esta matriz se reúnen a todas las estrategias que han ido apareciendo durante la elaboración de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, y luego se suman las repeticiones, es decir, la consistencia que guarda cada

una de las iniciativas estratégicas con las diferentes matrices. Aquellas estrategias que se repitan en la mayor cantidad de matrices serán las que se aplicarán, sin embargo, también es posible considerar alguna estrategia que, sin haber logrado el puntaje necesario, sea importante para el proceso de planeación estratégica.

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1 Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	X	X	X	X	X	5
2 Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.	X	X	X	X	X	5
3 Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	X	X	X	X	X	5
4 Establecer contactos y alianzas estratégicas con distribuidores de USA, Europa y Asia.	X	X	X	X	X	5
5 Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	X	X	X	X	X	5
6 Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.	X	X	X	X	X	5
7 Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	X	X	X	X	X	5
8 Agremiar a los productores de Tabaco peruano.	X	X	X	X	X	5
9 Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	X	X	X	X	X	5
10 Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	X	X	X	X	X	5
11 Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.	X	X	X	X	X	5
12 Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado" .	X	X	X	X	X	5
13 Desarrollar productos de alto valor agregado.	X	X		X	X	4
14 Desinvertir.			X	X	X	3
15 Alianza estratégica de investigación con Ecuador y Brasil.	X	X				2
16 Desarrollo de productos (cigarrillos electrónicos).				X	X	2
17 Penetración en el mercado (acciones para incrementar la exportación de la hoja de Tabaco).					X	1

6.7. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Esta matriz utiliza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en la elaboración de las matrices EFE y EFI, comparándolas cuantitativamente con cada una de las estrategias definidas para el Tabaco. Lo que se busca en esta matriz es asignarle un

puntaje a cada uno de los factores clave de éxito internos y externos, de esta manera se definen las estrategias más atractivas. En esta matriz se deben definir luego cuáles son las estrategias retenidas de la matriz de decisión, las mismas que deben tener un resultado mayor a 5 puntos. Los resultados se muestran en la Tabla 23.

A cada estrategia se le asignó un puntaje de atractividad [PA] en una escala del 1 al 4 (siendo 1 = no atractiva o no aceptable; y 4 = muy atractiva o muy aceptable), en función al juicio intuitivo se evaluó la atractividad de cada estrategia con cada factor clave de éxito; a cada factor clave de éxito se le asignó un peso determinado en las matrices EFI y EFE. Con estos datos se lograron calcular los totales puntajes de atractividad [TPA]. Finalmente, se sumaron los TPA de cada estrategia, considerándose solo aquellas estrategias que superen un valor de 5 y sean las más altas.

La estrategia con mayor puntaje es la de atraer inversionistas extranjeros especializados en el Tabaco; la cual tiene bastante sentido puesto que, dado el poco know how que tiene el Perú en este tipo de industria y las condiciones favorables de clima y otros factores como la estabilidad económica y política, es posible atraer el interés de productores tabacaleros de otros países a invertir en el país. La estrategia con menor puntaje es la de establecer contactos con distribuidores de Estados Unidos, Europa y Asia, regiones en las que el mercado de productos del Tabaco de alto valor está desarrollado o en crecimiento. Sin embargo, esta estrategia obtuvo un puntaje de 5.30, lo que la hace aplicable, por lo que será retenida con todo el conjunto de estrategias

6.8. Matriz Rumelt

Rumelt propone cuatro criterios a ser considerados: (a) Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) Consonancia, la estrategia deber considerar el ambiente externo y sus cambios; (c) Ventaja, la estrategia debe ayudar a construir o mantener ventajas competitivas a la organización; y (d) Factibilidad, que indica

que la estrategia debe ser realizable, es decir, no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles. Los resultados se muestran en la Tabla 24. Luego de haber usado la matriz como filtro para las 13 estrategias retenidas, se evidencia que todas las, con excepción de una, cumplen con los cuatro criterios. La estrategia que no cumple con estos criterios es la que indica la creación del Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano. Esta no cumple con el criterio de factibilidad, dado que el actual volumen de negocios del Tabaco, así como las pocas empresas que participan de este sector no permitirán financiar este proyecto y, desde el punto de vista del Gobierno, tampoco estaría interesado en invertir en este centro dada la poca actividad comercial que depende del Tabaco, así como el escaso impacto social del mismo. Sin embargo, se considera que un Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano sería fuente de ventajas competitivas para el sector; por lo que esta estrategia sólo será descartada en el corto plazo y, cuando el volumen de negocios producto del Tabaco, así como el impacto social que provenga de este sector sea importante, se propondrá nuevamente la creación de dicho centro de investigaciones.

6.9 Matriz de Ética del Tabaco

Esta matriz asegura que las estrategias a implementarse no violen los derechos individuales de las personas, la justicia y el utilitarismo. Los resultados se pueden ver en la Tabla 25, en donde se evidencia que ninguna de las estrategias retenidas va en contra de los derechos fundamentales a la vida, propiedad, pensamiento, privacidad, libertad de conciencia, derecho a hablar libremente, o derecho al debido proceso. Tampoco atentan contra la justicia, por lo que no evidencian impacto negativo en la distribución, administración, ni en la compensación de la justicia. Sobre el utilitarismo, se muestra que los fines y resultados estratégicos, así como los medios estratégicos empleados, son excelentes, por lo que tendrán un impacto importante en los actores relacionados con el Tabaco tales como trabajadores, proveedores, inversionistas y comunidad vinculada.

Tabla 23

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Tabaco

Factores Claves	Peso	Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.		Atraer inversionistas extranjeros especializados en tabaco		Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.		Establecer contactos y alianzas estratégicas con distribuidores de USA, Europa y Asia		Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa)		Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el tabaco con el pisco y chocolates premium		Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.		Agrupar a los productores de tabaco peruano		Desarrollar incentivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.		Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.		Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano		Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado"		Desarrollar productos de alto valor agregado				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																														
1	Crecimiento sostenido de la demanda mundial de tabaco.	0.17	4	0.68	4	0.68	2	0.34	3	0.51	4	0.68	4	0.68	4	0.68	2	0.34	3	0.51	3	0.51	4	0.68	4	0.68	3	0.51		
2	Política en el Acuerdo Nacional de desarrollo agrario y rural y recursos hídricos.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06
3	Lenta recuperación de las economías globales.	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	2	0.06
4	Fácil acceso a mano de obra para el cultivo.	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.06
5	Estabilidad política y económica local.	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
6	Disponibilidad de terrenos en la costa y selva.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7	Mercado inelástico ante el precio.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.06
Amenazas																														
1	Dificultad para conseguir mano de obra para la elaboración del producto final.	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06
2	Bajo consumo per cápita de tabaco en Perú.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3	No existen marcas locales importantes. La concentración del mercado la tiene una empresa transnacional.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Alto nivel de regulación sobre la comercialización y el consumo del tabaco a escala global.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
5	Movimientos ecologistas se enfocan en el tabaco como elemento contaminante.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
6	Consumidor local poco conocedor y exigente de la calidad del tabaco.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7	El tabaco tiene asociaciones socialmente negativas.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																														
1	Tabaco de alta calidad.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Reconocimiento de líderes de opinión y especialistas.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	Óptimo tamaño de parcelas.	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
4	Experiencia exitosa en la producción de puros.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5	Acceso al crédito para inversionistas privados.	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04
6	Acceso a información de mercados.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
7	Acceso a mano de obra para cultivo.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.06
Debilidades																														
1	Cadena de valor desorganizada.	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
2	Dominio de una empresa en la cadena de valor.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3	Falta de un centro de investigaciones.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
4	Pocos agricultores y productores de tabaco.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5	Poca inversión en marketing y publicidad del tabaco peruano.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
6	Agricultores con poca cultura de pedir créditos.	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06
7	Inexistente información sectorial del tabaco peruano.	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12
8	Falta de mano de obra calificada para la producción.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
					5.79	6.90	5.44	5.30	5.94	6.84	6.62	6.35	5.88	6.25	6.44	6.64	5.92													

Tabla 24

Matriz Rumelt del Tabaco

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	Si	Si	Si	Si	Si
2 Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.	Si	Si	Si	Si	Si
3 Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	Si	Si	Si	Si	Si
4 Establecer contactos con distribuidores de USA, Europa y Asia.	Si	Si	Si	Si	Si
5 Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	Si	Si	Si	Si	Si
6 Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.	Si	Si	Si	Si	Si
7 Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	Si	Si	Si	Si	Si
8 Agremiar a los productores de Tabaco peruano.	Si	Si	Si	Si	Si
9 Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	Si	Si	Si	Si	Si
10 Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	Si	Si	Si	Si	Si
11 Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.	Si	Si	No	Si	No
12 Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado" .	Si	Si	Si	Si	Si
13 Desarrollar productos de alto valor agregado.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 25

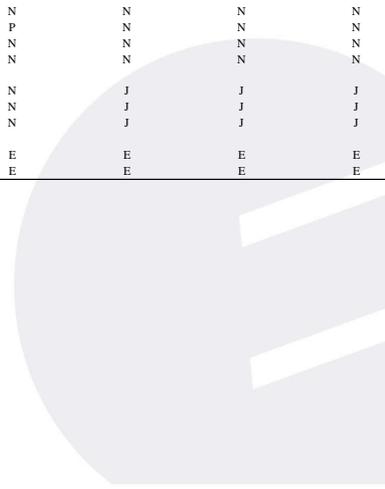
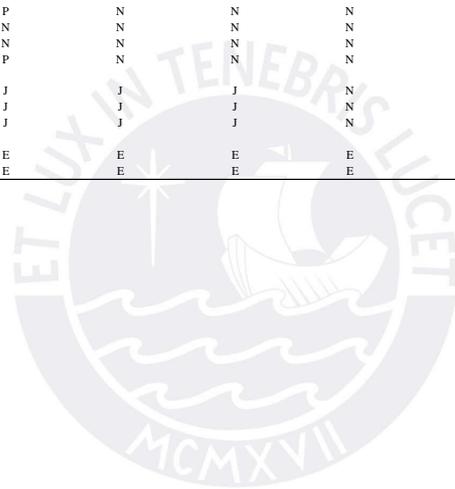
Matriz Ética del Tabaco

	Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	Atraer inversionistas extranjeros especializados en tabaco	Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	Establecer contactos y alianzas comerciales con distribuidores de USA, Europa y Asia	Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa)	Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el tabaco con el pisco y chocolates premium	Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	Agremiar a los productores de tabaco peruano	Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano	Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado"	Desarrollar productos de alto valor agregado
Derechos													
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia													
8	Impacto en la distribución	N	J	J	J	N	N	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	N	J	J	J	N	N	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	N	J	J	J	N	N	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo													
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos
 V: Viola
 N: Neutral
 P: Promueve

Justicia
 J: Justo
 N: Neutro
 P: Perjudicial

Utilitarismo
 E: Excelentes
 N: Neutro
 P: Perjudicial



6.10 Estrategias Retenidas

Se consideran todas las estrategias como retenidas dada su importancia para el desarrollo del plan estratégico planteando. No se asume ninguna como contingencia.

Tabla 26

Estrategias Retenidas y de Contingencia

	Estrategias	Retenida
1	Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	X
2	Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.	X
3	Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	X
4	Establecer contactos con distribuidores de USA, Europa y Asia.	X
5	Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	X
6	Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.	X
7	Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	X
8	Agremiar a los productores de Tabaco peruano.	X
9	Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	X
10	Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	X
11	Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.	X
12	Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado" .	X
13	Desarrollar productos de alto valor agregado.	X

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Lo que se busca en esta matriz presentada en la Tabla 27 es verificar que todas las estrategias planteadas ayuden a que se logren cada uno de los objetivos de largo plazo. Son en total trece estrategias cuyo propósito es hacer que el Tabaco peruano logre su visión: En el año 2023 el Tabaco peruano será reconocido en los mercados internacionales por su alta calidad; integrando en su modelo de desarrollo: (a) una cadena de valor competitiva y rentable, (b) el desarrollo de las comunidades productoras, (c) el alto valor agregado como

producto final y (d) el desarrollo del capital humano; los cuales proporcionarán beneficios a la sociedad vinculada. Esta visión trae consigo el sueño de tener una industria tecnificada del Tabaco a través de elevar la competitividad a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas que posee el país. Es importante mencionar que toda estrategia debe apoyar el cumplimiento de uno o más objetivos y es esto lo que determina esta matriz.

