

“Competitividad del sistema de agronegocios del tabaco Virginia en Argentina”

*Tesis presentada para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

Jorge Enrique Jacobs

Licenciado en Comercialización Agropecuaria – Universidad de Belgrano – 2009

Lugar de trabajo: Ministerio de Agroindustria



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



COMITÉ CONSEJERO

Director de Tesis

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Co-director de Tesis

Gustavo Héctor Napolitano

Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Especialista en Gestión de Organizaciones (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales)

JURADO DE TESIS

JURADO

Lorenzo Basso

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Doctor Área Producción Animal (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Gustavo Idígoras

Lic. en Ciencias Políticas (Universidad de Belgrano)

Magister en Relaciones Internacionales (FLACSO Argentina)

JURADO

María Laura Giménez

Licenciada en Sociología (Universidad de Buenos Aires)

Doctora en Sociología (Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires)

Fecha de defensa de la tesis: 20 de febrero de 2017

AGRADECIMIENTOS

“Excellence is an art won by training and habituation. We do not act rightly because we have virtue or excellence, but we rather have those because we have acted rightly. We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act but a habit.”

- Aristóteles

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a la entonces PROSAP por brindarme la oportunidad de realizar un estudio de posgrado en la quinta escuela de Agronegocios del mundo;

Al Programa de Agronegocios de la FAUBA por la calidez y profesionalismo que acompañó este largo proceso;

A Sebastián Sennesi por darme el honor y privilegio de acompañarme en el desarrollo de este trabajo a lo largo de tantos años;

A todos mis excompañeros del Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras (PRAT), que siempre estuvieron a disposición para distintas discusiones que surgían en el desarrollo del trabajo;

A mi familia por darme la confianza y convicción para siempre terminar lo que uno empieza;

Por ultimo quiero agradecer al Ing. Roberto Segesso por enseñarme y guiarme tanto en mi desarrollo profesional como personal;

A todos ellos y al sector tabacalero que conocí a lo largo de muchos años de trabajo, espero que éste trabajo sirva para instalar los cimientos sobre los cuales se realicen muchos aportes más en el largo y dinámico camino hacia la competitividad.

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

RESÚMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
1. INTRODUCCIÓN	- 1 -
1.1. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	- 1 -
1.2. OBJETIVOS	- 4 -
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	- 4 -
1.2.2. <i>Objetivo Especifico</i>	- 4 -
1.3. MARCO TEÓRICO.....	- 5 -
1.3.1. <i>Nueva Economía Institucional</i>	- 5 -
1.3.1.1. <i>Economía de los Costos de Transacción</i>	- 6 -
1.3.1.2. <i>Estructuras de Gobernanca y la Alineación de las Transacciones</i>	- 7 -
1.3.2. <i>Concepto de Competitividad</i>	- 13 -
2. METODOLOGÍA	- 15 -
2.1. MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO	- 16 -
2.2. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA DE AGRONEGOCIO	- 17 -
2.3. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO MÉTODO EPESA	- 18 -
2.3.1. <i>Análisis Estructural Discreto</i>	- 18 -
2.3.2. <i>Alineación de Transacciones</i>	- 18 -
2.3.3. <i>Diamante de Porter</i>	- 18 -
2.3.4. <i>Análisis FODA y Matriz de Ansoff</i>	- 19 -
3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO (por Área de Resultado).....	- 21 -
3.1. MAPA DEL SAG	- 21 -
3.2. AMBIENTE INSTITUCIONAL	- 22 -
3.2.1. <i>Fondo Especial del tabaco Ley N°19.800</i>	- 22 -
3.2.2. <i>Regulación de la Publicidad, Promoción y Consumo de Tabaco -Ley N°26.687- Segunda Industrialización-</i>	- 24 -
3.2.3. <i>Nueva Ley de semillas y patentes</i>	- 25 -

3.2.4.	<i>Aranceles de Exportación</i>	- 25 -
3.3.	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	- 26 -
3.3.1.	<i>Área de Resultado: Insumos y Tecnología</i>	- 26 -
3.3.1.1.	<i>Semillas</i>	- 26 -
3.3.1.2.	<i>Agroquímicos: Fertilizantes y Fitosanitarios</i>	- 26 -
3.3.1.3.	<i>Otros Insumos</i>	- 26 -
3.3.1.4.	<i>Energía</i>	- 27 -
3.3.1.5.	<i>Maquinaria</i>	- 27 -
3.3.1.6.	<i>Agua de Riego</i>	- 27 -
3.3.1.7.	<i>Estufas</i>	- 27 -
3.3.2.	<i>Área de Resultado: Producción de Tabaco</i>	- 28 -
3.3.2.1.	<i>Productores Tabacaleros</i>	- 28 -
3.3.2.2.	<i>Agentes Contractuales</i>	- 30 -
3.3.3.	<i>Área de Resultado: Primera Industrialización – Despalillado –</i>	- 30 -
3.3.4.	<i>Área de Resultado: Segunda Industrialización – Cigarrillos -</i>	- 32 -
3.3.5.	<i>Área de Resultado: Comercialización</i>	- 32 -
3.3.6.	<i>Sectores Conexos</i>	- 33 -
3.3.6.1.	<i>Investigación y Desarrollo</i>	- 33 -
3.3.6.2.	<i>Transporte y Logística</i>	- 33 -
3.3.6.3.	<i>Subsistema Financiero y Seguros</i>	- 33 -
3.3.6.4.	<i>El Fondo Especial del Tabaco (FET)</i>	- 34 -
3.3.6.5.	<i>Sector Gremial</i>	- 34 -
3.4.	AMBIENTE TECNOLÓGICO	- 34 -
3.4.1.	<i>Área de Resultado: Insumos y Tecnologías</i>	- 34 -
3.4.1.1.	<i>Fertilización aplicada a las necesidades del cultivo</i>	- 34 -
3.4.1.2.	<i>Banco Genético y nuevas semillas</i>	- 35 -
3.4.1.3.	<i>Innovación en Equipamiento: estufas y lucha antigranizo</i>	- 36 -
3.4.1.4.	<i>Sistema de Lucha Antigranizo (SLA)</i>	- 36 -
3.4.2.	<i>Área de Resultado: Producción de Tabaco</i>	- 37 -
3.4.2.1.	<i>Oferta del Perfil</i>	- 37 -

3.4.2.2.	<i>Condiciones agroclimáticas en ciclo de cultivo.....</i>	- 38 -
3.4.2.3.	<i>Manejo Agronómico realizado.....</i>	- 39 -
3.4.2.4.	<i>Costo de Producción de Tabaco Virginia.....</i>	- 40 -
3.4.3.	<i>Área de Resultado: Primera Industrialización –Despalillado-</i>	- 41 -
3.4.4.	<i>Área de Resultado: Segunda Industrialización -Cigarrillos-</i>	- 42 -
3.4.5.	<i>Sectores Conexos</i>	- 43 -
3.4.5.1.	<i>Transporte y Logística</i>	- 43 -
3.4.5.2.	<i>Fondo Especial del Tabaco (FET).....</i>	- 44 -
3.4.5.3.	<i>Subsistema Financiero y Seguros</i>	- 45 -
	<i>Conclusiones del Capítulo</i>	- 45 -
4.	MERCADO INTERNO y EXTERNO	- 46 -
4.1.	MERCADO INTERNO	- 47 -
4.1.1.	<i>Ventas al Mercado Interno</i>	- 48 -
4.1.2.	<i>Consumo de Cigarrillos en Argentina</i>	- 48 -
4.1.3.	<i>Exportaciones Argentinas.....</i>	- 50 -
4.2.	MERCADO INTERNACIONAL	- 52 -
4.2.1.	<i>Producción, Procesamiento y Consumo 2008 - 2012.....</i>	52
4.2.2.	<i>Oferta</i>	54
4.2.2.1.	<i>Variaciones en los Niveles de Producción.....</i>	54
4.2.3.	<i>Demanda.....</i>	56
4.2.4.	<i>Precios</i>	60
	<i>Conclusiones del Capítulo</i>	63
5.	ANÁLISIS DE TRANSACCIONES	65
5.1.	ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN T1: INSUMOS Y TECNOLOGÍA – DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y NO EXCLUSIVA.....	65
5.1.1.	<i>Transacción T1.1.: Provisión de Semillas – Distribución Exclusiva.....</i>	66
5.1.2.	<i>Transacción T1.2: Provisión de Agroquímicos, Fertilizantes, Otros Insumos – Distribución Exclusiva.....</i>	67

5.2. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T2 –DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y NO EXCLUSIVA – PRODUCCIÓN DE TABACO	68
5.2.1. Transacción T2.1: Provisión Insumos entre Distribución Exclusiva (Acopios) – Producción de Tabaco	68
5.2.2. Transacción T2.2: Provisión de Energía Distribuidores No Exclusivos – Producción de tabaco	69
5.2.3. Transacción T2.3: Provisión de Maquinarias y Estufas – Productor de tabaco	69
5.2.4. Transacción T2.4: Provisión de Agua de Riego – Productor de tabaco	70
5.3. ANÁLISIS DE TRANSACCIONES: T3 PRODUCCIÓN – PRIMERA INDUSTRIALIZACIÓN (ACOPIOS)	70
5.4. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T4. PRIMERA INDUSTRIALIZACIÓN (ACOPIOS) – SEGUNDA INDUSTRIALIZACIÓN (EMPRESAS CIGARRILLOS)	73
5.4.1. T4.1. Primera Industrialización – Segunda Industrialización (Mercado Interno)	74
5.4.2. T4.2. Primera Industrialización – Segunda Industrialización (Mercado Externo)	74
5.5. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T5. SEGUNDA INDUSTRIALIZACIÓN – DISTRIBUIDORES.....	75
5.6. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T6. DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS Y NO EXCLUSIVOS – MAYORISTAS Y MINORISTAS- CONSUMIDORES.....	77
5.6.1. T.6.1. Distribución Mayorista Exclusiva – Minoristas	77
5.6.2. T.6.2. Distribución Mayorista no Exclusiva – Minoristas	77
5.6.3. T6.3. Minoristas – Consumidores	78
Conclusiones del Capitulo	79
6. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO: VIA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL - DIAMANTE DE PROTER –.....	81
6.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES	81
6.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA	83
6.3. CONDICIONES DE LOS SECTORES CONEXOS O DE APOYO	84
6.4. ESTRATEGIA EMPRESARIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.....	86
6.5. CONDICIONES DE GOBIERNO.....	89

<i>Conclusiones del capítulo</i>	90
7. ANÁLISIS FODA Y MATRIZ DE ANSOFF	93
7.1. ANÁLISIS FODA	94
7.2. VINCULACIÓN ENTRE LA MATRIZ FODA Y LA MATRIZ DE ANSOFF	95
<i>Conclusiones del Capítulo</i>	95
8. DISUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
8.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL	97
8.1.1. ¿Logra sus objetivos el Fondo Especial del Tabaco a partir de la Ley 19.800 a partir de su actual manera de implementación?	97
8.1.2. ¿Que perjuicios genera el monopolio de Philip Morris en el SAG?	99
8.1.3. Aranceles de exportación	100
8.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	100
8.2.1. Los altos costos de producción y la escala de los productores tabacaleros	100
8.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO	101
8.3.1. El bajo precio abonado a los productores tabacaleros desde los acopios	101
8.3.2. Manejo agronómico, tecnología y apoyo a la diversificación	102
8.3.3. Transporte multimodal	103
8.3.4. Diversificación de exportaciones	103
8.3.5. Diferenciación de Productos del SAG	103
9. CONCLUSIÓN	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXO I: Clasificación del Diamante de Porter	110

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Aranceles de Exportación del Tabaco y Sucedáneos	- 25 -
Cuadro 3.2. Distribución de Productores Tabacaleros en Argentina (2012)	- 28 -
Cuadro 3.3. Costo de Producción del Tabaco Virginia en Cosecha -US\$- (2012)	- 41 -

Cuadro 3.4. Costos de Transporte Interno en Países Competidores (2012).....	- 44 -
Cuadro 3.5. Costos de Transporte Internacional.....	- 44 -
Cuadro 4.1. Evolución del Consumo Interno de Cigarrillos.....	- 49 -
Cuadro 4.2. Producción Mundial de Tabaco verde Virginia, Procesamiento (Despalillado), Consumo y Nivel de Stocks (en millones de kg).....	53
Cuadro 4.3. Producción Mundial de Tabaco por su tipo (2007-2012).....	53
Cuadro 5.1. Estructuras de Gobernanza y Alineación de Transacciones.....	79
Cuadro 6.1. Diamante de Porter - Condiciones de los Factores -	81
Cuadro 6.2. Diamante de Porter: Condiciones de la Demanda.....	83
Cuadro 6.3. Diamante de Porter: Sectores Conexos	85
Cuadro 6.4. Diamante de Porter: Estrategia Empresarial, Estructura y Rivalidad.....	87
Cuadro 6.5. Diamante de Porter: Condiciones de Gobierno.....	89
Cuadro 7.1. Análisis FODA.....	94
Anexo 1. Puntaje Diamante de Porter: Condiciones de los Factores.....	110
Anexo 2. Puntaje Diamante de Porter: Condiciones de la Demanda.....	110
Anexo 3. Puntaje del Diamante de Porter: Sectores Conexos	110
Anexo 4. Puntaje del Diamante de Porter: Estrategias Empresarias, Estructura y Rivalidad...	110
Anexo 5. Puntaje del Diamante de Porter: Condiciones de Gobierno	111
Anexo 6. Puntaje del Diamante de Porter: Resultado Final.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Nivel de Especificidad de Activos, Costos de Gobernanza y Estructuras de Gobernanza.....	9
Gráfico 1.2. Esquema Contractual Simple.....	11
Gráfico 2.1. Método: Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios - EPESA-.....	16
Gráfico 2.2. Etapas del Mapeo y Cuantificación del Sistema Productivo.....	16
Gráfico 2.3. Resumen de la Etapa 4 - Diseño de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema de Agronegocios.....	17
Gráfico 2.4. Diamante de Porter	19
Gráfico 3.1. SAG del Tabaco Virginia en Argentina.....	21
Gráfico 3.2. Evolución de la Producción de Jujuy y Salta (1991-2012) en kg.....	29

Gráfico 3.3. Evolución de los Precios a Productores SIN Caja Verde en dólares corrientes (1991-2012).....	30
Gráfico 3.4. Evolución de los Rendimientos (1991-2012) en kg/ha.....	30
Gráfico 3.5. Distribución Porcentual de Acopio de Tabaco en empresas de Jujuy y Salta (2012).....	32
Gráfico 4.1. Evolución del Precio Promedio del Tabaco en Jujuy y Salta en dólares corrientes (1990-2012).....	47
Gráfico 4.2. Consumo Aparente de Paquetes de 20 Cigarrillos (1910-2012).....	50
Gráfico 4.3. Exportaciones de Tabaco Virginia (2004-2012) -US\$, kg y US\$/TN-.....	51
Gráfico 4.4. Exportaciones de Tabaco Despalillado Virginia (2012) -US\$-.....	51
Gráfico 4.5. Incidencia del Tabaco Virginia en la Producción Mundial.....	54
Gráfico 4.6. Producción Mundial de Exportadores de Tabaco Virginia (2005-2012) -miles de tn-.....	55
Gráfico 4.7. Producción Mundial de Tabaco Virginia (2005-2013).....	56
Gráfico 4.8. Consumo Anual per cápita de Cigarrillos.....	57
Gráfico 4.9. Producción Mundial de Cigarrillos de Principales Productores -billones de unidades-.....	59
Gráfico 4.10. Tendencias en grandes centros de Producción y Consumo -billones de unidades.....	60
Gráfico 4.11. Precios Mundiales recibidos por los Productores de Virginia -US\$/kg-.....	61
Gráfico 4.12. Precios Globales de Exportadores, Valores Corrientes (2003-2011)-US\$/kg.....	62
Gráfico 4.13. Consumo per cápita, precios y precios relativos segun ingresos en los principales productores.....	62
Gráfico 5.1. Transacción T1 y T2. Provisión de Insumos y Tecnología - Distribución - Producción de Tabaco.....	66
Gráfico 5.2. T3. Transacción de Tabaco entre Producción y Primera Transformación.....	71
Gráfico 5.3. T4. Transacción Primera Transformación - Segunda Transformación.....	73
Gráfico 5.4. T5. Transacción Industria Segunda Industrialización – Distribuidores.....	76
Gráfico 5.5. T6. Transacción Distribución - Mayoristas - Minoristas – Consumidores.....	77
Gráfico 6.1. Diamante de Porter: Condiciones de los Factores.....	82
Gráfico 6.2. Diamante de Porter: Síntesis de Resultados.....	90

Gráfico 6.3. Diamante de Porter: Resultado Final.....	91
Gráfico 7.1. Matriz FODA.....	95
Gráfico 7.2. Precios Mundiales recibidos por los productores de Virginia.....	102

ABREVIATURAS

En este trabajo, respetando el uso común, gran parte de las abreviaturas y siglas se utilizan en inglés, salvo que las mismas sean ampliamente conocidas y empleadas en castellano. Cuando corresponde, la lista incluye su equivalente en castellano.

AGS	Agribusiness System
AED	Análisis Estructural Discreto
AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
AFUBRA	Asociación de Productores Tabacaleros Brasileños
AsA	Acuerdo sobre la Agricultura
BAT	British American Tobacco
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BRIC	Brasil, Rusia, India y Corea
CMV	Categoría Más Vendida
CO.PRO.TAB	Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta
CTJ	Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy
EPESA	Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocios
FET	Fondo Especial del Tabaco
FOB	Free On Board
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GESis	Strategic Planning and Management of Productive Systems for Improving Competitiveness
I&D	Investigación y Desarrollo
INASE	Instituto Nacional de Semillas
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
MINAGRI	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
MO	Materia Orgánica
NEI	Nueva Economía Institucional
NENA	Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios
N-P-K	Nitrógeno, Fósforo y Potasio
OI	Organización Industrial
OMC	Organización Mundial de Comercio
ONG	Organismos No Gubernamentales
PBI	Producto Bruto Interno
PMI	Philip Morris International

POA	Programa Operativo Anual
PRAT	Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SAG	Sistema Agroalimentario
SAGyP	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
SLA	Sistema de Lucha Antigranizo
TCE	Transaction Cost Economics
TN	Tonelada
UPOV	Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales
USDA	United States Department of Agriculture

RESÚMEN

El Sistema de Agronegocio del Tabaco Virginia en Argentina se encuentra en un mercado que experimenta grandes cambios en los últimos años. Los países que lideraban el consumo mundial se encuentran disminuyendo su consumo progresivamente mientras que las nuevas economías, principalmente China, tomaron un rol protagónico en el mismo. Estos cambios también repercutieron en la producción mundial de tabaco, con nuevos países tomando roles protagónicos. La suma de estas oportunidades y amenazas tienen, y tendrán, grandes impactos en las provincias del norte de Argentina, donde el cultivo y proceso del tabaco Virginia cuenta con una participación preponderante en la economía. El objetivo de esta tesis será determinar la competitividad del sistema agroalimentario (SAG) del tabaco Virginia en Argentina. Para ello se utilizó el método de “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocios” (EPESA) en base a la combinación metodológica del enfoque de cadenas y al método GESIS. El resultado del análisis determinó que las principales transacciones que caracterizan y definen la competitividad del SAG se encuentran en un marco de altos costos de transacción. Estos inconvenientes encontrados en las principales transacciones del SAG, generan altos costos de transacción, falta de previsibilidad, incertidumbre, falta de especialización, baja productividad, y por ende, una baja competitividad.

Palabras Claves: Sistema de Agronegocio, Tabaco Virginia, EPESA, Método GESIS, costos de transacción, productividad, competitividad, Ambiente Institucional, multinacionales tabacaleras, especialización.

ABSTRACT

The Agribusiness System of Virginia Tobacco in Argentina is in a market experiencing great changes in the past few years. The leading world consumption countries find it decreasing progressively while the new economies, mainly China, have taken a leading role in this matter. These changes also reflect in world tobacco production, with new countries occupying leading roles. The sum of these opportunities and threats have, and will have, great impact in northern provinces of Argentina, where the growth and process of Virginia tobacco has a preponderant share in the economy. The objective of this thesis is to determine the competitiveness of the AGS (Agribusiness System) of Virginia tobacco in Argentina. To achieve this the method of "Study and Strategic Planning of AGS (EPESA) was used, based on the methodological combination of the Chain Approach and the GESIS method. The result of the analysis determined that the major transactions that characterize and define the competitiveness of AGS have high transaction costs. These disadvantages found in the major transactions of the AGS, generate high transaction costs, lack of predictability, uncertainty, lack of specialization, low productivity, and therefore, lack of competitiveness.

Key words: Agribusiness system, Virginia tobacco, EPESA GESis method, transaction costs, productivity, competitiveness, institutional environment, tobacco multinationals, specialization.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEO DEL PROBLEMA

El dinámico mundo de los Agronegocios conlleva a que muchos países que en algún momento se presentaban posicionados en mercados internacionales de distintos productos hayan consolidado, incrementado o abandonado paulatina o bruscamente su posición en los mismos. La competitividad de un Sistema de Agronegocios cumple un factor primordial en este sentido.

El Agronegocio tabacalero se encuentra en un momento de fuertes cambios en los mercados internacionales. La demanda de cigarrillos se encuentra en alza, aún con caídas de consumo con tendencia sostenida a la baja en la mayoría de los países desarrollados. El rol de China y su imponente crecimiento económico en los últimos años explican en gran parte el incremento de la demanda de cigarrillos y consecuentemente, de la demanda de tabaco Virginia.

Los cambios en el mercado internacional dieron el origen a un periodo de competencia que comenzó a manifestarse en el año 2009, con un fuerte crecimiento en la producción de India y EE.UU., que luego fue emulado por países como Zimbabue, Tanzania y Bangladesh. Estos países que en el año 2009 no superaban a Argentina en sus niveles de producción, fueron paulatinamente incrementándola hasta superar a Argentina en el año 2011 e incrementar su diferencia al año 2012.

Si bien la producción de tabaco Virginia de Argentina se encuentra estabilizada entre los 80 millones y 90 millones de kilogramos entre las cosechas 2004 y 2011, la cosecha 2012 en Argentina tuvo una disminución del 13,1% respecto de la cosecha anterior y fue la más baja desde la campaña 2003-2004. Si bien una fuerte sequía generó una menor área plantada para la cosecha 2012, otros factores de producción como la productividad, y el mercado internacional también pudieron influir en esta caída.

En tal sentido, y tomando como eje teórico a la Nueva Economía Institucional, serán desarrollados instrumentos para la aproximación del sistema de agronegocio del tabaco Virginia en Argentina, que involucra el análisis de variables como: incrementos en costos de producción, dificultades de contratación de mano de obra en las áreas tabacaleras, problemas en la clasificación de compra entre los productores y las empresas, los precios abonados por las industrias locales, la estructura de la industria de cigarrillos orientada solo al mercado interno, entre otros.

Además, serán analizados factores del mercado internacional como el incremento de stocks, por una mayor producción de países competidores, y de orden estratégico como la concentración de las exportaciones de despalillado en pocos importadores, que afectan el normal funcionamiento del SAG en su conjunto.

La justificación del trabajo radica en la importancia del tabaco en las economías regionales de Argentina, principalmente en las provincias de Jujuy y Salta, siendo uno de los productos de exportación más importantes en esas provincias y un gran generador de empleo en cultivo e industria.

Si bien las aproximaciones realizadas para el análisis del agronegocio del tabaco Virginia en Argentina observados en trabajos de múltiples disciplinas no se encuadran en los lineamientos plateados por la teoría de los Agronegocios y la Nueva Economía Institucional, realizan importantes contribuciones en la delimitación del sistema:

La mayor contribución al análisis del sector se encuentra protagonizada por las tesis de posgrado de Masters y Doctorados tanto de universidades públicas como privadas. Se pudo observar una serie de trabajos con una línea de continuidad en el aspecto social del sector.

A partir de las investigaciones de “Trayectoria y organización productiva de sectores medios de productores medios de tabacaleros en la provincia de Salta” (Giménez, 2004), “El empleo rural y nuevos actores sociales en Jujuy” (Aparicio, 1999), y el trabajo de la “Movilidad social de los productores tabacaleros en la provincia de Jujuy” (Re, 2007), el campo sociológico encuentra una línea de investigadores que permiten un mayor entendimiento de estas ciencias en el SAG del tabaco Virginia en Argentina.

En otra línea de investigación, se pudieron observar trabajos realizados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Corradini, et al 2005) y otros investigadores (Medina et. Al., 2012) en busca de caracterizar al sector tabacalero, recopilando series estadísticas para observar la evolución de distintos indicadores básicos como rendimiento, precio corrientes de venta del tabaco, volúmenes y valores de tabaco y subproductos exportados, etc.

Los trabajos recopilados en materia de caracterización del sector –Medina et al, 2012 y Corradini et.al., 2004- hacen referencia al consumo interno de cigarrillos y a las exportaciones de tabaco y subproductos para determinar la demanda de tabaco internacional. Asimismo, estratifican a los productores de acuerdo a las hectáreas determinando sus costos de producción, ingresos, precio de acopio y precio FET.

En otras investigaciones de línea económica, y con un abordaje más sistémico del SAG, Rozada (2005), estudia el mercado tabacalero en Argentina, realizando importantes aportes en materia de consumo, con análisis de elasticidad precio de la demanda de

cigarrillo, y comercio de tabaco. Plantea además distintos indicadores para reconocer la competitividad de la industria.

Otras líneas de análisis, como la investigación y desarrollo, realizan interesantes aportes en materia de producción y curado de tabaco. Publicaciones en materia técnicas de cultivo como la fertilización aplicada (Ballari, 2005), enfoque integral del amarillamiento (Giménez Monge J.L et al, 2009) e investigaciones respecto de la eficiencia de curado en estufas Bulk Curing (Altobelli,et.al., 2010, citando a Eckhardt, M.A. 2002), además Altobelli,et.al. (2010) realizan también un importante aporte al sector.

El trabajo tendrá apoyo y asesoría de múltiples especialistas en la producción e industrialización del tabaco, tanto de organismos públicos (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA) como privados (productores, cámaras, asociaciones y cooperativas del sector tabacalero), para sustentar la información analizada.

La originalidad del trabajo se sustenta a partir de la escasez de trabajos y estudios a nivel local sobre el SAG del tabaco Virginia abordado bajo el marco teórico establecido por la Nueva Economía Institucional.

La delimitación de este trabajo es temporal y espacial. El periodo de tiempo en que se focaliza este estudio es el comprendido entre agosto de 2005 y marzo de 2012. A nivel espacial, el estudio abarca el funcionamiento del Sistema de Agronegocio del Tabaco Virginia en Argentina donde las provincias de Jujuy y Salta concentran más del 98% de la producción de tabaco Virginia a nivel nacional.

El análisis y diagnóstico del SAG del tabaco Virginia en Argentina aportará información, análisis y comparaciones que ayudarán a determinar la competitividad y las acciones necesarias para reorientar o no algunos recursos y estrategias a tal fin.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

El trabajo tiene por objeto determinar la competitividad del Sistema de Agronegocio del Tabaco Virginia en Argentina.

1.2.2. Objetivo Especifico

- Analizar los ambientes institucional, organización y tecnológico del SAG.
- Analizar la alineación de las transacciones del SAG.
- Analizar los factores competitivos.
- Proponer una línea de recomendaciones en virtud de las conclusiones de cada análisis.

1.3.MARCO TEÓRICO

En virtud de los objetivos propuestos, se utilizarán conceptos y teorías desarrolladas por autores destacados que fueron complementándose a lo largo de los años en un mundo de Agronegocios con escenarios dinámicos y cambiantes.

Para el abordaje al estudio de los sistemas de agronegocios, el trabajo tomará como referencia a la Nueva Economía Institucional como núcleo teórico y al concepto de la firma de Coase (1937) y el concepto de *Agribusiness* de Davies y Goldberg (1957), como ejes principales en la aproximación a los sistemas de agronegocios.

Las aproximaciones sistémicas cubren toda la gama de expresión real del negocio agroalimentario y constituyen un conjunto de análisis apropiado. La conjunción entre la aproximación sistema y el núcleo teórico representado por la Nueva Economía Institucional, la organización industrial, los costos de transacción, los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación, conforma el “Sistema de Agronegocio Coasiano” que conceptualiza al sector agroalimentario como un “*nexus* de contratos” que coordina (gobernancia) la cadena de valor, siendo en este caso la transacción la unidad de análisis de las relaciones.

Posteriormente se definirá el concepto de competitividad de acuerdo a lo planteado por Porter (s1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998. Los aportes de Porter no solo se limitan a aspectos teóricos sino que también aportan herramientas analíticas como se indicará en el siguiente capítulo.

1.3.1. Nueva Economía Institucional

Debido a las restricciones que presentan los abordajes tradicionales para entender la compleja trama de interacciones que determinan la performance de los negocios agroalimentarios (Ordóñez, 2009), es que se origina la **Nueva Economía Institucional (NEI)** para realizar una aproximación más integral, abarcando desde la industria de insumos, a los productores agropecuarios, a la agroindustria y al comercio minorista y exterior.

De alguna manera, los aportes de la Nueva Economía Institucional tratan de resolver algunas cuestiones emergentes de los principios básicos de la economía neoclásica, como ser, no poder explicar el funcionamiento de la economía a partir de los comportamientos racionales individuales. Los supuestos de la competencia perfecta: elevado número de compradores y vendedores, productos homogéneos, información completa movilidad de

factores y libertad de entrada, no se presentan en el mundo real de la economía y los negocios (Ordoñez, 2009).

Los aportes de la NEI para el abordaje sobre los agronegocios se fueron nutriendo a partir de los aportes de las teorías de la OI (Organización Industrial), de los costos de transacción, de los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación. Particularmente los **costos de transacción**, cumplen un rol primordial en este abordaje.

1.3.1.1. Economía de los Costos de Transacción

La Economía de los costos de transacción (en sus siglas en inglés, TCE) es una rama dentro de la Nueva Economía Institucional que se focaliza en el estudio de la coordinación y la eficiencia de los sistemas a nivel organizacional, es decir, a través del análisis de las relaciones entre los segmentos que lo componen (Williamson, 1985; 1993).

Coase (1937) indica que la empresa es un nexo de contratos. Según Williamson (1985) este nexo de contratos tiene algún tipo de administración (gestión) y la forma como se realiza varía desde los mercados (sistemas de precio) hasta la integración vertical. Coase (1937) reconoce que usar los mecanismos de mercado conlleva un costo.

Estos costos son los de descubrir cuáles serían los precios, cuales los costos de negociar contratos individuales para cada transacción de cambio y los costos para especificar las condiciones de cambio en un contrato a largo plazo. Posteriormente, estos costos se conocerían como costos de transacción.

Douglas North (1990) señala a los costos de transacción como los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía neoclásica, destacando a la incertidumbre como la principal fuente de los costos de transacción.

Según Williamson (1985, 1991, 1993), premio Nobel en el año 2009, el análisis que determina las razones por las cuales los actores de una cadena utilizan diferentes mecanismos de coordinación (estructuras de gobernanza) como: el sistema de coordinación vía precio, vía contratos, y en casos más especializados integración vertical, es el estudio de la transacción. Este determinará la eficiencia de la gobernanza elegida.

La economía de los costos de transacción sostiene que las estructuras de gobernanza eficientes son el resultado de las alineaciones de los atributos de los costos de transacción con las estructuras de gobernanza, bajo los supuestos del comportamiento: racionalidad limitada y oportunismo.

La racionalidad limitada se refiere al comportamiento que pretende ser racional pero lo logra limitadamente. Todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos por efecto de la racionalidad limitada. Asimismo, el oportunismo se define como el auto

interés perseguido con avidez, que incluyen esfuerzos para engañar, despistar, embaucar, confundir, desorientar a la otra parte (Ordoñez, 2009).

Bajo estas condiciones, los contratos son incompletos y los agentes deben diseñar formas de intercambio-estructuras de gobernanza- capaces de superar o disminuir los costos producto de las lagunas a nivel interno y externo de las organizaciones.

En su trabajo *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), Williamson identifica tres dimensiones -atributos- de las transacciones que están relacionadas a los costos de transacción: estas son la **frecuencia**, la **incertidumbre** y la **especificidad de los activos**, siendo esta última la más importante (Williamson, 1991).

La **frecuencia** de una transacción es una dimensión de la regularidad de la misma, y determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, y a su vez, la generación de procesos de creación de confianza, prestigio y compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones – con la consecuente creación de reputación- economiza costos de transacción (Williamson, 1991).

La **incertidumbre** puede generarse a nivel institucional, formal (referida a normas específicas como leyes, decretos) e informal (referida a la propia idiosincrasia de las partes intervinientes como cultura y costumbres), producto de un bajo *enforcement* o respecto de las reglas de juego, generando costos de transacción en todo el contexto.

Para analizar las causas de la incertidumbre a nivel organizacional, se puede tomar como punto de partida del análisis los supuestos de comportamiento, donde la conducta humana presenta limitaciones en la capacidad de conocimiento y actitudes de interés personal que determinan la racionalidad limitada y el oportunismo respectivamente.

Williamson define a los **activos específicos** como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin sufrir una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores en consecuencia los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual.

1.3.1.2. Estructuras de Gobernanza y la Alineación de las Transacciones

a) Estructuras de Gobernanza

Williamson (1996) afirma que es el estudio de la estructura de gobernanza la forma de analizar la “*matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida*” y que los atributos de las transacciones determinan la elección de la misma, de acuerdo al ambiente institucional dado.

Estos atributos de las transacciones determinarán la adaptación de los agentes económicos sobre la transacción, quienes utilizarán distintas estructuras de gobernanza a fin de que

la transacción presente los menores costos. La proposición básica aquí es que las estructuras de gobernanza difieren en sus capacidades de dar una respuesta eficiente a las perturbaciones.

En ese sentido, tres alternativas discretas de gobernanza son comúnmente reconocidas para el intercambio de los derechos de propiedad: el clásico mercado spot, los contratos o formas híbridas y la firma, integración vertical o jerarquía (Williamson, 1996).

El mercado es el escenario donde partes autónomas están involucradas en el intercambio de bienes o servicios (Williamson, 1996). Si el nivel de activos específicos es bajo, las negociaciones pueden estar relacionadas a esta estructura de gobernanza en línea con las leyes contractuales clásicas (Mc Neil, 1978). Sin embargo, a partir de que aumentan estos activos específicos, y ante un ambiente institucional dado en que se incrementan los costos de los procesos de renegociación, surge la necesidad de arbitrajes o cambios o finalización de los contratos, por lo tanto la estructura de gobernanza termina por salir del mercado spot tradicional.

Las formas híbridas pueden proveer incentivos que son necesarios para alcanzar eficiencia en la producción y la distribución de los productos agroalimentarios, a partir que los contratos y las salvaguardas son definidos para garantizar la continuidad y la estabilidad del *clúster* de transacciones (Zylbersztajn, 1996). *“El contrato es un acuerdo entre un comprador y un vendedor en el que los términos del intercambio son definidos por: precio, especificidad de los activos y salvaguardas (Williamson, 1994). El contrato se establece para intercambios donde, en ausencia de alternativas de mercado estandarizadas, las partes diseñan normas de relaciones futuras en las que pueden confiar”* (Williamson, 1985).

Esta estructura de gobernanza permite disminuir la incertidumbre y, además, abaratar la obtención y el procesamiento de información. Sin embargo, el autor anticipa que siempre los contratos son incompletos y *“sujetos a revisiones impredecibles (...) las transacciones involucran un patrimonio específico y están afectadas por la incertidumbre”*.

Según Williamson (1985), dada la imposibilidad de realizar contratos completos (debido a la racionalidad limitada) y la necesidad de adaptar una relación de provisión de un bien a través del tiempo (en respuesta a las perturbaciones), las principales alternativas institucionales a ser evaluadas se hallan entre contratos incompletos a corto plazo y la integración vertical o jerarquía.

Se presupone que frente a altos niveles de especificidad de activos las estructuras de gobernanza más eficientes serían las jerarquías mientras que a baja especificidad de activos las ligadas al mecanismo de precio, el mercado, serían las que presentan la mayor eficacia. Esto, debido a que la presencia de perturbaciones requiere respuestas más

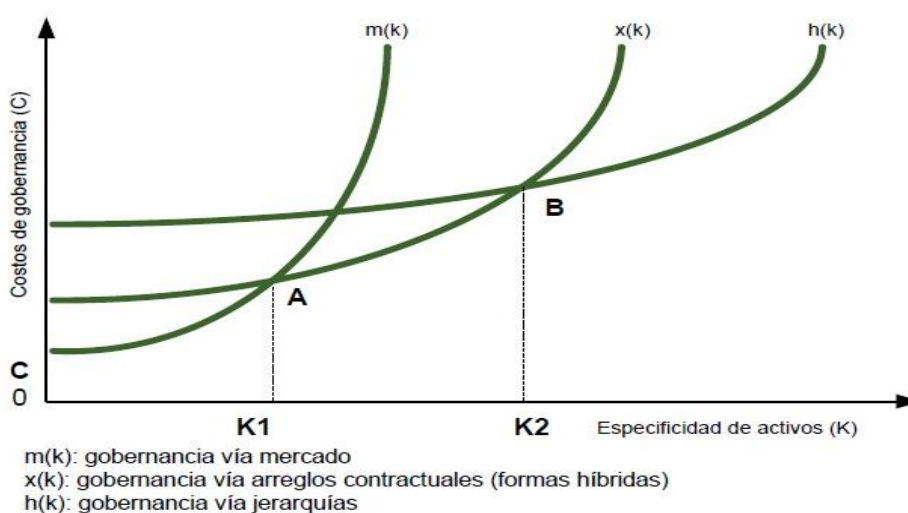
numerosas en coordinación como consecuencia del aumento de la inversión en activos específicos.

Los incentivos del mercado en este caso impiden la adaptabilidad, ya que cada parte dentro del intercambio autónomo sale del alineamiento y es aquí donde es necesario un consenso mutuo para efectuar el ajuste. Sin embargo, cada una de las partes intentará apropiarse como pueda de las ganancias resultantes de la adaptación realizada.

En el siguiente gráfico se refleja como la elección de la estructura depende del balance entre el costo de operar en el mercado, o los costos de la integración vertical, según el nivel de especificidad de activos. Como se observa en la figura, en la medida que aumentan los activos específicos, la inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones se ve reflejada en los costos de gobernanza (Zylbersztajn, 1996).

Después de un nivel crítico de activos específicos (k_1), el menor costo se muda del mercado a los contratos o formas híbridas en la medida que siguen aumentando los activos específicos, y posteriormente la demanda de controles más directos puede ser solamente realizada a través de organizaciones internas o jerarquías. Los cambios en la dinámica de las relaciones de confianza entre los agentes pueden provocar el desplazamiento de las curvas (Zylbersztajn, 1996).

Gráfico 1.1. Nivel de Especificidad de Activos, Costos de Gobernanza y Estructuras de Gobernanza



Fuente: Williamson, 1993

La teoría de los costos de transacción se sustenta en que la eficiencia en las estructuras de gobernanza es el resultado de los costos de la alineación de las transacciones con las estructuras de gobernanza bajo supuestos del comportamiento dados.

La reducción de los costos de transacción micro – es decir los generados a nivel organizacional determina economías de segundo orden, correcta gobernanza, generando

alta productividad económica en las relaciones inter-organizacionales respectivas. *“En consecuencia, en el escenario de las organizaciones, se eligen las estructuras de gobernanza de menores costos de transacción, y por otro lado se eligen las estrategias de negocios más competitivas. De alguna manera todo ello debe estar alineado con el ambiente institucional y la acción de los individuos”* (Ordóñez, 2010).

b) Alineación de las Transacciones

Según Williamson, el contrato es un acuerdo entre un comprador y un vendedor en el que los términos del intercambio son definidos por: precio, especificidad de los activos y salvaguardas (esto asumiendo que la cantidad, calidad y duración del contrato están todas especificadas) (Williamson, 1994).

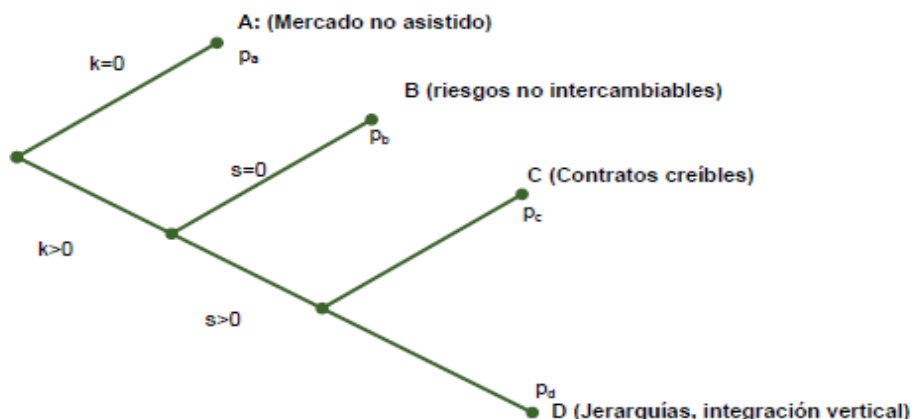
Para comprender la eficiencia de un contrato, lo que a su vez indica el grado de alineación de una transacción, Williamson (1988) propone el siguiente modelo teórico:

Por un lado, toma como supuestos que un bien, o un servicio, puede ser provisto por dos tecnologías alternativas indistintamente. Una de ellas de tipo general y ampliamente disponible en el mercado, la otra de uso especial. Esta última a su vez requiere de una mayor inversión en activos específicos, pero es más eficiente para satisfacer la demanda. Utilizando k para medir los activos específicos de las transacciones, las que utilizan la tecnología de uso general son aquellas para las que $k = 0$.

Cuando las transacciones utilizan la tecnología de uso especial, existe una condición de $k > 0$. Los activos están especializados según las necesidades de cada una de las partes. Por lo tanto, en el caso en que se interrumpieran prematuramente las transacciones de este tipo, los valores productivos se sacrificarían.

Mientras que la contratación clásica de mercado es suficiente para las transacciones del tipo $k = 0$, la estructura de gobernanza de mercado presenta riesgos cuando existen activos específicos involucrados en las transacciones. Por lo tanto las partes tienen un incentivo especial para diseñar salvaguardas o garantías a fin de proteger las inversiones en las transacciones de este tipo. Tomando a s para representar la magnitud de cualquiera de las garantías, una condición de $s = 0$ es aquella en la que no se toma ningún tipo de salvaguardas; la decisión de proporcionar alguna garantía se refleja como $s > 0$.

Gráfico 1.1. Esquema Contractual Simple



Fuente: Williamson, 1988

El nodo A, en el gráfico 1.2, corresponde a una transacción en condiciones ideales. Hay una ausencia de dependencia y la transacción se resuelve dentro de un mercado de competencia perfecta a un precio definido P_a .

En el nodo B surgen riesgos contractuales no intercambiables, donde entran en juego activos específicos ($k > 0$) para los cuales no han sido establecidas salvaguardas ($s = 0$). Estos riesgos deberían ser previstos por las partes, que establecerían el precio de intercambio acorde al riesgo contractual. El precio de equilibrio en este nodo es P_b .

En los nodos C y D se incorporan salvaguardas ($s > 0$). En el punto C estas salvaguardas mencionadas dan lugar a contratos creíbles. Esto da lugar a que debido a la mayor seguridad en el intercambio que estas proporcionan, el precio de equilibrio sería menor que en el nodo B ($P_c < P_b$).

Las salvaguardas o garantías de protección a las que se refiere Williamson (1988) normalmente adoptan una de tres formas o más. La primera consiste en realinear los incentivos, que normalmente implica algún tipo de pago compensatorio o penalidad por rescisión anticipada. Una segunda forma es crear y emplear una estructura de gobernanza especializada a la cual recurrir para resolver conflictos. El uso del arbitraje, en lugar del litigio en la corte, es de este modo característico de la gobernanza del nodo C. Una tercera forma consiste en introducir reglas comerciales, que apoyen y den señales de que hay intención de continuidad. Un ejemplo de esto último es expandir una relación comercial de intercambio unilateral a bilateral (a través del uso concertado de, por ejemplo, la reciprocidad), para así lograr un equilibrio de los riesgos comerciales.

Finamente, si los costos producto de las rupturas contractuales continúan a pesar de los esfuerzos de las partes por establecer salvaguardas en el nodo *C*, la transacción debería ser organizada dentro de la integración vertical.

El nodo *D*, la integración vertical de la firma, es la alternativa ante altos niveles de especificidad de activos y altos niveles de incertidumbre que determinan una mayor necesidad de adaptación coordinada. En ese punto el precio en el nodo *D* (*Pd*) justifica el diferencial de costos entre la integración vertical y las formas híbridas.

Complementariamente al modelo propuesto, el plazo juega también un rol clave. En ese sentido, el plazo puede ser definido como la duración de un contrato, el periodo de tiempo durante el cual las partes acuerdan a priori comprometerse a los términos y condiciones especificados en el contrato (Joskow, 1987).

Puesto que las inversiones en activos específicos favorecen comportamientos oportunistas *ex post*, la duración del contrato puede ser considerada como una salvaguarda o mecanismo de garantía de los problemas que deriven de dichas inversiones en activos específicos (Williamson, 1996; Joskow, 1995).

Según esta supuesto, la teoría de los costos de transacción predice una mayor duración contractual cuanto mayor sea la especificidad de activos envuelta en la transacción. Sin embargo, un contrato a largo plazo conlleva problemas si la transacción se produce en un escenario de alta incertidumbre. Ante continuos cambios, los contratos a largo plazo pueden dejar de ser apropiados porque acotan las oportunidades para la renegociación y poder así adaptarse a la nueva situación.

En consecuencia, asumiendo que la racionalidad de los individuos es limitada, el riesgo de inflexibilidad derivado de los contratos a largo plazo aumentará con el nivel de incertidumbre existente en el marco en el que se desenvuelve la transacción. En definitiva, —*existe generalmente un trade-off entre la flexibilidad que proporciona un contrato y la facilidad con la que éste puede ser implementado*” (Crocker & Masten, 1985). Así entonces, y en coherencia con lo expuesto por Williamson (1991), un mayor nivel de incertidumbre induciría a una menor duración contractual.

Por último, un concepto que será desarrollado con frecuencia en el análisis de las estructuras de gobernancia es el criterio de remediabilidad. De acuerdo a este criterio, un resultado ante el cual ninguna alternativa superior puede ser descripta o implementada con ganancias netas, se presume de ser eficiente (Williamson, 1996).

El criterio de remediabilidad nos permite explorar esa situación en donde se puede describir una alternativa superior, con claros beneficios, pero que demora en ser implementada. La demora en la implementación plantea de hecho una demora en el

desarrollo de estrategias competitivas que permiten a través de un ordenamiento privado una economía a partir de la reducción de costos de transacción (Ordoñez, NENA, 2009).

El estudio de Williamson permite interpretar que la eficiencia de una estructura de gobernanza requiere de la alineación de la transacción respecto de un precio especificado, salvaguardas, activos específicos y el plazo acorde a la incertidumbre del ambiente en que esta se desenvuelve. Y es a partir del criterio de remediabilidad desde donde se desarrollarán acciones tendientes a lograr la alineación de las transacciones en el SAG.

1.3.2. Concepto de Competitividad

De acuerdo a lo planteado por Ordoñez (2004), en la literatura de estrategias competitivas se observan tres grandes líneas de trabajo que apuntan a explicar cuáles son las fuentes de ventajas competitivas sostenibles:

- La primera derivada de la escuela de organización industrial (Porter) sugiere que la fuente de super – rentas surgen de la participación de una empresa en un sector industrial con estructuras favorables para el desempeño superior, y en la misma, la competitividad se define a partir del juego de las cinco fuerzas – poder de negociación con proveedores y clientes, sustitutos, nuevos ingresantes, rivalidad entre competidores privilegiando los aspectos de rivalidad y colisión de intereses. En la visión de la organización industrial (OI), la estructura de la industria es la unidad de análisis, y la rivalidad la clave competitiva.
- La segunda se basa en la diferenciación de la firma más que en la estructura de la industria. Distintos autores (Barney, Rumelt) determinan que los recursos singulares y únicos, raros e insustituibles, que crea y acumula una empresa constituyen la base de sus capacidades y competencias centrales, claves de la competitividad. De alguna manera esta aproximación coincide con el análisis de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Suen). En la visión basada en los recursos y en las capacidades la unidad de análisis es la firma. La segunda vía de aproximación no será desarrollada en el presente trabajo.
- La tercera vía de análisis de la competitividad se adapta mejor a la actual realidad globalizada de negocios, en donde cualquier firma siempre constituye una parte de un sistema mayor a través de un sinnúmero de alianzas. En este caso el enfoque es sobre las relaciones inter - organizacionales que determina super rentas – rentas relacionales – (Dyer & Singh). En esta vía, en el marco de relaciones inter - organizacionales se producen procesos de intercambio de todo tipo de recursos, aprendizaje colectivo, a la par que se promueve una importante reducción de los costos de transacción.

La tercera vía fue desarrollada en la introducción del presente capítulo al desarrollar el marco teórico de la Nueva Economía Institucional y el aporte de la Economía de Costos de Transacción. A los efectos de entender la aproximación de esta vía en el estudio de la competitividad, Coase (1997) señala:

La vía de los costos de transacción plantea que la competitividad de un SAG depende de la productividad. Y en las palabras de Ronald Coase (1997), “... *la productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción) mayor será la especialización, mayor será el desarrollo de las personas y más alto el nivel de vida las personas. Sin embargo, el nivel de costos de transacción depende de las instituciones de un país, de sus sistema legal, de sus sistema político, de su cultura.*”

De acuerdo a la primera vía, Porter (1995) define competitividad a la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales.

La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles.

Por tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad. La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. Y con ello, un alto nivel de vida.

Es necesario introducir al interlocutor en los siguientes conceptos que serán empleados con frecuencia para el análisis del diamante de Porter: las ventajas competitivas y las ventajas comparativas.

Las ventajas comparativas son aquellas ventajas relacionadas a la especialización de un país. Es decir, aquello que un país produce comparativamente más eficientemente que otro. Las ventajas comparativas se relacionan con la productividad y la productividad con los factores de trabajo: tierra, capital y trabajo. Las ventajas comparativas están relacionadas a los costos.

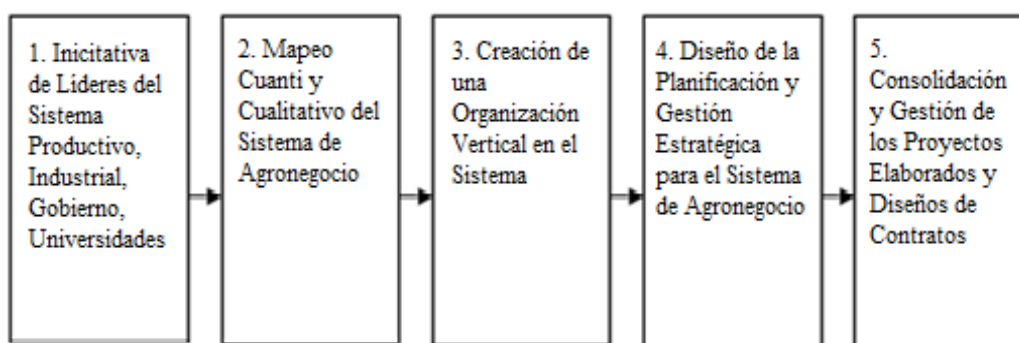
Por otro lado, las ventajas competitivas se refieren a los atributos que adquieren o desarrollan las organizaciones permitiéndole superar la performance de los competidores. Estos atributos pueden ser el acceso a recursos naturales, calidad o bajos costos de energía o acceso a mano de obra calificada. La tecnológica también puede brindar ventajas competitivas. Las ventajas competitivas están relacionadas a la calidad o diferenciación.

2. METODOLOGÍA

Se utilizarán las etapas 2 y 4 del método “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocios” (EPESA, elaborada por Senesi, 2009, en base a la combinación metodológica de enfoque de cadenas (Ordoñez 1999) y al método GESIS (Fava Neves 2007).

La etapa 2 consiste en el mapeo y cuantificación del SAG y la etapa 4 provee las herramientas para realizar un estudio diagnóstico del sistema de Agronegocios. El método se encuentra resumido en el gráfico 3:

Gráfico 2.1. Método: Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios -EPESA-

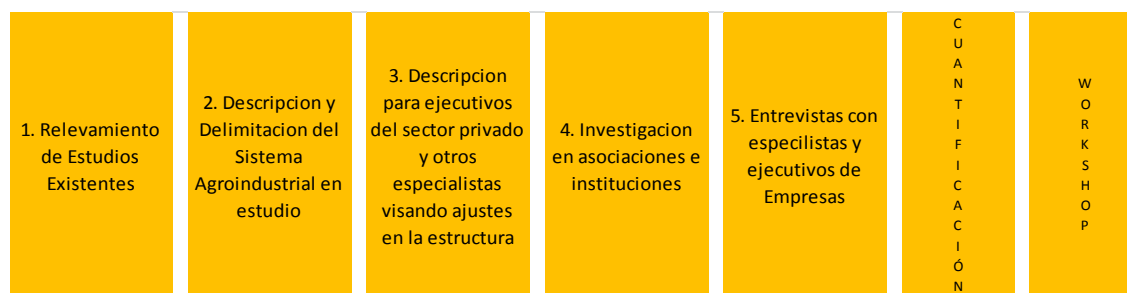


Fuente: Senesi 2009, en base a datos de Neves (2007)

2.1.MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO

Tan importante como el análisis interno de un negocios el análisis externo, tanto del macro ambiente (ambiente organizacional, institucional y tecnológico) como del ambiente inmediato (proveedores, competidores, distribuidores y consumidores). La etapa de mapeo y cuantificación puede ser resumida en las siguientes fases:

Gráfico 2.2. Etapas del Mapeo y Cuantificación del Sistema Productivo



Fuente: Senesi 2009, en base a datos de Neves (2007)

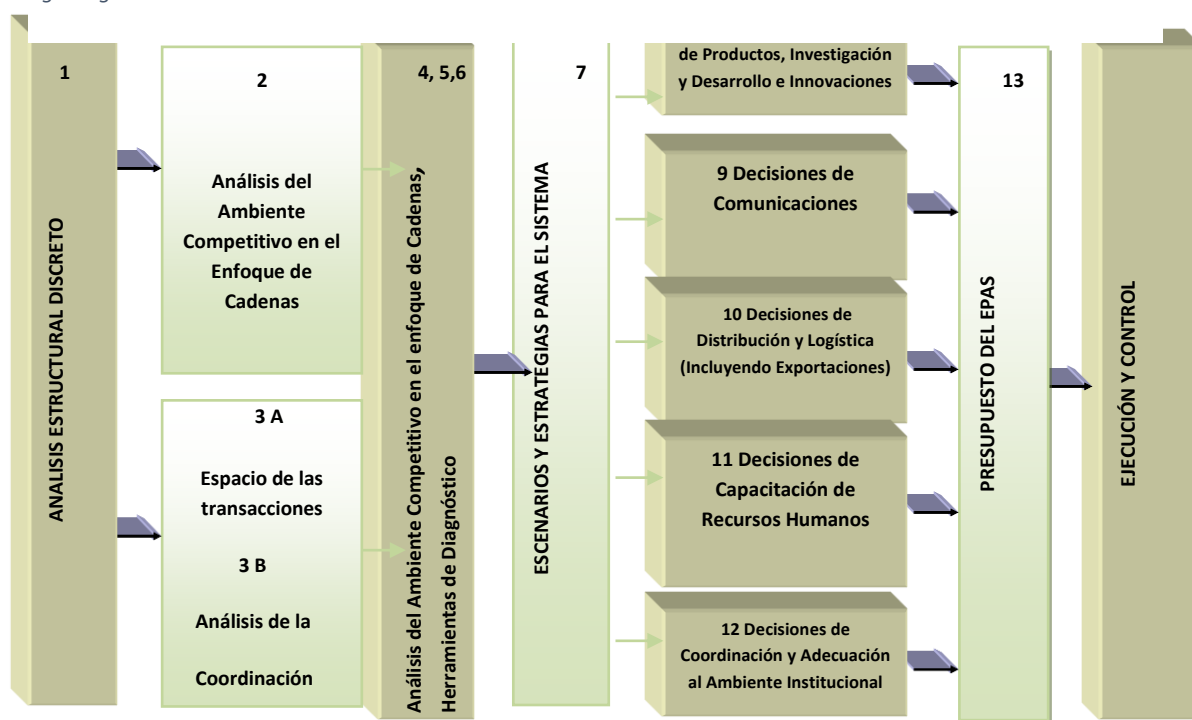
A efectos de obtener la información necesaria, se recopilarán datos secundarios de material bibliográfico de libros, publicaciones, revistas, boletines oficiales y privados, información de empresas y organismos de productores, tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, la recopilación de datos primarios será efectuada a partir de información del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, AFIP, INDEC, entre otros Organismos, y a partir de entrevistas con referentes del sector tabacalero nacional e internacional, que brindaran sustento o no, a la información recopilada de otras fuentes.

2.2.DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA DE AGRONEGOCIO

Como podrá observarse en el gráfico 2.3, que plantea un resumen de la Etapa 4 del Método EPESA (Senesi, 2009), en virtud de los objetivos y resultados buscados se utilizará la fase diagnóstica la cual consiste en las subetapas 1 a 6:

Gráfico 2.3. Resumen de la Etapa 4 - Diseño de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema de Agronegocio-



Fuente: Fuente: Senesi, 2009 en base a Neves, 2004 y Ordoñez, 1998

Las herramientas de diagnóstico contenidas en la etapa 4 del método EPESA (Senesi, 2009) que serán utilizadas son las siguientes:

2.3.HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO MÉTODO EPESA

2.3.1. *Análisis Estructural Discreto*

La metodología de aproximación para el estudio y la intervención en los agronegocios alimentarios es el modelo de agronegocios coasiano, conformando una aproximación al análisis institucional comparado, desde el análisis estructural discreto, de los sistemas de agronegocios. Mediante este estudio se analizará el grado de alineación entre las transacciones, la estructura de gobernanza y el ambiente institucional.

Según lo expuesto por Simón (1957), una forma de reconocer las condiciones en las que se desarrolla la empresa y como son sus relaciones con la cadena se puede abordar desde un análisis estructural discreto.

El estudio de la organización económica comparada adaptada por Williamson (1999), en la adaptación de los subsistemas estrictamente conectados, se desarrolla a través del análisis de 3 ambientes: institucional, organizacional y tecnológico. Asimismo, Ordoñez (2000) propone el análisis del ambiente comercial.

2.3.2. *Alineación de Transacciones*

Descripción y análisis de las distintas transacciones de la cadena para determinar o no su alineación con el SAG, entendiéndose a la misma como estructuras de gobernanza de bajo costo a partir de la alineación entre las transacciones, la gobernanza y la estrategia de negocios con el ambiente institucional y las acciones de los individuos.

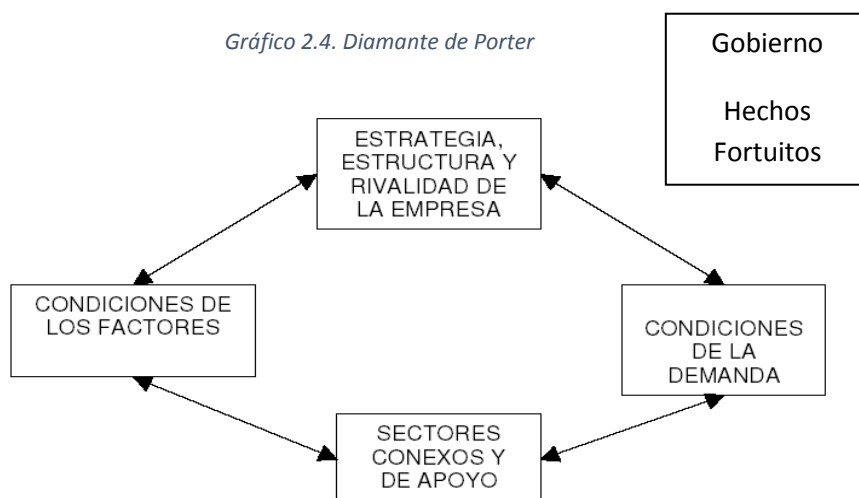
2.3.3. *Diamante de Porter*

La metodología del **Diamante de Porter** (Porter, 1990), se aplicará con el objetivo de contextualizar el ambiente competitivo en el cual tienen lugar el SAG bajo estudio dado la importancia que tiene el conocimiento del contexto en el cual tienen lugar los Agronegocios.

El diamante de Porter es una herramienta de diagnóstico que sirve para estudiar la ventaja competitiva de un sector en una nación.

El diamante consta de cuatro atributos que se influyen recíprocamente. Las ventajas competitivas se gestan en base a dichos atributos que Porter identificó como: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y los Sectores conexos o de apoyo. Todos estos atributos conforman un sistema denominado “Diamante”. Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (Porter, 1990).

Gráfico 2.4. Diamante de Porter



Fuente: Porter, 1990

Desarrollados los resultados de las dos vías de aproximación propuestas para determinar la competitividad del SAG (Análisis de Transacciones y Diamante de Porter), se implementará un análisis FODA que permita reunir los aportes de las dos vías de aproximación y concluir con la Matriz de Ansoff.

2.3.4. Análisis FODA y Matriz de Ansoff

La **matriz FODA** es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de un sector en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar su competitividad. Consta de dos variables y cuatro sub-variables:

El análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del sector, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006).

La situación interna se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación del sector, como los recursos disponibles y las áreas funcionales. La situación externa se asocia a variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., las cuales a pesar de estar fuera del control del sector, permiten ejercer acciones para aprovechar o disminuir su impacto (Ramírez, 2009).

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su

situación de carácter externo; es decir, se plantean estrategias para minimizar y evitar amenazas y debilidades, en función de la maximización de las oportunidades y fortalezas.

Asimismo, el análisis FODA se complementara con la matriz de desarrollo Producto – Mercado de Ansoff (1957), que es una herramienta de toma de decisiones para: penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación, brindando información sobre la dirección a seguir a través de la detección de posibles estrategias. Los parámetros de la Matriz de Ansoff son los siguientes:

- Continuar con un producto existente (A) en un mercado existente (A)
- Desarrollar un producto nuevo (N) para un mercado existente (A)
- Buscar un mercado nuevo (N) un producto nuevo (N)
- Continuar con un producto existente (A) para un mercado nuevo (N)

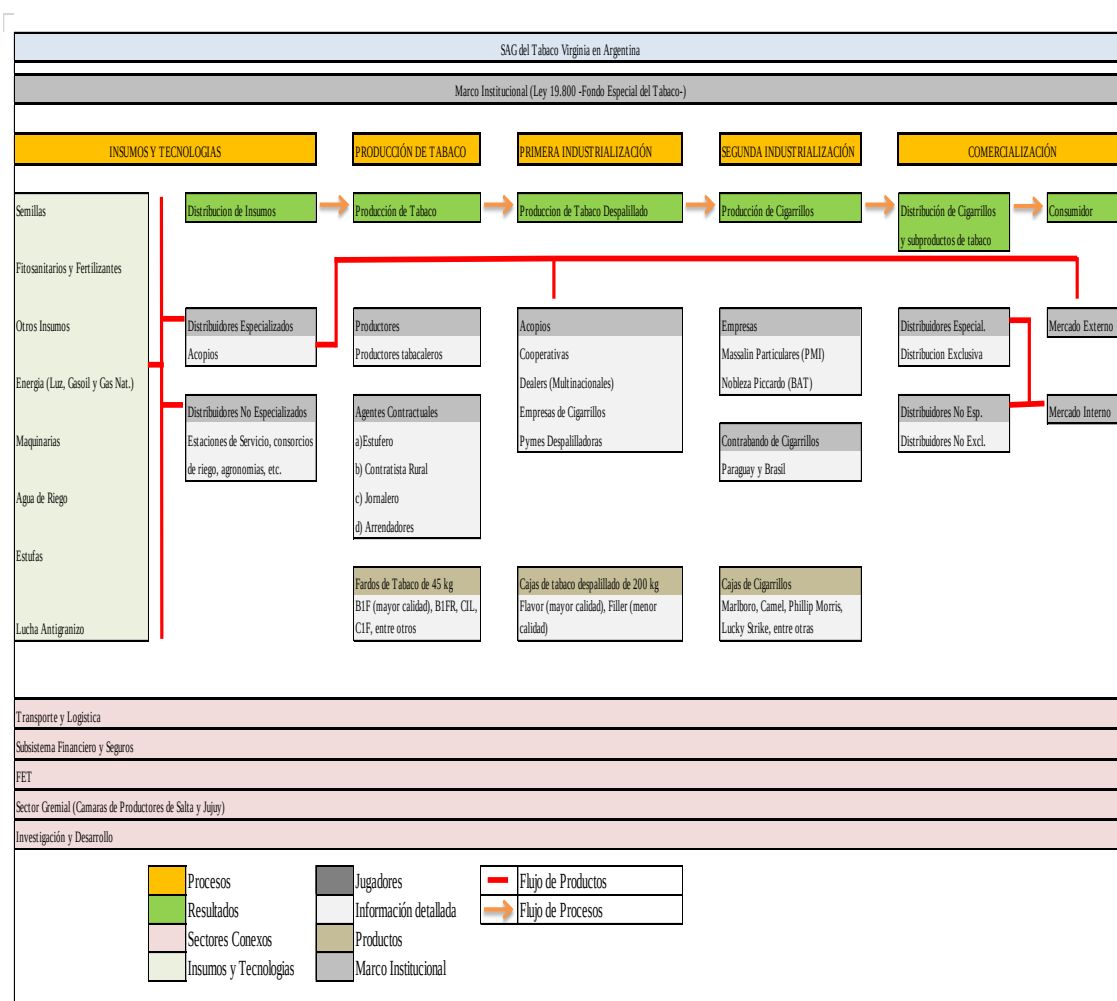
3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO (por Área de Resultado)

Esta sección abordará el análisis estructural discreto (AED) del SAG. El capítulo se encuentra articulado con un mapa del SAG que identifica a los distintos actores en la cadena, identificando las áreas de resultado: Insumos y Tecnologías, Producción de Tabaco, Primera Industrialización, Segunda Industrialización y Comercialización, con el foco en los principales aspectos estructurales del SAG que permitan reconocer las condiciones en las que se desarrollan las empresa y como son sus interrelaciones.

3.1.MAPA DEL SAG

En el gráfico 3.1 se presenta el mapa cualitativo del Sistema de Agronegocios del Tabaco Virginia. Se identifican en el sistema cuatro áreas de resultados: insumos y tecnologías, producción, primera industrialización, segunda industrialización y comercialización:

Gráfico 3.1. SAG del Tabaco Virginia en Argentina



Fuente: Elaboración Propia

A su vez, cada área de resultado engloba diferentes procesos que abarcan desde la provisión de insumos hasta la comercialización de los productos finales según corresponda:

- ✓ Insumos y tecnologías: Esta área de resultado comprende los procesos de provisión y distribución de los insumos y la tecnología, así como los actores implicados en estos procesos.
- ✓ Producción de tabaco: El área de producción involucra a los actores que forman parte del proceso productivo (en el campo), así como a los que participan de subprocesos como el estufado del tabaco. Los productores, mano de obra propia o contratada, arrendatarios, arrendadores, y estuferos, son figuras esenciales en esta área.
- ✓ Primera industrialización: Esta área de resultado engloba los procesos de despalillado, así como los actores que materializan estos procesos. Los acopios tabacaleros en las provincias de Jujuy y Salta cuentan, en general, con estas tecnologías.
- ✓ Segunda Industrialización: Esta área de resultado involucra el proceso de fabricación de cigarrillos o segunda industrialización.
- ✓ Comercialización: Si bien es un proceso que atraviesa todo el SAG, esta área de resultado se focaliza en la comercialización y distribución de los productos y subproductos de la fabricación de cigarrillos.