Del análisis de la matriz se puede concluir que existe una alta correlación entre las estrategias planteadas y el logro de los objetivos de largo plazo, sobre todo en el caso de los objetivos comerciales relacionados con ventas y rentabilidad, por otro lado, los objetivos sociales que involucran el impacto directo en 5,000 familias, así como el objetivo de calidad que implica que el 95% de Tabaco producido se haga bajo estándares internacionales de calidad, también son consecuentes con la mayor parte de las estrategias planteadas.

6.12 Matriz de las Posibilidades de los Competidores

Dadas las condiciones de los mercados, es muy probable que los competidores actuales, potenciales y sustitutos desarrollen estrategias para contrarrestar las propuestas del Tabaco peruano, por ello es importante realizar un análisis adecuado de estos actores de acuerdo a lo mencionado por D'Alessio (2013).

En la Tabla 28 se detallan las posibilidades de los principales competidores del Tabaco peruano quienes son Ecuador, Colombia y Brasil. Se eligieron estos países dado que Ecuador y Colombia poseen las siguientes condiciones: (a) se dirigen al mismo segmento de mercado al que se dirige el Tabaco peruano, (b) producen productos similares, (c) sus volúmenes exportados son pequeños en relación a los países líderes como Cuba o Brasil y (d) sus exportaciones tienen un rápido crecimiento. Todas estas condiciones los hacen competidores directos del Tabaco peruano. La matriz también considera a Brasil porque, en el largo plazo, será un país que será afectado con los volúmenes de exportación peruana. Es importante mencionar que se decidió no considerar a Malawi como competidor para esta

parte del análisis dado que el enfoque de este país es el de exportar la hoja de Tabaco como materia prima, dadas las condiciones políticas y económicas de ese país que generan problemas estructurales e impiden el desarrollo de una industria de alto valor agregado.

6.13 Conclusiones

En este análisis se utilizó un conjunto de herramientas a partir de las cuales se identificaron las opciones estratégicas que deberán ayudar a la organización a cumplir con su visión; luego estas estrategias fueron sometidas a otro conjunto de matrices para poder validar su efectividad y su consonancia con las directrices éticas que deben regir el plan. En el caso del Tabaco peruano se definieron 13 estrategias finales las cuales ayudarán a que se pueda lograr la visión en el largo plazo, estas estrategias se orientan hacia: (a) el enfoque en segmentos de mercados de consumidores especialistas, (b) el desarrollo de productos de alto valor agregado, (c) la generación de competitividad a partir de la adquisición de know how, (d) la integración sectorial a partir de agremiaciones y (e) el apoyo del Estado hacia esta industria.

En el caso de la matriz FODA, se obtuvieron 14 propuestas estratégicas, luego se usaron las matrices PEYEA, BCG, IE y GE, las mismas que validan las estrategias planteadas en la matriz FODA y agregan tres estrategias adicionales, haciendo un total de 17 estrategias, las cuales fueron sometidas al primer filtro que es la matriz de Decisión de Estrategias. Como resultado de la aplicación de esta última matriz, se seleccionaron 13 estrategias que obtuvieron la mayor repetición. Al aplicar la matriz CPE se observó que todas las estrategias obtuvieron un puntaje mayor a 5 puntos, por lo que todas fueron retenidas.

Al aplicar la matriz de Rumelt (MR) todas las estrategias, a excepción de la estrategia que propone la Creación del Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano, pasaron el filtro de esta matriz; sin embargo, es importante mencionar que esta estrategia fue retenida dada su

importancia para la creación de ventajas competitivas del Tabaco peruano. Al aplicar la matriz de Ética, todas las estrategias pasaron el filtro.

La matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo midió el nivel de relación entre las estrategias planteadas y el logro de los objetivos de largo plazo, esta matriz indicó que el conjunto de estrategias tenía una alta correlación con el logro de los objetivos de largo plazo del plan estratégico. Finalmente, se usó la matriz de Posibilidades de los Competidores para identificar posibles reacciones de los competidores, en este caso se analizaron las respuestas de Ecuador, Colombia y Brasil.



Tabla 27

Matriz de Estrategias vs. OLP

Visión: En el año 2023 el tabaco peruano será reconocido en los mercados internacionales por su alta calidad; integrando en su modelo de desarrollo a: (a) una cadena de valor competitiva y rentable, (b) el desarrollo de las comunidades productoras, (c) el alto valor agregado como producto final y (d) el desarrollo del capital humano; los cuales proporcionarán beneficios a la sociedad vinculada.

		Objetivos de largo plazo				
		Exportar más de 60 millones de dólares anuales de tabaco y sucedáneos.	Lograr que el 50% de exportaciones esté conformada por productos terminados.	Lograr un 15% de utilidad operativa en la industria.	Tener impacto social directo e indirecto en 5 mil familias.	Lograr que el 95 % de la producción de tabaco se realice bajo estándares internacionales de calidad y responsabilidad social
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	X	X	X	X	
2	Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.	X	X	X	X	X
3	Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	X			X	
4	Establecer contactos con distribuidores de USA, Europa y Asia.	X	X			X
5	Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	X	X	X		
6	Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.	X	X	X	X	X
7	Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	X	X	X		X
8	Agremiar a los productores de Tabaco peruano.	X	X	X	X	X
9	Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	X		X	X	
10	Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	X	X	X	X	X
11	Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.	X	X	X		X
12	Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado"	X	X	X	X	
13	Desarrollar productos de alto valor agregado.	X	X	X	X	X

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades de posibles competidores		
	Ecuador	Colombia	Brasil
1 Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	Tanto Ecuador como Colombia tienen proyectos para dirigirse a este mercado. Alta probabilidad de que incrementen actividades de marketing en estos segmentos.		
2 Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.			Intentará retener a los inversionistas, ya que es proveedor de los mismos.
3 Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.			
4 Establecer contactos con distribuidores de USA, Europa y Asia.	Fortalecerán relaciones con sus canales de comercialización. Potencial bloqueo a las relaciones de los canales con empresas peruanas.		
5 Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	Los tres competidores incrementarán su nivel de inversión en estas actividades.		
6 Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.			
7 Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	Intentarán promocionar el tabaco de su país como producto de bandera local.		
8 Agremiar a los productores de Tabaco peruano.			
9 Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.			
10 Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	Ecuador y Colombia fortalecerán sus planes de capacitación local, dado que estos países se dirigen al mismo segmento de mercado que el tabaco peruano. En el caso de Brasil intentarán incentivar a los capacitadores para evitar la salida de know how de su país.		
11 Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.			
12 Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado".			
13 Desarrollar productos de alto valor agregado.	Al estar todos los países directamente relacionados con el mismo segmento de mercado y produciendo los mismos productos, éstos incrementarán su inversión en la mejora de la calidad de sus productos.		

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El proceso estratégico inicia con un diagnóstico de la situación en la que se desenvuelve la organización, y es a partir de este diagnóstico que se plantean las estrategias que trasladarán a la organización desde una situación inicial hasta el logro de su visión. En los capítulos anteriores se definieron los objetivos de largo plazo y las estrategias para poder lograrlo, sin embargo, es necesario transformar estas tácticas en acciones concretas que se puedan medir y a partir de las cuales se pueda realizar una gestión adecuada; todo ello describe un proceso de implementación que requiere de cuatro elementos vitales: objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) mencionó que los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos objetivos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de los involucrados.

OLPI. Pasar el nivel de exportación de Tabaco y productos sucedáneos, de 9 millones de dólares en el año 2013 a 60 millones de dólares en el año 2023.

OCPI.1. Lograr incrementos de venta a países emergentes en 2.5 millones de dólares anuales.

OCPI.2. Incrementar venta de hoja de Tabaco a países productores de puros de América Latina y El Caribe en 3 millones de dólares anuales.

OCPI.3. Lograr una participación de mercado de 5% en el segmento de consumidores especialistas para el año 2021.

OCPI.4. Lograr ventas de productos terminados por 7 millones de dólares anuales en Europa y Estados Unidos para el año 2018.

OLP2. Lograr que el 50% de las exportaciones, es decir, 30 millones de dólares, esté conformado por productos terminados para el año 2023, considerando que al año 2013 la exportación es casi de 100% de hojas de Tabaco.

OCP2.1. Al 2021, lograr inversión extranjera especializada por 20 millones de dólares.

OCP2.2. Participación gremial en las principales ferias de regiones emergentes como Rusia y Asia antes del año 2018 y mantener la participación en el Festival del Habano en Cuba.

OCP2.3. Tener presencia en canales de comercialización minoristas de Europa, Estados Unidos y Asia antes de culminar el año 2017.

OCP2.4. Al 2015, tener presencia en medios nacionales del 100% de las actividades desarrolladas por el Tabaco peruano en el extranjero.

OLP3. Lograr que en el año 2023 la utilidad operativa de la industria sea de 15% anual.

OCP3.1. Incrementar al 25% la participación en ventas de productos terminados antes de culminar el año 2018.

OCP3.2. Incrementar la productividad de la cadena de valor en 15% antes de culminar el año 2021.

OCP3.3. Lograr una alianza estratégica con productores de pisco y chocolates peruanos para realizar aventura conjunta antes de culminar el año 2016.

OCP3.4. Al 2018, haber capacitado al 100% de productores de Tabaco en el desarrollo de métodos de cultivo que incrementen el valor del Tabaco.

OLP4. Tener un impacto social directo e indirecto en 5,000 familias en el año 2023, considerando que el impacto al año 2013 es casi nulo en la producción de hoja de Tabaco como materia prima.

OCP4.1. Desarrollar campañas anuales a partir del año 2014 de reemplazo de cultivo de coca por tabaco.

OCP4.2. Al 2016, haber asociado a los agricultores de Tabaco como parte del gremio de tabacaleros peruanos.

OCP4.3. Al 2020, haber capacitado a 1,500 personas en técnicas de producción y acabado de puros de alta calidad.

OCP4.4. Al 2016, haber logrado la aprobación de una ley de apoyo a la agricultura de alto valor agregado.

OLP5. Lograr que en el año 2023 el 95% de la producción de Tabaco se realice bajo estándares internacionales de calidad y responsabilidad social (ISO, OHSAS, SA, entre otros)

OCP5.1. Realizar un censo nacional de agricultores y empresas relacionadas con el Tabaco al finalizar el 2015; de esa forma se controlará su producción, formalidad y crecimiento.

OCP5.2. Al 2018, lograr la formalización de, por lo menos, el 90% de las empresas que participan en la cadena de valor del Tabaco.

OCP5.3. Desarrollar programas de capacitación en sistemas de gestión de calidad de procesos, medioambiental y de responsabilidad social en el 100% de empresas agremiadas antes de culminar el año 2020.

OCP5.4. Al 2021, lograr que el 30% de empresas más grandes del sector tenga alguna certificación de calidad de reconocimiento internacional y tener al 30% restante homologado a algún sistema de gestión.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una vez planteados los objetivos de corto plazo, es necesario asignar los recursos necesarios para el logro de los mismos, los cuales son: (a) financieros, (b) humanos y (c) tecnológicos, que permitan ejecutar las estrategias planteadas; esta asignación involucra al

Estado (Gobierno central, gobiernos regionales, ministerios, municipios) y el sector privado (empresas agroexportadoras, productores, las ONG), los cuales buscarán la generación de sinergias que potencien el logro de los objetivos (D' Alessio, 2013).

Recursos financieros. Dada la naturaleza sectorial del Tabaco, es importante involucrar en la asignación de recursos financieros a todos aquellos agentes que tengan interés en el logro de la visión del Tabaco. Estas fuentes de recursos financieros pueden ser:

1. Tesoro público, que es administrado por el Ministerio de Economía y Finanzas, organismo que es el encargado de centralizar el uso de estos fondos a través de diversos canales, entre los que se encuentra el Ministerio de Agricultura.
2. Cooperación Internacional, que es un fondo que proviene de un conjunto de organizaciones externas públicas y privadas quienes tienen como finalidad incrementar de manera sostenida los niveles de desarrollo social, político y cultural de los países en vías de desarrollo, mediante actividades que busquen la erradicación de la pobreza y la mejora de los indicadores sociales de una determinada comunidad o sector.
3. Inversión privada, entre las cuales se encuentra la inversión extranjera directa en ese sector que el presente plan pretende lograr en el corto plazo. Es importante acotar que no es responsabilidad exclusiva del Estado el generar inversión, sobre todo en un sector que puede ser considerado controversial por una parte de la opinión pública, motivo por el cual la inversión privada es una de las fuentes más importantes de recursos financieros. Asimismo, es importante que los participantes locales del sector, entre los que se encuentran productores, acopiadores y empresas dedicadas a la transformación del Tabaco, desarrollen la mejora continua en sus procesos financieros, de tal forma que puedan acceder a líneas de créditos incrementales que les permitan sostener su crecimiento en el largo plazo.