El ambiente institucional (reglas del juego) y los sectores de apoyo, cortan transversalmente al Sistema. Los sectores de apoyo incluyen: el sector gremial, el sector estatal a través del FET, el sector de investigación y desarrollo, el sector de transporte y logística, y, el sector financiero y de seguros.

3.2.AMBIENTE INSTITUCIONAL

“En el ambiente institucional se destacan las reglas de juego que definen el contexto en donde se desenvuelve la actividad económica y los negocios.”(Ordoñez, NENA, 2009).

3.2.1. Fondo Especial del tabaco Ley N°19.800

El Fondo Especial del Tabaco (FET) se conforma a partir de la Ley 19.800 que establece entre otros aspectos la metodología de recaudación, objetivos y su metodología de distribución:

El FET se encuentra integrado (Artículo 23°) por el 7 % del precio total de venta al público de cada paquete de cigarrillos, con el remanente de la Cuenta Especial N°887 del FET, con los intereses, multas y otros ingresos que resultaran de la administración del fondo y con donaciones, legados y contribuciones que se le hicieran.

Asimismo las empresas se encuentran gravadas con un adicional del 3,5 % de la recaudación para el pago de la Obra Social de los sindicatos productores y con un adicional fijo de \$ 0,00272 por atado de 20 unidades.

La Autoridad de Aplicación del FET es el Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras (PRAT) dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación que debe distribuir los recursos recaudados entre las provincias tabacaleras en la siguiente proporción:

- 80 % para el subsidio directo al productor de acuerdo al valor de producción limitado en US\$ 75 millones por la OMC. Esto es un pago directo al productor cuya clasificación fue establecida en el Acuerdo sobre la Agricultura (AsA), aprobado durante la Ronda Uruguay, como **caja ámbar** e incluye a las medidas vinculadas con el nivel de producción o con el precio de venta.
- Un 20 % para planes que contemplan proyectos de diversificación, financiación, extensión e investigación, entre otras, para entidades del sector privado y público. Caja verde, como fuera clasificado en el mismo acuerdo, incluye medidas que “no tienen efectos de distorsión del comercio ni efectos en la producción, o, a lo sumo, tenerlos en grado mínimo”.
- Remanente del 80% (por el límite de OMC) que se destinan al 20% para planes de Caja Verde.

Respecto del 20, como es denominado en el sector, un 97% de los recursos recaudados son destinados a compensar los déficits provinciales de recaudación del Fondo Especial del Tabaco y para atender los problemas críticos económicos y sociales de las áreas tabacaleras que se caracterizan por el minifundio y minifundio por aparcería.

Asimismo un 3% restante para temas relacionados con el mejoramiento de la calidad de la producción tabacalera por diversos medios, especialmente la obtención, multiplicación y distribución de semillas selectivas; incremento de la tecnología tabacalera en todos sus aspectos, difusión de sus resultados y gastos inherentes a la ley (Art. 27) .

Para el 80%, la distribución depende del valor de la producción y el tipo de tabaco. Se asigna un porcentaje sobre el valor de la producción a las provincias de productoras de tabacos claros equivalente a la cantidad de paquetes de cigarrillos rubios de 2 unidades básicas vendidos sobre la venta total. Mientras que para las provincias de tabacos negros se asigna una proporción igual a la que correspondiera a la venta de paquetes de cigarrillos

negros de dos unidades básicas en el total. La distribución de fondos se efectúa mensualmente de acuerdo a la composición de las ventas de cigarrillos rubios y negros.

Asimismo, la ley 19.800 y modificaciones complementarias establecen el marco normativo en la primera industrialización de la cadena del tabaco, que significa la compra del tabaco verde a los productores tabacaleros por parte de los acopios los que normalmente pertenecen a cooperativas de productores, dealers y empresas de cigarrillos.

El acopio de tabaco en Argentina es regulado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación a través PRAT, aunque el mismo es delegado a los Gobiernos Provinciales de las provincias productoras.

Las personas físicas o jurídicas que se dedican a la compra de tabacos (acopiadores, industriales o exportadores), en cualquiera de sus tipos y en las distintas zonas productoras, deben estar inscriptos en un registro de acopiadores de tabaco para poder desarrollar sus actividades. Asimismo, la apertura de acopio se determina anualmente mediante resolución de la SAGyP (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación), donde se establecen las fechas de inicio y finalización de compra por tipo comercial de clase de tabaco.

3.2.2. Regulación de la Publicidad, Promoción y Consumo de Tabaco -Ley N°26.687– Segunda Industrialización-

El marco legal en la segunda industrialización de la cadena del tabaco está dado un conjunto de leyes dentro de la cual se encuentra la Ley N°19.800 del Fondo Especial del Tabaco. Sin embargo, la más gravitante en este subsector es la Ley N°26.687 del 2011, que regula la publicidad, promoción y consumo de productos elaborados con tabaco.

Los objetivos de la ley se pueden englobar de acuerdo a lo dispuesto en su artículo segundo:

- a) Reducir el consumo de productos elaborados con tabaco;
- b) Reducir al mínimo la exposición de las personas a los efectos nocivos del humo de productos elaborados con tabaco;
- c) Reducir el daño sanitario, social y ambiental originado por el tabaquismo;
- d) Prevenir la iniciación en el tabaquismo, especialmente en la población de niños y adolescentes;
- e) Concientizar a las generaciones presentes y futuras de las consecuencias producidas por el consumo de productos elaborados con tabaco y por la exposición al humo de productos elaborados con tabaco.

Además de la Ley Nacional N° 26.687, a nivel provincial existen normas que regulan la actividad vinculada a productos elaborados con tabaco.

3.2.3. Nueva Ley de semillas y patentes

Desde hace muchos años en Argentina se encuentra instalado el debate de una Nueva Ley de Semillas, debate en el cual los obtentores solicitan nuevos instrumentos jurídicos y la incorporación de algunos elementos del Acta de UPOV 1991 para modernizar el actual marco de protección de las obtenciones vegetales.

En nuestro país, los derechos de propiedad intelectual sobre las variedades vegetales se ejercen sobre todo mediante los derechos de obtentor que fueron reforzados en 1991 con el Decreto N°2.183/91 que reglamentó modificaciones en la “Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas”.

La legislación nacional reconoce que no lesiona el derecho de propiedad sobre un cultivar quien reserva y siembra semilla para su propio uso. Sin embargo, la industria semillera viene cuestionando desde larga data la libre utilización de semillas por parte de los agricultores, una práctica a la que acusan de ser la responsable del incremento de la conocida *bolsa blanca*, que no está regulada.

3.2.4. Aranceles de Exportación

El gravamen general para las exportaciones de tabaco se encuentra en el orden del 10%. Asimismo, las exportaciones extrazona cuentan con reintegros del 2,7%:

Cuadro 3.1. Aranceles de Exportación del Tabaco y Sucedáneos

PROSICION ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	Derechos Exportación	Reintegros Extrazona
	TABACO EN RAMA O SIN ELABORAR;		
24.01..	DESPERDICIOS DE TABACO.	%	%
2401.10..	Tabaco sin desvenar o desnervar	%	%
2401.10.10.000.	En hojas, sin secar ni fermentar	10%	2.7%
2401.10.20.000.	En hojas secas o fermentadas tipo capa	10%	2.7%
	En hojas secas en secadero de aire caliente (<>), del tipo Virginia	10%	2.7%
2401.10.30.000.	En hojas secas, del tipo turco, con un contenido de aceites volátiles superior al 0,2 % en peso	10%	2.7%
2401.10.40.000.	Los demas	10%	2.7%
2401.10.90.000.	Tabaco total o parcialmente desvenado o desnervado	%	%
2401.20..	En hojas, sin secar ni fermentar	10%	2.7%
2401.20.10.000.	En hojas secas o fermentadas tipo capa	10%	2.7%
2401.20.20.000.	En hojas secas en secadero de aire caliente (<>), del tipo Virginia	10%	2.7%
2401.20.30.000.	En hojas secas (<>), del tipo Burley	10%	2.7%
2401.20.40.000.	Los demas	10%	2.7%
2401.20.90.000.	Desperdicios de tabaco	10%	2.7%

Fuente: AFIP

3.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

“En el ambiente organizacional se destacan los jugadores, son las empresas, los organismos públicos y las ONG. Son los que llevan adelante la actividad económica-social y los negocios.” (NENA, Ordoñez)

3.3.1. *Área de Resultado: Insumos y Tecnología*

3.3.1.1. *Semillas*

Las semillas más utilizadas en el mercado argentino son las producidas por las compañías norteamericanas, mientras que las semillas de producción local fueron desarrolladas por la Finca Experimental La Posta, que es una iniciativa del Estado Nacional y la Cámara del Tabaco de Jujuy, con una participación de mercado del 30% (Ballari, 2013). Las semillas de origen nacional difundidas son la MB 37 y MB 47.

De acuerdo a la información vigente en el INASE, existen 114 variedades de tabaco inscriptas en el mismo. Las semillas importadas utilizadas con mayor frecuencia son las K-394, K-399, K-326, y Rickard Seeds y Profigen de Brasil -que fue comprada recientemente por Rickard Seeds-, en conjunto con Gold Leaf Seeds y Cross Creek Seeds, son sus mayores proveedores internacionales.

3.3.1.2. *Agroquímicos: Fertilizantes y Fitosanitarios*

Si bien el tabaco no representa a nivel nacional una cadena de producción con la magnitud de la soja, el maíz o el trigo, cuenta con una demanda consolidada de agroquímicos que plantea grandes desafíos para los *management* de las distintas compañías.

A diferencia de otros cultivos, el tabaco generalmente requiere mezclas N-P-K, y no productos típicos como Urea, Fosfato Monoamónico o Diamónico, entre otros. Esta diferencia en la composición de sus fertilizantes demanda productos más específicos, y por ende, más costosos, ya que razonablemente las empresas cuentan con productos específicos para los cultivos de mayores superficies.

En Jujuy, las empresas multinacionales de fertilizantes son proveedores de estas mezclas, mientras que en Salta, mayormente la cooperativa de productores es la mayor distribuidora de estos insumos a partir de una fábrica de mezcla de fertilizantes propia.

3.3.1.3. *Otros Insumos*

Aplican todos los insumos que no son considerados como lubricantes, mantillos, bandejas de hidropónia, etc. En general, son provistas por los acopios despalilladores, tanto cooperativas como empresas.

3.3.1.4.Energía

Este rubro contempla la electricidad y el gas utilizado para llevar adelante los procesos productivos de secado en la producción a campo y los procesos industriales en la primera y segunda industrialización, y el gasoil de los tractores y vehículos afectados al SAG. La provisión de energía se encuentra articulada por estaciones de servicio y por las empresas de suministro energético (gas y luz) de cada provincia.

La producción de tabaco Virginia se realiza mediante la maquinaria agrícola y el costo y disponibilidad del gasoil cumple un rol fundamental en estas tareas.

La mayoría de los productores a nivel mundial utilizan maquinaria para el uso de implementos rurales, sin embargo, en muchos países se utiliza la tracción a sangre. El costo del gasoil cumple un rol fundamental en la competitividad de una cadena.

Otro importante combustible utilizado en el SAG en Argentina es el gas natural utilizado en el proceso **de curado del tabaco Virginia en estufas**, que en el año 2012 es el combustible utilizado para gran parte de la producción de Virginia en Argentina.

Altobelli y Condori (2011) indican en sus estudios de estufado un consumo de 1 m³ de gas natural por kilogramo seco de tabaco descargado. En tal sentido indican un consumo de 1.800 m³ de gas natural por estufado para una descarga de 1.800 kilogramos.

3.3.1.5.Maquinaria

La maquinaria del SAG se encuentra representada por tractores de 60 HP y de 80 HP de potencia. Los implementos considerados son: Cíncel de 5 púas con levante, rastras de veinte por veinte discos, pulverizadoras de 400 litros, cultivadora abonadora de tres brazos, subsolador, acoplados para cosecha y carga y tanque acoplado de 1.500 litros. Múltiples empresas de origen nacional e internacional se encuentran instaladas en las áreas tabacaleras ofreciendo este tipo de equipamiento.

3.3.1.6.Agua de Riego

El agua del riego es provista desde la red de riego que se alimenta de las represas del área tabacalera. Los consorcios de riego con apoyo gubernamental y privado cumplen un rol importante en la administración y mantenimiento de los canales y del sistema en general.

3.3.1.7.Estufas

Las estufas de tabaco utilizan aire caliente por quema de leña o gas. Las empresas que proveen estufas en Argentina no son muchas. Se destaca la empresa Mega y otros diseñadores distribuidos en las áreas productivas. Existen dos tipos de estufas: las Convencionales y las Bulk Curing:

En Jujuy las convencionales aun representan más del 50% de la capacidad de curado de la provincia. Jujuy cuenta con 8.511 estufas (descontadas las obsoletas o no aptas para el

curado) entre convencionales y Bulk Curing. Se estufa más del 70 % de la producción tabacalera de Jujuy utilizando gas como combustible (Ballari, 2013).

En Salta, la situación es similar aunque con una mayor predominancia de las Bulk Curing. En Salta existen unas 7.000 estufas activas de las cuales más del 90% utiliza gas en su proceso de curado. Un 70 % del estufado se realiza mediante las estufas Bulk Curing, dentro del cual un 10% se realiza mediante el estufado comunitario.

3.3.2. Área de Resultado: Producción de Tabaco

3.3.2.1.Productores Tabacaleros

De los 17.243 productores tabacaleros de la Argentina, el 65,6 % se encuentran ubicados en la provincia de Misiones, el 9,8 % en la provincia de Salta, el 9,2 % en la provincia de Tucumán, el 8,2 % en Corrientes, el 5,3 % en Jujuy, en Chaco (1,1 %) y en Catamarca (0,9%) (MINAGRI, 2013).

Asimismo, si estos porcentajes se calculan en base a la producción de cada provincia, el 37% se encuentra en Jujuy, el 29% en Salta, el 26% en Misiones y el resto en las otras provincias. Cabe destacar que el tabaco Virginia se concentra en un 99% en las provincias de Jujuy y Salta.

Cuadro 3.2. Distribución de Productores Tabacaleros en Argentina (2012)

PROVINCIA	CANTIDAD DE PRODUCTORES	CANTIDAD DE PRODUCTORES (%)	PRODUCCION DE TABACO (KG)	PRODUCCION DE TABACO (%)
Misiones	11.310	65,59%	29.805.854	25,84%
Salta	1.691	9,81%	32.995.666	28,61%
Tucumán	1.582	9,17%	5.726.153	4,96%
Corrientes	1.414	8,20%	2.839.801	2,46%
Jujuy	915	5,31%	42.320.963	36,69%
Chaco	184	1,07%	753.708	0,65%
Catamarca	147	0,85%	891.753	0,77%
TOTAL	17.243	100,00%	115.333.898	100,00%

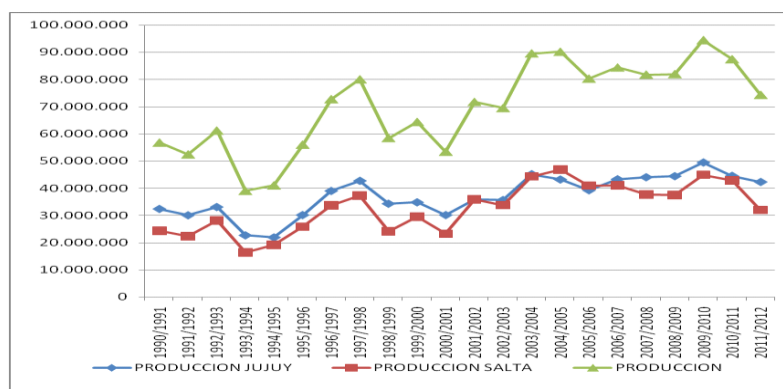
Fuente: Minagri

Dentro de los productores tabacaleros se puede encontrar con gran predominancia la figura de aparcería. Aproximadamente el 50% de los productores tabacaleros de la Provincia de Salta arriendan los campos para cultivar tabaco. En Jujuy la situación es similar.

La superficie media de los cultivos de Virginia en la cosecha 2012 se encuentra en el rango de las 60 hectáreas, aunque incrementándose en los últimos años en la búsqueda de economías de escala. Este fenómeno se registra también en Estados Unidos en los últimos años (NC State University, 2013).

El gráfico siguiente refleja la evolución de la producción en las provincias de Jujuy y Salta entre las campañas 1990-1991 y 2011-2012. Se puede observar que las variaciones en los niveles de producción en Salta son más bruscas que en Jujuy. A modo de ejemplo, en la campaña 1997-1998 la producción de Salta alcanzaba un récord histórico de 37 millones de kilogramos, y en la campaña siguiente 24 millones de kilogramos. Jujuy, por otro lado, es más constante en sus niveles de producción.

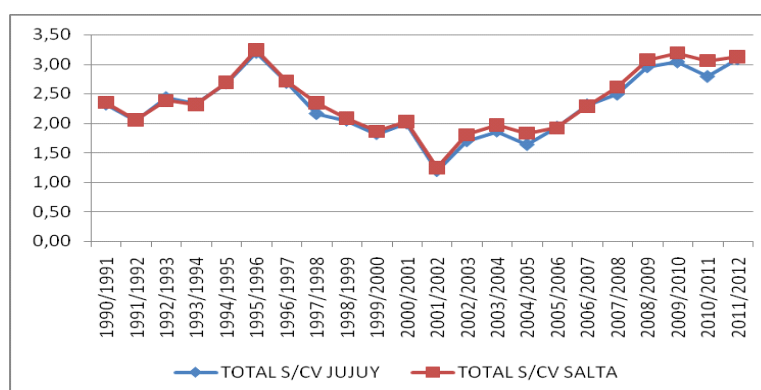
Gráfico 3.2. Evolución de la Producción de Jujuy y Salta (1991-2012) en kg



Fuente: Elaboración Propia datos del MINAGRI

El gráfico 3.3, refleja los precios (precio de acopio más FET) recibidos por los productores, sin caja verde. Si bien serán analizados con más detalle posteriormente, es importante relacionarlos con los niveles de producción. Existe una alta correlación entre el crecimiento de precios y producción.

Gráfico 3.3. Evolución de los Precios a Productores SIN Caja Verde en dólares corrientes (1991-2012)



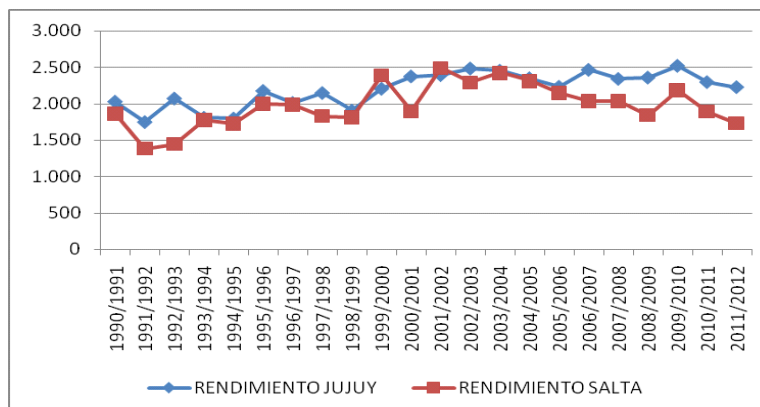
Fuente: Elaboración propia con datos del PRAT- MINAGRI-

Asimismo, entre el periodo 2008-2009 y el 2011-2012 mientras los precios se mantenían constantes, los niveles de producción también, aunque con una leve tendencia bajista

Por último, el rendimiento promedio en ambas provincias en el gráfico 10 refleja una clara similitud entre los rendimientos de ambas provincias desde la campaña 1990-1991

y un quiebre desde la campaña 2006-2007. A partir de esa campaña se puede observar una caída que persiste hasta la última campaña analizada, con mayor intensidad en Salta.

Gráfico 3.4. Evolución de los Rendimientos (1991-2012) en kg/ha



Fuente: Elaboración propia con datos del PRAT- MINAGRI-

3.3.2.2. Agentes Contractuales

Los agentes contractuales del SAG se encuentran representados por aquellos actores que brindan el servicio de labores, estufado, arrendadores, etc., sin asumir el riesgo productivo implícito en la actividad agropecuaria.

Si bien el estufado se realiza en general en las mismas fincas donde se produce, algunos secaderos se encuentran instalados con múltiples estufas. Existen entre 3 y 4 secaderos, que brindan este servicio, desenvolviéndose como agentes contractuales. En lo que respecta a labranzas, menos del 20% de los productores terciarizan este servicio.

3.3.3. Área de Resultado: Primera Industrialización – Despalillado –

El acopio y proceso del tabaco cumple un rol fundamental en el SAG. En esta etapa se genera el mayor flujo de exportaciones del SAG a partir del tabaco despalillado que tracciona al resto de las etapas primarias.

Debido a su gran susceptibilidad y perecibilidad, el tabaco cosechado, curado y enfardado por los productores debe ser procesado y estacionado en acopios que permitan un adecuado acondicionamiento preferentemente con 60 días desde la cosecha. Humedad y temperatura deben estar alineados a efectos de que el tabaco pueda mantener sus condiciones cualitativas, las que se estima pueden durar cerca de 3 años sin perder sus propiedades.

Los actores de esta cadena ya fueron mencionados en muchas oportunidades en el desarrollo de la cadena. Esto evidencia su clara interrelación con los distintos actores de la misma. Las **cooperativas, dealers, PyMES y empresas de cigarrillos integradas** conforman los actores principales de esta etapa del SAG:

Las cooperativas de productores de tabaco Virginia están representadas por la CO.PRO.TAB (Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta) y la CTJ (Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy) existiendo otras, con menor escala y dedicadas a otros tipos de tabaco. Adquieren cerca del 50% de la producción local de tabaco y más del 95 % de sus operaciones están destinadas a la exportación (COPROTAB, 2013).

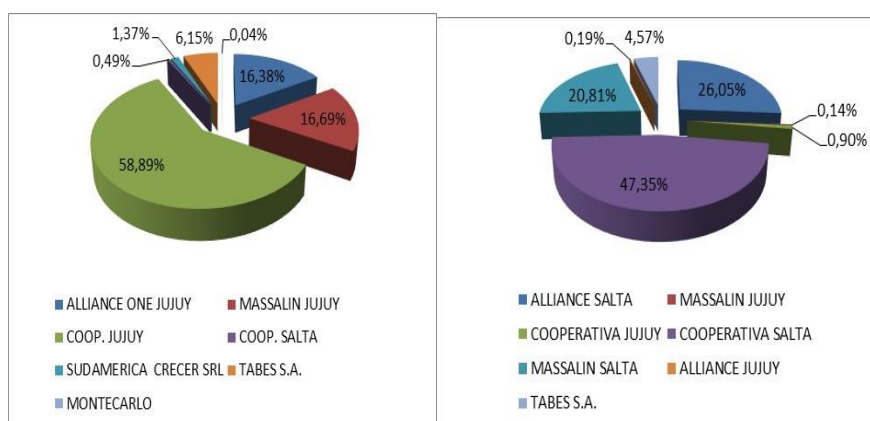
Los dealers son Alliance One y Universal Leaf Tobacco, aunque esta última no adquirió tabaco directamente en la cosecha 2012, a partir de un acuerdo con la CTJ. Cuentan con clientes a nivel local e internacional y, al igual que las cooperativas, destinan más del 90% de sus operaciones al exterior.

Las PyMES se encuentran representadas por Tabes SA, Montecarlo, Acopiadora de Salta SA, Sudamericana Tabacos de Crecer SA y Compañía Salteña de Tabaco,

Las empresas de cigarrillos integradas, por último, están representadas por Massalin Particulares (Philip Morris International) y Nobleza Piccardo (British American Tobacco), quienes realizan compras para sus cigarrillos comercializados en el mercado interno, aunque también destinan tabaco a sus filiales de otros países para la confección de cigarrillos.

En el año 2012 los acopios de tabaco Virginia en las provincias de Salta y Jujuy alcanzaron los 32.038.762 kilogramos y los 42.320.963 kilogramos respectivamente y los siguientes acopios concentraron las compras del mismo:

Gráfico 3.5. Distribución Porcentual de Acopio de Tabaco en empresas de Jujuy y Salta (2012)



Fuente: Elaboración propia datos Minagri (2013)

Como lo refleja el gráfico 3.5, las cooperativas de ambas provincias concentran en la cosecha 2012 la mayor cantidad de compras de tabaco, seguidas por Alliance One y Massalin Particulares. Aunque es necesario recalcar que Universal Leaf cuenta con un *join venture* con la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, y se encuentra adquiriendo tabaco en esa boca en los últimos años.

3.3.4. *Área de Resultado: Segunda Industrialización – Cigarrillos -*

Las empresas de cigarrillos British American Tobacco (BAT) y Philip Morris International (PMI) cuentan con una participación de mercados del orden del 23% y 76% respectivamente en el año 2012. Cabe destacar que esta relación era inversa en el inicio de la década del 80 cuando BAT contaba con el 60% del mercado (Euromonitor, 2013).

BAT es el segundo grupo tabacalero de mayor alcance mundial. Con una cartera de más de 200 marcas, elabora cigarrillos que son elegidos por 1 de cada 8 de los 1.000 millones de fumadores adultos del mundo.

BAT produce en la Argentina las marcas de cigarrillo Dunhill, Viceroy, Camel Derby, Lucky Strike, 43/70, Conway, Jockey, Parisiennesm Winston, Kool, John Player y Gitanes, en atados de 10 y 20 unidades.

PMI compró una participación mayoritaria de “Massalin & Celasco”, como pasó a llamarse la empresa, en 1965. En 1980, Massalin & Celasco se fusionó con otros dos fabricantes de cigarrillos para formar Massalin Particulares. En la actualidad, es la empresa tabacalera líder en Argentina. Emplea a aproximadamente 2.600 personas en siete plantas en distintos puntos del país y su principal marca es Marlboro.

La **competencia desleal** se compone de tres actividades ilegales claramente identificadas: el contrabando, la falsificación de marcas y la evasión fiscal.

Se calcula que la competencia desleal en Argentina, en sus tres modalidades, concentra aproximadamente el 5,2% del mercado local de cigarrillos (Euromonitor, 2013).

3.3.5. *Área de Resultado: Comercialización*

La comercialización representa la quinta área de resultados y dentro de esta se encuentran los procesos de distribución y comercialización propiamente dicho de los productos resultantes del SAG.

Se encuentra en general representada por los distribuidores exclusivos y los no exclusivos. Los distribuidores exclusivos se destacan mayormente en el interior del país y se caracterizan por menor capacidad operativa y escala de trabajo, muchos de ellos monotributistas.

Por otro lado, los distribuidores no exclusivos cuentan con estructuras y logística de distribución de mayor escala a partir de contratos con múltiples industrias para la distribución de mercaderías en múltiples puntos de venta.

La comercialización se encuentra mayormente representada por las estaciones de servicio y quioscos, donde se presenta el mayor volumen de ventas de la industria de cigarrillos.

3.3.6. Sectores Conexos

3.3.6.1. Investigación y Desarrollo

La **Finca Experimental La Posta** se dedica a la investigación y el perfeccionamiento del cultivo y ha desarrollado e inscripto en INASE -Instituto Nacional de Semillas- dos variedades la MB 37 y MB 47. Los recursos destinados a la I&D del sector tabacalero de la región son subsidiados a partir de los recursos del FET, y ejecutados a través de la Finca Experimental La Posta.

La **Universidad de Jujuy y la Universidad de Salta**, así como también el INTA son otros actores relevantes en la investigación y desarrollo en torno a la productividad del cultivo.

A nivel macro, el nivel de inversión en I&D registrado al año 2011 contrastado con el PBI, alcanzó una participación del 0,65% del PBI, mientras que en el año 2005 el valor era de 0,46% lo que significa grandes avances en materia de inversión. Este nivel de inversión alcanzado por Argentina en el año 2011, la mantiene en el segundo lugar en Latinoamérica, solo después de Brasil.

3.3.6.2. Transporte y Logística

El flete corto de tabaco de los productores a la industria transformadora se realiza mediante transportistas independientes mediante camiones. De la misma manera, el flete largo de la primera industrialización a la segunda industrialización se realiza mediante flete camionero con las mismas características.

Por otro lado, la segunda industrialización realiza fletes mediante mezclas de flotas de fletes propios y fletes. Por último, las exportaciones del SAG se realizan por vía marítima mediante las multinacionales de ese sector.

3.3.6.3. Subsistema Financiero y Seguros

Si bien el subsistema financiero cumple un rol importante en el SAG, es importante destacar que la figura del FET, como será descripto en el punto siguiente, es fundamental en el financiamiento de productores, gobiernos provinciales y cooperativas del sector. Dicho esto, el subsistema financiero se encuentra conformado por los bancos y otros acreedores privados que ya sea mediante créditos u otros instrumentos financieros como los warrants, financian los requerimientos del sector.

Asimismo, los seguros de granizo del sector se encuentran ejecutados desde las cámaras de los productores. Cabe destacar, también con el financiamiento del FET.

3.3.6.4.El Fondo Especial del Tabaco (FET)

Como fuera introducido en el Ambiente Institucional, la autoridad de aplicación del FET es la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (SAGyP) a través del Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras (PRAT).

3.3.6.5.Sector Gremial

Asimismo, los productores tabacaleros de las provincias de Salta y Jujuy cuentan cámaras y cooperativas consolidadas entre los productores y los mercados internacionales respectivamente.

El financiamiento provisto por el FET permite gestionar los recursos en las cámaras de productores con el objeto de defender los intereses de la producción, representar a sus asociados ante las entidades públicas y privadas, y atender sus necesidades individuales. En este sentido, las cámaras de productores de Salta y Jujuy cumplen un rol activo.

De todas maneras, el principal rol de las cámaras de productores es la negociación anual del precio con las multinacionales tabacaleras (*dealers* y la industria de cigarrillos) y en la planificación estratégica del sector en el corto, mediano y largo plazo.

3.4.AMBIENTE TECNOLÓGICO

“El ambiente tecnológico, es en el que se destacan las tecnologías de proceso y producto. Como se hacen (*know how*) y que productos se hacen (*know-what*).” (Ordoñez, NENA, 2009)

3.4.1. Área de Resultado: Insumos y Tecnologías

Los principales cambios tecnológicos que afectaron al sector tabacalero en Argentina dentro del área de resultado bajo análisis son los siguientes:

- Fertilización aplicada a las necesidades del cultivo mediante mezclas.
- Banco Genético y nuevas semillas
- Innovación en equipamiento (Introducción de las estufas Bull Curing y lucha antigranizo)

3.4.1.1.Fertilización aplicada a las necesidades del cultivo

“... la fertilización es un eslabón activo del sistema (y hasta estratégico) que no puede ser resuelto mediante la aplicación de una “receta” generalizada. Es importante dotar a esta práctica de un enfoque sistémico, pensando en el cultivo (para optimizar la

productividad), en el suelo (para contribuir con el mantenimiento e incluso la recreación de los niveles de fertilidad) y en el medioambiente.” (Ballari, 2005)

Los centros de análisis de suelo instalados en el sector tabacalero en la década del ‘90 en las cooperativas e instituciones del sector como La Posta en Jujuy y, en menor proporción, la CO.PRO.TAB. en Salta le permitieron a los productores tabacaleros la obtención de estudios de suelo que posibilitan conocer los reales requerimientos de sus lotes, respecto de las mezclas adecuadas de nutrientes.

Si bien la fertilización aplicada ha alcanzado un impacto muy significativo en la producción tabacalera, el manejo inadecuado de décadas de producción en áreas tabacaleras tuvo impactos muy significativos en la oferta de los perfiles. Por tal motivo en la actualidad, todos los productores de Jujuy y Salta deben fertilizar sus suelos y en algunos casos con dosis que superan los 1.000 kg/ha, cuando en un suelo típico de la zona con un desgaste medio no demanda más de 400 kg/ha.

La eficiencia de las mezclas N-P-K fue una innovación de la cadena que posibilitó menores costos por la utilización de fertilizantes adecuados a las necesidades del suelo. En tal sentido, los productores maximizan su rinde y disminuyen sus costos operativos.

3.4.1.2. Banco Genético y nuevas semillas

La selección de semilla es una decisión importante para alcanzar utilidades en la producción de tabaco Virginia. Un alto rinde del cultivo puede generar mayores beneficios y, en consecuencia, una considerable reducción en los costos por kilogramo.

Un **banco de germoplasma** o **banco de semillas** es un lugar destinado a la conservación de la diversidad genética de uno o varios cultivos y sus especies silvestres relacionadas.

La conformación de dos décadas de bancos de germoplasma en Argentina posibilitó el desarrollo de semillas de origen nacional como las MB 37 y MB 47. Esto, a partir del financiamiento establecido en la ley 19.800 que en su artículo 27 establece la asignación de recursos para la I&D en germoplasma y el aporte de los investigadores.

Asimismo, sobre el aspecto varietal, si bien la mayoría del germoplasma es importado desde Brasil y Estados Unidos, no se encuentra desarrollado en Argentina un proceso previo de adaptación a condiciones locales. En observaciones realizadas se detectaron comportamientos erráticos de las diferentes variedades según zonas, suelos y manejos en Argentina. Por esto, no se puede generalizar que ciertas variedades se comporten de igual manera en distintos agroecosistemas (Mercado Cárdenas *et. al.*, 2009)

3.4.1.3. Innovación en Equipamiento: estufas y lucha antigranizo

- Introducción de las Estufas Bulk Curing

La introducción de las Bulk Curing tuvo un gran impacto tecnológico sobre la producción tabacalera. No solo logrando uniformar el curado del tabaco Virginia sino también al disminuir los tiempos y costos del curado del mismo. Asimismo, la combustión indirecta generada elimina la contaminación con nitrosaminas, mejorando la calidad del tabaco.

El proceso de curado que sigue a la cosecha tiene por objeto adecuar a las hojas de tabaco a las condiciones organolépticas adecuadas demandadas por la industria.

La humedad de las hojas debe ser disminuida para evitar que el azúcar se transforme en alcohol y queme la hoja produciendo pérdidas de calidad y precio. Para evitar roturas, luego del secado, las hojas son humectadas, sin desecñar, en cámaras similares a las estufas. Esta etapa dura aproximadamente un día.

Una vez terminada la humectación las hojas son desecñadas y clasificadas de acuerdo a su calidad, para finalmente armar los fardos que se destinan a la planta de acopio (Herrera, 2013).

El curado del tabaco Virginia en Argentina encuentra sus mayores dificultades en una reconversión a Bulk Curing que todavía cuenta con un amplio margen de mejora, como fuera descripto en el ambiente organizacional.

3.4.1.4. Sistema de Lucha Antigranizo (SLA)

El Sistema de Lucha Antigranizo (SLA) protege un radio de acción que abarca prácticamente el 100% del área tabacalera del Valle de los Pericos y del Valle de Jujuy, cuya poligonal alcanza casi 150.000 hectáreas.

Logra una considerable disminución de la tasa de siniestralidad, que tiene efectos en la cantidad de hectáreas con daños de granizo, y por lo tanto, baja el costo de la prima de seguro abonado por los productores.

El incremento de siniestralidad registrado entre los años 1991/1992 al 1996/1997, generó un incremento en las primas de los seguros con impactos importantes en la matriz de costos de los productores tabacaleros.

Asimismo estos seguros cubren parcialmente los daños, ya que la suma asegurada por los seguros agrícolas solo cubre costos directos de producción hasta el momento de cosecha.

La implementación del SLA tuvo importantes impactos en la producción tabacalera de Jujuy. El análisis de la serie estadística de la superficie plantada, superficie granizada y la superficie dañada en un equivalente al 100% de las hectáreas afectadas, demuestra la disminución de daños de los últimos quince años (desde 1997/1998 en que esta activa la

lucha antigranizo), con los promedios de los últimos seis anteriores a la implementación de la lucha (1991/1992 a 1996/1997).

Por otra parte, si comparamos la serie estadística de la provincia de Jujuy, con la obtenida en la vecina provincia de Salta, donde se da el mismo cultivo, con un sistema de peritaje de daños prácticamente similar, y con fechas de exposición a riesgo prácticamente iguales, se puede notar claramente la efectividad del SLA activo, ya que de acuerdo a la información vigente, en Salta hubo un incremento importante en el promedio de daños entre los dos periodos considerados (1991/1992 a 1996/1997 con 7,55% de hectáreas al 100% respecto a 1997/1998 a 2011/2012 de 9,14% de hectáreas al 100 %, lo que arroja casi un 21% de incremento de los daños).

3.4.2. Área de Resultado: Producción de Tabaco

“La producción cuanti-cualitativa del tabaco Flue Cured (Virginia) está básicamente gobernada por la interacción de cuatro factores: Potencial genético del material empleado (hibrido/variedad), oferta del perfil cultural donde se implantará, condiciones agroclimáticas durante el ciclo de cultivo, manejo agronómico realizado (fecha de plantación o trasplante, densidad, control de malezas, plan sanitario, fertilización, irrigación, etc.).” (Ballari, 2009)

Asimismo, además de la producción de tabaco, el productor tabacalero requiere de un proceso de curado mediante estufas. Un excelente productor tabacalero puede ver diezmada su calidad por un mal estufado.

A continuación se describen los distintos factores de producción que representan la base de la producción cuali-cuantitativa de tabaco Virginia. No será destacado el potencial genético de semillas ni las acciones de la lucha antigranizo y las estufas, en virtud de que ya fueran descriptas con anterioridad.

3.4.2.1. Oferta del Perfil

Si bien los rendimientos han experimentado un crecimiento constante en los últimos años, las últimas campañas reflejan un estancamiento de los mismos, y algunas investigaciones sugieren las causas del mismo:

La oferta del perfil es un punto clave que determina los rendimientos cualitativos y cuantitativos del tabaco. La intensificación de la actividad agrícola y la falta de rotaciones con pasturas ha producido un deterioro de los niveles de MO, los que en algunos casos, dependiendo del tipo de suelo y textura, presentan solo el 50 % de su nivel original (Sainz Rozas, H., et.al. citando a Álvarez, 2001).

Es conveniente citar una evaluación realizada, con dos indicadores de calidad de suelos realizada en la Estación Experimental Agropecuaria INTA Salta, en un lote de tabaco, representativo del manejo realizado en el Valle de Lerma. Comparando el lote con el

suelo de una cortina de monte tomada como referencia, se detectó un 90% de caída en la estabilidad de los agregados del suelo de 1 a 2 mm y un 60% de caída de los contenidos de materia orgánica de dicho suelo. Se puede asegurar que estos datos son fuertes indicadores del estado general de los suelos tabacaleros de la provincia (Aciar *et al.*, 2012)

Desde el punto de vista químico y en general, los suelos tabacaleros de Salta han sufrido una caída en los nutrientes principalmente asociados a la materia orgánica como el nitrógeno y el azufre. Con las fertilizaciones anuales se incorporan grandes cantidades de nitrógeno, fósforo y potasio, sin embargo el nivel de extracción sigue siendo preocupante (Aciar *et al.*, 2012).

3.4.2.2. Condiciones agroclimáticas en ciclo de cultivo

- *Irrigación y Precipitaciones*

Si bien los distintos departamentos tabacaleros de Jujuy y Salta no se encuentran muy distantes, existen grandes diferencias en las precipitaciones de cada uno de ellos, variando las mismas desde los 450 hasta los 900mm. El tabaco requiere aproximadamente 560 mm durante todo un ciclo.

El estudio de los niveles de precipitación anual realizado por la Finca Experimental La Posta, revela que durante el ciclo del cultivo el tabaco en Argentina se encuentra mayormente con déficits en los volúmenes de agua. En tal sentido, el riego es prácticamente inevitable.

El riego en Jujuy y Salta cumple una función gravitante en los periodos secos hasta diciembre. Es decir, en los inicios y durante un grado bastante prolongado de cultivo, el tabaco dependerá de las aguas que provea el sistema de riego.

Se desprende del registro del Centro Experimental La Posta que en los años 90'y principios del 2000 las lluvias en el mes de octubre y noviembre presentaban una mayor intensidad que en los registros de los últimos años. Esta conducta se repite en la mayoría de las zonas, también acompañada por fuertes lluvias en pocos días, lo que llevo a los productores de Jujuy y Salta a reservar por todos los medios el agua que posteriormente es utilizada en sus cultivos. En tal sentido, un 90 % de los productores tabacaleros cuentan con represas en sus campos, y en la actualidad esa tendencia se ve incrementada por más de una represa.

La disminución de la disponibilidad de agua para riego se señala como una debilidad de la producción tabacalera (INTA, EEA-Salta, 2008) en virtud del avance demográfico e industrial en la zona, que establecen claros fenómenos de uso competitivo de este recurso. Así lo demuestran los trabajos de Paoli y Yáñez, (1997) quienes para el ámbito del Valle de Lerma, estimaron que hasta la década de los noventa, aproximadamente el 70% de la

captación de agua dulce se usó con fines de riego, mientras que en las últimas décadas la fuerte expansión urbana e industrial modificó esta distribución relativa al 50%.

3.4.2.3. Manejo Agronómico realizado

El manejo agronómico realizado consiste en la adecuada implementación de las prácticas del cultivo de tabaco: fecha de plantación, trasplante y cosecha, densidad, control de malezas, plan sanitario, fertilización, irrigación, etc.

Muchos productores son tercera generación de familias tabacaleras, y tienen grandes aptitudes en el cultivo de tabaco. Sin embargo, esta premisa a veces actúa en un sentido contrario y dificulta su vocación al aprendizaje, el cual es implementado a partir de programas de extensión tanto por acopios como por organismos de investigación como el INTA.

Una de las principales deficiencias que se encuentran en el área tabacalera de Salta y Jujuy es la falta de implementación de los almácigos flotantes. Se calcula que un 90 % de la producción se realiza mediante la técnica de almacigo convencional frente a un 10% de almacigo flotante. Cabe destacar que la técnica de almacigo flotante mejora notoriamente la calidad del plantín. En la actualidad, más del 90% de la superficie cultivada con tabaco en los países europeos y en los Estados Unidos ya proviene de almácigos flotantes.

Las prácticas culturales del cultivo del tabaco no han cambiado desde el inicio de su cultivo hace ya 7 décadas, y en la actualidad se evidencian las pérdidas de las propiedades del suelo.

El monocultivo, el elevado uso de agroquímicos con gran proporción de insecticidas, y el intenso movimiento del suelo producen una degradación de los mismos con pérdida de propiedades físicas (estructura y compactación, baja tasa de infiltración, drenaje insuficiente, resistencia mecánica al crecimiento radicular, erosión de suelo), químicas (desbalance de elementos, pérdida de materia orgánica) y biológicas (disminución de diversidad de microorganismos en la microflora total del suelo).

El laboratorio de Sanidad Vegetal de INTA EEA-Salta, como parte de proyectos de investigación, realizó un relevamiento de enfermedades en un muestreo de 10 lotes comerciales del área tabacalera de Salta, con diferentes variedades. Se determinaron los siguientes patógenos en orden decreciente: *Rhizoctonia solani*, *Ralstonia solanacearum* (Mercado Cárdenas, G. et al., 2008; Mercado Cárdenas, G. et al., 2010).

En la mayoría de las plantas analizadas, se encontró una relación de la enfermedad con la presencia de plagas como el gusano minador y/o con manejos del cultivo inapropiados como también en lotes con monocultivo (Mercado Cárdenas *et al.*, 2011).

Entre los principales problemas detectados en el área tabacalera se encuentran también el amarillamiento que es una sintomatología en el cultivo de tabaco que se visualiza con

distintas manifestaciones externas como: marchitamiento de la parte aérea de la planta, sigue un amarillamiento y posterior necrosis de los tejidos que puede terminar con la muerte de la planta. Coincidente con aquella manifestación aérea, en la parte del cuello, se observa necrosis total o parcial (estrangulamiento) y escaso desarrollo y/o muerte de raíces absorbentes. (Giménez Monge J. L. et al., 2009).

Entre los factores que pueden desencadenar esta sintomatología, en forma individual, se lo puede adjudicar a: Estrés por exceso o déficit hídrico, ataque de nematodos y/o gusano minador, deficiencias nutricionales o patógenos aéreos o radiculares.

En sus comienzos esta sintomatología se manifestaba en forma aislada, pero en los últimos años se expandió por toda la zona tabacalera transformándose en uno de los problemas fitosanitarios más importantes de este sector productivo (Mercado Cárdenas, G. et al., 2008; Mercado Cárdenas, G. et al., 2010).

3.4.2.4. Costo de Producción de Tabaco Virginia

Como se verá posteriormente en el análisis de Mercado Interno y Externo (Capítulo 4), un factor fundamental para obtener un SAG competitivo es el precio final que alcanza el tabaco despalillado donde múltiples variables deben encontrarse alineadas. Por ejemplo, un SAG competitivo debería contar con una matriz de costos determinada que permita soportar salarios de mano de obra altos.

Cuadro 3.3. Costo de Producción del Tabaco Virginia en Cosecha -US\$- (2012)

Costos Variables	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total	%
Semillas	gramos	7,00	1,85	12,97	0,11%
Fertilizantes					
<i>Fert Almacigo 18-46-0</i>	toneladas	0,04	83,53	2,92	0,02%
<i>Abono 11 - 17 - 24</i>	toneladas	0,83	980,88	812,66	6,88%
<i>Repique 13 - 0 - 46</i>	toneladas	0,15	1.435,29	215,29	1,82%
Herbicidas	litros	1,50	11,46	17,18	0,15%
Insecticidas	litros	11,27	13,78	155,29	1,32%
Control de plagas	kilogramos	7,17	24,57	176,19	1,49%
Transportacion	kilogramos	2.000,00	0,06	123,53	1,05%
Abono Verde	kilogramos	60,00	0,51	30,88	0,26%
Combustible (gas) de curado	m3	2.000,00	0,23	455,88	3,86%
Electricidad	Kw	530,00	0,12	65,47	0,55%
Seguro	hectarea	1,00	264,71	264,71	2,24%
Insumos de enfardado	kilogramos	3,00	4,30	12,89	0,11%
Otros Insumos					
<i>Mantillo</i>	bolsas	21,00	2,94	61,76	0,52%
<i>Plastico 50 micr.</i>	metros	74,00	0,25	18,39	0,16%
Tractor /Maquinaria					
<i>MO Maquinaria</i>	Jornal	10,55	31,16	328,69	2,78%
<i>Uso Maquinaria ras (tract. Y imp)</i>		39,89	24,49	977,08	8,28%
Mano de Obra					
<i>Precosecha</i>	Jornal	37,00	28,00	1.036,00	8,77%
<i>Cosecha/Estufado/Enfardado</i>	Jornal	65,95	32,00	2.110,40	17,87%
Intereses				1.894,70	16,05%
TOTAL CV				8.772,90	74,30%
Costos Fijos					
Retribucion Capataz	hectarea	1,00	569,62	569,62	4,82%
Honorarios Contador	hectarea	1,00	264,71	264,71	2,24%
Elementos y Utiles de escritorio	hectarea	1,00	35,29	35,29	0,30%
Canon de riego	hectarea	1,00	10,36	10,36	0,09%
Conservación y Mantenimiento Mejoras	hectarea	1,00	256,12	256,12	2,17%
Impuestos	hectarea	1,00	175,89	175,89	1,49%
Cargo energía eléctrica	hectarea	1,00	625,31	625,31	5,30%
Cuota Cámara	hectarea	1,00	36,41	36,41	0,31%
Amortizaciones	hectarea	1,00	1.060,00	1.060,00	8,98%
TOTAL CF				3.033,72	25,70%
TOTAL COSTO POR HECTAREA				11.806,62	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3. Área de Resultado: Primera Industrialización –Despalillado-

El proceso de despalillado consiste en la separación de las ramificaciones de la hoja de tabaco. Posteriormente, el palo recibe otro proceso para disminuir su volumen y firmeza que posibilitara su inclusión dentro de un blend. De esta manera, una empresa comercializa la hoja despalillada (*strip*) con un mayor valor agregado debido a su calidad, y otros subproductos de menor valor como el palo y *scrap*, que es un fragmento de lámina de pequeño tamaño que no califica como tal.

El despalillado es el producto final que obtiene la primera industrialización de la cadena, y es el producto de mayor relevancia en volumen y valor de las exportaciones del SAG. El blend conformado a partir de éste cuenta con los requerimientos de los clientes respecto

del tipo de hoja, color, porcentaje de nicotina y azúcar, entre otras condiciones que posteriormente conformara los cigarrillos.

La compra del tabaco se realiza en simultáneo con la cosecha de los productores. Es decir entre diciembre y abril, con picos en marzo. Asimismo, entre las particularidades del cultivo de tabaco, la cosecha cuenta con cuatro tipos de hoja: bajera, mediana, superior y corona, con diferentes fechas de cosecha y características.

La primera industrialización del SAG llevada adelante por los acopios es, sin duda, la etapa fundamental donde se define la mayor proporción de ventas de la cadena, a través de la exportación de despalillado.

3.4.4. Área de Resultado: Segunda Industrialización -Cigarrillos-

El *blend* de tabaco despalillado recibido por la primera industrialización es tratado con la correcta cantidad de vapor y agua para hacerlo elástico y flexible y luego cortarlo en la forma en que se utiliza en los cigarrillos. El contenido de humedad es crucial en este proceso.

El exceso de humedad es eliminado para que las hebras puedan ser mezcladas nuevamente y controladas una vez más. Las empresas manufactureras (Massalin Particulares y Nobleza Piccardo) en Argentina analizan cada una de las partidas de acuerdo a los procedimientos del sistema de gestión de la calidad certificados bajo normas ISO 9001:2000. Esto incluye, además de mediciones de contenido de humedad, mediciones de poder de llenado y de tamaño de partícula. Estos parámetros definen la calidad de una partida.

A nivel internacional se indica que un cigarrillo requiere cerca de 0,7 gramos de tabaco en hebra para su confección. En tal sentido un atado de 20 cigarrillos, categorizado en Argentina como la categoría más vendida (CMV) necesita de 14 gramos de tabaco.

Considerando una merma del 18% entre humedad y mermas, una empresa requiere la compra de 0,83 gramos de tabaco (despalillado, palo y scrap) por cigarrillo y, en tal sentido, un atado de 20 unidades de 16,6 gramos.

Si este mismo coeficiente es utilizado para el consumo nacional de cigarrillo de la CMV en el año 2012 (2.173 millones de paquetes de 20 unidades), un volumen cercano a las 30.430.000 kilogramos fueron utilizados para satisfacer el consumo anual del mercado interno.

Este volumen significa un 26,46% de la producción total de tabaco (Virginia, Burley y Criollos) de la campaña 2011-2012 de 115 millones de kilogramos. A partir de las compras de tabaco de la empresa PMI en el año 2012 que significaron un aproximado 50% de Virginia y un 50% de Burley, se puede aproximar la demanda de Virginia para la industria de cigarrillos.

En tal sentido, cerca de 15.215.000 de kilogramos de tabaco Virginia se estima fueron utilizados por la industria nacional. Asimismo, un aproximado del 70% corresponde a lámina, un 25% a palo y un 5% a otros. En tal sentido, el volumen total de tabaco Virginia despalillado (conformado por la lámina) destinado a la industria se encuentra aproximadamente en 10.650.500 kilogramos anuales.

3.4.5. Sectores Conexos

3.4.5.1. Transporte y Logística

Muchas variables inciden en la estructura del transporte de un SAG. La ubicación estratégica de los actores, el tipo de transporte, los costos del combustible, la distancia a puertos e importadores, el tipo de cambio, los costos de mano de obra, entre otros.

El flete corto de tabaco de los productores a la industria transformadora se realiza mediante camiones. De la misma manera, el flete largo de la primera industrialización a la segunda industrialización se realiza mediante flete camionero. Este tipo de transporte se utiliza en todos los intercambios del SAG que involucran al mercado interno. Por otro lado, las exportaciones del SAG se realizan por vía marítima.

El mayor flujo de fletes desde la primera industrialización a la segunda industrialización se realiza desde las zonas productivas (Salta y Jujuy) a Buenos Aires. No solo por encontrarse las mayores plantas de proceso de cigarrillos, sino por el puerto de Buenos Aires, desde donde se realiza el mayor flujo de operaciones de exportación.

La distancia a los principales centros de proceso de la primera industrialización al puerto de exportación en Buenos Aires alcanza los 1.490 kilómetros para Perico, uno de los centros de producción más grandes a nivel nacional. Asimismo, para la región de Gral. Güemes en Salta la distancia al puerto de Buenos Aires es de 1.450 kilómetros.

Este subsistema cuenta con una gran importancia en el SAG debido a las largas distancias de las zonas productivas a los puertos de exportación. Asimismo, el transporte de cigarrillos a minoristas también encuentra sus particularidades:

A nivel mundial, el tabaco se carga y consolida en contenedores de 40", en 99 cajas que varían entre productos (200kg) y subproductos (185kg), que aproximadamente cargan unas 19 toneladas de tabaco.

Teniendo en cuenta un peso de 19 toneladas por cada contenedor, un precio promedio de exportación de 5.235 US\$/TN en el año 2012 y un costo de flete de US\$ 3.114 (CATAC, 2012), un 3% del valor FOB corresponde al costo del flete desde los acopios procesadores a puerto de Buenos Aires.

Cuadro 3.2. Costos de Transporte Interno en Países Competidores (2012)

2012						
TRANSPORTE	INCIDENCIA EN TRANSP. TOTAL	PESO CONTENEDOR	DISTANCIA PROMEDIO A PUERTO	DISTANCIA RECORRIDA POR TRANSPORTE MULTIMODAL	COSTO	COSTO
	%	TN	KM	KM	US\$/KM/TN	US\$
CAMION						
ARGENTINA	100	19	1490	1490	0,11	3114,1
BRASIL	100	19	400	400	0,06	456
EEUU	100	19	350	350	0,02	133
FERROCARRIL						
ARGENTINA	0	19	1490	0	0,04	1132,4
BRASIL	0	19	400	0	s/d	s/d
EEUU	0	19	350	0	0,03	199,5

Fuente: Elaboración Propia con datos de USDA y Bolsa de Comercio de Rosario

El flete marítimo utilizado para la exportación se realiza mayormente desde el puerto de Buenos Aires. La infraestructura portuaria y la competencia entre las distintas terminales de *handling* cumplen un rol fundamental en la estructura exportadora.

El costo aproximado del flete marítimo a los principales mercados de Europa y Asia Pacífico desde el puerto de Buenos Aires se encuentra en 47,92 US\$/tn (USDA, 2013).

Cuadro 3.3. Costos de Transporte Internacional

OCEANICO - a Shanghai China	Puertos de Partida	Distancias	PESO CONTENEDOR	COSTO	COSTO
UNIDAD		KM	TN	US\$/TN	US\$
Argentina	Buenos Aires	20.674	19	47,92	910,48
Brasil	Rio Grande	20.610	19	47,92	910,48
EEUU	Norfolk	19.244	19	46,98	892,62

Fuente: USDA

Asimismo, en lo que respecta al transporte de cigarrillos en Argentina, las empresas dominantes realizan el transporte de mercaderías mediante empresas distribuidoras.

3.4.5.2.Fondo Especial del Tabaco (FET)

Si bien el FET ya fue previamente introducido en el ambiente institucional, este apartado realizará una descripción de la operatoria del mismo:

El Minagri a partir de los recursos del FET realiza los aportes directos al productor mediante el subsidio al precio, aunque el aspecto menos conocido del FET es el financiamiento de programas para el sector tabacalero. Desde la compra de insumos a las cooperativas, para su posterior distribución en los productores, hasta la inversión en centros de estufado comunitarios, maquinaria comunitaria, y el financiamiento de capital de trabajo, el FET es un recurso primordial en la producción de tabaco Virginia de Argentina.

Para acceder a los recursos del FET, las provincias envían al MAGYP un POA (Programa Operativo Anual) donde se detallan los distintos planes asignando los recursos correspondientes a cada una de ellas. Este POA debe ser firmado por: las entidades representativas de los productores de cada provincia (cámaras, asociaciones, cooperativas) y por los gobiernos provinciales.

Una vez asignados los recursos, cada ejecutor remite el proyecto al MAGYP para que la autoridad de aplicación, el Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras (PRAT) intervenga en el análisis de los mismos sugiriendo o no, cambios en la ejecución o presentación de los proyectos.

Una vez aprobados los proyectos, y habiendo recursos para asignar a cada provincia, se remite el fondo de cada una de estas a los gobiernos provinciales, para que posteriormente se distribuyan en los organismos ejecutores

3.4.5.3. Subsistema Financiero y Seguros

La financiación ofrecida por los acopios despalilladores de tabaco es la principal fuente de acceso al crédito de los productores. También tienen la posibilidad de acceder a tarjetas de crédito y créditos bancarios, pero en general, la financiación de los insumos a través de las empresas y cooperativas es el sistema seleccionado.

Para el sector cooperativista, el FET en conjunto del sistema financiero local (bancos y financieras) permite la compra de grandes volúmenes de insumos. Asimismo, también se utilizan instrumentos financieros como warrants, ante la necesidad de liquidez.

En general las multinacionales cuentan con recursos propios para la compra de insumos, sin embargo, si el interés ofrecido por los bancos es conveniente, seleccionarán estas alternativas de financiación.

Respecto al subsistema de seguros, el FET destina fondos para el seguro de Granizo a la producción, lo cual para el productor es de suma importancia por la fragilidad del cultivo ante estos eventos. Estos fondos que financian los sistemas de seguro son administrados por las cámaras de productores de ambas provincias (Cámara del Tabaco de Salta y Cámara del Tabaco de Jujuy).

Conclusiones del Capítulo

Desde el plano del **ambiente institucional**, sería difícil encontrar un sector en Argentina donde este ambiente juegue un rol de tal importancia. La ley 19.800 que conforma el Fondo Especial del Tabaco es el principal factor que determina cómo ha evolucionado y como se encuentra estructurado el sector tabacalero. Cuenta con un rol activo a partir de los recursos generados por la ley 19.800 que permite subsidiar y financiar actividades

productivas de productores y cooperativas, que han permitido su subsistencia en un mercado internacional competitivo.

Respecto del **ambiente organizacional**, el tabaco Virginia se encuentra altamente interrelacionado en las primeras fases productivas entre la provisión de insumos y tecnologías, productores y acopios despalladores. Estos tres actores generan el principal producto de la cadena en término económicos, el tabaco despallado. Si bien se encuentran subsidiadas y financiadas por el estado, las cooperativas resultan necesarias para el sistema ya que posibilitan información de mercado y competencia interna con las multinacionales y cuentan con un rol clave en el sector con cerca del 50% de las compras anuales. También las cámaras de productores en la negociación anual con las empresas del sector y en el planeamiento estratégico del sector en el mediano y largo plazo. Asimismo, se destaca la fuerte participación de mercado de la empresa Massalin Particulares, en el mercado interno de cigarrillos.

El **ambiente tecnológico** encuentra distintos puntos a resaltar en tres áreas, insumos y tecnologías, producción de tabaco y en la producción de cigarrillos. En lo que respecta a la primera área, puede observarse un sector innovador en lo que respecta a banco genético y a fertilización, así como también en la reconversión parcial de estufas a bulk curing. Sin embargo, los productores tabacaleros encuentran serias debilidades observadas a partir de su baja productividad, la caída en la oferta de los suelos, y la disminución de agua disponible por el avance demográfico de las ciudades. La industria de cigarrillos, por otro lado, encuentra una estructura de mercado con falta de competencia a partir de movimientos comerciales estratégicos que deberían considerarse en la búsqueda de un SAG competitivo, por ejemplo, a partir de generar productos de llegada a los consumidores, como el cigarrillo.

4. MERCADO INTERNO y EXTERNO

El presente capítulo intentará describir los distintos puntos claves para determinar el ambiente comercial del SAG del tabaco Virginia a nivel local e internacional.

En el plano interno, los distintos precios de venta y compra del SAG, y la evolución de estos precios en el tiempo. También, los destinos de las ventas, la importancia de las tendencias en el consumo interno de cigarrillos.

Desde el plano internacional se realizará una descripción global de la producción de todos los tipos de tabaco, la evolución de la producción en el mundo, los principales oferentes a nivel mundial y las oscilaciones en los volúmenes de producción de los principales productores.

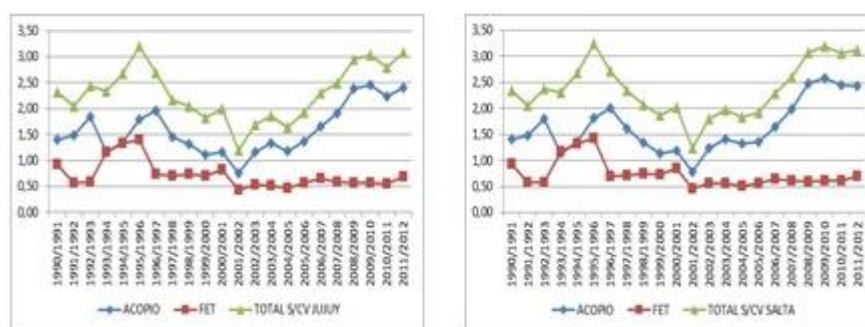
También se realizará un análisis pormenorizado de los países demandantes, a través del análisis de la producción y el consumo de cigarrillos, y su relación con aspectos económicos y sociales. Fuertes cambios en el consumo a nivel mundial se están experimentando y es necesario comprender estos procesos.

4.1.MERCADO INTERNO

Como ya fuera explicado, los ingresos de los productores tabacaleros tienen dos componentes principales: precio de acopio y recursos provenientes del FET. El primero es el precio de mercado o el abonado por los acopios de tabaco ya sean *cooperativas*, *dealers* o *empresas de cigarrillos*. Y el segundo es el proveniente de los recursos del FET, donde se destaca el subsidio abonado por el Fondo Especial del Tabaco en el marco de la ley 19.800.

La evolución de los precios de acopio y los ingresos del FET como consecuencia del pago directo pueden observarse en la siguiente serie.

Gráfico 4.1. Evolución del Precio Promedio del Tabaco en Jujuy y Salta en dólares corrientes (1990-2012)



Fuente: Elaboración propia datos MAGYP

En el gráfico 4.1 puede observarse la evolución del precio percibido (sin caja vede) por el productor en Jujuy y Salta en los diferentes períodos analizados. Los gráficos

demuestran una tendencia positiva del precio total en dólares desde la cosecha 2003, aunque estable desde la cosecha 2009.

En el año 2012 los acopios de tabaco Virginia en las provincias de Salta y Jujuy alcanzaron 32.038.762 y 42.320.963 kilogramos respectivamente. Asimismo, mediante el proceso de este tabaco los acopios generaron subproductos como strip (despalillado) palo y otros, que conformaron sus ventas tanto al mercado interno como al mercado internacional.

4.1.1. Ventas al Mercado Interno

Si bien se cuenta con información precisa respecto de las compras de tabaco verde por empresa, es necesario recalcar que las empresas cigarrillos compran directa e indirectamente su materia prima necesaria, y en algunas circunstancias exportan despalillado.

En tal sentido, la manera más adecuada para determinar la demanda de tabaco del mercado interno es a partir del consumo de cigarrillos de los cuales si puede encontrarse información disponible:

Como fuera analizado en el Capítulo 3 (Segunda Industrialización) un volumen cercano a los 10.650.000 kilogramos de despalillado debieron utilizarse para satisfacer el consumo anual del mercado interno. Si a este volumen se le suman las exportaciones (48.000.000 kg), la producción de tabaco despalillado puede estimarse en 58.650.000 kg. En tal sentido, el consumo interno representa un 18% de la producción total de tabaco Virginia despalillado en la cosecha 2012.

La importancia del mercado interno en el SAG del Virginia es destacable, ocupando el primer lugar en la lista de clientes de los acopios de tabaco despalillado que participan en la primera transformación de tabaco. Cabe destacar que China es el segundo con una demanda en el año 2012 que alcanzó los 12.300.000 kilogramos.

4.1.2. Consumo de Cigarrillos en Argentina

Las ventas de cigarrillos al mercado interno alcanzaron los 2.186 millones de paquetes en 2012. Con un precio promedio de \$6,71 por paquete, la facturación total en 2012 fue de \$14.672 millones.

No obstante el avance en las regulaciones anti tabáquicas, el consumo nacional de cigarrillos continúa en aumento. En el año 2011 se registró un consumo ponderado de 2.193 millones de paquetes de 20 cigarrillos, nivel máximo de los últimos 20 años y cerca de los 2.202 millones registrados en 1981 máximo histórico (Minagri, 2013).

De todas maneras, si bien el consumo en el año 2012 alcanzó los 53 paquetes por habitante por año, analizando la evolución del mismo a lo largo de los últimos 20 años, se observa

que Argentina se encuentra 25 paquetes por debajo de lo observado en 1981 (máximo histórico de 78 paquetes por habitante).

De acuerdo a la información del Minagri, desde 1981 se observa una caída constante del consumo aparente de paquetes de cigarrillo aunque en los últimos años se encuentra relativamente estable entre los 48 y 55 paquetes por habitante por año.