Para poder lograr los objetivos de corto plazo es necesario realizar la siguiente asignación de recursos:

1. La agremiación tendrá forma de asociación y se formará con capital propio de las empresas que se asocien a ella. Sin embargo, esta asociación debe gestionar apoyo económico por parte de los diversos gobiernos regionales donde opera la mayor cantidad de empresas del sector, que en la actualidad corresponderían a las regiones San Martín y Lambayeque.
2. El Ministerio de Agricultura, el INIA y el Ministerio de la Producción deben asignar recursos financieros para poder realizar las capacitaciones técnicas, de gestión, y de calidad a las empresas productoras y transformadoras. Estos recursos implican el traslado y manutención de algunos trabajadores tabacaleros locales a países como Cuba y Brasil para aprender las mejores prácticas, como también el traer expositores de dichos países para realizar capacitaciones locales. Estas actividades serán cofinanciadas con las empresas privadas beneficiarias.
3. Los gobiernos regionales, a través de sus diferentes órganos, deben participar en la financiación de proyectos de mejora de técnicas de riego; asimismo, deben intervenir en el financiamiento de tesis y trabajos académicos de instituciones de reconocido prestigio relacionados con la mejora del Tabaco. Esto incluye la mejora de procedimientos productivos, como la investigación y análisis de mercados internacionales y planes de negocios.
4. El Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción y Prompex serán los encargados de promover el Tabaco peruano en el exterior. Esto incluye la presentación de los puros peruanos junto con el pisco y el chocolate, además del financiamiento de la participación del gremio peruano en las ferias y festivales internacionales.

Recursos humanos. Dadas las condiciones actuales que presenta el diagnóstico situacional del Tabaco, así como las características de sus objetivos y de sus estrategias, es imprescindible mejorar las competencias del recurso humano disponible para poder asegurar el éxito del plan estratégico.

Los recursos asignados a los OCP deben tratarse de la siguiente manera:

1. La formalización de la asociación gremial debe nombrar a un presidente, el mismo que se encargará de velar por una adecuada gestión e impulsar el sector. Todo ello requiere que esta persona tenga claramente desarrolladas dos competencias centrales: (a) conocimiento de management y liderazgo, y (b) conocimientos técnicos sobre el cultivo y su transformación.
2. El Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la Producción deben asignar a los especialistas encargados a fin de realizar las capacitaciones técnicas, sobre todo en lo referente al cultivo y producción de la hoja de Tabaco.
3. Las empresas privadas y el Ministerio de la Producción serán los encargados de proveer las capacitaciones sobre la producción de puros y demás productos terminados del Tabaco, asimismo, serán los encargados de desarrollar el conjunto de indicadores de competencias adquiridas por los participantes.
4. Se deberá formar un equipo de trabajo multidisciplinario integrado por especialistas de la empresa privada, del Centro de Investigaciones del Tabaco y de las universidades, con el fin de elaborar los proyectos de riesgo y planes de negocio.
5. Es necesario crear el Centro de Investigaciones del Tabaco, el mismo que desarrollará trabajos de investigación relacionados con la generación de ventajas competitivas para el Tabaco peruano, aprovechando las ventajas comparativas actuales que son: (a) las características del suelo de la selva y de la costa y (b) los diferentes climas que ofrece el Perú, los mismos que, de acuerdo con los especialistas mencionados en este plan

estratégico, le dan características organolépticas particulares al Tabaco peruano y lo convierte en una de las mejores calidades de la región.

6. Programas de capacitación en universidad con carreras agrícolas a fin de generar nuevas capacidades y habilidades orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados.

Recursos tecnológicos. Aun cuando el cultivo del Tabaco sea ancestral y las técnicas de producción de los puros sean las mismas desde hace muchos años, es importante mencionar que la tecnología de este sector juega un papel fundamental en el desarrollo de ventajas competitivas, las mismas que se deben orientar a:

1. La mejora de los procesos de cultivos, los mismos que no se orientan a lograr un mayor peso por hectárea, sino en conseguir que las hojas de Tabaco tengan la concentración ideal de azúcares y demás sustancias que luego le darán al producto terminado las características que el mercado exige.
2. Desarrollar tecnologías de cultivo propias, dadas las condiciones de clima y suelo del Perú, las mismas que no existen en el resto de la región y que agregan mucho valor al Tabaco peruano.

7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2008) define a las políticas como los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia, las cuales deben estar alineadas con los valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Las políticas hacen que las decisiones referidas a la implementación de la estrategia sean éticamente viables, además de permitir tomar resoluciones más rápidas ante escenarios dinámicos. De esta manera, se asegura la correcta implementación de toda estrategia que se quiera llevar adelante, de manera que no atente contra los principios de la industria. La Tabla 29 muestra el esquema de políticas y estrategias que se desarrollan en el presente plan estratégico.

Tabla 29

Políticas de cada Estrategia

Políticas del Tabaco Peruano								
Estrategias	Todos los planes que requieran inversión deben estar sustentados en términos de costo, alcance, tiempo, recursos, riesgos y calidad	Se promoverá la formación de equipos humanos interdisciplinarios y orientados hacia el logro de objetivos	Promover el conocimiento y del tabaco peruano destacando sus ventajas ante los consumidores locales y extranjeros	Los miembros agremiados deben cumplir con la normas y políticas de la agremiación, sobretodo en lo referente a calidad y trato a sus trabajadores.	Promover de manera continua la capacitación a los agricultores en temas de procesos, administración y calidad	Se buscará de manera decidida la mejora de la calidad de vida de todos los participantes de la cadena productiva del tabaco	Los agremiados privilegian el cuidado del medioambiente y tienen una relación positiva con la comunidad.	Se buscará activamente la certificación de calidad de los participantes de la cadena de valor del tabaco
1	Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	X	X		X		X	X
2	Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.	X	X	X		X	X	X
3	Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	X	X		X	X	X	
4	Establecer contactos con distribuidores de USA, Europa y Asia.	X	X					X
5	Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	X	X		X			X
6	Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.	X	X	X	X	X		X
7	Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.		X	X	X			X
8	Agremiar a los productores de Tabaco peruano.	X	X	X	X	X	X	X
9	Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	X	X	X	X	X	X	X
10	Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	X	X	X	X	X	X	X
11	Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.	X	X		X			X
12	Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado".	X	X	X	X	X	X	
13	Desarrollar productos de alto valor agregado.	X	X	X	X			X

7.4 Estructura Organizacional del Tabaco

De acuerdo a lo mencionado en las estrategias, la implementación del presente plan estratégico requiere de la formación de una agremiación cuyo nombre puede ser “Asociación de Productores Tabacaleros del Perú”, con integrantes de la cadena agroexportadora que incluye desde la siembra hasta la comercialización de los productos terminados del Tabaco. Para la constitución del gremio es necesario comenzar con la creación de mesas de trabajo que reúnan a todos los interesados. Convocar a una mesa de trabajo a los representantes de la cadena productiva y exportadora es muy importante para la implementación de las estrategias, toda vez que comparten experiencias, dificultades, propuestas y, sobre todo, se asumen compromisos para la mejoras del caso.

Esta asociación busca representar a sus miembros ante otras entidades públicas o privadas, así como ayudar a acelerar el proceso de logro de los objetivos planteados en el presente plan, tendrá las siguientes características:

1. La primera presidencia será elegida por votación y tendrá una duración de dos años, para luego ser rotativa entre sus miembros con una periodicidad anual.
2. Contará con un directorio consultivo permanente conformado por representantes del Ministerio de Agricultura, INIA, Ministerio de la Producción, Promperú y la Universidad Nacional Agraria de La Molina. Una vez creado el Centro de Investigaciones del Tabaco, también será parte del directorio consultivo.
3. La gerencia estará a cargo de personal especializado e independiente, contando con los medios y apoyo necesarios en función de la asignación de recursos señalada en el presente plan estratégico.
4. El financiamiento de la asociación será con aportes de sus miembros. En el caso de requerir presupuesto para actividades como participaciones a ferias o viajes de

capacitación, se puede solicitar financiamiento a otras organizaciones públicas o privadas.

5. Se nombrarán comités internos: (a) comité de promoción, (b) comité de capacitación, (c) comité de buenas prácticas, entre otros.
6. La evaluación, seguimiento de los objetivos del presente plan estratégico, estará a cargo de la asociación y se hará de manera trimestral. Se podrán establecer mesas de trabajo a partir de las cuales se convoque a los representantes de la cadena de valor del Tabaco con el objetivo de aumentar la competitividad, alinear y priorizar acciones, compartir experiencias, buscar sinergias, entre otros.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

Una de las características que tiene el mercado al que se dirige el presente plan estratégico está en el valor que asigna a la calidad. Sin embargo, la calidad de un puro no sólo se entiende como el producto que recibe el consumidor, sino implica toda la historia que lo acompaña: desde su sembrado, los cuidados que se tuvieron con la planta, la salud del suelo y el medio ambiente en el que se produjo el puro, entre otros; la gestión eficiente del medio ambiente, así como la responsabilidad social de los miembros de la cadena productiva, conlleva a que todo ello sea altamente valorado por el consumidor, convierte a estos elementos en parte fundamental de la estrategia. Es por ello que los objetivos de corto plazo, así como las estrategias planteadas, promueven de manera explícita e implícita el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de las personas involucradas en la producción.

Un punto importante relacionado con el medio ambiente y la responsabilidad tiene que ver con la salud de los consumidores, ya que todos los estudios clínicos revisados para el presente trabajo revelaron que el Tabaco consumido de manera continua y en grandes cantidades puede ocasionar problemas de salud en el largo plazo. Es por ello que una empresa

que obtenga ganancias de este sector debe actuar con extrema responsabilidad y asumir una conducta ética que implica acciones como:

1. No promover el uso indiscriminado del Tabaco. Es común entre los consumidores del segmento al que se dirige el Tabaco peruano mencionar que un puro se debe fumar por convicción y no por adicción; es decir, el ritual del puro involucra el tener un lugar especial en el que no se incomode a las demás personas, además de dedicarle el tiempo necesario para el encendido y consumo. Los líderes de opinión mencionan que fuman, en promedio, un habano a la semana.
2. No promover el uso de Tabaco en menores de edad.
3. Informar a los consumidores y demás personas interesadas, de manera transparente, sobre los riesgos que tiene el consumir Tabaco.
4. No usar ningún tipo de elemento que contamine el suelo con la finalidad de incrementar la productividad del Tabaco. El enfoque de la producción es la calidad, no el peso obtenido por hectárea.
5. Buscar constantemente el desarrollo de las personas relacionadas con la cadena de valor del Tabaco, esto implica mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como el brindar un lugar de trabajo saludable.

7.6 Recursos Humanos

Todas las estrategias propuestas no se podrán implementar si no se cuenta con el recurso humano adecuado, es decir, con un equipo de personas que tengan las competencias necesarias para generar valor a la cadena productiva del Tabaco de la manera como lo propone el presente plan.

El plan estratégico considera los recursos humanos en tres dimensiones específicas:

(a) en el cultivo y cosecha de la hoja del Tabaco, (b) en la transformación de la materia prima

en productos terminados y (c) en técnicas de gestión administrativas que le otorguen orden y dirección a todos los involucrados.

Lamentablemente, el Tabaco peruano presenta varios retos relacionados con el capital humano, esto se debe a la desorganización y a la poca importancia que se le ha dado, marginación que puede tener su origen en la poca mano de obra involucrada actualmente, así como el poco aporte que significa para la producción agrícola peruana. Sin embargo, el Tabaco peruano también representa oportunidades de generación de ingresos para las comunidades en las que se desarrolla, oportunidades que serán aprovechadas en la medida en que los recursos humanos adquieran las competencias necesarias.

7.7 Gestión del Cambio

El plan estratégico del Tabaco muestra una importante oportunidad de crecimiento y desarrollo de comunidades afines a su producción, sin embargo, la población tiene opiniones divididas respecto a este producto, lo cual hará que el plan represente un reto en su implementación haciendo imprescindible la gestión del cambio en la población, para que las cosas ocurran de manera estratégica. Los cambios más importantes deben estar orientados a: (a) provocar el pensamiento de calidad, de realizar un producto que capitalice la perfección del proceso de cultivo, la cosecha, el almacenamiento y la transformación de la hoja del Tabaco en productos terminados, (b) generar el estudio y desarrollo de las competencia del recurso humano, (c) hacer que el mercado peruano se informe y que tome sus decisiones sobre la base de esta información, las nuevas tecnologías y el acceso irrestricto a la red hace que esto sea cada vez más factible.

Estos cambios se pueden presentar en el tiempo y para efectos del plan estratégico propuesto para el Tabaco, interesan las actividades de cambio que son proactivas y tiene un propósito en concordancia con las estrategias. Las metas de todo cambio son: (a) la de mejorar la habilidad de la organización para adaptarse y aprovechar los cambios en su

ambiente y (b) cambiar los comportamientos de las personas y grupos de organización (Robbins & Judge, 2009).

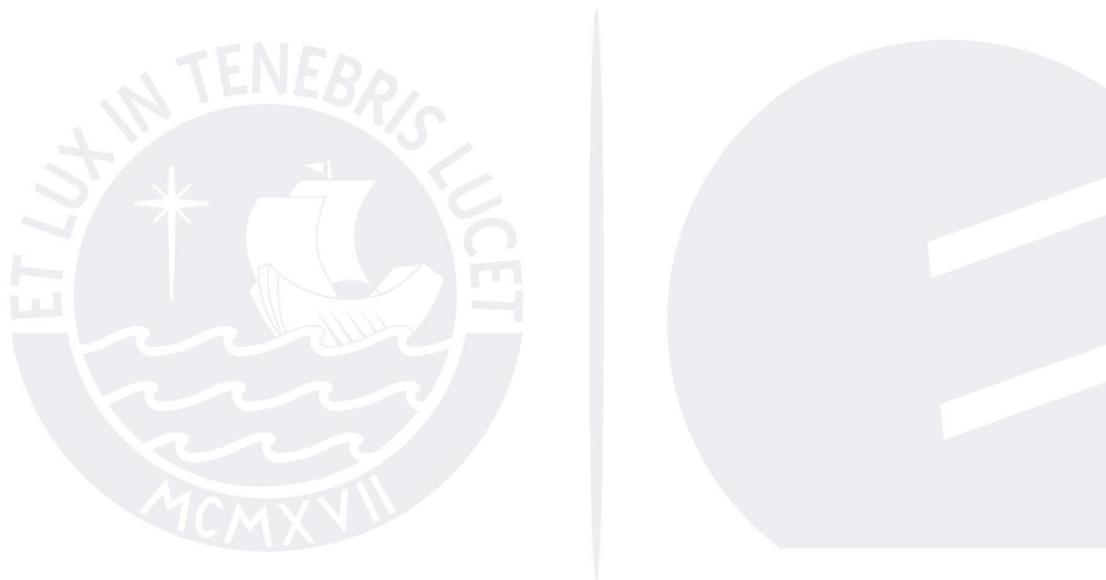
7.8 Conclusiones

En este capítulo se revisaron todas las tácticas que debe ejecutar el sector del Tabaco para poder implementar con éxito las estrategias que llevarán al logro de la visión, para ello se definió un conjunto de objetivos de corto plazo cuyos resultados harán que la organización cumpla sus objetivos de largo plazo, a partir de los cuales se llegará a la visión.

Los objetivos de corto plazo planteados se enfocan en el desarrollo de productos de alto valor agregado, la selección de mercados meta especializados, el desarrollo de los principales stakeholders y el incremento de ventas del Tabaco peruano. Sin embargo, para poder alcanzar los objetivos de corto plazo planteados en este capítulo es necesario contar con los recursos que permitirán construir la estrategia, los cuales, en su mayor parte, no son disponibles por el sector del Tabaco peruano. Es por ello que se señalaron los recursos que se usarán en la implementación del plan estratégico. Asimismo, para que todas las decisiones se enfoquen en el logro de los objetivos y se muevan dentro de un marco de ética y compromiso con la sociedad, se estableció un conjunto de políticas que ayudarán a que todas las personas involucradas en la toma de decisiones lo hagan con la mayor rapidez posible y consideren los valores.

Una vez planteada la estrategia, es necesario desarrollar una estructura que la siga y, dado lo ambiciosa que es la visión del Tabaco, se definió que esta estructura considere la agremiación de los actores involucrados con el Tabaco, la misma que será la encargada de materializar y alcanzar los objetivos planteados; esta estructura considera un comité consultivo conformado por profesionales altamente especializados que ayuden a los agremiados a hacerse más competitivos. Las estrategias y acciones planteadas en el presente plan estratégico no están desligadas del medio ambiente y la responsabilidad social, la cual

tiene importancia especial dadas las condiciones controversiales del Tabaco en el Perú, por ello la dirección de la responsabilidad social se enfoca en la transparencia de la información que se entregue al mercado y demás interesados para que puedan tomar decisiones informadas, además de cuidar el medio ambiente debido al enfoque en la calidad del producto antes que en la productividad por hectárea. Desde el punto de vista del recurso humano, es importante desarrollar las habilidades necesarias en el personal para poder entregar un producto de elevada calidad, para esto se plantea un conjunto de iniciativas que ayuden al logro de estas competencias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2013), la evaluación y control es un proceso que se debe realizar de manera constante dado que cada vez los cambios en el entorno se producen con mayor rapidez y, sobre todo, con mayor intensidad. Ante cada propuesta estratégica implementada por la organización en el mercado, la competencia o cualquier otro agente afectado –positiva o negativamente– con dicha estrategia, reaccionará rápidamente ya sea para aprovecharse de ella, o bien para neutralizarla. El Tabaco no es ajeno a ello, por ese motivo se presenta la necesidad de que el planeamiento estratégico tenga un enfoque dinámico y de constante flexibilidad para poder adaptarse al entorno sin perder el enfoque en los resultados y en los valores planteados.

8.1 Perspectiva de Control

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que traduce las tácticas planteadas en un conjunto de indicadores medibles cuantitativamente, que serán usados para saber si se están logrando o no los objetivos trazados. Dado que este proceso es continuo, el tablero de control, al proveer información de resultados, introduce la necesidad de reuniones de gerencia para discutir sobre la estrategia, así se realimenta el tablero de control y se van comprobando las hipótesis estratégicas, donde aparecen ideas; se realiza, de esta manera, un proceso de aprendizaje dentro de la organización que permite hacer ajustes, pudiendo cambiar la estrategia (D'Alessio, 2013).

El Tablero de Control Balanceado propone cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna, y (d) de aprendizaje y crecimiento de la organización. Cada una de estas perspectivas alcanza aportes importantes en el control de la implementación estratégica y permite que la organización pueda identificar en qué dimensión es que se está fallando o qué estrategias son las que están dando menos resultados de lo esperado o proyectado.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje se orienta hacia el desarrollo de las competencias del recurso humano a través de cuyo trabajo se generará valor para la organización, en esta perspectiva se ha considerado: (a) capacitar al recurso humano en las mejores prácticas de cultivo y manufactura del Tabaco, (b) desarrollar al recurso humano que actualmente se dedica al cultivo de hoja de coca, (c) formalizar a las empresas participantes del sector y (d) promover el conocimiento de los sistemas de gestión de calidad.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva busca que sean más eficientes las operaciones de la organización y asegurar las condiciones internas para poder llevar a cabo la estrategia. Para el caso del Tabaco, los objetivos de corto plazo de esta perspectiva se enfocan en: (a) atraer inversiones extranjeras de personas o empresas que posean know how, (b) agremiar a los participantes, (c) conocer, formalizar, y certificar a los agricultores y empresarios de la industria.

8.1.3 Clientes

En este caso se busca hacer crecer las ventas en un nuevo segmento de mercado conformado por clientes especialistas, los cuales están dispuestos a pagar un alto precio por un producto de alta calidad. Los objetivos de corto plazo están orientados a: (a) incrementar la participación de mercado en el segmento de especialistas, (b) tener presencia en países con alto consumo y (c) desarrollar actividades promocionales en los países de destino.

8.1.4 Financiera

Aquí se enfoca en el incremento de las ventas de los productos terminados del Tabaco. Es común pensar que los demás objetivos se deben ajustar a los objetivos financieros y que son estos objetivos los que tienen más importancia en relación con las demás perspectivas. Esta idea es errada, dado que los objetivos mencionados en la perspectiva financiera provienen de la planeación estratégica inicial, donde se propone un conjunto de

objetivos de corto plazo cuya meta significa el logro de los objetivos de largo plazo y, a través de ellos, se puede llegar a la visión del Tabaco. El Tablero de Control sólo recoge estos objetivos y los esquematiza para poder hacerle un seguimiento constante y cercano.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El Tablero de Control Balanceado es la principal herramienta de control estratégico. A partir de ella se podrán comparar los avances en el logro de los objetivos de corto plazo y se podrán evaluar las estrategias de una manera objetiva, por medición y comparación, lo que servirá para realizar los ajustes pertinentes y asegurar así el logro de la visión de la organización (D'Alessio, 2013).

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Integral se ha utilizado en el presente capítulo para poder tener una panorámica clara de cómo se alinean los objetivos con cada una de las dimensiones establecidas por la metodología; sin embargo, su aporte principal para el caso del Tabaco es la claridad con la que se puede realizar un control del avance de logro de cada uno de los objetivos. Esto es importante porque a partir de los objetivos de corto plazo es que se logran los objetivos de largo plazo, y a partir de estos últimos es que se llega a la visión del Tabaco. Esta organización en cuatro dimensiones ofrece una perspectiva clara de cómo se enfrentarán y aprovecharán las diferentes coyunturas que se presentarán durante la implementación del plan estratégico del Tabaco.

El Tablero de Control Integral del Tabaco se enfoca en el desarrollo de ventajas competitivas para poder incrementar las ventas en un segmento de mercado de alta exigencia, para ello se controlan actividades orientadas hacia el desarrollo del know how a partir del desarrollo de competencias del recurso humano, el ingreso de inversionistas con conocimiento del mercado y de la formalización e incentivos de los participantes de la industria hacia la calidad.

Tabla 30

Perspectiva del Aprendizaje

	Objetivo de Corto Plazo	Variable	Indicador
OCP 3.2	Incrementar la productividad de la cadena de valor en 15% antes de culminar el año 2021.	Rentabilidad adicional de toda la cadena de valor	$(\text{EBIT Año 2} - \text{EBIT Año 1}) / (\text{EBIT Año 1})$
OCP 3.4	Al 2018, haber capacitado al 100% de productores de Tabaco en el desarrollo de métodos de cultivo que incrementen el valor del Tabaco.	Productores de tabaco	Productores capacitados / Total de productores
OCP 4.1	Desarrollar campañas anuales a partir del año 2014 de reemplazo de cultivo de coca por tabaco.	Personas que recibieron impacto de la campaña	Cantidad de personas
OCP 4.3	Al 2020, haber capacitado a 1,500 personas en técnicas de producción y acabado de puros de alta calidad.	Personas que recibieron la capacitación	Cantidad de personas
OCP 5.2	Al 2018, lograr la formalización de, por lo menos, el 90% de las empresas que participan en la cadena de valor del Tabaco.	Empresas formalizadas	% Empresas formalizadas / Total de empresas
OCP 5.3	Desarrollar programas de capacitación en sistemas de gestión de calidad de procesos, medioambiental y de responsabilidad social en el 100% de empresas agremiadas antes de culminar el año 2020.	Empresas que recibieron capacitación	% Empresas capacitadas / Total de empresas

Tabla 31

Perspectiva de Procesos Internos

	Objetivo de Corto Plazo	Variable	Indicador
OCP 2.1	Al 2021, lograr inversión extranjera especializada por 20 millones de dólares.	Capital extranjero	Dólares invertidos
OCP 2.2	Participación gremial en las principales ferias de regiones emergentes como Rusia y Asia antes del año 2018 y mantener la participación en el Festival del Habano en Cuba.	Ferias en las que participa el gremio	Nro. de ferias
OCP 3.3	Lograr una alianza estratégica con productores de pisco y chocolates peruanos para realizar aventura conjunta antes de culminar el año 2016.	Empresas con las que se establece la alianza	Nro. de acuerdos
OCP 4.2	Al 2016, haber asociado a los agricultores de Tabaco como parte del gremio de tabacaleros peruanos.	Empresas agremiadas	Nro. de socios
OCP 4.4	Al 2016, haber logrado la aprobación de una ley de apoyo a la agricultura de alto valor agregado.	Ley aprobada	Ley aprobada
OCP 5.1	Realizar un censo nacional de agricultores y empresas relacionadas con el Tabaco al finalizar el 2015; de esa forma se controlará su producción, formalidad y crecimiento.	Empresas y agricultores censados	Nro. de empresas y agricultores censados
OCP 5.4	Al 2021, lograr que el 30% de empresas más grandes del sector tenga alguna certificación de calidad de reconocimiento internacional y tener al 30% restante homologado a algún sistema de gestión.	Empresas certificadas u homologadas	Nro. de empresas certificadas u homologadas / Total de empresas