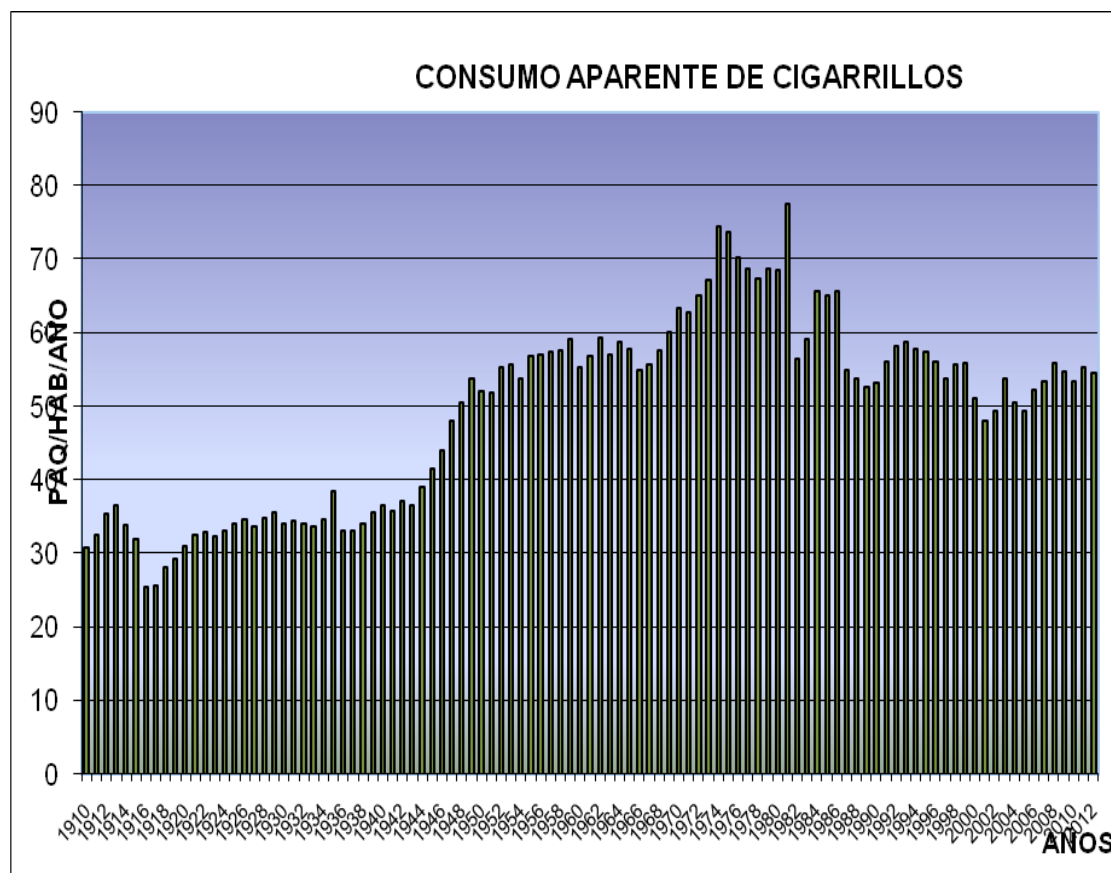
Cuadro 4.1. Evolución del Consumo Interno de Cigarrillos

Evolución del Consumo Interno de Cigarrillos			
AÑO	TOTAL PAQUETES (EN MILLONES)	POBLACION (EN MILLONES)	CONSUMO (Paquetes x Hab)
2001	1.770	36	49
2002	1.773	37	48
2003	1.971	37	53
2004	1.904	37	51
2005	1.865	38	49
2006	1.989	38	52
2007	2.052	38	54
2008	2.143	39	55
2009	2.132	39	55
2010	2.098	40	52
2011	2.193	40	55
2012	2.186	41	53

Fuente: Elaboración propia datos del MINAGRI

Si bien a partir del año 2005 se comenzó a legislar con mayor profundidad en materia del consumo del tabaco, pareciera que las medidas no impactaron significativamente en el consumo, el cual se mantuvo. Es evidente que el incremento poblacional, actúa como un aliado natural del sector tabacalero.

Gráfico 4.2. Consumo Aparente de Paquetes de 20 Cigarrillos (1910-2012)



Fuente: MINAGRI

4.1.3. Exportaciones Argentinas

De acuerdo a datos del Minagri (2012) las exportaciones de tabaco y subproductos a nivel nacional durante el año 2012 alcanzaron un monto de U\$S 399.955.086 y de 92.341.944 Kg. Con una producción total de 115.333.898 kilogramos de hoja verde en la campaña 2011/2012, un 80 % del tabaco producido en el país es exportado, generando ingresos que representan el 0,7% de las exportaciones de bienes de Argentina en el periodo 2012.

Antes de abordar con mayor detalle este punto, es necesario aclarar que cuando se refiere a las exportaciones de tabaco, en los distintos documentos o informes del sector, principalmente se hace referencia al tabaco despalillado, que es el subproducto básico que posteriormente conformara los cigarrillos, cigarros y cigarritos hechos a máquina.

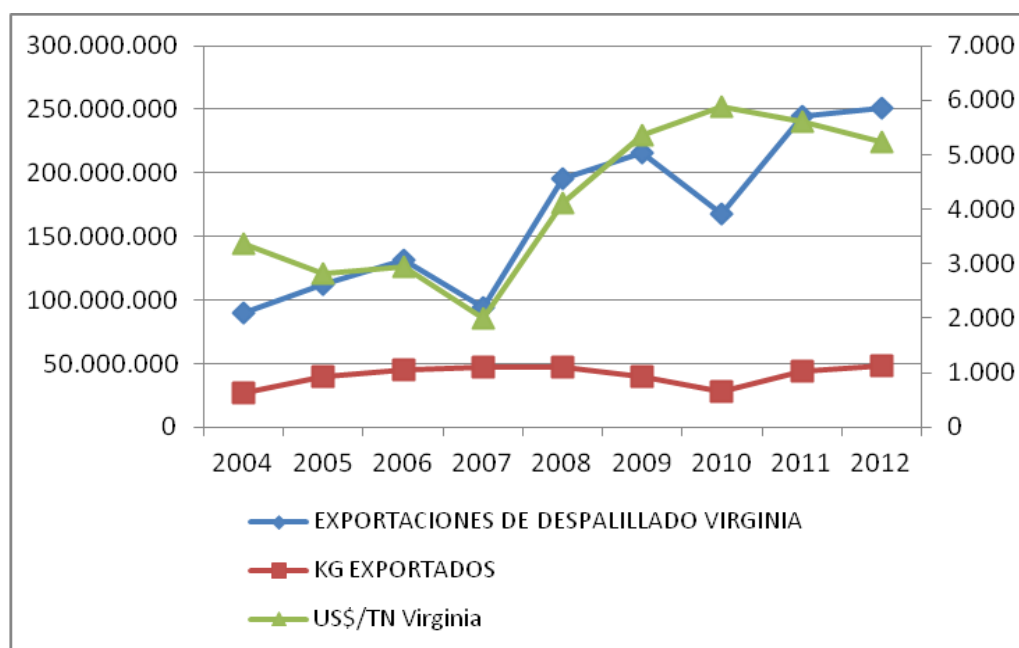
Un monto de US\$ 343.000.000 (Minagri, 2012) corresponde a las exportaciones de despalillado de Virginia y Burley en el año 2012, es decir, un 70% del total exportado por todo el agrupamiento de tabaco y subproductos.

Con referencia a los tipos de tabaco exportados, el 73 % del valor exportado corresponde al tipo Virginia en tanto que el 26% corresponde al Burley y el 1% a otros tipos. En

términos de volumen, los guarismos alcanzan el 76% para Virginia, 23% de Burley y 1% de los restantes.

El precio promedio FOB de la industria de la primera transformación en el año 2012 alcanzó los 5.235 US\$/TN para tabaco Virginia despalillado. Los precios internacionales de exportación de este tabaco experimentaron una fuerte alza de cotizaciones desde el año 2007 cuando los precios descendieron a 2.000 US\$/TN.

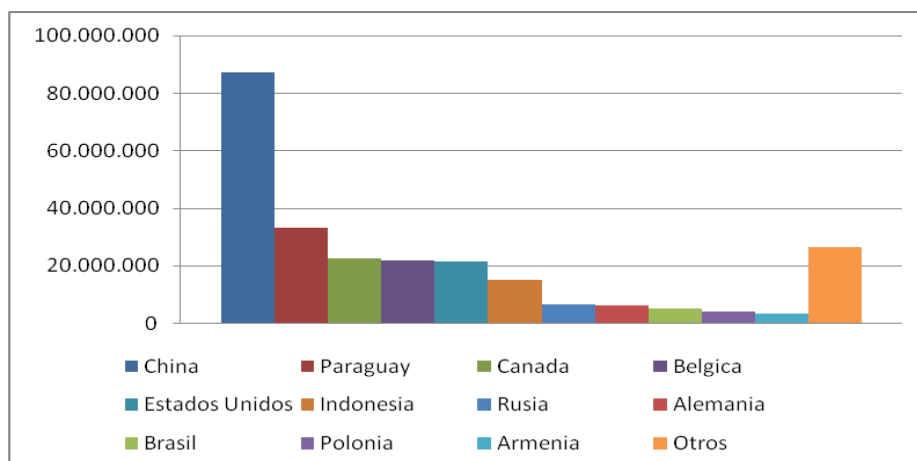
Gráfico 4.3. Exportaciones de Tabaco Virginia (2004-2012) -US\$, kg y US\$/TN-



Fuente: Elaboración propia datos del MINAGRI

Si este cálculo es analizado de acuerdo al país destino, se puede identificar a China como mayor importador de tabaco en el año 2012. Los 10 principales destinos para el tabaco Virginia fueron China, Paraguay, Canadá, Bélgica Estados Unidos, Indonesia, Federación Rusa, Rep. Federal de Alemania, Corea y Filipinas.

Gráfico 4.4. Exportaciones de Tabaco Despalillado Virginia (2012) -US\$-



Fuente: Elaboración propia datos del MINAGRI

4.2.MERCADO INTERNACIONAL

La producción mundial de tabaco para el año 2012 fue de 5,56 millones de toneladas. La producción se divide principalmente en dos tipos de tabaco: Virginia (Flue Cured) y Burley, aunque también se destaca la producción de Oriental y tabacos negros.

La producción mundial de tabaco tipo Virginia en 2012 fue de 4,57 millones de toneladas. El mayor volumen de producción de este tipo de tabaco se justifica por su idoneidad para la elaboración de cigarrillos. Aproximadamente el 56% de la producción mundial de Virginia (2.6 millones de toneladas de Virginia) es elaborado en China, seguido por Brasil con 12,8%, India con el 5% y EE.UU 4.4%, Argentina ocupa el séptimo lugar con el 1,6% de la producción mundial (*Universal Leaf, Supply & Demand, 2012*).

Asimismo, la producción mundial de tabaco tipo Burley en 2012 fue de 0,58 millones de toneladas. El mayor volumen de producción se registra en Estados Unidos con el 15% de la producción mundial, seguido por Brasil con el 14%, Malawi con el 11%, Mozambique con el 9%, y China 6% y Argentina con el 5,9%.

4.2.1. Producción, Procesamiento y Consumo 2008 - 2012

El cuadro 4.2 refleja la cantidad de tabaco verde producido a campo, el posterior proceso que representa al tabaco despalillado, posteriormente refleja el nivel de stocks inicial, consumo mundial, y el stock remanente.

Cuadro 4.2. Producción Mundial de Tabaco verde Virginia, Procesamiento (Despalillado), Consumo y Nivel de Stocks (en millones de kg)

VIRGINIA	2008	2009	2010	2011	2012
Tabaco	4.173	4.320	4.540	4.492	4.578
Despalillado	3.756	3.888	4.086	4.043	4.120
Stock Inicial	98	72	55	92	146
Consumo	3.782	3.905	4.049	3.989	4.201
Stock Final	72	55	92	146	65

Fuente: Elaboración propia datos de Universal Leaf (2012)

El año 2012 refleja los mayores niveles de producción de tabaco Virginia desde el año 1997. Una de las principales causas de este nivel de producción es la estimación de producción de la República Popular China (PRC) que incrementó en cerca de 226 millones de kilogramos, o un 10% este volumen. Por otro lado, la producción en los países exportadores (excluyendo a China) se estima en baja en cerca de 141 millones de kilogramos, o un - 7.3%.

Asimismo se puede observar un gran remanente de stocks de la cosecha 2011. La gran cantidad de volumen de stocks de la cosecha 2011, fue un factor fundamental para la caída de precios experimentada en todos los países exportadores, salvo en Estados Unidos, en ese año.

A continuación se puede observar la producción mundial de tabaco por su tipo entre los periodos 2007 y 2012 y la incidencia de cada tipo a nivel internacional:

Cuadro 4.3. Producción Mundial de Tabaco por su tipo (2007-2012) –en millones de kilogramos-

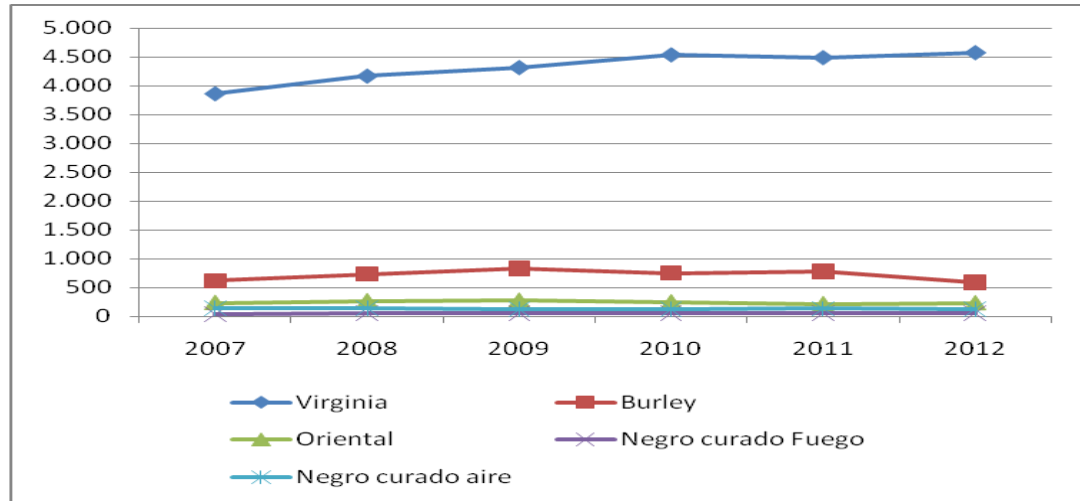
VARIEDAD	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Virginia	3.869	4.173	4.320	4.540	4.492	4.578
Burley	614	735	835	750	775	583,6
Oriental	236	267	275	247,6	216	231,6
Subtotal	4.719	5.175	5.430	5.537,6	5.483	5.393,2
Negro curado Fuego	40,3	54	53	54,5	54,3	50,7
Negro curado aire	143,5	135	129	130	134	122
Total	4.903	5.364	5.612	5.722	6.671	5.566

Fuente: Elaboración Propia datos de Universal Leaf

Los tres tipos de tabaco más utilizados son el Virginia, Burley y Oriental que son los tipos de tabaco utilizados en las distintas mezclas de cigarrillos. Obviamente, una vez realizado el proceso de despalillado del mismo.

El siguiente gráfico demuestra la relevancia mundial del tabaco Virginia en la producción y el consumo mundial de tabaco:

Gráfico 4.5. Incidencia del Tabaco Virginia en la Producción Mundial -en millones de kilogramos-



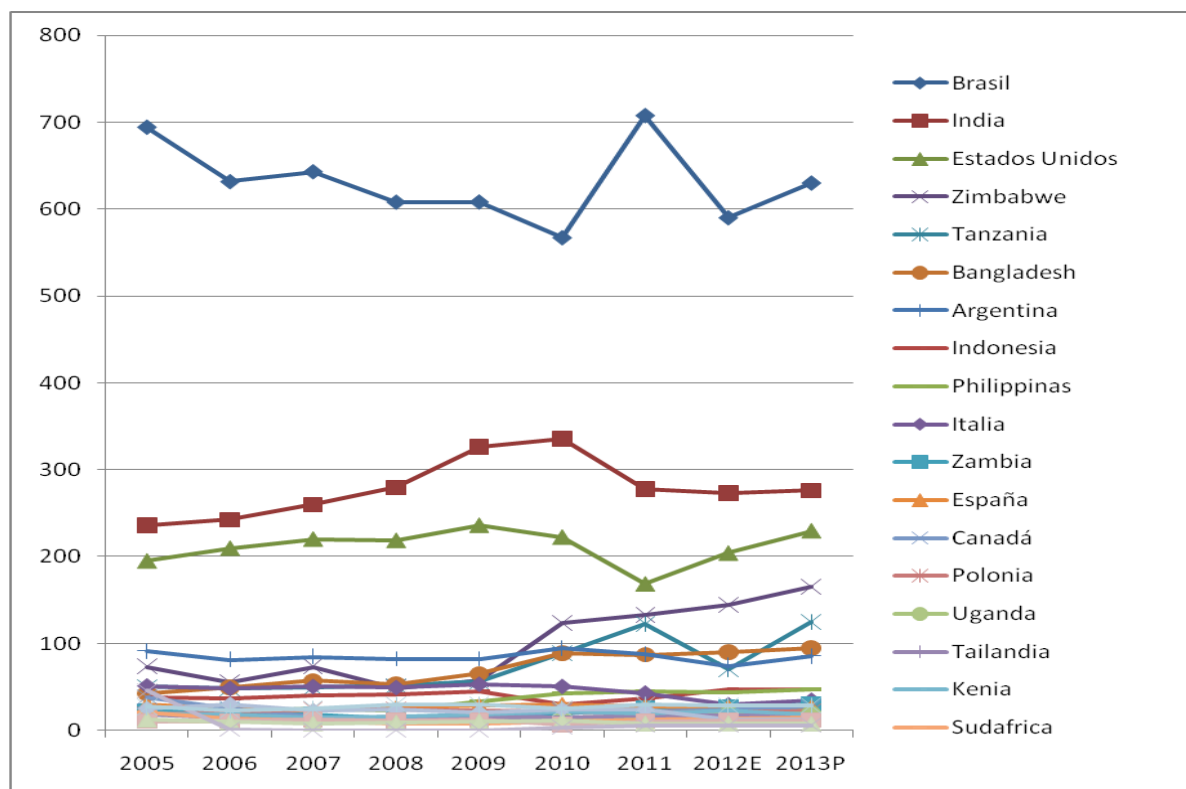
Fuente: Elaboración Propia datos de Universal Leaf

4.2.2. Oferta

4.2.2.1. Variaciones en los Niveles de Producción

Los actores de la producción mundial tienen distintos niveles de participación en el mercado internacional. A continuación se podrán observar los resultados, estimaciones y proyecciones de la producción de tabaco Virginia entre los periodos 2005 – 2013 a efectos de analizar la capacidad de producción de los diferentes países y, principalmente, su capacidad para distorsionar el mercado.

Gráfico 4.6. Producción Mundial de Exportadores de Tabaco Virginia (2005-2012) -miles de tn-



Fuente: Universal Leaf –Año 2012-

El gráfico anterior refleja rápidamente la trascendencia de la producción de Brasil. La enorme capacidad productiva de Brasil en el año 2011 tuvo impactos muy significativos sobre el precio mundial que llevó a fuertes turbulencias en la negociación del precio entre acopios y productores de todo el mundo.

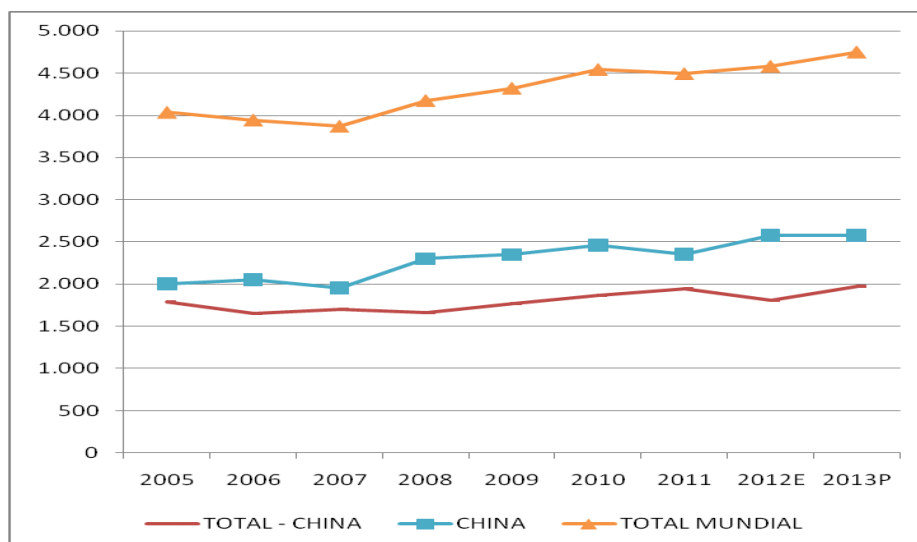
La conducta del mercado mundial de tabaco encuentra amplias similitudes con las conductas del mercado de commodities agropecuarias. Las variables que afectan a la producción agropecuaria son muy cambiantes y tanto cuestiones agroclimáticas como variables del ambiente institucional pueden influir fuertemente en los niveles de producción.

Se puede ver reflejada por ejemplo la evolución de la participación mundial de Zimbabwe, que desde una brusca caída en los niveles de producción desde el año 2009, alcanzó una excelente cosecha en el año 2012 y se proyecta una mejor cosecha para el año 2013.

La caída en la producción de muchos de los exportadores mundiales en el año 2012 tuvo como principal responsable al factor climático y al balance global entre oferta y demanda. Productores mundiales de Virginia como Brasil y Tanzania tuvieron notables caídas en los volúmenes de producción. Asimismo, la caída se prolongó en el resto de los grandes

productores a excepción de Estados Unidos y China. En India, por otra parte los cultivos sufrieron incesantes lluvias que provocaron mermas importantes en la producción.

Gráfico 4.7. Producción Mundial de Tabaco Virginia (2005-2013) -en millones de kilogramos-



Fuente: Elaboracion Propia Datos de Universal Leaf

La magnitud del mercado de China y su irrupción en el mercado mundial, generan que las similitudes con los mercados de commodities, principalmente de la soja, sean cada vez mayores, y las miradas de los productores están todas dirigidas a ese país.

4.2.3. Demanda

El consumo de cigarrillos a nivel mundial es el principal factor de tracción del SAG de Virginia en Argentina. Si bien el mercado interno en Argentina cuenta con una participación significativa del orden del 18% en la demanda de tabaco interno para confeccionar cigarrillos, el 82% de la producción de despalillado es exportada.

En tal sentido, los significativos cambios en el consumo de cigarrillos experimentado por los principales consumidores a nivel mundial en las últimas dos décadas son esenciales para el SAG en Argentina:

La producción mundial de cigarrillos se incrementó en el año 2011 a 32.4 billones de cigarrillos, o un 0,5%. Asimismo, entre el año 2006 y el año 2011 se incrementó un 0,9%, y entre los años 2001-2011 un 1,1%. Si se excluye de este cálculo a China la producción mundial cayó cerca de 15 billones de cigarrillos, o un 4%. Esta brusca caída se explicó en la fuerte caída en el consumo que registró Japón, debido al terremoto y posterior tsunami en marzo del año 2011 y a una mayor presión impositiva en algunos países (Universal Leaf, 2012).

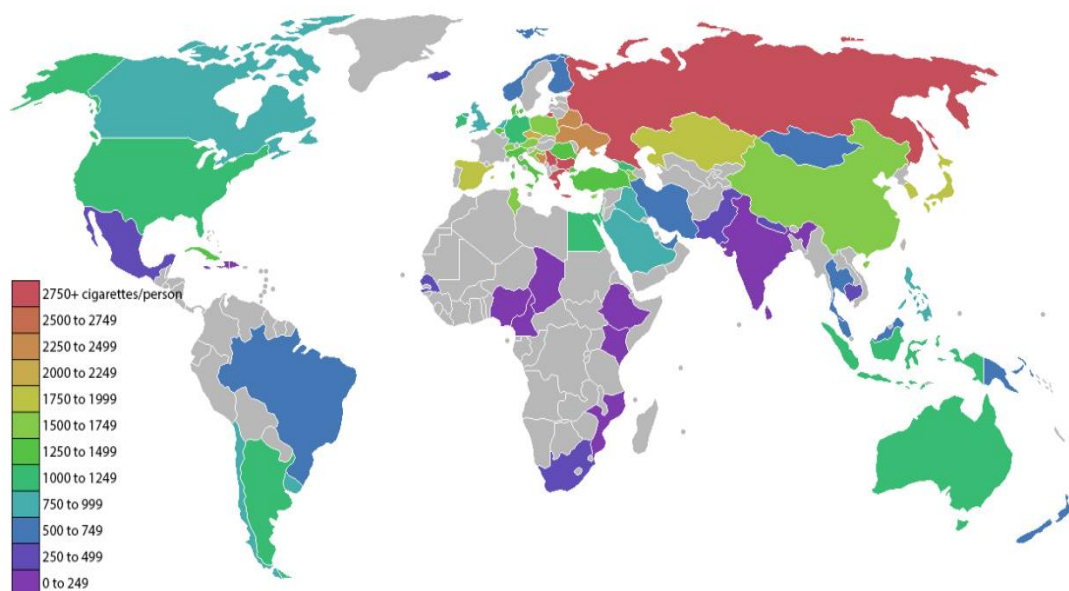
La caída en la producción mundial de cigarrillos -excluida China- experimentada en el año 2011 resultó en el nivel de producción de cigarrillos más bajo desde el año 1999. Para el período 2006-2011, la producción de cigarrillos, excluida China, viene

experimentando una caída del orden del -0,6% anual. Mientras que para un periodo más extenso de tiempo entre 2001-2011, la tasa de crecimiento se encuentra en -0,2%.

Asimismo, China en el año 2001 representaba el 30,4% de la producción mundial de cigarrillos, mientras que para el año 2011 China representa el 38,6% de la producción mundial. Si bien el imponente crecimiento de China explica este nivel de participación, la brusca caída de la producción en otros países como Estados Unidos y Japón en los periodos analizados también tuvo influencias. La tasa de crecimiento de la producción de cigarrillos en China entre el 2001- 2011 fue de 3,7% anual.

Desde el punto de vista del consumo, el siguiente gráfico demostrará rápidamente quienes son los países con tasas más altas y más bajas de consumo de cigarrillos a nivel mundial:

Gráfico 4.8. Consumo Anual per cápita de Cigarrillos



Fuente: Max Fisher / Washington Post

El gráfico 4.8 demuestra que, en general, en Europa del este el consumo anual sobrepasa los 2.000 cigarrillos por persona. La tasa más alta de consumo se encuentra en Serbia (con un consumo de 2.816 cigarrillos por persona) de acuerdo a un relevamiento sobre la información de 71 países (*World Lung Foundation and American Cancer Society*). En el cuarto lugar se encuentra Rusia, con un consumo per cápita de 2.786 por persona por año quien se encuentra implementando medidas contra el consumo de tabaco.

Las nuevas propuestas para restringir el consumo de tabaco en Rusia, donde se encuentra el 5% de los fumadores del mundo, se basan en las leyes implementadas en los países occidentales con resultados en la caída del consumo. Entre otras medidas se destacan restricciones a la publicidad e incremento en la presión impositiva.

Si bien la mayor tasa de impuestos se encuentra en Europa del Este, a excepción de Rumania, es notable el consumo per cápita que se desarrolla en esos países. Los mayores consumidores, fuera de Europa del Este son Corea del Sur, Kazajstán y Japón. China, se encuentra muy cercana a las tasas de consumo de Corea y Japón con 1.711 cigarrillos por persona por año, mientras que en ambos países la tasa de consumo se encuentra en 1.958 y 1.841 cigarrillos. De todas maneras, a nivel país, China es el principal consumidor de cigarrillos del mundo, y el continuo avance de los procesos de urbanización y desarrollo, auguran un incremento en sus tasas para los próximos años.

El consumo de tabaco fue históricamente asociado al nivel de ingresos de una sociedad. Sin embargo, estas teorías comenzaron a discrepar en sus conclusiones cuando a fines de los años 90', los países desarrollados comenzaron a implementar políticas en contra del consumo de tabaco.

Producto de las múltiples variables que inciden en los consumidores actuales, como la mayor adherencia en la implementación de políticas contra el consumo de una mayor cantidad de países, es difícil proyectar el consumo de tabaco de los diferentes países. Esta última afirmación se explica en que si bien en algunos países el incremento del consumo es acompañado por el desarrollo, en otros países esto no es así.

En países más pobres la tasa de consumo es muy baja. Tanto en el África Sub-Sahara como en las regiones del sur de Asia el consumo per cápita es bajo. Los hindúes por ejemplo consumen solo 96 cigarrillos por persona por año. Los etíopes solo 46.

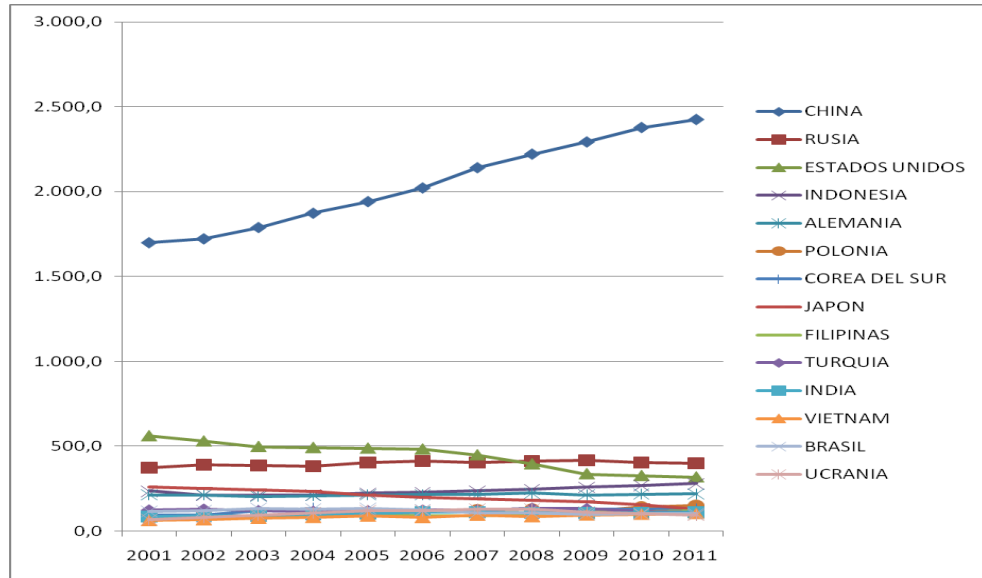
Asimismo los consumidores –y no el consumo- de cigarrillos a nivel mundial presentan un grado de concentración marcada. Más del 60% de los consumidores de tabaco se concentra en los países observados en el grafico anterior, y el 40% a nivel mundial, se concentra en China e India. Sobre este último, si bien cuenta con muchos fumadores, India tiene un consumo per cápita de los más bajos a nivel mundial.

Otro aspecto fundamental en el análisis del consumo de cigarrillos es la implementación de restricciones y publicidad contra el consumo. Los países desarrollados con fuertes caídas en el consumo de tabaco, encuentran gran fundamentación en las políticas llevadas adelante por estos países y otros como Argentina, Brasil, Uruguay, entre otros, con incidencias sobre el consumo de cigarrillos.

En función de lo descripto, tres grandes indicadores pueden servir para establecer las preferencias por el cigarrillo y las tendencias en el consumo de las distintas regiones del mundo. La primera a través de observar las tendencias de los fumadores en los principales centros de consumo, ya que 10 países concentran el 60% de los consumidores de cigarrillos a nivel mundial. La segunda, a partir de observar la incidencia del cigarrillo y los ingresos de una sociedad, y la tercera a partir de las distintas regulaciones y publicidad contra el consumo del tabaco.

El siguiente gráfico demuestra los niveles de producción mundial y sus variaciones a través del análisis de las tendencias de producción en los principales países productores de cigarrillos:

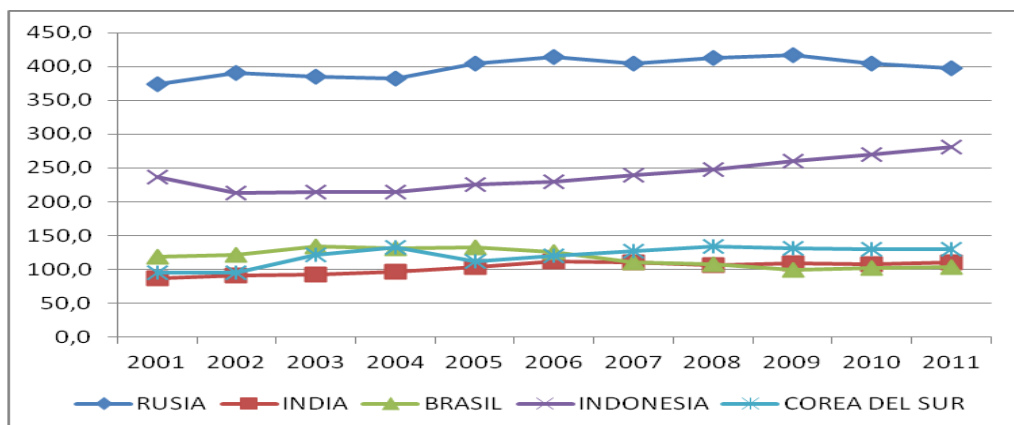
Gráfico 4.9. Producción Mundial de Cigarrillos de Principales Productores -billones de unidades-



Fuente: Elaboración Propia con datos de Universal Leaf Tobacco

Puede observarse la fuerte caída en la producción de cigarrillos en los Estados Unidos y en Japón a lo largo de los periodos analizados. En el año 2001 Estados Unidos contaba con una producción de 562,8 billones de cigarrillos y en el año 2011 registra una producción de 318,9 billones de unidades, una caída del 43% respecto del año 2001. En el mismo sentido, Japón registraba una producción de 258,9 billones de unidades en 2001 y en el año 2011, como se mencionara en la introducción del capítulo, terremoto y tsunami mediante, sufrió una brusca caída del 50% a 128,6 billones de unidades.

Gráfico 4.10. Tendencias en grandes centros de Producción y Consumo -billones de unidades-



Fuente: Elaboración Propia con datos de Universal Leaf

En el gráfico 4.10, se destacan un conjunto de los países denominados BRIC y otros como Indonesia y Corea del Sur, que en los últimos años han presentado tasas de crecimiento elevado. Sobre este aspecto, se puede determinar que los países con tasas de crecimiento elevado –como los experimentados por el PBI de estos países en los últimos años– encuentran una correlación con el incremento del consumo de cigarrillos. Sobre estos países se encuentran orientados muchos recursos de las tabacaleras para posicionar sus productos. Sobre todo, por la fuerte caída en el consumo y en las tasas de consumo de los países desarrollados que aparenta no tener piso.