Tabla 32

Perspectiva del Cliente

	Objetivo de Corto Plazo	Variable	Indicador
OCP 1.3	Lograr una participación de mercado de 5% en el segmento de consumidores especialistas para el año 2021.	Participación de mercado	Ventas de puros peruanos / Ventas de la industria
OCP 2.3	Tener presencia en canales de comercialización minoristas de Europa, Estados Unidos y Asia antes de culminar el año 2017.	Contratos con empresas intermediarias en cada región	Nro. de empresas intermediarias en cada región
OCP 2.4	Al 2015, tener presencia en medios nacionales del 100% de las actividades desarrolladas por el Tabaco peruano en el extranjero.	Exposición en medios	Nro. de medios que transmiten las actividades
OCP 3.1	Incrementar al 25% la participación en ventas de productos terminados antes de culminar el año 2018.	Ventas de productos terminados	Soles de venta de PT / Soles de venta de tabaco

Tabla 33

Perspectiva Financiera

	Objetivo de Corto Plazo	Variable	Indicador
OCP 1.1	Lograr incrementos de venta a países emergentes en 2.5 millones de dólares anuales.	Ventas en dólares a países emergentes	Dólares americanos
OCP 1.2	Incrementar venta de hoja de Tabaco a países productores de puros de América Latina y El Caribe en 3 millones de dólares anuales.	Ventas en dólares de hoja de tabaco	Dólares americanos
OCP 1.4	Lograr ventas de productos terminados por 7 millones de dólares anuales en Europa y Estados Unidos para el año 2018.	Ventas en dólares a Europa y Estados Unidos	Dólares americanos

La constante revisión del avance de objetivos usando el tablero de control servirá para poder replantear algunas estrategias en la medida que la situación lo demande, o para potenciar otras que tengan mayor éxito de lo esperado; finalmente, el tablero servirá para que todos los participantes de la industria del Tabaco estén alineados en las decisiones que se tomen.



Capítulo IX: Competitividad del Tabaco

9.1 Análisis Competitivo del Tabaco

De acuerdo con D'Alessio (2013), el concepto de competitividad ha sido abordado desde diferentes ángulos por múltiples autores, cada uno de los cuales hizo aportes importantes desde su propia experiencia y estudio; sin embargo, esto también dio lugar a un conjunto de definiciones sobre este concepto que varían entre sí. Una de las nociones más completas y usadas sobre la competitividad es la que propuso M. Porter en su libro *Ser Competitivo* (Porter, 2009), en donde relaciona directamente el término de competitividad con el de productividad. A decir de Porter, la empresa o industria más competitiva es aquella que puede realizar productos de clase mundial al menor costo. Dicho de otra manera, una industria u organización es más competitiva cuando puede ofrecer un mismo bien a un costo menor que sus competidores a escala global.

Otro enfoque es el del Informe Mundial de Competitividad elaborado por el International for Management Development (IMD), del World Competitiveness Center, el cual menciona que la competitividad está relacionada con la gestión que cada país hace de sus recursos para incrementar la prosperidad de las personas, esto quiere decir que un país es competitivo en la medida que la adecuada gestión de sus recursos naturales, financieros y humanos incrementen la calidad de vida y el bienestar de sus habitantes. La competitividad está compuesta por cuatro factores: (1) el desempeño económico, (2) la eficiencia del gobierno, (3) la eficiencia de los negocios y (4) la infraestructura del país. Desde el 2008 a la fecha, el Perú viene descendiendo ubicaciones en el ranking mundial de competitividad, tal como lo muestra la Tabla 34, el año 2011 ocupó el puesto 43.

Tabla 34

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Competitividad

Año	2008	2009	2010	2011
Posición	35	37	41	43

Nota. Tomado de *World Competitiveness Online, Perú*, elaborado por International for Management Development, 2011.

Asimismo, a nivel de América Latina, el Perú ocupa el segundo lugar como el país más competitivo, sin embargo guarda una gran distancia de Chile (que ocupa el puesto 25 a nivel mundial) y se encuentra muy cerca de Brasil y Colombia, tal como lo muestra la Tabla 35.

Tabla 35

Posición del Perú en América Latina

País	Ranking 2011	Variación
Chile	25	+
Perú	43	-
Brasil	44	-
Colombia	46	-
Argentina	54	+
Venezuela	59	-

Nota. Tomado de *The World Competitiveness Scoreboard 2011*, elaborado por International for Management Development, 2011.

De los cuatro factores evaluados, el Perú destaca en el de Desempeño Económico, en el que ocupa el puesto 20 a nivel mundial, lo que se evidencia en el crecimiento económico del país a pesar de la crisis financiera internacional; asimismo, la economía peruana seguirá creciendo a pesar de la incertidumbre política generada por el proceso electoral del año 2011.

En cuanto a la Eficiencia del Gobierno, el Perú ocupa el puesto 36, siendo su principal valor el manejo de las finanzas públicas; sin embargo, ha descendido posiciones en el marco social e institucional, lo que representa un reto importante para el siguiente gobierno.

Desde el punto de vista de la Eficiencia de las Empresas se notan importantes áreas de mejora, ya que el Perú ocupó la posición 39, debido básicamente a la disminución de la productividad y eficiencia, siendo esta variable una de las más importantes al momento de medir la competitividad empresarial ya que está directamente relacionada con la capacidad de la empresa de crear riqueza con el menor costo.

Es en Infraestructura donde el Perú obtiene la menor posición ocupando el puesto 58, lo que significa descender una posición respecto del año 2010, y es en todos sus componentes en el que se identifican áreas importantes de mejora como la infraestructura básica, así como la tecnológica y científica. Asimismo, es necesario avanzar en la salud y el medio ambiente y, finalmente, en educación.

En este caso, para poder analizar la competitividad del Tabaco peruano, primero es necesario establecer que el producto objeto del análisis no es la hoja del Tabaco como materia prima, sino los productos terminados. En el primer caso, la competitividad se mediría por la cantidad de Tabaco producida por unidad de recursos utilizados (dinero, personas o hectárea) por lo que el enfoque estaría en incrementar la productividad de la tierra lo que incrementaría la contaminación del ecosistema al usar agroquímicos y en pedir menores precios a los compradores, compuestos por corporaciones tabacaleras. En el segundo caso, el estándar del producto está fijado por su calidad, la cual se mide por las características organolépticas que ofrece más la historia que refleja la nobleza del producto. En este segundo caso, la productividad no se convierte en un menor precio al consumidor, sino en un conjunto de estrategias de mercadotecnia que enriquecen la experiencia del consumidor con la marca; es decir, los ahorros ocasionados por la productividad adicional se utilizan en incrementar la diferenciación del producto a través de empaques, aumentar la publicidad y ofrecer mayores beneficios que los competidores (menos productivos) a los intermediarios.

Desde este punto de vista, el país más competitivo del mundo en este segmento de mercado es Cuba, que ha construido ventajas competitivas a lo largo de toda su cadena de valor y ha marcado una gran distancia de sus competidores más cercanos. La industria tabacalera cubana, que tiene registrado el término “habano” sólo para productos elaborados dentro de la isla, usa de manera intensiva la tecnología y la ciencia desde la etapa de la semilla del Tabaco, mejorando de manera constante las especies y controla exhaustivamente cada etapa de su proceso productivo hasta la distribución en el mercado, además de estar presente en los principales medios especialistas del globo. Por ejemplo, en la Feria Inter-Tabac, la feria para profesionales del Tabaco más importante de Europa, realizada en setiembre del año 2013 en Alemania, Cuba tuvo un stand de 250 metros cuadrados (Habanos News, 2013), lo que reafirma su liderazgo en la industria.

A pesar de que el Perú no es un país competitivo en cuanto a Tabaco se refiere, dado que hasta el momento no ha podido desarrollar un producto como el ofrecido por Cuba con una estructura de costos similar o menor, existen importantes fuentes de ventajas comparativas ya anteriormente mencionadas que el Perú posee a partir de las cuales se pueden construir ventajas competitivas. Es importante saber que para entender la falta de competitividad de la industria tabacalera peruana es necesario considerar la historia de los últimos 30 años. Hasta antes de la década de los 90 todas las industrias nacionales estaban protegidas con barreras arancelarias altas, lo que generaba una sensación de bienestar para los inversionistas locales, sin embargo, con el mercado cerrado a la competencia más eficiente, la mayoría de las empresas peruanas no se preocupó por desarrollar las ventajas competitivas suficientes para competir en el mercado global, o por lo menos, para resistir un posible ingreso de estas marcas, una vez que se liberaron la mayor parte de barreras de entradas al mercado nacional, casi todas las empresas peruanas quebraron, entre ellas se encuentran las empresas tabacaleras, finalmente las que no desaparecieron fueron absorbidas por la empresa

British American Tobacco (BAT), quien es poseedora de marcas tradicionales en el Perú, como los cigarrillos Inca, cuya materia prima se produce en Perú y luego se exporta a Chile para luego ser importada nuevamente hacia el Perú como producto terminado. Esto evidencia las formas en que las medidas proteccionistas han mermado en la competitividad nacional.

Sin embargo, a pesar de que el Perú es productor neto de materia prima del Tabaco, la cual es exportada para su transformación en el extranjero, existen pequeñas empresas como la ya mencionada Tabacalera del Oriente, fundada en 1997, cuyas marcas participan en exposiciones y eventos en países netamente tabacaleros como Cuba.

9.2 Identificación de Ventajas Competitivas en el Tabaco Peruano

Porter (2009) indicó que, si bien es importante tener una gran demanda interna que incentive a la industria local a tener unos costos eficientes, y a su vez esto sirva para impulsar la competitividad, es mucho más importante el nivel de exigencia de los consumidores. En este aspecto, el nivel de consumo per cápita de Tabaco en el Perú está en la escala más baja de la región con un índice menor a 500 cigarrillos por año, nivel que mantiene con los países andinos de Bolivia, Ecuador y Colombia; este nivel es mucho más bajo que Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile, quienes poseen un consumo per cápita mayor a 500 y menor a 1,500 cigarrillos por año (Ericksen, 2012). Sin embargo, países como Panamá, Nicaragua y República Dominicana, quienes poseen una larga tradición tabacalera con marcas líderes de habanos artesanales, tienen un consumo per cápita similar al peruano. Esto también se hace evidente en cultivos como el espárrago, en los cuales el consumo per cápita del peruano es muy bajo, sin embargo, los espárragos peruanos tienen una posición privilegiada en los mercados globales.

De acuerdo a lo revisado anteriormente, se concluye que el Tabaco peruano no presenta ventajas competitivas en la actualidad, es Cuba el país más competitivo del mundo en la industria de Tabaco de alto valor. Sin embargo, el Perú posee un conjunto de ventajas

comparativas que pueden ser aprovechadas y a partir de las cuales se pueden construir ventajas competitivas. Estas ventajas comparativas son: (a) la productividad del suelo, (b) las características organolépticas y (c) el ciclo de cultivo.

Un aspecto importante es que respecto a la productividad del suelo, el Perú posee de manera natural la productividad más alta del globo de hoja de Tabaco por hectárea con 3.3 toneladas versus el promedio mundial que es de 2.9 toneladas (BAT, 2013a). Asimismo, en un estudio realizado en Colombia, en el que analizaban la cadena de valor del Tabaco en ese país, se menciona que la productividad más alta del mundo es de Emiratos Árabes seguido de cerca por Perú (Espinal, 2005). Esta ventaja comparativa puede servir para enfocar los esfuerzos en la mejora constante de la calidad de la hoja del Tabaco, dado que ya se posee la productividad, lo que hace que los costos de cultivo sean menores de manera natural.

Las características organolépticas del Tabaco también son muy importantes dado que son una de las principales fuentes de valor del producto final. En el caso peruano confluyen un conjunto de características que hacen que el Tabaco peruano sea especial puesto que, salvo los cultivos de Lambayeque orientado hacia la producción de hoja como materia prima, los cultivos de Tabaco para la producción de puros se ubican en la selva alta y baja, por lo que el *terroir*, es decir, las condiciones de suelo y clima, son diferentes en el Perú que en Centroamérica. Las características del Tabaco peruano son diferentes porque está lejos del mar y cerca de ríos y lagos, lejos de la brisa marina. Por otro lado, se cultiva sobre los 1,000 metros sobre el nivel del mar y, finalmente, el suelo de la selva peruana es diferente al suelo de Centroamérica donde se ubican los principales productores de puros.

Otro factor se refiere a los ciclos de cultivo, y en el caso del Tabaco peruano presenta un doble beneficio mencionado en los capítulos anteriores: (a) la planta del Tabaco puede lograr un desarrollo más rápido en el Perú y (b) en el Caribe sólo se puede hacer una cosecha

al año, mientras que en Perú se puede cosechar todo el año. Este beneficio es muy parecido al periodo de ventana que existe en una gran variedad de cultivos peruanos.

Para poder construir ventajas competitivas es necesario incrementar la productividad, sin embargo, para incrementar la productividad es necesario tener un producto que cumpla con el estándar solicitado por el mercado. La experiencia de empresas como Tabacalera del Oriente ha demostrado que se puede desarrollar el producto, por lo que el enfoque debe ser asegurar la calidad de cada uno de los procesos y es a partir de ese momento que se podrán construir las ventajas competitivas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Tabaco

De acuerdo con D'Alessio, un clúster es un elemento diferente a la organización en varios aspectos como: (a) un clúster está conformado por un conjunto de organizaciones que no necesariamente pertenecen a la misma industria, aunque estas industrias sí están relacionadas; (b) las organizaciones no son completamente “soberanas” dado que se someten al clúster; y (c) las organizaciones que pertenecen a un clúster están fuertemente relacionadas, sobre todo, tienen un alto nivel de complementariedad, aun cuando varios miembros del clúster pueden ser competidores. Entre las razones que existen para la formación de un clúster se encuentran la generación de sinergias, la facilidad de acceso a mercados a los que sería difícil acceder de otra manera, el incremento del poder de negociación de los miembros del clúster, entre otros. Si se analiza el Tabaco peruano a la luz del marco mencionado, se hace evidente la ausencia de un clúster; sin embargo, por fines estratégicos es importante fomentar la creación de uno dado que esto incrementa las posibilidades de supervivencia de la industria.

Berumen (2006) identificó un conjunto de variables que son necesarias evaluar para identificar el potencial de creación de un clúster, entre ellas se encuentran: (a) la existencia de cultura cooperativa, (b) el aprendizaje interactivo, (c) la presencia de instituciones financieras

locales, (d) la influencia de los potenciales miembros en las decisiones políticas y de infraestructura, (e) la facilidad para compartir información de investigación y desarrollo. Desde el punto de vista del Tabaco, se pueden identificar niveles altos en la cultura cooperativa, como un rasgo ancestral en la idiosincrasia de los agricultores; el aprendizaje interactivo también tiene niveles altos, dado que el principal mercado es el externo, lo que facilita que las empresas que participen del clúster puedan aprender juntas. Sobre el acceso a financiamiento, este es más fácil para las empresas dedicadas a la transformación antes que para las de agricultura, sin embargo, existe financiamiento del Estado al cual se puede acceder. Respecto a la influencia, actualmente es muy baja dada la poca cantidad de participantes del sector; sin embargo, el potencial es muy alto, sobre todo si se toman en cuenta las campañas de cambio de cultivo de hoja de coca. Finalmente, dado que al principio será necesaria la creación de alianzas para poder llegar a nuevos mercados, es factible que las empresas puedan compartir información de investigación y desarrollo. Es importante mencionar que un catalizador valioso para la creación del clúster del Tabaco es la agremiación de las empresas del sector.

De acuerdo con D'Alessio (2013), es posible que una empresa promueva la creación de un clúster alrededor de la misma, para ello es necesario que la empresa establezca lazos comerciales o de otra índole con industrias cercanas, las cuales van desde proveedores de las semillas de alta calidad necesarias para el cultivo, los agricultores, los acopiadores de Tabaco ubicados en las distintas regiones, las comercializadoras internacionales que contratan la siembra para vender la hoja en mercados externos, la industria de puros, las entidades de apoyo como el Ministerio de Agricultura, de Producción y demás instituciones públicas, los proveedores de insumos agrícolas, los proveedores de insumos para la transformación y los canales de comercialización locales, además de representaciones extranjeras con oficinas en

Perú. De acuerdo a lo revisado, la empresa más importante para poder dirigir la creación de este clúster del Tabaco es Tabacalera del Oriente.

9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo con lo revisado en el presente plan estratégico, resulta importante promover la creación de un clúster del Tabaco; sin embargo, los clústeres tienen un ciclo de vida similar al de los productos, por ello el clúster del Tabaco estaría en la etapa de nacimiento (D'Alessio, 2013). Para asegurar que el clúster se desarrolle, es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos: (a) el narcotráfico y terrorismo, dado que esta industria se realizará principalmente en la selva y por considerarse en su estrategia como un cultivo alternativo a la hoja de coca; (b) el enfoque en productos de alto valor, dado que al tener una alta productividad del suelo, es muy probable que los participantes del clúster prefieran vender materia prima; y (c) la adquisición de competencias por parte de los recursos humanos, esto es vital para poder llegar a segmentos de alto valor.

9.5 Conclusiones

El análisis de la competitividad del Tabaco peruano evidencia que el Tabaco peruano no es competitivo en la actualidad y que guarda una distancia considerable del líder en el segmento de alto valor que es Cuba. La industria del Tabaco en el Perú es inconexa y pequeña con muy pocos participantes de talla internacional. Sin embargo, el Perú posee un conjunto de ventajas comparativas a partir de las cuales se pueden construir ventajas competitivas. Estas ventajas comparativas son el *terroir*, la productividad del suelo y el ciclo de producción de Perú, que es todo el año.

Desde el punto de vista del clúster se concluye que es importante contar con un clúster del Tabaco en el Perú; sin embargo, existen muy pocas empresas que participan de este sector, y se corre el riesgo de que los nuevos participantes del clúster se enfoquen en productos de poco valor agregado.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral muestra cómo interactúan los diferentes elementos considerados en el plan estratégico del Tabaco. De esta manera, se aprecia cómo todas las variables interactúan para conseguir el logro de la visión dentro de un marco de principios éticos y tomando en cuenta los intereses organizacionales y los principios cardinales. Este se muestra en la Tabla 36.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Tabaco peruano es un producto que tiene características particulares que lo hacen atractivo para provocar el desarrollo de una industria importante en el país.
2. La realidad actual del Tabaco es de una industria inconexa y enfocada en la producción de materia prima sin valor agregado, aunque se tienen experiencias aisladas de productos terminados que son altamente valorados por el segmento de consumidores especialistas.
3. Las características organolépticas del Tabaco peruano lo convierten en una alternativa de mucho valor para los consumidores de puros, segmento en el que presenta características diferentes a los productos del Caribe.
4. El Tabaco peruano no tiene ventajas competitivas, sin embargo, presenta un conjunto de ventajas comparativas que pueden ser aprovechadas para desarrollar la competitividad del sector.
5. Para poder desarrollar el Tabaco, es necesario incrementar el know how, para lo cual es necesario traer inversionistas con experiencia en la industria, crear habilidades en los trabajadores y desarrollar el sentido de calidad entre los agentes.

10.3 Recomendaciones

1. Se debe crear la agremiación de participantes de la industria del Tabaco del Perú, ya que es a partir de esta asociación que se dirigirán las acciones estratégicas de la industria.
2. La asociación debe ser dirigida de manera competente, para ello es importante la formación de un comité consultivo integrado por personas reconocidas por su trayectoria profesional y académica.
3. El presente plan debe ser entendido como un proceso de largo plazo, por lo que es necesario establecer acuerdos entre los diferentes stakeholders para evitar que se abandone la estrategia ante coyunturas del entorno.
4. Los valores que adopten los participantes de la industria del Tabaco son especialmente relevantes, dado que se trata de un producto que produce opiniones encontradas en la población, pero que a la vez representa una oportunidad de desarrollo para muchos trabajadores.
5. Es necesario asumir todas las posturas del presente plan con la máxima objetividad y tomando decisiones informadas.
6. Es necesario intensificar el apoyo del Gobierno al Tabaco, de tal manera que se repliquen en diferentes niveles actividades como la entrega de puros peruanos en actividades protocolares de las cancillerías peruanas en el extranjero.

10.4 El Futuro del Tabaco

El Tabaco peruano es un producto con alto potencial de rentabilidad y también significa la oportunidad de desarrollo de muchas familias. En el futuro, el Tabaco peruano será reconocido en los mercados especialistas por su calidad y entre los peruanos por su aporte a la sociedad. El presente plan estratégico propone acercar el Tabaco peruano a su futuro a través de su visión: “En el año 2023, el Tabaco peruano será reconocido en los

mercados internacionales por su alta calidad; integrando en su modelo de desarrollo: (a) una cadena de valor competitiva y rentable, (b) el desarrollo de las comunidades productoras, (c) el alto valor agregado como producto final y (d) el desarrollo del capital humano; los cuales proporcionarán beneficios a la sociedad vinculada.”

Los pilares sobre los que se sostiene la visión del Tabaco son el desarrollo de ventajas competitivas y el desarrollo de las personas, dado que ambos pilares son necesarios. Una organización que sólo se enfoca en la rentabilidad y descuida a la sociedad es una empresa que no genera valor, con lo que deja de cumplir con su finalidad principal y pone en riesgo su futuro, dado que el recurso humano es una de las principales fuentes de ventajas competitivas.