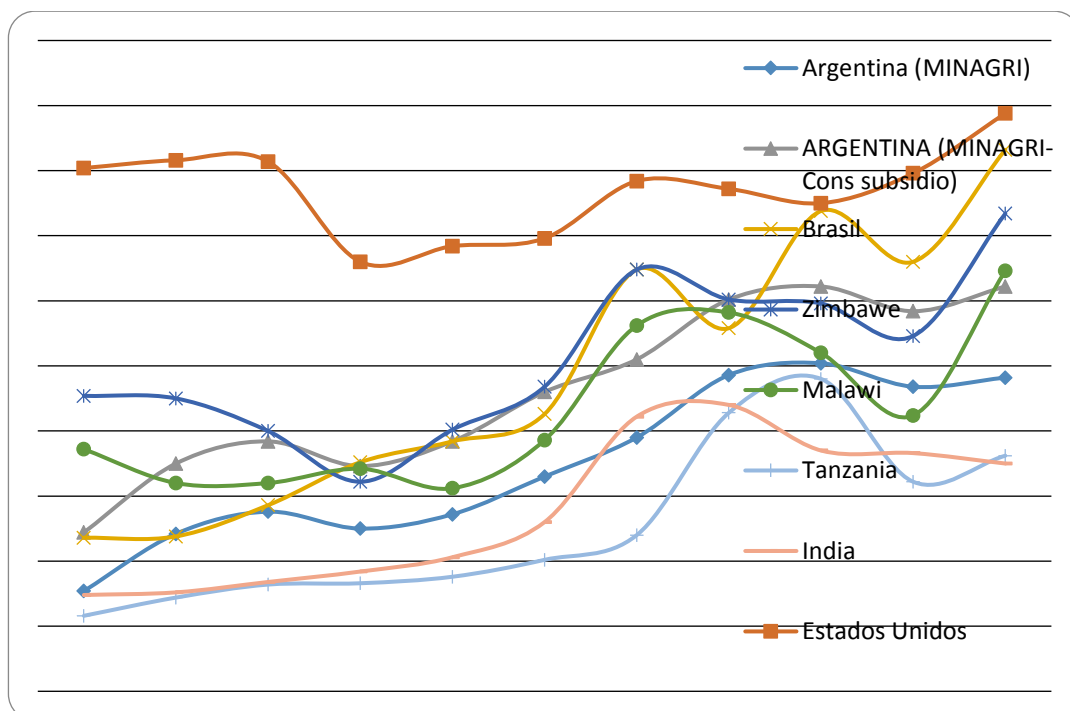
Asimismo, también puede observarse como un país de fuerte crecimiento económico en la última década como Brasil presenta tasas de consumo muy negativas. Fundamentalmente por las políticas contra el consumo de cigarrillo implementadas por este país en los últimos años.

4.2.4. *Precios*

Esta sección abarcará un análisis de precios promedios recibidos por: productores, exportadores y consumidores de cigarrillos. Los precios de venta del SAG representan otro atributo fundamental para determinar la productividad de un sector.

De acuerdo a lo manifestado por el Instituto Central de Investigación de Tabaco de India (2012) y el Minagri (2013), los precios percibidos por los productores de Virginia a nivel internacional en el periodo 2002-2012 fueron evolucionando de manera ascendente en todos los países comparados, inclusive en otros países que también fueron incluidos.

Gráfico 4.11. Precios Mundiales recibidos por los Productores de Virginia -US\$/kg-



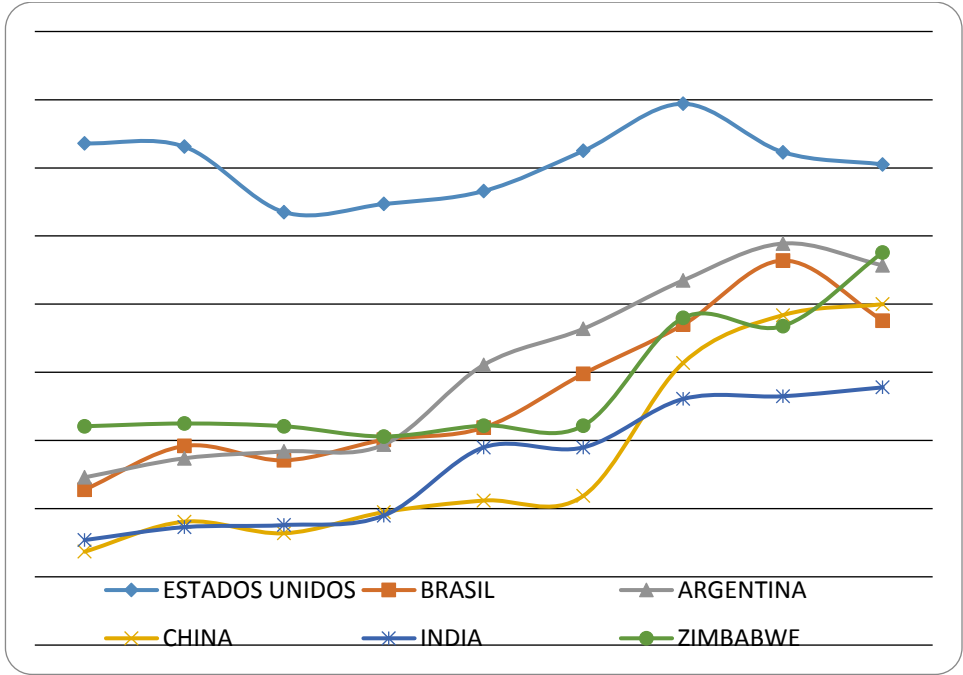
Fuente: Elaboración propia datos del MINAGRI, Instituto Central de Investigación de Tabaco de India (2012), Reportes periodísticos (2013)

Como lo refleja el gráfico 4.11, Argentina cuenta con uno de los precios más bajos abonados por la industria a los productores en el año 2012. Un promedio 2,41 US\$/kg se abonó en promedio para la cosecha 2012. Los productores brasileros, por otro lado, alcanzaron un precio de 4,16 US\$/kg, esto representa un precio que es superior en un 73% respecto del precio recibido por los productores argentinos.

El precio del tabaco de Argentina con el subsidio directo (sin contemplar caja verde), alcanzó un precio de 3,11 US\$/kg, es decir, los productores brasileros frente al precio con subsidio directo alcanzaron un precio de más de un 34% respecto a los productores argentinos.

Por el contrario, a nivel industrial las empresas y cooperativas nacionales cuentan con precios de exportación al año 2011 que alcanzaron para Argentina un precio FOB promedio de 4,33 US\$/KG. Como lo refleja el siguiente gráfico, solo superado por Estados Unidos y Zimbabwe en el año 2012:

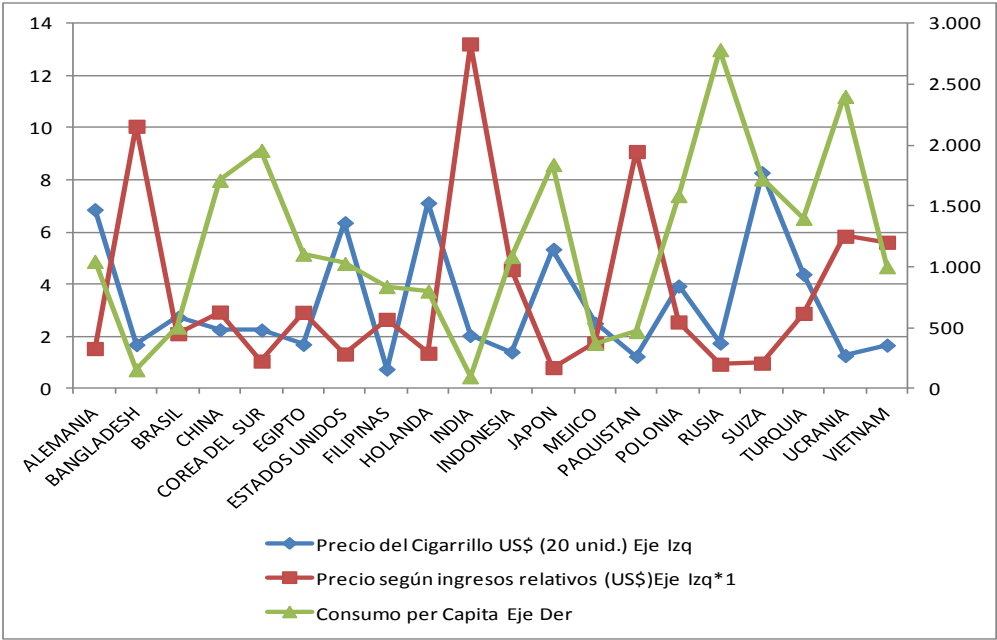
Gráfico 4.12. Precios Globales de Exportadores, Valores Corrientes (2003-2011)-US\$/kg-



Fuente: Elaboración Propia con datos de: India Tobacco Board; Comtrade Naciones Unidas; PRAT, MINAGRI

Si bien en los países desarrollados el precio del cigarrillo es alto a nivel mundial, si el mismo es comparado con los ingresos de la sociedad (PBI per cápita), puede observarse que en realidad son más baratos que en países emergentes.

Gráfico 4.13. Consumo per cápita, precios y precios relativos según ingresos en los principales productores



Fuente: Elaboración propia con datos del Atlas de Tabaco

Por último el gráfico 4.13 revela los precios del paquete de cigarrillos de 20 unidades en los 20 países bajo estudio. Es importante señalar el precio según los ingresos relativos¹, ya que identifican el consumo de acuerdo a las posibilidades económicas de los países de referencia. A modo de ejemplo se puede ver en Alemania que el precio del paquete del cigarrillo más barato se encuentra en menos de 7 US\$, mientras que en India el precio se encuentra en 2 US\$. Ahora bien, si se utiliza el precio según los ingresos relativos, en Alemania el paquete tiene un costo de 1,80 US\$ y en India 13 US\$.

Conclusiones del Capítulo

Las estimaciones realizadas para determinar la demanda del mercado interno de tabaco Virginia despalillado indican que el mercado interno es el principal demandante de tabaco Virginia, seguido muy de cerca con una tendencia creciente de la demanda China.

China encontró en el tabaco Virginia de Argentina una oferta de tabaco que se sostiene anualmente con mayores compras.

El crecimiento de China se encuentra traccionando el mercado de tabaco Virginia a nivel internacional a partir del incremento en el consumo de cigarrillos de su mercado interno y, en menor medida, por sus principales clientes internacionales.

La demanda de tabaco China para sostener su estructura de negocios de cigarrillos interna y externa, viene experimentando un crecimiento que sostiene la demanda mundial de tabaco. De no considerar a China en los cálculos de demanda en el periodo 2001-2011, el mercado mundial hubiese experimentado una caída del 4%.

Un “resfrió” en el extraordinario crecimiento de la economía china en los próximos años y la escalada en la producción de países africanos como Zimbabwe y Tanzania son una fuerte amenaza para el negocio de tabaco Virginia de Argentina.

La oferta de tabaco a nivel internacional se encuentra marcadamente concentrada lo que le imprime a la actividad un alto grado de riesgo al sector.

Los precios en el SAG presentan una particularidad importante. Si bien Argentina conto con precios internacionales de los más importantes en el año 2012, los precios para los productores no tuvieron la misma impronta siendo muy superados por países como Brasil y otros países africanos.

El estudio y seguimiento del crecimiento económico, las tasas de consumo, la evolución de los precios internacionales y la implementación de políticas contra el tabaco en los principales destinos de las exportaciones Argentinas (China, Paraguay, Canadá, Bélgica Estados Unidos, Indonesia, Federación Rusa, Rep. Federal de Alemania, Corea y

¹ Precio Relativo del Ingreso (RIP) = Porcentaje del ingreso per cápita anual, medido por el PBI per cápita necesario para comprar 100 paquetes de los cigarrillos más económicos.

Filipinas) son muy importantes para el SAG, ya que pueden tener un fuerte impacto en el corto plazo.

5. ANÁLISIS DE TRANSACCIONES

En el presente capítulo se realizará una descripción y análisis de las transacciones entre los diferentes actores del SAG del tabaco Virginia para determinar los costos de transacción de la cadena. En tal sentido, y tomando a la transacción como eje de análisis, se caracterizarán los atributos de la misma: activos específicos, frecuencia e incertidumbre, y se definirá la alineación de las mismas con la estructura de gobernanza existente.

La predominancia de la estructura de gobernanza en las distintas transacciones estará definida por la importancia de las mismas en cada subsistema, definida por el volumen y el valor de las mismas.

Antes de comenzar el análisis, teniendo en cuenta su permanente participación en las transacciones y la complejidad de su funcionamiento, es necesario retomar los conceptos ya descritos en capítulos anteriores respecto de la operatoria del FET:

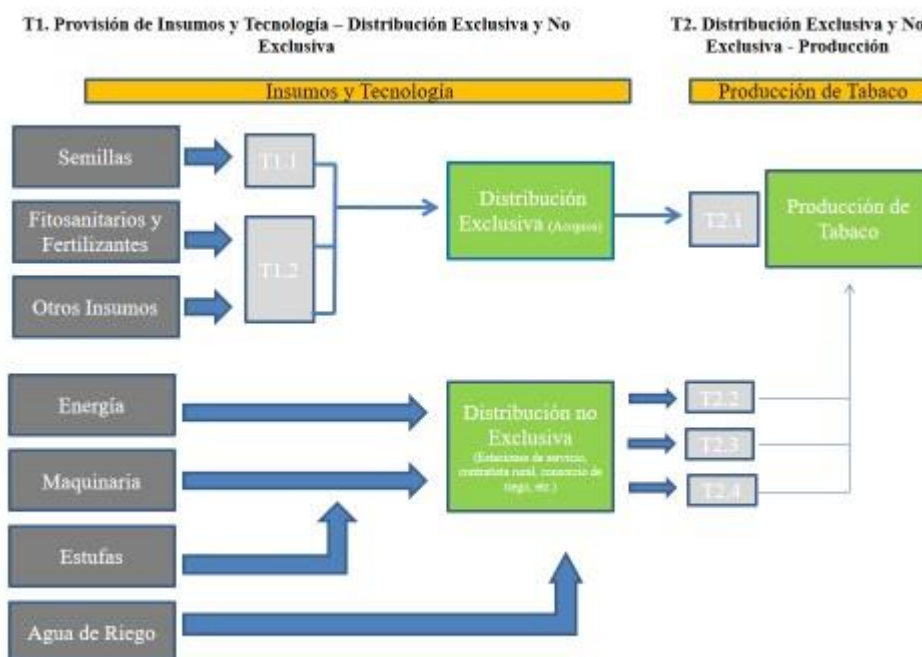
Como fuera previamente introducido en el Ambiente Institucional el FET se conforma de dos tipos de recursos: un 80% de retribución directa al productor con un límite de 75 millones de dólares, y un 20% que se direcciona a planes para financiar desde compra de insumos hasta el salario de personal de la administración pública de las provincias tabacaleras.

Asimismo en el Ambiente Tecnológico se mencionaba como se gestionan los proyectos para acceder a los recursos del mismo mediante la transferencia de recursos desde el MAGYP a los gobiernos provinciales, para su posterior transferencia a los organismos ejecutores.

Debido a que la retribución al productor se gestiona a través de los gobiernos provinciales, se encuentran articulados convenios entre estos y los organismos ejecutores de los productores (cámaras y cooperativas), para que el financiamiento de muchas transacciones sean descontados de este pago directo, ya que es el sistema más conveniente, para los acopios, para debitar deudas contraídas por los productores.

5.1. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN T1: INSUMOS Y TECNOLOGÍA – DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y NO EXCLUSIVA

Gráfico 5.1. Transacción T1 y T2. Provisión de Insumos y Tecnología - Distribución - Producción de Tabaco



Fuente: Elaboración Propia

Las transacciones T1.1 y T1.2 se realizan, en su mayoría, entre multinacionales proveedoras y los acopios despalilladores que posteriormente distribuirán entre los productores en la transacción T2.1. Asimismo, las transacciones T2.2 y T2.3, mantienen similitudes con el resto del sector agropecuario con proveedores no exclusivos.

Se destacan de esta manera los distribuidores exclusivos y los no exclusivos. Los acopios con mayor volumen de compra actúan como distribuidores exclusivos de los productores, y los no exclusivos están representados por agronomías, estaciones de servicio, consorcios de riego, gobiernos provinciales (servicios) y otros proveedores.

En las transacciones T1. y T2.1., la participación del Gobierno Nacional a partir de los recursos del Fondo Especial del Tabaco (FET) cumple un rol fundamental. Las cooperativas obtienen recursos de planes financiados a través de los recursos del FET para realizar la compra de estos insumos, los cuales son posteriormente distribuidos a los productores en la transacción T2.1.

5.1.1. Transacción T1.1.: Provisión de Semillas – Distribución Exclusiva

Las compras de semillas se realizan a empresas multinacionales (Rickard Seeds, Cross Creek Seeds, etc.) y a la Finca Experimental La Posta, en un 70% y un 30%

respectivamente. La compra de un gran volumen desde las empresas y cooperativas (primera industrialización) genera mejores condiciones de negociación.

Los activos específicos son altos por el *know how* que acompaña el desarrollo de genética para las semillas. La frecuencia es alta debido a que no son muchas las empresas que proveen este insumo, el cual se demanda anualmente para los inicios de cada campaña, y se genera un incentivo a la creación de confianza. Asimismo, la incertidumbre es baja por estas condiciones que favorecen el intercambio.

Debido a la fuerte presencia de semillas importadas en la producción de tabaco Virginia, y a la falta de acondicionamiento de estas semillas a las condiciones locales, de acuerdo a lo planteado por Mercado Cárdenas (2009) se detectaron comportamientos erráticos de las diferentes variedades según zonas, suelos y manejos en Argentina.

Asimismo, el poder de negociación cumple un rol importante en esta transacción. En virtud de la demanda de la industria de cigarrillos de tabacos específicos para formular sus *blends* y posteriormente sus cigarrillos, no se encuentra dentro de sus intereses la experimentación de variedades para acondicionar a las condiciones locales, considerando además que más del 70% del tabaco se exporta.

Por otro lado, cabe destacar que las variedades locales (MB) son aceptadas por la industria de tabaco, es decir, cuentan con las condiciones adecuadas para la industria de cigarrillos, y son semillas adaptadas a las condiciones locales.

La estructura de gobernancia es el contrato, a partir de la compra de grandes volúmenes por grandes valores, negociando mejores precios y con las salvaguardas que estipulan las condiciones del intercambio por el tipo de semilla, cantidad y características.

Esta transacción no se encuentra alineada al SAG por las perturbaciones que genera la falta de acondicionamiento de las semillas importadas a las condiciones locales. Es difícil remediar esta perturbación debido a que las industrias de cigarrillos exigen el tipo de tabaco que satisface sus intereses a partir de su poder de negociación, sin embargo, deberían encaminarse negociaciones con todo el SAG para resolverla.

5.1.2. *Transacción T1.2: Provisión de Agroquímicos, Fertilizantes, Otros Insumos – Distribución Exclusiva*

Las compras de insumos se realizan desde la primera industrialización (cooperativas y empresas) para posteriormente distribuir, exclusivamente, entre los productores. La mecánica de esta transacción consiste en que la primera industrialización actúa como distribuidor una vez negociados mejores precios con los proveedores de estos insumos en función de la compra de un gran volumen.

La frecuencia es alta por que las compras se realizan directamente a las empresas manufacturadores de estos insumos, por grandes volúmenes y durante las campañas sucesivas.

La especificidad de activos es baja ya que estos insumos pueden reutilizarse en campañas sucesivas. La incertidumbre es baja debido a que se trata de insumos que pueden conseguirse de otros proveedores con los cuales mantienen contacto permanentemente.

El contrato es la estructura de gobernanza predominante. Debido a los grandes pedidos que se realizan desde las empresas y cooperativas tabacaleras en las campañas de tabaco, y a las multinacionales que proveen productos de calidad similar, la búsqueda del precio más conveniente es el principal argumento de estos intercambios aunque siempre con las salvaguardas de contratos que especifiquen las condiciones del intercambio. Las transacciones se realizan en un marco de bajo costo.

5.2. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T2 –DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y NO EXCLUSIVA – PRODUCCIÓN DE TABACO

5.2.1. *Transacción T2.1: Provisión Insumos entre Distribución Exclusiva (Acopios) – Producción de Tabaco*

Las cooperativas y acopios principales actúan como distribuidores exclusivos de los principales insumos (fertilizantes, agroquímicos, insumos de cobertura y semillas) realizando contratos con los productores tabacaleros para que estos provean el tabaco que demandan a partir de ofrecerles el financiamiento de los insumos principales.

La frecuencia de esta transacción es alta por transacciones anuales entre los mismos participantes pero sin confianza entre las partes. La especificidad de activos es baja ya que los insumos son reutilizables. La incertidumbre es baja en esta transacción y se ve disminuida por las garantías que ofrece el fondo especial del tabaco como garante del financiamiento al productor.

Es decir, si el productor recibiera 2 \$/kg de subsidio directo por el tabaco entregado (correspondiente al FET en concepto de retribución al productor-80%-), la empresa realizará un contrato para que el productor firme una garantía de cesión sobre los importes a cobrar por el FET. La empresa entrega insumos, asistencia técnica, financiamiento y recibe los fondos del FET a percibir por el productor. Además, el contrato estipula la entrega del tabaco como parte de pago.

Asimismo, los insumos financiados desde la primera industrialización se encuentran dolarizados y cualquier movimiento del tipo de cambio genera drásticos costos para los

productores. Considerando que desde la recepción de los insumos a la entrega de tabaco pueden sucederse al menos 5 meses, el costo financiero es muy alto para los mismos.

Si bien estas dimensiones de la transacción presuponen una mayor eficiencia hacia estructuras de gobernanza de mercado, se encuentra articulada una gobernanza de tipo híbrida (contratos), en tal sentido, la transacción no se encuentra alineada al SAG. La remediabilidad en esta transacción encuentra dificultades en la disponibilidad de capital de trabajo del productor tabacalero. Si el pago del FET fuese en simultáneo con la entrega de tabaco, el productor no debería verse perjudicado por el costo financiero de esta transacción.

5.2.2. Transacción T2.2: Provisión de Energía Distribuidores No Exclusivos – Producción de tabaco

La estructura predominante es el mercado, ya que al igual que en la mayoría de las producciones agrícolas, el productor debe adquirir los volúmenes necesarios de gasoil y abonar los gastos correspondientes a luz y gas utilizados en el curado del tabaco.

Esta transacción se encuentra básicamente representada por la incertidumbre media generada a partir de la posible falta de combustible, luz y gas, frente a una elevada especificidad de activos instalada a partir de las estufas, contratos de entrega de tabaco, y un producto perecedero como el tabaco recién cosechado. La frecuencia es alta debido al suministro permanente de energía. En tal sentido, la transacción no se encuentra alineada al SAG.

La remediabilidad de esta falta de alineación se logra a partir de realizar las inversiones necesarias a fin de lograr el abastecimiento de energía en las áreas productivas que permitan una planificación adecuada de procesos.

5.2.3. Transacción T2.3: Provisión de Maquinarias y Estufas – Productor de tabaco

Teniendo en cuenta que la mayoría de los productores cuenta con maquinaria propia, la provisión de maquinaria se encuentra representada por los estuferos, quienes cuentan con altos activos específicos de instalaciones de estufas y proveen el servicio de estufado a los productores. La figura del estufero cuenta con un protagonismo importante en la estructura del sector.

A razón de la metodología de cobro del FET, a partir del volumen y tipo de hoja y tabaco vendidos en los acopios registrados, los estuferos muchas veces prefieren el cobro de sus servicios por el tabaco estufado. Esta metodología les permite muchas veces seleccionar las mejores partidas de tabaco como parte de pago, aunque disminuye los vínculos de confianza con los productores (dimensión de la frecuencia).

La transacción se desenvuelve en un ambiente de frecuencia media ya que los productores optan por centros de estufado distintos, e inclusive, contratan estufas de productores vecinos. La incertidumbre es media a partir de las posibilidades de cortes en los suministros de gas o electricidad, y altos activos específicos. Si bien la estructura de gobernanza predominante es el mercado, los altos niveles de especificidad de activos involucrados y la frecuencia e incertidumbre media, sugieren un nivel de gobernanza más sofisticada como el de contratos.

Esta transacción no se encuentra alineada al SAG por requerir de una estructura de gobernanza de mayores salvaguardas como los contratos que estipulen las condiciones de intercambio entre los centros de estufado y los productores. En la actualidad, no se encuentran normas disponibles que especifiquen las salvaguardas y responsabilidades en el proceso de estufado.

5.2.4. Transacción T2.4: Provisión de Agua de Riego – Productor de tabaco

Esta transacción se realiza entre los consorcios proveedores de riego y los productores tabacaleros. Asimismo, las cámaras tanto de Salta como Jujuy son las encargadas de realizar los aportes de los productores mediante el débito de los importes a percibir por el tabaco entregado por los mismos.

Esta intervención de las cámaras genera certidumbre por los pagos en tiempo y forma a los consorcios de riego de ambas provincias, una frecuencia de transacciones alta y una especificada de activos alta.

La estructura de gobernanza predominante es la de contratos entre las cámaras y los consorcios, y entre la cámara y los productores para debitar sus pagos y transferirlos a los consorcios de riego. La transacción se encuentra alineada al SAG.

5.3. ANÁLISIS DE TRANSACCIONES: T3 PRODUCCIÓN – PRIMERA INDUSTRIALIZACIÓN (ACOPIOS)

La transacción entre la producción y la primera industrialización encuentra dos dimensiones. Por un lado, el pago del precio de acopio y por otro el pago de los recursos del FET. Comenzando por el primero:

Los productores tabacaleros mantienen generalmente una relación contractual con las cooperativas y empresas que financiaron insumos para la posterior entrega del tabaco. Si bien *a priori* pareciera que las condiciones son claras, nunca se cumple taxativamente por las dos partes y existe un volumen de la producción que se encuentra anualmente en un contexto especulativo de alto oportunismo, ya que el mercado internacional puede

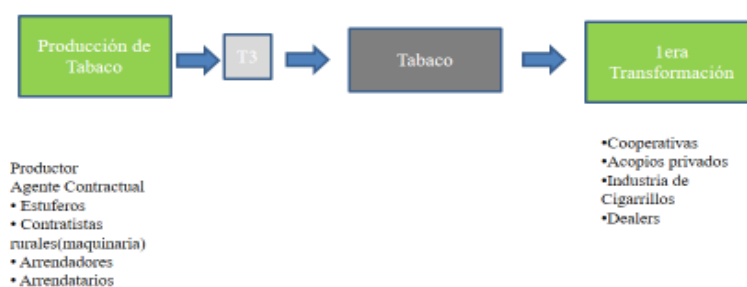
demandar cierta calidad o precio y las empresas despalilladoras articulan sus compras en base a esa demanda.

El aspecto a resaltar sobre estos contratos (insumos – tabaco) es la falta de estipulación del precio del tabaco, ya que generalmente al firmar los contratos los productores desconocen el precio que recibirán por su tabaco.

Asimismo, de acuerdo a los análisis realizados en capítulos anteriores, pude encontrarse una importante diferencia entre los precios de acopios abonados a los productores en distintos países. Siendo Argentina claramente uno de los países con precios de acopios más bajos abonados por la industria. Y, por otro lado, con valores de exportación de tabaco despalillado de los más altos del mundo.

Gráfico 5.2. T3. Transacción de Tabaco entre Producción y Primera Industrialización

T3. Producción de Tabaco – Primera Transformación



Fuente: Elaboración Propia

Una vez avanzados los cultivos, se establecen anualmente los precios entre los participantes del sector en base a un patrón tipo estipulado por el Ministerio de Agricultura. Una vez concluida esta negociación, los acopios (cooperativas y empresas) y los productores encuentran sus mayores inconvenientes en la clasificación del tabaco.

La clasificación del tabaco desde los acopios actúa como barrera e incentivo de compra. Es decir, la clasificación no cuenta con el grado de transparencia adecuada, y las empresas clasificarán correctamente o no, de acuerdo a la demanda de volumen y precio ofrecido por el mercado internacional. Esto incluye en ocasiones, pagar un mayor valor por tipos de hojas de tabaco (B1F por ejemplo) que el estipulado, aunque generalmente, la opción es la contraria.

Normalmente la primera industrialización (industria de despalillado) realiza la proyección de compra para que toda la cosecha sea repartida entre las mismas, pero si por algún caso se modifican las condiciones de mercado, las cooperativas son quienes terminan recibiendo los excedentes de sus provincias.

Desde el punto de vista de los productores, cuando el precio ofrecido a los mismos es inferior al de otros potenciales compradores, ya sea por clasificación o estrategia de compra como fuera explicado *ut supra*, se generan prácticas contra-oportunistas para intentar el desvío de la producción a terceros interesados.

Asimismo, el segundo tipo de pago que reciben los productores es del Estado Nacional a través del FET. El FET es un fondo de recaudación mensual y todas las provincias tabacaleras tienen sus cosechas en periodos del año similares. En tal sentido, los productores reciben el pago de sus subsidios a lo largo de todo un año calendario y no en la venta de su producción. En virtud del periodo inflacionario experimentado en el periodo 2010, 2011 y 2012, los productores cuentan con una fuerte pérdida de poder adquisitivo en el retraso de sus pagos. Además, el descuento por los insumos financiados se realiza con los primeros cobros del FET.

La frecuencia de transacciones es alta entre productores y acopios, y si bien existen múltiples transacciones de distinta índole entre las partes con años de antecedentes, la clasificación del tabaco y el precio abonado al productor son históricamente conflictivos para crear relaciones de confianza.

La especificidad de activos es elevada por el tipo de producto que sin condiciones adecuadas es muy sensible a pérdidas en sus propiedades y calidad. Activos como estufas, galpones, tabaco, personal permanente, *know how*, además de la falta de otros cultivos con la misma rentabilidad.

La incertidumbre es alta producto de lo descripto anteriormente sobre las estrategias de precio de las empresas, que de esta manera regulan la compra del tipo de tabaco demandado principalmente. En general, el productor desconoce el precio que abonará la industria por su tabaco debido a la clasificación del mismo y el pago del FET se realiza con pagos diferidos por el tipo de metodología de recaudación y pagos del mismo.

Los contratos son la estructura de gobernanza predominante de la transacción del tabaco de los productores a las empresas y cooperativas, producto de la financiación de insumos desde los acopios por la entrega del tabaco cosechado por el productor.

Si bien una especificidad de activos alta, una frecuencia de transacciones alta y un nivel de incertidumbre alta, suponen la conveniencia de la integración vertical, variables como la mano de obra, y absorción de costos fijos que demanda la producción primaria hacen

imposible de concretar esta posibilidad para los acopios. La transacción no se encuentra alineada al SAG.

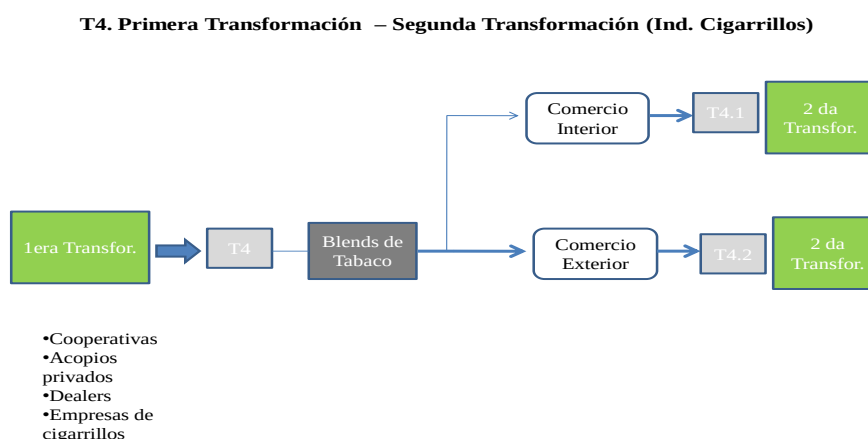
La remediabilidad a las perturbaciones de esta transacción se debería estructurar en dos dimensiones:

- ✓ La primera a partir de corregir los precios abonados por la primera industrialización que son considerablemente menores a los abonados a nivel internacional. Acelerar el proceso de descubrimiento de precios. Incrementar el *enforcement* en bocas de acopio para la clasificación del tabaco y monitorear la entrega efectiva de los tabacaleros a los acopios que financiaron los insumos.
- ✓ Por último, a partir de encontrar vías para asegurar el pago inmediato del FET a los productores al momento de la transacción. Si bien la disponibilidad de recursos del FET es limitada, se podrían realizar convenios con instituciones financieras para que brinden los recursos del pago de 75 millones de dólares a los productores una vez realizada la transacción.

5.4. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T4. PRIMERA INDUSTRIALIZACIÓN (ACOPIOS) – SEGUNDA INDUSTRIALIZACIÓN (EMPRESAS CIGARRILLOS)

Esta transacción está compuesta por tres tipos de estructura de gobernanza: mercado, contratos e integración vertical.

Gráfico 5.3. T4. Transacción Primera Transformación - Segunda Industrialización



Fuente: Elaboración Propia

5.4.1. T4.1. *Primera Industrialización – Segunda Industrialización (Mercado Interno)*

En el mercado nacional PMI se encuentra integrada verticalmente (Massalin), mientras que BAT (Nobleza Picardo) mantiene una estructura de compras mediante contratos y mercado. El tabaco es transportado directamente a las plantas de proceso de Buenos Aires o Corrientes, aunque también tienen acopios (propios y alquilados) donde pueden estacionar el mismo una vez despalillado.

La frecuencia de transacciones es alta y el flujo de operaciones se mantiene constante a lo largo de todo un año en virtud de una demanda interna de cigarrillos constante.

La especificidad de activos es alta, producto de un bien de alto valor, estructuras de acopio y maquinaria de uso exclusivo en el procesamiento de la hoja de tabaco, know how, y factores de localización en zonas de producción de tabaco.

Respecto de la incertidumbre es baja, ya que PMI se encuentra integrada verticalmente y se provee de su tabaco, mientras que BAT adquiere mediante estructuras de contratos y mercado el tabaco necesario para confeccionar sus cigarrillos.

La estructura de gobernanza en esta transacción es múltiple, ya que conviven la integración vertical (PMI), los contratos y el mercado (BAT), aunque la predominancia es la integración vertical producto del liderazgo de mercado de PMI en más del 75% de la facturación en la venta de cigarrillos. La estructura de gobernanza seleccionada se encuentra alineada a los atributos de la transacción.

5.4.2. T4.2. *Primera Industrialización – Segunda Industrialización (Mercado Externo)*

Es la principal transacción del SAG. El gran flujo de operaciones se realiza en la comercialización del tabaco despalillado al mercado internacional donde participan las cooperativas, empresas y *dealers* (Alliance One y Universal).

Teniendo en cuenta la proporción del volumen destinado al monopolio de la República Oriental de China, y la falta de información que utiliza estratégicamente este país, las tareas de planificación de los *managements* de las empresas y cooperativas tabacaleras nacionales que exportan a ese destino tienen un considerable grado especulativo, aunque la demanda de ese país en los últimos años fue sostenidamente alcista.

Los mercados conquistados por el sector a lo largo de años de transacciones, las relaciones y la satisfacción del mismo, así como también las plantas de proceso en las áreas de producción tabacalera, masa de trabajadores contratados, know-how, y la elevada perecibilidad del producto intercambiado explican una especificidad de activos elevada.

La frecuencia de transacciones es alta. La confianza generada a lo largo de años de relaciones permite que los exportadores envíen grandes volúmenes de tabaco a los mismos destinos, con excelentes precios internacionales.

La incertidumbre es media producto de la asimetría en la información del mercado chino y la concentración de oferta de exportación que se encuentra en la enorme producción brasilera capaz de distorsionar los precios mundiales. Asimismo los ataques de organizaciones antitabáquicas que insisten en las diferentes medidas para restringir el consumo de tabaco que son efectivas en los países desarrollados. Si bien estos agravantes son problemáticos, la demanda es sostenida en los años bajo análisis.

Si bien una frecuencia de transacciones alta, especificidad de activos alta e incertidumbre media, se encontrarían con mayor alineación a partir de una integración, la estructura de gobernanza predominante es el contrato.

Las cooperativas con bajo poder de negociación deben aceptar las condiciones cada vez más dominantes de mercado impuestas por el monopolio de China. Los dealers, como Alliance One y Universal Leaf por otro lado, se encuentran en mayores condiciones de negociación a partir de su volumen de tabaco internacional.

Esta transacción genera fuertes costos de transacción que además se multiplica en otras transacciones del SAG. La falta de información que estratégicamente emplea el mayor cliente de tabaco Virginia del SAG le otorga una creciente distorsión al marco de las negociaciones en la negociación entre los acopios y los productores. En tal sentido, la transacción no se encuentra alineada al SAG.

Se debería articular una estrategia de diversificación de la demanda tabacalera. La concentración de la demanda en China representa una gran amenaza para el SAG. Asimismo, la fuerte rivalidad interna entre los exportadores facilita e incrementa la negociación de clientes internacionales.

5.5. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T5. SEGUNDA INDUSTRIALIZACIÓN – DISTRIBUIDORES

Las transacciones entre los fabricantes de cigarrillos en Argentina como fuera desarrollado en el apartado “Segunda Industrialización” se encuentran definidas por PMI y BAT.

Gráfico 5.4. T5. Transacción Industria Segunda Industrialización - Distribuidores



Fuente: Elaboración Propia

En esta transacción se encuentra una estructura de gobernanza de contratos. Las empresas de cigarrillos cuentan con contratos de exclusividad y no exclusividad con distribuidores mayoristas que abastecen sus puntos de venta minoristas como kioscos, y además, abastecen directamente a cadenas de estaciones de servicio. Articulan sus contratos de exclusividad de acuerdo al poder de negociación del distribuidor.

La estructura de gobernanza predominante es el contrato, en función de los contratos que mantienen tanto con distribuidores exclusivos como con los no exclusivos. La exclusividad en este punto se refiere a las condiciones impuestas por la industria de cigarrillos para que distribuidores de menor escala operativa, sin poder de negociación, no distribuyan productos de competidores.

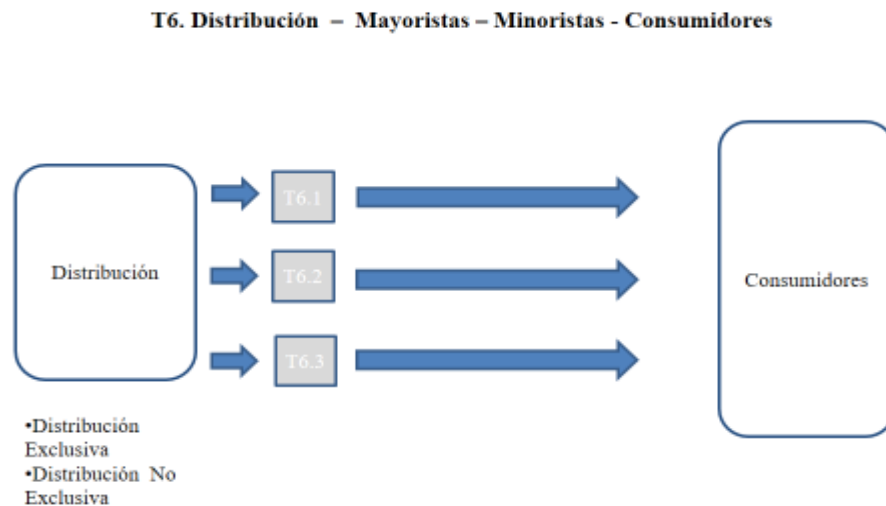
La frecuencia es alta, la incertidumbre es baja, y la especificidad de activos es alta, por los activos involucrados en la manufactura de cigarrillo.

La estrategia de competencia ganar-perder implementada por PMI y BAT, en la distribución afecta al SAG en su conjunto al imponer una barrera de entrada a otros productores de cigarrillo, debido a los contratos de distribución exclusiva, generando perturbaciones en el SAG.

5.6. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN: T6. DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS Y NO EXCLUSIVOS – MAYORISTAS Y MINORISTAS- CONSUMIDORES

Como fuera mencionado, las empresas de cigarrillos cuentan con distribuidores exclusivos y no exclusivos:

Gráfico 5.5. T6. Transacción Distribución - Mayoristas - Minoristas - Consumidores



Fuente: Elaboración Propia

5.6.1. T6.1. Distribución Mayorista Exclusiva – Minoristas

La gobernancia en esta transacción es el mercado. Los distribuidores mayoristas exclusivos tienen gran presencia en el interior del país, mientras que también se encuentran posicionados en los grandes centros de consumo.

La frecuencia de transacciones es alta a partir de operaciones semanales para abastecer a los puntos de venta. La incertidumbre es baja y la especificidad de los activos es baja, ya que estos distribuidores cuentan con un gran número de productos en la distribución.

La configuración de la distribución exclusiva se encuentra alineada al SAG con una estructura de gobernancia de mercado, eficiente de acuerdo a los atributos de la transacción.

5.6.2. T6.2. Distribución Mayorista no Exclusiva – Minoristas

Los distribuidores no exclusivos se encuentran conformados por grandes industrias de distribución que mantienen gobernancia de mercado y contratos con los minoristas.

Frecuencia elevada, incertidumbre baja y especificidad baja por la diversidad de productos distribuidos se encuentran articulados mediante mercado y contratos informales. En virtud de los atributos de las transacciones, los costos de transacción son bajos y la transacción alineada.

5.6.3. T6.3. Minoristas – Consumidores

Este último actor cuenta con una relevancia fundamental en el contacto final con los consumidores debido a su alta frecuencia de transacciones.

Los activos específicos son bajos debido a la diversidad de productos ofrecidos por los minoristas y a la duración de los cigarrillos en un ambiente controlado. La incertidumbre es baja y la frecuencia es alta.

La eficiencia a partir de una estructura de gobernanza de mercado se encuentra alineada a los atributos de la transacción.

Cuadro 5.1. Estructuras de Gobernanza y Alineación de Transacciones

TRANSACCION	FRECUENCIA	INCERTIDUMBRE	ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS	COSTOS DE TRANSACCION	ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA PREDOMINANTE	ALINEACION DE TRANSACCION
T1. PROVISIÓN DE INSUMOS Y TECNOLOGÍA - DISTRIBUCIÓN Excl. y no Excl.						
T1.1. Provisión de Semillas - Distribución Exclusiva	ALTA	BAJA	ALTA	ALTO	CONTRATOS	NO
T1.2. Provisión de Agroquímicos y Fertilizantes y Otros Insumos- Distribución Excl.	ALTA	BAJA	BAJA	BAJO	CONTRATOS	SI
T2. DISTRIBUCIÓN Excl. y No Excl.- PRODUCCIÓN DE TABACO						
T2.1. Provisión de Insumos Distribución Excl. - Productores	ALTA	BAJA	BAJA	BAJO	CONTRATOS	NO
T2.2. Provisión de Energía Distribución No Excl. - Productores	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIO A ALTO	MERCADO	NO
T2.3. Provisión de Maquinaria Distribución No Excl. - Productores	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTO	MERCADO	NO
T2.4. Provisión de Agua de Riego - Productores	ALTA	BAJA	ALTA	BAJO	CONTRATOS	SI
T3. PRODUCCIÓN DE TABACO - PRIMERA INDUSTRIALIZACIÓN						
T3.1. Productores - Acopios	ALTA	ALTA	ALTA	ALTO	CONTRATOS Y MERCADO	NO
T4. 1era INDUSTRIALIZACIÓN - 2da INDUSTRIALIZACIÓN						
T4.1. Industria Primera Industrialización – Industria Segunda Industrialización (Mercado Interno)	ALTA	BAJA	ALTA	BAJO	INTEGRACION VERTICAL	SI
T4.2. Industria Primera Industrialización – Industria Segunda Industrialización (Mercado Externo)	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIO	CONTRATOS	NO
T5. Industria Segunda Industrialización – Distribuidores Exclusivos y No exclusivos	ALTA	BAJA	ALTA	ALTO	CONTRATOS	NO
T6. Distribuidores Mayoristas y Minoristas - Consumidores						
T6.1. Distribución Exclusiva - Minoristas	ALTA	BAJA	BAJA	BAJO	MERCADO	SI
T6.2. Distribución No Exclusiva - Minoristas	ALTA	BAJA	BAJA	BAJO	MERCADO Y CONTRATOS	SI
T6.3. Minoristas - Consumidores	ALTA	BAJA	BAJA	BAJO	MERCADO	SI

Fuente: Elaboración propia, referencia Vilella et.al (2009)

Conclusiones del Capítulo

La coordinación del SAG del tabaco Virginia a partir del análisis de las transacciones encuentra, en general, un sistema con un notorio grado de especificidad de activos, alta frecuencia y una incertidumbre media a lo largo del mismo. Asimismo, no se encuentran alineadas las transacciones de las principales transacciones del SAG.

Las principales transacciones que caracterizan y definen la competitividad del SAG se encuentran con altos costos de transacción. En primer lugar, la relación entre los productores y la primera industrialización (despalilladores) presenta fuertes distorsiones a partir de bajos precios, clasificación poco transparente e incertidumbre de precios a abonar por la industria. Al mismo tiempo, los tiempos en la recepción de recursos del FET incrementan esta incertidumbre.

Otra transacción fundamental para el SAG es la relación entre la primera industrialización y el mercado externo. La concentración de las exportaciones de despalillado en pocos destinos genera una fuerte amenaza para el SAG, así como también un escenario de mucha incertidumbre, principalmente debido a que China especula con sus precios hasta los momentos de compra, lo que impacta en el proceso de negociación y descubrimiento de precios del sector. Si bien en el período bajo estudio las exportaciones cuentan con un precio de los más altos a nivel internacional, la concentración de estas exportaciones es preocupante en el largo plazo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la relación entre la segunda industrialización (empresas cigarrillo mercado interno) y el SAG en su conjunto. Esta última con un fuerte efecto del ambiente institucional sobre la transacción. Al haber restricciones a la publicidad, es muy difícil, por no decir imposible, que algún competidor de PMI y BAT ingrese en el mercado de cigarrillos en Argentina. De acuerdo a los comportamientos estratégicos de estas empresas, no puede observarse que tengan intenciones de generar productos para exportar cigarrillos o marcas. Asimismo, el rol monopólico de la empresa PMI es preocupante para el desarrollo del SAG.

Respecto de los aspectos positivos, al igual que en otros complejos agroindustriales como el sojero, los beneficios del FET generan que el tabaco sea muchas veces una moneda de cambio más conveniente para ambas partes. En tal sentido, contratos de aparcería, maquinaria y equipamiento, e inclusive salario, pueden estar sujetos a tabaco, gracias a la certidumbre que genera el FET.

En los subsistemas orientados al mercado interno, es decir, la industria de cigarrillos y la distribución, se pudo encontrar altos costos de transacción producto de las estrategias competitivas del líder del mercado y el ambiente institucional. La distribución exclusiva impuesta por el líder de mercado y las restricciones a la publicidad generaron una fuerte barrera de entrada y caída en el consumo de productos competidores, cada vez más acentuada, que imposibilita el intercambio y la competencia.

Estos inconvenientes encontrados en el SAG, generan altos costos de transacción, falta de previsibilidad, incertidumbre, falta de especialización, baja de productividad, y por ende, una baja competitividad.

6. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO: VIA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL - DIAMANTE DE PORTER –

6.1.CONDICIONES DE LOS FACTORES

La condición de los factores se refiere a los recursos humanos, físicos, *know how*, al acceso al capital e infraestructura. Asimismo, Porter identifica dos tipos de factores: **básicos** y **avanzados**. Los primeros son todos aquellos factores que son propios del sector al que se haga referencia, es decir, que son heredados, y los segundos se refieren a los factores que se generan a partir de innovación competitiva. Estos últimos, según Porter, son los factores que dotan de fortaleza este atributo.

Los factores básicos en el SAG se encuentran representados por las ventajas comparativas como propiedades agroclimáticas, subsidio a la producción y las alternativas de financiamiento del productor y las empresas, y los factores avanzados por las inversiones infraestructurales e innovaciones que caracterizan al sector, entre otras, gasoductos, estufas *Bulk Curing*, sistema de lucha antigranizo y genética, entre las principales, y representan las ventajas competitivas.

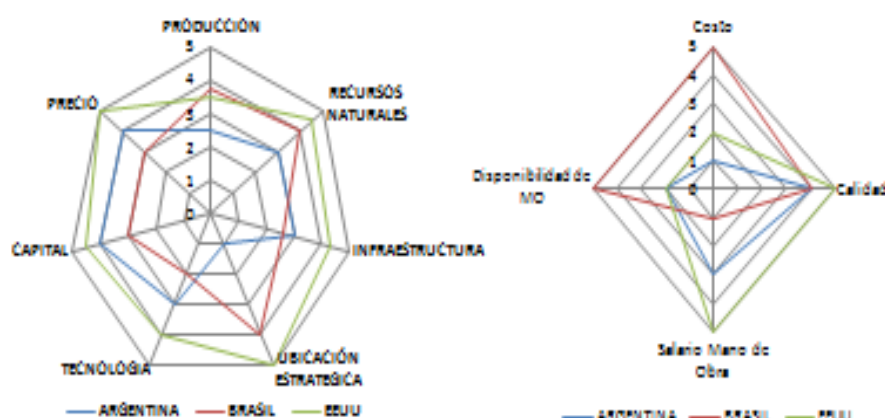
Cuadro 6.1. Diamante de Porter - Condiciones de los Factores -

CONDICIONES DE LOS FACTORES	UNIDAD	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
PRODUCCION				
Costo	US\$/KG	5,96	2,79	3,57
Calidad	US\$/TN (FOB)	5,57	4,76	7,05
Salario Mano de Obra (sin cargas soc.)	US\$/JORNAL	28	10	50
Disponibilidad de MO	observacion	Planes Sociales	MO Familiar	Programa H-2A
RECURSOS NATURALES				
Rendimientos	TN/HA	1,98	2,24	2,6
INFRAESTRUCTURA				
Calidad	observacion	Gasoducto, Estufas Bulk Curing (BC) y Conveniconales, obras de riego, lucha antigranizo. Baja inversion en ferrocarriles y rutas	BC y convencionales (madera), precipitaciones adecuadas (sin riego), Plantas industriales de gran escala. Cuello de botella en la capacidad portuaria	BC, obras de riego, escala industrial elevada (fuerte fluctuacion en produccion). Transporte multimodal desarrollado, alta inversion en ferrocarriles y rutas
Costo	observacion	apoyo gubernamental permanente al productor (costo mod.). Alto costo de flete por gasoil y dist.. Alto costo desarrollo ferroviario	apoyo gubernamental semi-permanente al productor (costo mod.). Alto costo optimizar capacidad operativa portuaria	apoyo gubernamental permanente al productor (bajo costo.).
Disponibilidad	observacion	reconversion parcial a Bulk Curing, riego disponible, lucha antigranizo. Cortes en suministro energetico	Reconversion parcial Bulk Curing, sin riego, leña convencional. Cortes en suministro energetico	Reconversion total a Bulk Curing aunque de gran edad, obras de riego y suministro de gas constante
UBICACIÓN ESTRATEGICA	km a puerto	1.490 km sin ferrocarriles disponibles, sin multimodal	400, sin ferroviario desarrollado, sin multimodal	350, con multimodal
TECNOLOGIA				
Costo	observación	costoso e implementada, 70% semillas importadas, estufas BC sin financiamiento	Economica e implementada (BC con madera y almacigo flotante)	Economica e implementada (BC, almacigo flotante, plantadoras, carga BC mecanizada)
Calidad	observación	moderada	muy buena	muy buena
Disponibilidad	observación	disponible, poco implementado	disponible, muy poco implementado	disponible, muy implementado
CAPITAL				
Costo	tasa de interes	muy buena condiciones	alto costo de financiamiento	excelente condiciones
Disponibilidad	observación	muy alta, FET	alta, AFUBRA y Gubernamental	muy alta, privada y gubernamental
PRECIO DE VENTA	US\$/KG	Productor 2,41 US\$/kg - Prim.Ind. 5,57 US\$/kg - Seg. Ind. 1,67 US\$/paq 20	Prod. 4,16 US\$/kg - Prim.Ind. 4,76 US\$/kg - Seg. Ind. 2,73 US\$/paq 20	Productor 4,44 US\$/kg - Prim.Ind 7,05 US\$/kg - Seg. Ind. 6,36 US\$/paq 20

Fuente: Elaboración Propia

- **Costos:** Debido a que las empresas que participan en los procesos de Industrialización, se encuentran altamente tecnificadas en los tres países bajo análisis, la comparación se realiza sobre los costos de producción a campo. El costo de producción es el resultado de múltiples factores que intervienen en el mismo. En tal sentido, el cálculo para determinar su puntaje se realiza en función de la relación entre los costos de producción, el costo de la mano de obra y el nivel de mecanización incorporado. Un valor bajo en los salarios influirá negativamente en el puntaje de un país, debido a que su estructura de costos no permite el pago de salarios elevados. Para el caso de Brasil, el factor mano de obra no condiciona el resultado porque, en su mayoría, la producción se realiza con mano de obra propia.
- **Disponibilidad de Mano de Obra:** Disponibilidad de mano de obra en Argentina limitada por la presencia de planes sociales, que solo se aplican a desempleados. Brasil utiliza mano de obra familiar y EE.UU implementa un programa de trabajo estacional para trabajadores extranjeros que están dispuestos a trabajar temporariamente. El programa se denomina H-2A.
- **Tecnología:** la calidad tecnológica en Argentina ve disminuido su puntuación por la falta de reconversión total a *Bulk Curing*, la falta de implementación de plantadoras, y la falta de mecanización de la carga de las estufas.
- **Capital:** el acceso al capital para equipamiento e infraestructura en los países bajo estudio se encuentra implementado en mayor y menor grado desde el Estado. Asimismo, las empresas de la primera industrialización financian los insumos en Argentina y en EEUU, mientras que en Brasil, la asociación de productores AFUBRA se encarga de este financiamiento.

Gráfico 6.1. Diamante de Porter: Condiciones de los Factores



Fuente: Elaboración Propia

6.2.CONDICIONES DE LA DEMANDA

Porter indica que las naciones logran ventajas competitivas en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde estos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.

Cuadro 6.2. Diamante de Porter: Condiciones de la Demanda

CONDICIONES DE LA DEMANDA	UNIDAD	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA INTERNA	cig/hab/año	1042	504	1028
TAMAÑO DEL MERCADO	cig/año	43,4 billones	88,9 billones	441,7 billones
CRECIMIENTO DEL MERCADO (2005 - 2012)	tendencia	alcista	bajista	lateral
DEMANDA INTERNA				
Porcentaje sobre la producción (estimado en todos los tabacos)*1	%	26,46	9,22	104,88
Búsqueda permanente de mejoras en tecnología e innovación	observación	bajo	bajo	muy alto
INFORMACION DE MERCADO				
Calidad	observación	baja	baja	media
Disponibilidad	observación	baja	baja	media
Costo	observación	moderado	moderado	alto

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, al centrarse en la innovación y en la búsqueda permanente de satisfacción de los clientes internos pueden encontrar productos que satisfagan los requerimientos de otros clientes a nivel internacional.

La demanda interna de tabaco se canaliza a partir de la demanda de cigarrillos. Como se verá, este punto es controversial tanto para el SAG del tabaco en Argentina como para la mayoría de las regiones del mundo, debido a la estructura del mercado internacional con empresas que concentran la compra de tabaco y la venta de cigarrillos a nivel mundial, muchas de ellas integradas en ambos procesos.

La demanda interna de cigarrillos en Argentina se encuentra incrementando su participación en la demanda de tabaco por dos cuestiones: una menor producción de tabaco registrada en los últimos años, principalmente por la fuerte caída de kilogramos de Salta, y el incremento de la demanda interna de cigarrillos, principalmente debido al incremento de la población. Para el año 2012, se estima que cerca de un 31% de la producción local de tabaco fue necesaria para satisfacer la demanda del mercado interno.

La fuerte participación de mercado de Phillip Morris en Argentina, la incapacidad de BAT para recuperar parte del mismo, un producto barato si el mismo es comparado a nivel internacional y un arancel del 20% que impide la entrada de nuevos productos generan que el sector no presente una fuerte vocación innovadora y, menos, una búsqueda de productos con potencial exportador.

Estados Unidos se encuentra experimentando una fuerte caída en el consumo de cigarrillos, aunque cuenta todavía con un mercado de los más grandes a nivel mundial y las empresas siguen compitiendo, a pesar de las restricciones vigentes. Cuenta con una fuerte demanda del mercado interno y sus empresas se encuentran produciendo cigarrillos y monopolizando los mercados de varias regiones del mundo.

Brasil encuentra grandes similitudes con las condiciones de demanda de Argentina, aunque la empresa BAT es quien domina ese mercado. Las restricciones a la publicidad del consumo de tabaco y la falta de competencia entre las marcas, genera que no haya productos compitiendo con la finalidad de ganar mercados internacionales de cigarrillos. Los enormes volúmenes de producción de Brasil llevan a contar con una incidencia baja del mercado interno en la demanda.

6.3.CONDICIONES DE LOS SECTORES CONEXOS O DE APOYO

El tercer determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean competitivos.

El beneficio más importante de los proveedores establecidos en el propio país tal vez consista en el proceso de innovación y perfeccionamiento. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada.

Cuadro 6.3. Diamante de Porter: Sectores Conexos

SECTORES CONEXOS	UNIDAD	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
INSUMOS				
Costo (gasoil, gas u otro)	observación	alto	bajo	bajo
Calidad	observación	70% semilla importada sin acondicionar. Resto de insumos utilizados muy bien	alta. Empresas multinacionales asentadas en Brasil (Profigen)	muy buena
Disponibilidad	observación	muy alta	muy alta	muy alta
I & D				
Inversión respecto del PBI	%	0,65	1,2	2,75
I & D en el Agronegocio del Tabaco	observación	E.E. La Posta semillas MB 37 y MB 47 (aunque 70% semillas sin acondicionar). El estado es el principal inversor aunque el tabaco no es generalmente un objetivo de I&D del Estado	Alta, Multinacionales instaladas	Muy alta
TRANSPORTE				
Costo del flete a puerto	US\$/KM/TN	0,11	0,06	0,02
hallanger	US\$/TN	47,92	47,92	46,98
Inversión en el subsistema transporte	obsevación	No se realizan inversiones ferroviarias y/o fluviales significativas	debido a cortas distancias flete camionero.No cuenta con un sistema de transporte multimodal desarrollado	fletes a puerto muy cercanos y transporte multimodal desarrollado
ENERGIA				
Costo	observación	incremento de precios de gasoil, gas y electricidad en año 2012	precios de gasoil competitivos, aunque deficiencias en suministro eléctrico. Leña de autoconsumo para estufado	precio gasoil, electricidad y gas de estufado competitivo
Disponibilidad	observación	moderada	moderada	alta

Fuente: Elaboración Propia

- Insumos:
 - a) Los productores de Salta, a través de su cooperativa (CO.PRO.TAB.), cuentan con su propia planta de fertilizantes que permite realizar mezclas orientadas a los productores tabacaleros y comprar a granel, economizando los fletes desde las zonas proveedoras. Jujuy por otro lado, adquiere sus fertilizantes con proveedores locales, debido a su constante competencia con la CO.PRO.TAB. por producción y clientes.
- Investigación y Desarrollo (I&D):
 - a) La inversión respecto del PBI en Argentina es considerablemente menor respecto de Brasil y EEUU. Sin embargo, también es necesario considerar el tamaño del PBI de estos dos países utilizados en el análisis. Si bien debería ser mayor, comparativamente, es mayor que el de muchos otros países.
 - b) La I&D del SAG estuvo principalmente caracterizada por la investigación y experimentación en semillas, equipamiento, técnicas de manejo en las distintas etapas de cultivo, y extensión, donde son muchos los actores de la cadena que participan activamente en pos de mantener la competitividad de la misma.

- Transporte:
 - a) El costo de transporte del SAG en Argentina es un aspecto poco competitivo tanto en factores comparativos como competitivos.
- Energía
 - a) Desde el año 2008, comenzó una fuerte escalada del precio del gasoil en Argentina. En el año 2012 el precio del gasoil se encuentra muy por encima respecto de los competidores.
 - b) Los costos de la electricidad y gas también se incrementaron como consecuencia de la crisis energética que presenta el país en el periodo bajo estudio. Esta crisis generaba a cortes de suministro que afectaban a los productores, sobre todo, en los periodos de estufado.

6.4. ESTRATEGIA EMPRESARIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

Otro aspecto fundamental para determinar la competitividad de un sector es el ambiente en donde las empresas son conformadas, organizadas y gestionadas, así como también la naturaleza de la competencia interna.

La clasificación realizada para este apartado corresponde a los distintos subcomponentes que conforman la Estructura del Sector, Rivalidad y las Estrategias Empresarias:

Cuadro 6.4. Diamante de Porter: Estrategia Empresarial, Estructura y Rivalidad

ESTRATEGIA EMPRESARIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	UNIDAD	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
ESTRUCTURA DEL SECTOR				
Regulaciones sobre el sistema de Agronegocio	observación	altas (restriccion promocion, publicidad, presion impositiva)	altas (restriccion promocion, publicidad, presion impositiva)	altas (restriccion promocion, publicidad, presion impositiva)
Innovación en procesos y productos de la Cadena	observación	muy poco, poca competencia	muy poco, poca competencia	alta, exportacion de nuevas marcas
Poder de negociación con clientes	observación	precios FOB muy buenos. Concentración de importadores	Precios FOB buenos, diversifacion de exportaciones con alto poder de negociacion	Precios FOB excelentes, diversifacion de exportaciones con alto poder de negociacion
Poder de negociación con proveedores	observación	Muy alto	Muy alto	Muy alto
RIVALIDAD				
Intensidad de Competencia Mercado interno	observación	monopolio	oligopolio	competencia entre varias empresas
Entrada de nuevos competidores	observación	restricciones a la publicidad	restricciones a la publicidad	restricciones a la publicidad
Bienes y Servicios sustitutos	observación	Tabaco Burley utilizado en los blends de consumo interno, aunque en una proporcion menor al Virginia	Tabaco Burley y otros tabacos son utilizado en los blends de consumo interno, aunque en una proporcion menor al Virginia, tienen un mercado de consumo sostenido	Tabaco Burley, Kentucky y otros tabacos son muy consumidos. El gran mercado de cigarros genera un consumo alternativo al Virginia que es mayormente utilizado en cigarillos
Barreras a la entrada	observación	muy altas, restriccion a la publicidad. Marcas posicionadas	muy altas, restriccion a la publicidad. Marcas posicionadas	muy altas, restriccion a la publicidad. Marcas posicionadas
ESTRATEGIA EMPRESARIA				
Único producto, servicio y proceso	observación	algunos blends y tabaco de relleno. Mercado domestico con consumo total de cigarillos	multiples blends y tabaco de relleno. Mercado domestico con poca diversificacion en cigarritos y cigarros	multiples blends. Mercado de cigarritos y cigarros muy desarrollado
Calidad de la producción y procesos	observación	Normas de calidad en procesos industriales	Normas de calidad en procesos industriales	Normas de calidad en procesos industriales y agropecuarios
Producción en base a nomas de calidad	observación	productores no, industria si	productores no, industria si	productores si, industria si
Tecnología de procesos	observación	alta	baja	muy alta
RESULTADO				
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta				

Fuente: Elaboración propia

- Estructura del Sector

- a) La innovación en procesos productivos en el SAG es muy baja. Uno de los aspectos clave de la innovación en el SAG es la generación de nuevos productos para el mercado interno y externo. Sin embargo, no se generan nuevos productos y lanzamientos en Argentina, generando además, una falta de productos para el mercado externo. En Brasil la situación es similar, mientras que en EE.UU. existe una fuerte competencia entre empresas que lleva a la innovación permanente de productos y un fuerte volumen de exportaciones de cigarillos y cigarros.

- b) El poder de negociación con clientes en Argentina puede medirse a partir del volumen exportado y a la concentración de esas exportaciones. En tal sentido, Argentina concentra sus exportaciones en pocos países (China principalmente) y no es un participante clave del comercio internacional, aunque cuenta con un precio FOB de los mejores a nivel internacional, que mejora su calificación.
- c) El poder de negociación con proveedores es constante en el SAG, desde grandes empresas y cooperativas exportadoras a proveedores de insumos.
- Rivalidad
 - a) La intensidad de la competencia en Argentina es fuerte entre las empresas y cooperativas tabacaleras. En cooperativas, no solo por cuestiones de mercado, sino también por la participación que las compras de tabaco tienen en la metodología de distribución del FET. Por otro lado, el monopolio conformado en la industria de cigarrillos y la falta de exportaciones de cigarrillos demuestran la falta de intensidad de competencia en la segunda industrialización.
 - b) Teniendo en cuenta que el tabaco Virginia es el principal tipo de tabaco utilizado para la producción de cigarrillos, utilizando también mezclas de *Burley*, los bienes sustitutos de los cigarrillos son en general los cigarros y cigarritos. En Argentina, este tipo de producto no se encuentra desarrollado ni posicionado en los consumidores. Por lo tanto, el SAG no cuenta con bienes sustitutos.
- Estrategia Empresaria
 - a) En el mercado internacional se distinguen los exportadores de “*flavour*”, estos son *blends* de tabaco despalillado de utilización en cigarrillos y de mayor valor por su aroma y calidad, y “*filler*” o de relleno, estos utilizados para rellenar cigarrillos aunque no cuentan con un aroma específico y tienen un menor valor. Argentina genera principalmente *flavour*.
 - b) La calidad en los procesos de las industrias del sector se encuentra mayoritariamente bajo normas de calidad internacional exigidas por los países importadores. En lo que respecta a la producción agropecuaria, Argentina no cuenta con programas de promoción a las buenas prácticas agrícolas (BPA) en la producción de tabaco Virginia.
 - c) La tecnología en los procesos industriales es alta, aunque en la producción tabacalera es moderada.

6.5.CONDICIONES DE GOBIERNO

Las condiciones de Gobierno cumplen un rol fundamental en el SAG del tabaco Virginia a nivel internacional. En algunos países como Argentina con mayor intensidad.