Tabla 36

Plan Estratégico Integral del Tabaco

VISION DEL TABACO PERUANO: En el año 2023 el tabaco peruano será reconocido en los mercados internacionales por su alta calidad; integrando en su modelo de desarrollo a: (a) una cadena de valor competitiva y rentable, (b) el desarrollo de las comunidades productoras, (c) el alto valor agregado como producto final y (d) el desarrollo del capital humano; los cuales proporcionarán beneficios a la sociedad vinculada.							
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (Al año 2023)					PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor competitiva • El bienestar para las comunidades productoras • Enfoque en productos de alto valor • El desarrollo del capital humano 	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Influencia de terceras partes: ONGs, países productores Lazos pasados y presentes: Países productores como Cuba Contrabalance de intereses: Comunidades de impacto Conservación de los enemigos: Ecuador, Brasil, Cuba	VALORES <ul style="list-style-type: none"> • Calidad, la cadena de valor del tabaco sólo se desarrollará si se aprovechan las ventajas comparativas que el Perú posee, realizando cada una de las actividades con calidad. • Liderazgo, de cada uno de los involucrados en la implementación del plan estratégico. • Respeto, cada uno de los miembros multisectoriales debe cumplir su rol y defender sus intereses de manera constructiva. • Responsabilidad, los encargados de la implementación deben asumir las buenas o malas decisiones, en donde el sentido de responsabilidad genere beneficios CODIGO DE ETICA <p>Se orientará al Tabaco hacia una industria que respete a todos los miembros de la cadena de valor, que prevea no crear un impacto ambiental negativo y sea responsable con los stakeholders. Se mantendrá y preservará una buena relación con los stakeholders, estableciendo relaciones que generen valor a todos los involucrados. Se incentivará el trabajo de manera socialmente responsable dirigiendo las actividades hacia la formalización de la fuerza productiva del sector. Establecer y cumplir con normas de calidad que permitan incrementar de manera sostenida el valor del tabaco peruano. Las acciones estarán enfocadas a atender la demanda de tabaco mas no a promover el consumo indiscriminado ni fomentar su consumo en menores de edad. Se respetará la normatividad legal vigente relacionada con la producción, consumo y promoción del tabaco. Ante cualquier duda o desacuerdo, se optará por el bien común, es decir, por el bienestar de los consumidores, así esto signifique un obstáculo para la industria. Trabajar con socios estratégicos como clientes o proveedores quienes posean normas firmes sobre responsabilidad social y con el medio ambiente estableciendo relaciones que busquen el desarrollo de toda la cadena productiva.</p>
ESTRATEGIAS						POLITICAS	
Crear productos para segmentos de mercados de especialistas.	X	X	X	X			
Atraer inversionistas extranjeros especializados en Tabaco.	X	X	X	X	X		
Crear mecanismos de sustitución de hoja de coca por Tabaco.	X			X			
Establecer contactos con distribuidores de USA, Europa y Asia.	X	X			X	* Todos los planes que requieran inversión deben estar sustentados en términos de costo, alcance, tiempo, recursos, riesgos y calidad * Se promoverá la formación de equipos humanos interdisciplinarios y orientados hacia el logro de objetivos * Promover el conocimiento y del tabaco peruano destacando sus ventajas ante los consumidores locales y extranjeros * Los miembros agremiados deben cumplir con la normas y políticas de la agremiación, sobretodo en lo referente a calidad y trato a sus trabajadores. * Promover de manera continua la capacitación a los agricultores en temas de procesos, administración y calidad * Se buscará de manera decidida la mejora de la calidad de vida de todos los participantes de la cadena productiva del tabaco	
Participación en ferias y concursos internacionales (Cuba y Europa).	X	X	X				
Alianzas estratégicas con productores de pisco y chocolates para asociar el Tabaco con el pisco y chocolates premium.	X	X	X	X	X		
Desarrollar la marca "Tabaco Peruano" con la finalidad de posicionarlo como un producto gourmet.	X	X	X		X		
Agremiar a los productores de Tabaco peruano.	X	X	X	X	X		
Desarrollar inventivos tributarios dirigidos a los grandes productores al proveerse a través de los pequeños agricultores.	X		X	X		* Los agremiados privilegian el cuidado del medioambiente y tienen una relación positiva con la comunidad. * Se buscará activamente la certificación de calidad de los participantes de la cadena de valor del tabaco	
Desarrollar planes de capacitación con cooperación público/privada en desarrollo de productos de valor agregado.	X	X	X	X	X		
Crear el Centro de Investigaciones del Tabaco Peruano.	X	X	X		X		
Solicitud gremial al gobierno para el "apoyo a la agricultura de alto valor agregado".	X	X	X	X			
Desarrollar productos de alto valor agregado.	X	X	X	X	X		
OBJETIVOS DE CORTO PLAZO Y TABLERO DE CONTROL							
TABLERO DE CONTROL: VARIABLES CLAVES OCP 1.1 Ventas en dólares a países emergentes OCP 1.2 Ventas en dólares de hoja de tabaco OCP 1.3 Participación de Mercado OCP 1.4 Ventas en dólares a Europa y Estados Unidos OCP 2.1 Capital extranjero OCP 2.2 Ferias en las que participa el gremio OCP 2.3 Contratos con empresas intermediarias en cada región OCP 2.4 Exposición en medios OCP 3.1 Ventas de productos terminados OCP 3.2 Rentabilidad adicional de toda la cadena de valor OCP 3.3 Empresas con las que se establece la alianza	OCP 1.1 Vender a países lograr incrementos de venta a países emergentes de 2.5 millones de dólares anuales.	OCP 2.1 Al 2021, lograr inversión extranjeras especializadas por 20 millones de dólares.	OCP 3.1 Incrementar al 25% la participación en ventas de productos terminados antes de culminar el año 2018.	OCP 4.1 Desarrollar campañas anuales de reemplazo de cultivo de tabaco por hoja de coca a partir del año 2014.	OCP 5.1 Realizar censo nacional de agricultores y empresas relacionadas con el sector tabaco al finalizar el año 2015; de esa forma se controlará su producción, formalidad y crecimiento.	TABLERO DE CONTROL: VARIABLES CLAVES OCP 3.4 Productores de tabaco OCP 4.1 Personas que recibieron impacto de la campaña OCP 4.2 Empresas agremiadas OCP 4.3 Personas que recibieron la capacitación OCP 4.4 Ley aprobada OCP 5.1 Empresas y agricultores censados OCP 5.2 Empresas Formalizadas OCP 5.3 Empresas que recibieron capacitación OCP 5.4 Empresas certificadas u homologadas	
	OCP 1.2 Incrementar venta de hoja de tabaco a países productores de puros de América Latina y El Caribe en 3 millones de dólares anuales.	OCP 2.2 Participación gremial en las principales ferias de regiones emergentes como Rusia y Asia antes del año 2018 y mantener participación en el Festival del Habano en Cuba.	OCP 3.2 Incrementar la productividad de la cadena de valor en 15% antes de culminar el año 2021.	OCP 4.2 Al 2016, haber asociado a los agricultores de tabaco como parte del gremio de tabacaleros peruanos.	OCP 5.2 Al 2018, lograr la formalización de, por lo menos, el 90% de las empresas que participan en la cadena de valor del tabaco.		
	OCP 1.3 Lograr una participación de mercados de 5% en el segmento de consumidores especialistas para el año 2021.	OCP 2.3 Tener presencia en canales de comercialización minoristas de Europa, Estados Unidos y Asia antes de culminar el año 2017.	OCP 3.3 Lograr una alianza estratégica con productores de pisco y chocolates peruanos para realizar aventura conjunta antes de culminar el año 2016.	OCP 4.3 Al 2020, haber capacitado a 1,500 personas en técnicas de producción y acabado de puros de alta calidad.	OCP 5.3 Desarrollar programas de capacitación en sistemas gestión de calidad de procesos, medioambiental y de responsabilidad social en el 100% de empresas agremiadas antes de culminar el año 2020.		
	OCP 1.4 Lograr ventas de productos terminados por 7 millones de dólares anuales en Europa y Estados Unidos para el año 2018.	OCP 2.4 Tener presencia en medios nacionales del 100% de las actividades desarrolladas por el tabaco peruano en el extranjero a más tardar el año 2015.	OCP 3.4 Al 2018, haber capacitado al 100% de productores de Tabaco en el desarrollo de métodos de cultivo que incrementen su valor.	OCP 4.4 Al 2016, haber logrado la aprobación de una ley de apoyo a la agricultura de alto valor agregado.	OCP 5.4 Al 2021, lograr que el 30% de empresas más grandes del sector tenga alguna certificación de calidad de reconocimiento internacional y tener al 30% restante homologado a algún sistema de gestión.		
RECURSOS							
1. Recursos Financieros: Tesoro público, cooperación técnica internacional, inversión privada, recursos de los socios, gobiernos regionales, ministerios. 2. Recursos Humanos: Asociación gremial, INIA, ministerios, universidades, capacitaciones. 3. Recursos Técnicos: Universidades, Centro del Tabaco Peruano.							
PLANES OPERACIONALES							

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2013). *Políticas de Estado*. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/politicas-estado>
- Alarco, G., Cárdenas, J., Court, E., D'Alessio, F., Farber, V., Guillén, J.... & Torres, J. (2009). *Crisis, análisis y perspectivas de la crisis económica mundial desde el Perú*. Lima: Centrum, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú/ Norma.
- Almeida, F. R. F. (1999). *Políticas públicas sobre o cigarro. Relatório do Projeto*. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas/INCA.
- América Economía. (2013). *Expertos afirman que el Tabaco es también una causa de pobreza* [archivo de audio]. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/multimedia/audio/expertos-afirman-que-el-Tabaco-es-tambien-una-causa-de-pobreza>
- Andina. (2013). Relación Perú-Chile tendrá un “enorme desarrollo” tras fallo de corte de La Haya. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-relacion-peruchile-tendra-un-enorme-desarrollo-tras-fallo-corte-de-haya-464915.aspx#.Ue8xko3rxqU>
- Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra). (2013). *Nossa História*. Recuperado de <http://www.afubra.com.br/index.php/conteudo/show/id/56>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012). *Demanda interna creció 7,5% en segundo trimestre de 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-08-22.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013-presentacion.pdf>

Banco Mundial. (2012). *Worldwide Governance Indicators: Country Data Report for Peru, 1996-2012*. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c174.pdf>

BBVA (2013). *Situación Perú: Segundo Trimestre 2013*. Recuperado de http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/sp2t13_e_tcm346-386040.pdf?ts=22102013

British American Tobacco. (2012). *Annual Report 2012*. Recuperado de <http://www.bat.com/ar/2012/downloads/batannualreport2012.pdf>

British American Tobacco. (2013a). *El cultivo en Perú*. Recuperado de http://www.batperu.com/group/sites/bat_7zhf7t.nsf/vwPagesWebLive/DO7ZMKMD?opendocument&SKN=1

British American Tobacco. (2013b). *Marketing y distribución: El mercado de Tabaco en el Perú*. Recuperado de http://www.batperu.com/group/sites/BAT_7ZHF7T.nsf/vwPagesWebLive/DO7ZML34?opendocument&SKN=1

British American Tobacco. (2013c). *Half-yearly report to 30 June 2013: Continued good performance*. Recuperado de [http://www.bat.com/group/sites/uk__3mnfen.nsf/vwPagesWebLive/DO9A4L98/\\$FILE/medMD9A4P6B.pdf?openelement](http://www.bat.com/group/sites/uk__3mnfen.nsf/vwPagesWebLive/DO9A4L98/$FILE/medMD9A4P6B.pdf?openelement)

British American Tobacco. (2013d). *Cultivando futuro*. Recuperado de http://www.batperu.com/group/sites/bat_7zhf7t.nsf/vwPagesWebLive/DO7ZML5T?opendocument&SKN=1

CAF. (2010). *Infraestructura pública y participación privada: conceptos y experiencias en América y España*. Recuperado de <http://www.caf.com/media/3163/LibroinfraestructuraFINAL.pdf>

Carvalho, J. L. & Lobão, W. (1999). *Quantificação da reação dos consumidores a preço, renda e políticas públicas*. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas.

Castro, J. R. (1994). *Geopolítica: una visión del Perú y sus posibilidades*. Lima: JRCC Estudios.

Centro de Altos Estudios Nacionales. (2013). *Historia del CAEN*. Recuperado de <http://www.caen.edu.pe/index.php/historia>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>

Congreso de la República. (2006). Ley 28705. *Ley general para la prevención y control de los riesgos del consumo del Tabaco*. 6 de abril.

Congreso de la República. (2010). Ley 29517. *Ley que modifica la Ley núm 28705, Ley general para la prevención y control de los riesgos del consumo del Tabaco, para adecuarse al convenio marco de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para el control del Tabaco*. 2 de abril.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2007). *Propuesta: Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica para el desarrollo productivo y social sostenible 2008-2012*. Recuperado de <http://ocwfiecs.info/alfredopezo4/08lectura.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2013). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos.html>D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (1ª ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- De Rivero, O. (2009). *La hegemonía en América del Sur*. Recuperado de [http://blog.pucp.edu. pe/item/70813/la-hegemonia-en-america-del-sur](http://blog.pucp.edu.pe/item/70813/la-hegemonia-en-america-del-sur)
- Duarte, M. (2010). *Una mirada histórica a la industria*. Recuperado de <http://www.revistasexcelencias.com/it/excelencias-turisticas-cuba/su-excelencia-el-habano/industria/una-mirada-historica-la-industria>
- EFE. (2010). Hojas fósiles de Tabaco revelan que existía en Perú hace 2,5 millones de años. *EFE*. Recuperado de http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALeqM5gV_UOm604VDqi8imEcu8uL2dOUXg?docId=1409839
- EFE. (2013). Con dramáticas cifras y llamamientos se conmemora el Día Mundial sin Tabaco. *EFE*. Recuperado de <http://www.efe.com/efe/noticias/america/sociedad/con-dramaticas-cifras-llamamientos-conmemora-dia-mundial-sin-Tabaco/2/13/2051489>
- El Comercio. (2011a). Perú debe reducir conflictos para mejorar su calificación crediticia. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1328746/noticia-peru-reducir-conflictos-mejorar-su-calificacion-crediticia>
- El Comercio. (2011b). Economía peruana creció 7,65% en abril, el mejor resultado en dos años. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1590412/noticia-economia-peruana-crecio-65-abril-mejor-resultado-dos-anos>
- El Día. (2013). Una de las principales amenazas: ONU y OMS piden cerrar toda la publicidad del Tabaco. *El Día*. Recuperado de http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=360&pla=3&id_articulo=118679

- El Mundo. (2008). El Tabaco Negro es más perjudicial que el Tabaco rubio, según un estudio del CEU. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/02/07/valencia/1202409575.html>
- El País. (2013). Demanda ante Banco Mundial: Philip Morris espera primera audiencia para fines de 2014. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.uy/informacion/philip-morris-demanda-banco-mundial-uruguay.html>
- Emmott, R. (2004). Entrepreneur rolls premium Peru cigars for export. *Tobacco.org*. Recuperado de <http://archive.tobacco.org/news/165791.html>
- Eriksen, M., Mackay, J. & Ross, H. (2012). *El atlas del Tabaco: totalmente revisado y actualizado* (4ª ed.). Atlanta: Sociedad Americana contra el Cáncer.
- Eroski Consumer. (2011). Consecuencias ecológicas de los incendios forestales. *Eroski Consumer*. Recuperado de http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/naturaleza/2009/08/27/187605.php
- Espinal, C. (2005). *La cadena del Tabaco en Colombia: Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Documento de trabajo. Bogotá. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112164853_caracterizacion_Tabaco.pdf
- Euromonitor. (2012). *Country Report: Tobacco in Perú*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/tobacco-in-peru/report>
- Fernández, A. (2011). Tabaco: Así daña al medio ambiente. *Eroski Consumer*. Recuperado de http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2011/02/07/198755.php
- Fresquet, J. (2001). Las primeras noticias en Europa sobre el uso médico del Tabaco. *Revista de Fitoterapia*. 1(4), 269-276.
- Hartmann, F. (1983). *The Relations of Nations* (6th ed.). New York: Macmillan.

- Habanos News. (2013). Habanos S.A. renueva su imagen en la Feria Inter-Tabac, Dortmund 2013. *Habanos News*. Recuperado de <http://habanosnews.habanos.com/es/habanos-sa-renueva-su-imagen-en-la-feria-inter-tabac-dortmund-2013>
- Hedley, D. (2011). *The Future of the Tobacco Industry*. [Archivo de video] Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2011/02/the-future-of-the-tobacco-industry.html>
- Helliker, K. (2007, July 11). Smokeless Tobacco's Bet Lights Fire Under Foes. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/news/articles/SB118410942066362615>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2007). *Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda – Sistema de Consultas Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos*. Lima: Autor. Recuperado el 10 de mayo de 2013 de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2012a). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2012*. Lima: Autor. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2012/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2012b). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012. IV Cenagro: Resultados Preliminares*. Lima: Autor. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1057/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2013). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2013*. Lima: Autor. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/16477.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (INEC). (2002). *Censo Nacional Agropecuario 2002*. Argentina: Autor. Recuperado de http://www.estadistica.gov.ar/?i=descargas& num_confirm=33

- International Institute for Management Development (IMD). (2011). *World Competitiveness Online, Perú*. Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>
- Invernizzi, G., Ruprecht, A., Mazza, R., Rosseti, E., Sascio, A., Nardini, S. & Boffi, R. (2004). Particulate matter from tobacco versus diesel car exhaust: an educational perspective. *Tobacco Control*, 13(3), 219-221. doi: 10.1136/tc.2003.005975
- Iribarren, J. (2011). El Tabaco en el Perú: El origen del Tabaco mundial. *Puros & Habanos* [blog]. Recuperado de <http://clubdelhabano.blogspot.com/2011/01/el-Tabaco-en-el-peru-por-jorge.html>
- Iribarren, J. (2012). Cata de puros peruanos San Martín en La Habana Cuba. *Puros & Habanos* [blog]. Recuperado de <http://clubdelhabano.blogspot.com/2012/03/cata-de-puros-peruanos-san-martin-en-la.html>
- Jiménez, C. & Solano, S. (2004). *Tabaquismo*. Monografías de la Sociedad Madrileña de Neumología y Cirugía Torácica, 07, 9-27.
- Kaufmann, D. (2006). *El Banco Mundial da a conocer principal fuente de datos sobre gobernabilidad*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/1740479-1150402582357/2661829-1158008871017/gov_matters_5_press_spanish.pdf
- La Hora. (2008). El mundo fuma habanos quiteños. *La Hora*. Recuperado de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/743185/-1/El_mundo_fuma_habanos_quite%C3%B1os_.html#.Umbi7XCvb1E
- La República. (2013). Latinoamérica a medias en lucha antitabaco. *La República*. Recuperado de https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=533300845

- Ley 27360. (2000). *Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario*. Diario Oficial El Peruano.
- Ley 28810. (2006). *Ley que amplía la vigencia de la Ley No 27360, Ley que aprueba la normas de promoción del sector agrario*. Diario Oficial El Peruano.
- Lindstrom , M. (2009). *Buyology: Verdades y mentiras de por qué compramos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Magstadt, T. (2010). *Nations and Government: Comparative Politics in Regional Perspective* (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Manero, A. (2012). Perfeccionando la Ley 27360. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/blogs/perfeccionando-la-ley-27360>
- Ministerio de Agricultura. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Lima: Autor. Recuperado de http://peah.minag.gob.pe/download/plan_estrategico/pesem2012-2016.pdf
- Ministerio de Agricultura de Colombia. (2007). *Estudio prospectivo en la cadena productiva del Tabaco*. Bogotá: Autor. Recuperado de http://www.biogestion.unal.edu.co/pdf/consultoria/2006_Resumen_Tabaco.pdf
- Ministerio de Cultura. (2011). *Manual: ¿Qué es patrimonio cultural?* Lima: Autor. Recuperado el 12 de mayo del 2013 de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/04/1manualqueespatrimonio.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2012). *Plan estratégico institucional: PEI 2012-2016*. Lima: Autor. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PEI_2012_2016_MINCETUR.pdf

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado el 12 de mayo del 2013 de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menú/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013a). *Foro Económico Mundial presenta reporte global de competitividad 2012-2013*. Recuperado el 18 de mayo del 2013 de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3012%3Aforo-economico-mundial-presenta-reporte-global-de-competitividad-2012-2013-&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013b). *Informe del seguimiento del marco macroeconómico multianual revisado 2012-2014 (aprobado en agosto del 2011) a junio del 2012*. Lima: Autor. Recuperado el 18 de mayo del 2013 de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/Informe_Seguimiento_MM2012_2014_Rev_ISEM.pdf

Ministerio de la Producción. (2010). *PESEM 2011-2015: Plan estratégico sectorial multianual del sector producción*. Lima: Autor. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/102/PLAN_102_Plan_Estrat%C3%A9gico_Sectorial_Multianual_\(PESEM\)_2011-2015_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/102/PLAN_102_Plan_Estrat%C3%A9gico_Sectorial_Multianual_(PESEM)_2011-2015_2011.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores (RR. EE.). (2013). *El Perú en América Central y el Caribe*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/El_Peru_en_America_Central_y_el_Caribe.aspx

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2008). *Informe Final. Presupuesto público evaluado: Conservación o mantenimiento de carreteras*. Lima: Autor. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/carrteras_final.pdf

- Montero, E. (2010). Cómo nace un nuevo Tabaco. *Excelencias Magazine*. Recuperado de <http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas-cuba/viaje-la-habana/reportaje/como-nace-un-nuevo-Tabaco>
- Narváez, J.A. (2009). *Crisis económica en el Perú: Breve balance y perspectivas*. Grupo Propuesta Ciudadana. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/nia2_2009.pdf
- Novotny, T., Lum, K., Smith, E., Wang, V. & Barnes, R. (2009). Cigarettes Butts and the Case for an Environmental Policy on Hazardous Cigarette Waste. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 6(5), 1691-1705.
doi:10.3390/ijerph6051691
- Neuchterlein, D. E. (1973). *Unites States National Interests in a Changing World*. Lexington, USA: Universty Press of Kentucky.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2003). *Cuestiones relacionadas con la economía mundial del Tabaco: Estudio de casos seleccionados*. Roma: FAO Commodities and Trade Technical Paper.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2004). *Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas*. Roma: FAO Commodities and Trade Technical Paper.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2000). *Convenio marco de la OMS para la lucha antitabáquica: Informe de la segunda reunión del grupo de trabajo*. Recuperado de <http://apps.who.int/gb/fctc/PDF/wg2/st25.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2003). *Convenio marco de la OMS para el control del Tabaco*. Ginebra, Suiza: Ediciones de la OMS.

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2004). *Cien países han firmado el convenio marco de la OMS para el control del Tabaco*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2004/pr21/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2008). *WHO Report on the Global Tobacco Epidemic*. Recuperado de http://www.who.int/tobacco/mpower/gtcr_download/en/index.html
- Países productores: La competencia se abre. (2013). *El Buen Habano.com* [foro] Recuperado de <http://www.elbuenhabano.com/int/foros/fumadores/mes.php?forumid=3&thread=1156&parent=1156&mode=&area=old&from=51>
- Peña, V., Rivera P. & Cuevas, R. (2002). *La producción científica en San Marcos (1995-2001)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Fondo Editorial.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Public Health Law Center. (2013). *The Tobacco Control: The Master Settlement Agreement*. Recuperado de <http://publichealthlawcenter.org/topics/tobacco-control/tobacco-control-litigation/master-settlement-agreement>
- Radio Programas del Perú (RPP). (2009). Perú en puesto 38 de países con alto riesgo de inestabilidad política. *Radio Programas del Perú*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2009-03-20-peru-en-puesto-38-de-paises-con-alto-riesgo-de-inestabilidad-politica-noticia_171175.html
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana (RICYT). (2013). *Indicadores de Gasto en Ciencia y Tecnología por habitante en dólares*. Recuperado de

<http://db.riicyt.org/query/AR,BO,BR,CA,CL,CO,CR,CU,EC,ES,GT,HN,JM,MX,NI,PA,PE,PR,PT,PY,SV,TT,US,UY,VE,AL,IB/1990%2C2010/GASTOxH>

- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Roland, S., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M., Vorderwülbecke, A. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor: 2012 Global Report*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>
- Rubio, J. (2012). Cigarro habano, el tesoro que perdimos con Cuba (I). *The Gourmet Journal*. Recuperado de <http://thegourmetjournal.com/noticias/cigarro-habano-el-tesoro-que-perdimos-con-cuba-i/>
- Sagasti, F. (2003). El sistema de innovación tecnológica en el Perú: antecedentes, situación, perspectivas. Recuperado de http://www.franciscosagasti.com/descargas/publicaciones_02/sistema-innovacion-peru.pdf
- Schapiro, M. (2002, April 18). Big Tobacco: Uncovering the industry's multibillion-dollar global smuggling network. *The Nation*. Recuperado de <http://www.thenation.com/article/big-tobacco>
- Schawb, K., Sala-i-Martin, X. (2012). *Insight Report: The global competitiveness report 2012-2013*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- State of California Department of Justice. (2013). *Master Settlement Agreement (MSA)*. Recuperado de <http://ag.ca.gov/tobacco/pdf/1msa.pdf>
- Stogie Fresh. (2007). *Bruce Zeiler Tabacalera del Oriente*. Entrevista del 27 de diciembre a Bruce Zeiler. Recuperado de

http://www.stogiefresh.com/journal/Cigar_Journal/Interviews/Entries/2007/12/27_Bruce_Zeiler_Tabacalera_del_Oriente.html

Terra. (2008). Los secretos de uno de los mayores depósitos de habanos del mundo. *Terra*.

Recuperado de

http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200802081242_AFP_124200-TX-HHH23

The Economist. (2012). *Political instability index*. Recuperado de

http://viewswire.eiu.com/site_info.asp?info_name=social_unrest_table&page=noads

The New York Times. (2008, September 8). Altria buys maker of smokeless tobacco for \$10

billion. *The New York Times*. Recuperado de

http://www.nytimes.com/2008/09/08/business/worldbusiness/08iht-08deal.15971153.html?_r=0

Tobin J. Dickerson (2003). Glycation of the amyloid β -protein by a nicotine metabolite: A fortuitous chemical dynamic between smoking and Alzheimer's disease. *Proc Natl Acad Sci*, 100(14), 8182-8187.

Toledo, A. (2002). Discurso del presidente Alejandro Toledo en suscripción solemne del Acuerdo Nacional. Lima. Recuperado de

<http://www.acuerdonacional.pe/definicionAN?q=discurso-presidente>

Tribunal Constitucional. (2013). *Constitución Política del Perú de 1993*. Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: Ediciones Unesco.

Recuperado el 15 de mayo del 2013 de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>

United States Department of Agriculture. (1996). *Tobacco situation and outlook report*.

Washington, D.C.: US. Department of Agriculture, Economic Research Service, TBS-236.

Vela Meléndez, L. 2012. *El contrabando en América Latina y en el Perú: Una visión desde el norte del Perú*. Documento de Trabajo. Chiclayo, Perú.