Cuadro 6.5. Diamante de Porter: Condiciones de Gobierno

CONDICIONES DE GOBIERNO	UNIDAD	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
Política Macroeconómica	promedio crec. pbi (2005-2012)	5,93%	3,90%	1,48%
Apoyo Directo al SAG	observación	Alto. El FET no solo participa subsidiando si no a través de garantizar operaciones de intercambio	alto, creditos blandos	Alto, Programa de Salida de tabaco en 2004 ("Tobacco Bayout") Commodity Credit Corporation (CCC). Pagos subsidiados
Condiciones de intercambio	observación	FET, garantiza operaciones	muy buenas	excelentes
Impacto de los Impuestos sobre el atractivo de inversión	observación	Impuesto a las ganancias y aranceles de exportacion	moderado	moderado
Leyes antimonopólicas	observación	oligopolio	oligopolio	competencia
Confianza en el sistema político	observación	alto	alto	alto

Fuente: Elaboración propia

- La evaluación de la política macroeconómica es evaluada a partir del promedio de crecimiento del PBI en el periodo 2005-2012. Si bien Argentina cuenta con la tasa de crecimiento más elevada, es importante destacar que las economías grandes como la estadounidense tendrán promedios menores debido al tamaño la misma.
- El apoyo directo al SAG en Argentina es claramente favorecido por el FET, aunque de acuerdo a los criterios de Porter un subsidio es una señal de falta de competitividad, el FET también participa en aspectos financieros y sociales de los productores.
- En Estados Unidos hasta el 2004, existía el Programa Federal de Tabaco, un programa con distribución de recursos como el PRAT de Argentina, donde se otorgaban cuotas de producción y precios de apoyo, que mantenían el precio al productor elevado, limitando la plantación e ingreso de nuevos productores. Sin embargo, la instrumentación del Acta de Reforma Justa y Equitativa del Tobacco del 2004, o más renombrada como el “tobacco bayout” cambio la política respecto del tabaco al eliminar cuotas y sobre precios, al proveer de pagos a productores y dueños de estas cuotas.
- Respecto de la política anti monopólica, en los tres países analizados, y en la mayoría a nivel mundial, las empresas de cigarrillos actúan en oligopolios. En Estados Unidos tres empresas concentran el mercado de cigarrillos. La compra

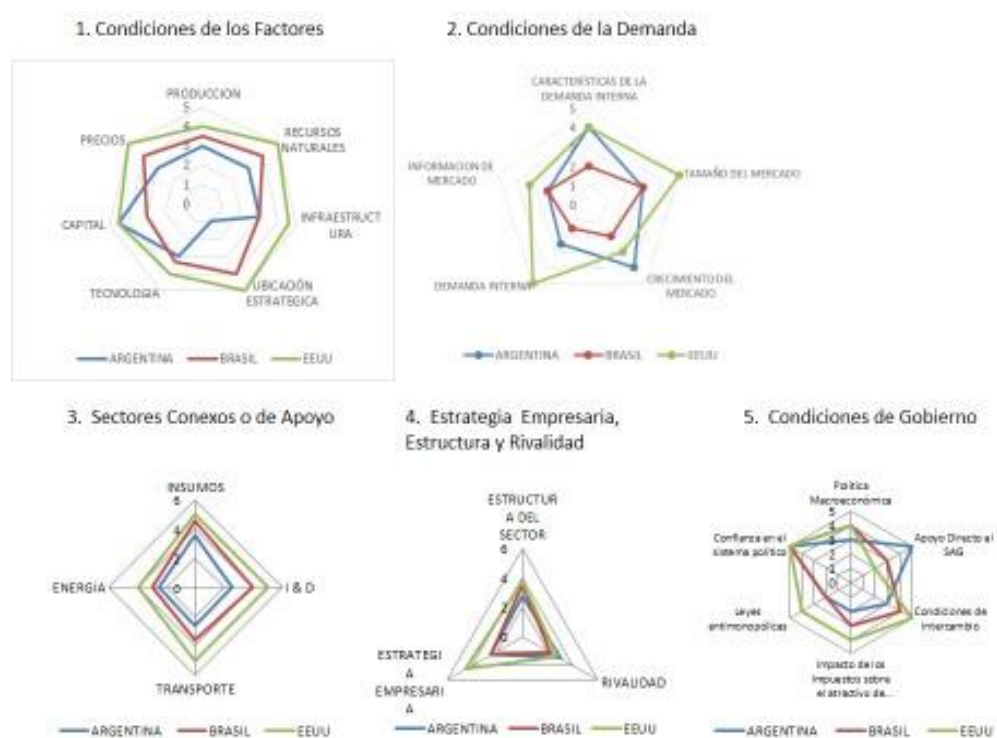
del tabaco tras el bayout se encuentra más concentrada en empresas integradas de cigarrillos para la compra del tabaco verde, sin embargo, otras empresas todavía tienen participación. Si bien cuenta con una industria oligopólica, las empresas de cigarrillo de Estados Unidos realizan exportaciones, y manufacturan sus marcas en el extranjero, mientras que en Brasil y Argentina las empresas no realizan exportaciones y satisfacen únicamente la demanda del mercado interno.

- El sistema político en los tres países bajo análisis se encuentra con buenas calificaciones de acuerdo a sus respectivas elecciones. Cabe destacar, el gobierno argentino fue reelecto por un 54% en el año 2011, el Partido de los Trabajadores encabezado por Dilma Rousseff triunfo nuevamente con un 56% tras el gobierno de Lula Da Silva, y el gobierno de Barack Obama fue reelecto en el año 2012 tras una reñida elección.

Conclusiones del capítulo

La síntesis de los resultados permite interpretar los distintos puntajes (Ver Adjunto N°1) de cada componente del Diamante de Porter:

Gráfico 6.2. Diamante de Porter: Síntesis de Resultados



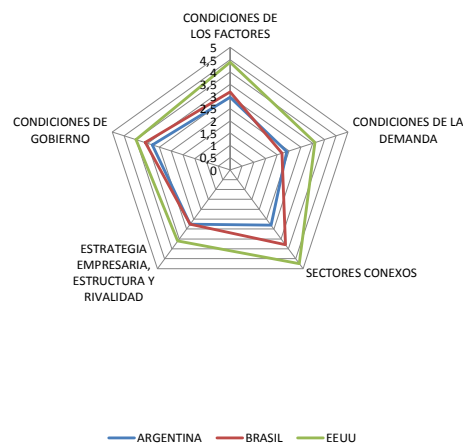
Fuente: Elaboración Propia

El Diamante de Porter refleja las características de los competidores líderes en las distintas estrategias competitivas. Por un lado Brasil, el líder en costo, y por otro lado Estados Unidos el líder en diferenciación.

Se puede observar claramente como Estados Unidos a partir de la construcción de ventajas competitivas logra un mayor puntaje en todos los componentes del diamante respecto de Argentina y Brasil.

Gráfico 6.3. Diamante de Porter: Resultado Final

DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Elaboración propia

El análisis refleja evidentemente puntos débiles y fuertes. Puede observarse una fuerte concentración de los puntos débiles en las condiciones de los factores y en los sectores conexos. Asimismo, respecto de estos fuertes competidores, en general Brasil no logra superar a Argentina en la mayoría de las variables del diamante, sin embargo, el factor donde Argentina logra superarlo es en las condiciones de la demanda. Sobre este factor, sería mucho más elevado el puntaje de contar con un SAG orientado a generar productos más especializados, como cigarrillos, para exportar.

Las condiciones de los factores se encuentran con bajos puntajes principalmente en lo que corresponde a las variables producción y ubicación estratégica. En el primer ítem, los muy elevados costos de producción de los productores tabacaleros de Argentina generan una fuerte disminución de puntaje. Asimismo, sobre el segundo ítem, las distancias a puertos de exportación no generan un buen puntaje.

Asimismo, estos costos de transporte generan la necesidad de un transporte eficiente y organizado, sin embargo, el puntaje para la variable sectores conexos donde el transporte juega un rol clave, es bajo.

Permanentes cortes en el suministro energético, falta de transporte ferroviario, elevado costo del gasoil, y falta de inversión privada en investigación y desarrollo, generan un bajo puntaje en esta variable.

Por último, la estrategia empresarial refleja un sector con fuerte rivalidad interna, y un aspecto fundamental que condiciona este sector: el monopolio de PMI en Argentina.

7. ANÁLISIS FODA Y MATRIZ DE ANSOFF

El análisis FODA permitirá detectar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del SAG del tabaco Virginia en Argentina. Mediante esta herramienta se analizará el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades).

La matriz conformada a partir del análisis FODA permitirá relacionar a las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objetivo de diagnosticar su ubicación de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Sector débil en ambiente de oportunidades
- Sector fuerte en ambiente de oportunidades
- Sector débil en ambiente de amenazas
- Sector fuerte en ambiente de amenazas

Asimismo, el análisis FODA se complementará con la matriz de desarrollo Producto – Mercado de Ansoff (1957), que es una herramienta de toma de decisiones para: penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación, brindando información sobre la dirección a seguir a través de la detección de posibles estrategias. Los parámetros de la Matriz de Ansoff son los siguientes:

- Continuar con un producto existente (A) en un mercado existente (A)
- Desarrollar un producto nuevo (N) para un mercado existente (A)
- Buscar un mercado nuevo (N) un producto nuevo (N)
- Continuar con un producto existente (A) para un mercado nuevo (N)

7.1. ANÁLISIS FODA

Cuadro 7.1. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fondo Especial del Tabaco. Otorga subsidio 1 directo a la producción y asistencia financiera Infraestructura conexa para producción de alto impacto sobre productividad (red de gas, canales de riego, laboratorios de suelo, mezcladora fertilizante, lucha antigranizo) a 2 partir de recursos publicos 3 Altos precios de exportacion de despallado 4 Bajas tasas de interes del mercado local Mercado interno con moderada tasa de 5 consumo a nivel mundial Mercado interno con alta demanda de tabaco 6 Virginia. Tercer cliente 7 Mercado interno en crecimiento 8 Know how de los productores e industria Fuerte participacion de cooperativas en la 9 compra de tabaco Salarios de Mano de Obra elevados	1 Elevado costo de produccion a campo Baja productividad de tabaco en cultivo y 2 cosecha 3 Baja disponibilidad de Mano de Obra Rendimientos decrecientes en campo en las 4 ultimas 3 cosechas 2010-2011-2012 Alto costo de financiamiento de los 5 productores frente a las empresas 6 Baja mecanizacion de la producción 7 Ubicación de los puertos de exportacion Costo del flete a puerto respecto de 8 competidores 9 Alto costo del gasoil 10 Mercado interno monopolístico Falta de competencia interna de empresas de cigarrillo no genera productos competitivos 11 en mercados internacionales Bajo nivel de resultados en I&D, principalmente en semillas a pesar de que la 12 Ley 19.800 prevé inversiones a tal fin Poder de negociacion con clientes, 13 concentracion en China 14 Aranceles de exportación Bajo nivel de precios abonados por la 15 industria al sector primario Demanda de fertilizantes potasicos, con no mucha demanda por los complejos 16 agroindustriales de Argentina Falta de alianzas estrategicas entre ambas 17 provincias
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda mundial sostenida del tabaco 1 Virginia Posible" techo" de la producción de tabaco 2 desde China Fuerte participacion de paises con alto riesgo institucional (Mozambique, Tanzania) en las 3 exportaciones mundial Sostenido crecimiento del consumo de 4 cigarrillos en China Crecimiento de la poblacion favorece la 5 cantidad de fumadores	Fuerte concentracion de la producción y el 1 consumo mundial Capacidad de distorsion de mercado de la 2 producción brasilera Tendencia bajista de consumo en paises 3 desarrollados se profundice La demanda se encuentra sostenido por el crecimiento del consumo de China. De lo 4 contrario estaria en baja Incremento de restricciones y regulaciones al 5 consumo de tabaco Incremento de la presión impositiva a nivel 6 internacional Caída del consumo en Rusia a partir de 7 restricciones en 2010 y 2011

Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de la matriz FODA se puede interpretar que el SAG de tabaco Virginia en Argentina presenta un predominio de debilidades en un contexto de oportunidades crecientes.

Si bien el sector encuentra amplias debilidades, el aporte del Fondo Especial del Tabaco brinda al SAG un apoyo en todas, o la gran mayoría de todas las transacciones. Desde financiamiento para compra de insumos y tabaco a las cooperativas, al subsidio directo de la producción, recursos para I&D, el FET actúa garantizando transacciones en un SAG

que afronta un contexto de oportunidades, a partir de su creciente posicionamiento en el mercado más demandante a nivel internacional (China).

Gráfico 7.1. Matriz FODA

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		SAG TABACO VIRGINIA
	AMENAZAS		

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la creciente concentración de la demanda del SAG en el monopolio de la República Popular China, le brindan al SAG un marco de incertidumbre, bajo poder de negociación y permanentes negociaciones de precio.

Aspectos como la falta de productividad en la producción de tabaco a campo, a partir de costos de producción elevados y bajos ingresos en bocas de acopio (sin FET), llevan al Estado a compensar estos precios a partir del FET. Asimismo, las bajas utilidades de los productores se traducen en la necesidad de mayores hectáreas, aunque en un contexto de incertidumbre a partir de la falta de contratos que estipulen precio con las empresas y cooperativas.

Esto trae aparejado la falta de inversiones tecnológicas con el propósito de incrementar la productividad de los productores, y una feroz puja de precios entre las provincias para adjudicar fondos del FET a su respectiva producción.

7.2.VINCULACIÓN ENTRE LA MATRIZ FODA Y LA MATRIZ DE ANSOFF

La vinculación entre la Matriz FODA y la Matriz Ansoff resulta en que la estrategia a implementar es la diferenciación, a partir de nuevos productos para un mercado existente. A partir de la caída de exportaciones desde Argentina hacia otros mercados internacionales, de modificarse la positiva tendencia en el consumo de cigarrillos de China, impulsada también por su economía pujante, el SAG de Argentina deberá reorientar su estrategia a la diversificación.

Conclusiones del Capítulo

La falta de rentabilidad y la incertidumbre que rodea el marco de los negocios de los productores primarios del SAG llevan a una baja inversión en equipamiento y tecnología que permita una mayor productividad del SAG en su conjunto.

Si bien el Estado a partir de los recursos del FET compensa los bajos precios abonados por la primera industria, estos deberían complementar buenos precios de la industria a efectos de que los productores incorporen tecnología.

Si bien en la actualidad el mercado chino se encuentra adquiriendo el tabaco Virginia de origen nacional, el mercado internacional se encuentra con fuertes caídas en el consumo. En tal sentido es necesario satisfacer a este mercado y mejorar la productividad que permita ganar nuevos.

8. DISUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el análisis de los atributos de la transacción plateados en el capítulo 5 “Análisis de Transacciones” se realizó una descripción y análisis de las transacciones entre los diferentes actores del SAG del tabaco Virginia para determinar los costos de transacción de la cadena y en virtud de los mismos se definió la alineación de las mismas con la estructura de gobernanza seleccionada para resolverla:

Fue posible encontrar una similar cantidad de transacciones alineadas al SAG respecto de las no alineadas, sin embargo, las principales transacciones que determinan la competitividad de éste SAG, se encuentran en un marco de altos costos de transacción, particularmente:

- T3.1. Productores-Acopios
- T4.2. Industria Primera Industrialización - Industria Segunda Industrialización (Mercado Externo)
- T5. Industria Segunda Industrialización – Distribución Exclusiva y No Exclusiva

El Análisis Estructural Discreto por área de resultado en el SAG del tabaco Virginia en Argentina demuestra distintos *drivers* que permitieron satisfacer las necesidades del mercado interno, y la conquista y permanencia de mercados internacionales. Del mismo modo demuestra distintos aspectos que deberían optimizarse bajo el criterio de remediabilidad que plantea que solo son remediabiles aquellos cambios que sean posibles implementar con ganancias netas.

Al igual que en cualquier sistema, es necesario discutir e implementar medidas para corregir algunas falencias encontradas a efectos de optimizar sus resultados. Para esto se aportarán una serie de recomendaciones, por ambiente, que permitan la disminución de costos de transacción a partir de medidas y acciones que permitan estructuras de gobernanza adecuadas, alineadas a las distintas transacciones del SAG:

8.1.AMBIENTE INSTITUCIONAL

La primera discusión que surge en el estudio del ambiente institucional es:

8.1.1. ¿Logra sus objetivos el Fondo Especial del Tabaco a partir de la Ley 19.800 a partir de su actual manera de implementación?

- *Rivalidad*

Se plantea la necesidad de modificar la Ley 19.800 de distinta manera en algunos de sus artículos, ya que actualmente se encuentra articulada una fuerte rivalidad interna entre las provincias productoras de Virginia para contar con los recursos del FET que imposibilita alianzas entre las mismas, generando ineficiencia y disminuyendo la productividad del sistema.

En la última década el Estado fue paulatinamente delegando la Administración del Fondo Especial del Tabaco a las provincias, y estas fueron desarrollando e implementando estrategias con fines propios, para incrementar su producción y, por ende, su participación en el FET.

Esta competencia se observa a tal punto que los productores de Salta cuentan con una planta de mezcla de fertilizantes que podría utilizar también Jujuy y solo es utilizada por la anterior. Otro ejemplo, la lucha antigranizo de Jujuy podría implementarse con los mismos radares ya instalados que pueden cubrir el área de producción salteña, sin embargo, esto no sucede. Otro ejemplo, las negociaciones con exportadores se realizan por separado, es decir, el oferente del mejor precio se apropia de la venta.

- *Participación del MINAGRI en los POA*

El PRAT no participa en los planes operativos anuales (POA), cuando la ley 19.800 así lo indica en su artículo Art. 29:

“El órgano de aplicación celebrará convenios con los Gobiernos Provinciales, en interés de los productores, acerca del destino de los fondos mencionados en el artículo anterior, así como los previstos en el inciso a) del artículo 27.”

Ahora bien, ¿Cómo remediar esta perturbación del SAG? Los POA son anualmente aprobadas mediante las Actas de Unidad Provincial donde se acuerdan entre los organismos provinciales y las entidades de los productores la distribución de los recursos. Asimismo, las Actas de Unidad se encuentran instrumentadas a partir de los convenios quinquenales. En tal sentido, deben modificarse los convenios quinquenales para que el MINAGRI participe en el diseño de estos planes.

Si bien anteriormente, el Gobierno Nacional contaba con un representante, en la actualidad los nuevos convenios, en su mayoría del año 2007, desplazaron al representante del Estado Nacional. En tal sentido, el PRAT actúa solo como evaluador y puede modificar planes en su forma pero no en los fines de cada uno. En líneas generales, se podría indicar que la participación del PRAT se resume a una intervención política que dictamina, subjetiva o políticamente, que tan rápido recibe cada provincia sus recursos correspondientes.

- *Proceso de descubrimiento de precio y clasificación*

Como fuera descripto en el análisis de transacciones, la venta del tabaco de los productores a los acopios se da en un marco de muchas dificultades. La remediabilidad a las perturbaciones de esta transacción se debería estructurar en dos dimensiones:

- ✓ La primera a partir de implementar medidas que permitan la corrección de los precios abonados por la primera industrialización que son considerablemente menores a los abonados a nivel internacional. Acelerar el proceso de descubrimiento de precios. Incrementar el *enforcement* en bocas de acopio para la clasificación del tabaco y monitorear la entrega efectiva de los tabacaleros a los acopios que financiaron los insumos. Cámaras que arbitren estas controversias u organismos públicos, como las realizadas desde el USDA para el algodón, que alcanza a más del 85% de la producción de ese país.
- ✓ La segunda, a partir de encontrar vías para asegurar el pago inmediato del FET a los productores al momento de la transacción. Si bien la disponibilidad de recursos del FET es limitada, se podrían realizar convenios con instituciones financieras para que brinden los recursos del pago de 75 millones de dólares a los productores una vez realizada la transacción.

- *Semillas*

Asimismo, si bien la Ley 19.800 prevé “...un 3 % restante para temas relacionados con el mejoramiento de la calidad de la producción tabacalera por diversos medios, especialmente la obtención, multiplicación y distribución de semillas selectivas; incremento de la tecnología tabacalera en todos sus aspectos, difusión de sus resultados y gastos inherentes a la ley (Art. 27) .”, el sector aparenta conformarse con los resultados de la MB 37 y 47 y no destina la totalidad de los recursos en estos proyectos.

Asimismo, cabe destacar, las empresas multinacionales demandan sus semillas importadas generando que no existan incentivos para la investigación y tecnologías locales.

Sobre este aspecto es necesario que el PRAT tome intervención y comience a darle la importancia que se merece al Centro Experimental La Posta, que fuera conformado para concentrar los recursos de I&D para todo el sector. Además, es necesario desde el sector político, entrevistarse con las compañías multinacionales que proveen al SAG de semilla importada para su instalación en las áreas tabacaleras argentinas.

8.1.2. ¿Que perjuicios genera el monopolio de Philip Morris en el SAG?

Sobre este aspecto cumple un rol clave la monopolización del mercado de cigarrillos en Argentina y la falta de industrias de origen nacional que compitan a nivel local e

internacional, donde la ley N°26.687 de regulación a la promoción y publicidad del cigarrillo el rol del estado actúa como una fuerte barrera de ingreso a marcas nacionales.

Si bien Porter plantea que no importa la nacionalidad de las empresas que participan en un SAG, en este caso se encuentran perturbando al SAG en su conjunto. Las empresas de cigarrillo en Argentina, PMI y BAT, no realizan exportaciones. Esto, porque no tienen intenciones de realizarlas, ya que generalmente articulan acuerdos en los países que desembarcan para importar tabaco despalillado y manufacturarlo en destino. De esta manera generan puestos de trabajo y obtienen beneficios como contrapartida.

Ahora bien, el SAG no exporta ni produce subproductos de mayor especialización, no se instalan compañías de cigarrillos para competir, y no se generen marcas locales que posiblemente puedan exportarse.

Este punto también invita reflexionar sobre la ley N°26.687 que impide la promoción de nuevos emprendimientos que compitan con las marcas internacionales y que permitan el desarrollo de I&D orientados a conquistar mercados internacionales.

Se recomienda readecuar a la empresa Massalin Particulares (PMI) para permitir la competencia entre mayores actores en el rubro cigarrillos en el mercado interno. Asimismo, apoyar a las cooperativas tabacaleras locales para posicionar marcas de origen nacional en la Argentina.

8.1.3. Aranceles de exportación

Se recomienda eliminar completamente el arancel de un 10% a las exportaciones de tabaco en cualquiera de sus presentaciones. Teniendo en cuenta el alto valor que tiene el tabaco como producto, un 10% aplicado sobre un precio FOB que alcanza un valor de 4.000 USD la tonelada, repercute de distinta manera que un arancel FOB para soja, por ejemplo, con un valor de 400 USD la tonelada.

8.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

8.2.1. Los altos costos de producción y la escala de los productores tabacaleros

El costo de producción del tabaco en Argentina se encuentra afectando drásticamente la productividad del SAG. En tal sentido es necesario discutir un aspecto clave en este sentido: la escala de los productores.

Si bien Argentina cuenta con un promedio de hectáreas de tabaco Virginia por productor de los más elevados a nivel internacional, con mayor profundidad en los últimos años a medida que se incrementaba el jornal y disminuían las utilidades, los productores no lograron incrementos en su productividad.

Este último punto abre un paradigma sobre el futuro de la actividad, adoptando el esquema de producción de los *farmers* norteamericanos, con tecnología, mecanización, grandes escalas (42 hectáreas en promedio 2012) y diversificación. O adoptando el esquema de producción de los productores brasileiros, con pocas hectáreas y apoyándose en la mano de obra familiar. El esquema actual no cuenta con escalas chicas que permitan amortiguar los costos de mano de obra con mano de obra propia, ni cuenta con la mecanización y diversificación necesaria para disminuir costos de producción en grandes extensiones, como actualmente se encuentra estructurado.

8.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO

El **ambiente tecnológico** requiere de apuntalar estrategias en búsqueda de la productividad:

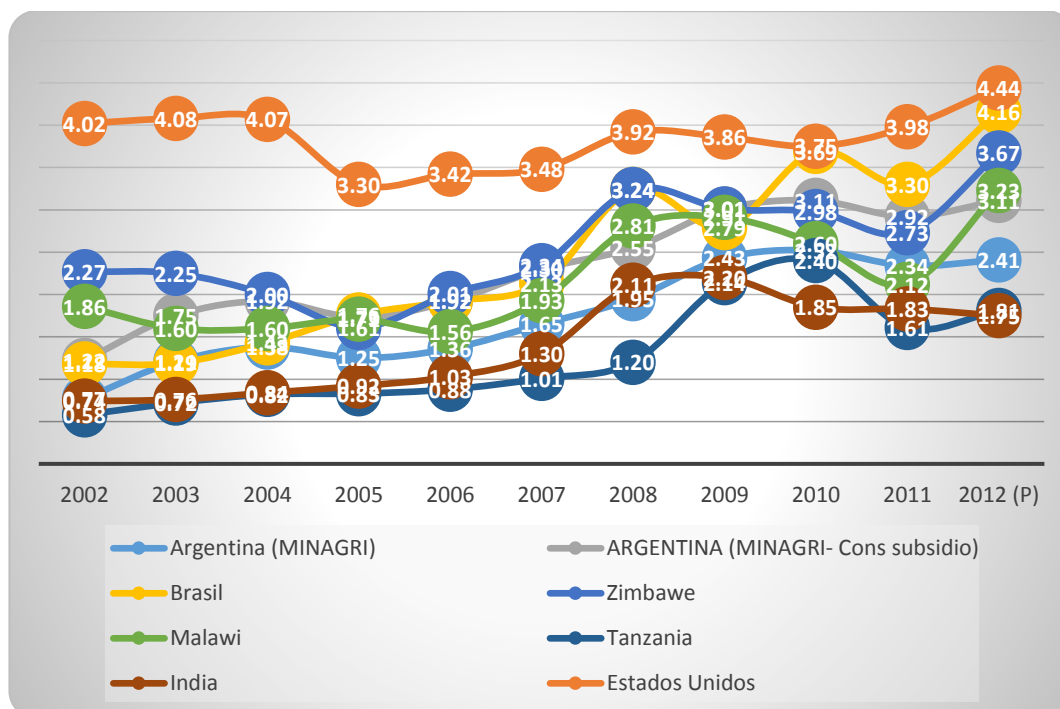
8.3.1. *El bajo precio abonado a los productores tabacaleros desde los acopios*

Este aspecto es fundamental en el SAG, y es un aspecto que genera múltiples efectos distorsivos en el mismo. El bajo precio abonado por la industria no cuenta con justificación alguna. Ni por costos de flete, o calidad, puede justificarse el bajo precio abonado al productor de Virginia. Asimismo, muchos pueden argumentar: ¿Por qué el sector no reacciona? La respuesta debería conllevar un análisis en profundidad, sin embargo, un aspecto evidente son los aportes que realiza el FET, que actualmente compensa los precios no abonados por la industria y genera que el productor local reciba ingresos similares y hasta más altos que otros a nivel internacional.

Se recomienda un estudio profundo que indique y justifique los bajos precios abonados por la primera industrialización. Los aportes del FET deberían lograr ingresos extraordinarios para los productores y no ingresos compensatorios.

A nivel internacional los productores de Argentina reciben un precio abonado por la industria muy inferior si el mismo es comparado a nivel internacional. En el año 2011, el productor de Virginia en Argentina logro un precio de acopio de 2,34 US\$/kg y Brasil de 3,30 US\$/kg. Como lo refleja el siguiente gráfico, esa tendencia se recrudeció en el año 2012:

Gráfico 8.1. Precios Mundiales recibidos por los productores de Virginia



Fuente: Elaboración propia datos del MINAGRI, Instituto Central de Investigación de Tabaco de India (2012)

8.3.2. Manejo agronómico, tecnología y apoyo a la diversificación

Los múltiples estudios desarrollados en la tesis reflejan el preocupante horizonte de los suelos con desgaste y potencial falta de agua, que requieren la acción permanente de todo el SAG.

Esta problemática repercute y repercutirá en la calidad final del producto obtenido a campo, que posteriormente incidirá en la calidad final del blend exportado.

La remediabilidad en este punto se encuentra articulada en la Ley 19.800 (Artículo N° 29 inciso f.) y es a partir de la diversificación productiva. Si bien en la provincia de Misiones se encuentran múltiples planes para la diversificación, este no es caso para las provincias de Virginia.

El uso de otros cultivos debería otorgarle la misma rentabilidad al productor tabacalero para que esta perturbación sea remediante. La rotación con cultivos como el maíz que favorezcan la sustentabilidad de las áreas tabacaleras es imprescindible y el FET debería compensar la diversificación con la misma rentabilidad ofrecida por el tabaco.

Un aspecto fundamental sobre el cual es necesario trabajar es en la disminución de jornales. Como se plantea en el trabajo, los productores de Virginia de Argentina requieren de 111 jornales por hectárea, los brasileros, 148 jornales por hectárea y los estadounidenses 36 jornales por hectárea. Aplicando plantadoras a los esquemas de producción de tabaco en Argentina podría reducirse el uso de jornales en plantación a menos del 50% de 43,3 jornales a 20 jornales por hectárea. Asimismo, mediante los

sistemas de carga de bultos implementados en Estados Unidos, las actividades de pos cosecha podrían reducirse drásticamente.

Se recomienda para remediar esta perturbación del SAG apoyar con recursos del FET un plan de reconversión tecnológica que permita la incorporación de plantadoras para todo el sector tabacalero, así como también, implementación de almácigos flotantes, mecanización de la carga de estufas, entre otras tecnologías.

8.3.3. Transporte multimodal

Se plantea la necesidad de articular un sistema de transporte multimodal en Argentina que permite mayores ventajas competitivas, no solo para beneficiar el SAG del tabaco Virginia, sino para todos los agronegocios del NOA.

Se recomienda la inversión en la infraestructura ferroviaria para favorecer al SAG, permitiendo el uso del transporte multimodal. Esto a su vez, tendrá un fuerte impacto en la matriz productiva de las áreas tabacaleras permitiendo la diversificación productiva, fundamentales para la sustentabilidad del SAG.

8.3.4. Diversificación de exportaciones

Se plantea la necesidad de monitorear la concentración de las exportaciones del SAG actualmente en 35% en China pero con una fuerte tendencia a incrementarse, a limitar las exportaciones hacia destino, considerando la alta dependencia que se está gestando. No debería materializarse una concentración de más del 50% de las exportaciones hacia ese destino, por el peligro que puede suponer un grado de concentración de esa magnitud para un SAG.

8.3.5. Diferenciación de Productos del SAG

De acuerdo a las conclusiones de la matriz de *Ansoff* se plantea la necesidad de diversificar los productos del SAG a *blends* especializados de mayor valor y a una industria de cigarrillos de marcas nacionales, preferentemente a partir de una alianza entre las cooperativas de Virginia y Burley. Posiblemente a partir de negociaciones con la República Popular China se pueda lograr introducir este producto en ese mercado.

9. CONCLUSIÓN

Los distintos análisis realizados para determinar los objetivos inicialmente propuestos tuvieron como resultado aspectos positivos y negativos que influyeron para determinar la competitividad del SAG del tabaco Virginia en Argentina. Sin embargo, el objeto general de este trabajo reside en determinar o no la competitividad: El resultado de los análisis determina que el SAG no es competitivo. A continuación se indican los motivos de esta aseveración:

Como fuera descripto en el desarrollo del trabajo, la Ley 19.800 que regula la implementación del Fondo Especial del Tabaco (FET) cuenta con una participación primordial en el SAG, y sin la participación del mismo como subsidio directo a la producción y vía caja verde, sería inviable el desarrollo de la actividad tabacalera para todos los productores debido a los bajos precios abonados por la primera industrialización y a los elevados costos de producción de tabaco a campo.

Es necesario destacar que la participación de un subsidio de la magnitud del FET, dificulta el análisis de un SAG, ya que los efectos del mismo “esconden” los verdaderos problemas del mismo.

La aproximación al SAG desde las teorías que conforman la Nueva Economía Institucional (NEI) permitió identificar la alineación de las transacciones con las distintas estructuras de gobernanza seleccionadas. A partir de este análisis se pudo identificar un escenario de altos costos de transacción en las principales transacciones del SAG.

La falta de recursos de los productores al momento de realizar sus gastos debido a los retrasos en el cobro de sus subsidios, el bajo precio abonado por los acopios, y la incertidumbre en la clasificación del tabaco que determinará el precio de su producto, son posiblemente causas que motiven la falta de inversiones en equipamiento y tecnología, que permitirían mejorar cuali-cuantitativamente la producción de tabaco, su rentabilidad y, por ende su productividad.

El análisis del Diamante de Porter, herramienta de otra corriente de estudio, la Organización Industrial, sustenta las conclusiones obtenidas por la aproximación desde la NEI.

La productividad del sector se encuentra representada en primer término por el grado de eficiencia que logran los productores de tabaco en la producción. Como lo reflejan los análisis y discusiones, los costos de producción de tabaco Virginia en Argentina son categóricamente ineficientes de acuerdo a la información recopilada: rindes bajos (a nivel internacional), mayores jornales por hectárea con mayor costo de mano de obra (no confundir con salarios altos), alto costo de energía (gas y gasoil), entre otros.

Además, la productividad se encuentra fuertemente amenazada en la caída registrada en la calidad de muchos campos (caída en el contenido de nutrientes, minerales y materia orgánica), el monocultivo y la falta de políticas orientadas a el uso sustentable de los suelos tabacaleros representa una fuerte amenaza para el SAG. Una caída en la calidad del tabaco puede ser proyectada en el corto plazo de mantenerse las condiciones actuales de manejo a campo.

Asimismo, no todas las apreciaciones son negativas. El sector realizó una importante inversión en infraestructura en lo que se refiere a red de gas, plantas de mezclas de fertilizantes, plataformas antigranizo, que permitieron una fundamental ventaja competitiva. Estas inversiones fueron fundamentales para el sector tabacalero aunque deben ser profundizadas en una mayor reconversión tecnológica, sobre todo, en la producción a campo.

El fuerte crecimiento de China representa una oportunidad cada vez más tangible a partir del incremento de las exportaciones hacia ese destino y del crecimiento del consumo en ese país. Además, Argentina se encuentra con relaciones comerciales cada vez más fuertes con ese país a partir de la constante apertura de productos de exportación.

La vinculación entre la Matriz FODA y la Matriz Ansoff resulta en que la estrategia a implementar es la diferenciación, a partir de nuevos productos para un mercado existente. A partir de la caída de exportaciones desde Argentina hacia otros mercados internacionales, de modificarse la positiva tendencia en el consumo de cigarrillos de China, impulsada también por su economía pujante, el SAG de Argentina deberá reorientar su estrategia a la diversificación, posiblemente, de *blends* sofisticados y subproductos de la industria tabacalera como cigarrillos, cigarritos y cigarros.

Si bien la conclusión del trabajo indica que el sector no es competitivo, hay múltiples falencias que pueden ser subsanadas, así como oportunidades presentes que pueden ser aprovechadas. Es posible subsanar múltiples factores que permitirán la reducción de costos de transacción, la alineación de las transacciones con la estructura de gobernanza, la eficiencia de los procesos, la productividad y por ende, la competitividad del SAG.

BIBLIOGRAFÍA

- PAGINAS WEB

Banco Mundial-

<http://datos.bancomundial.org/indicador/EP.PMP.DESL.CD/countries?page=2&display=default>

BCR – Costos transporte-

<http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=331>

Central Tobacco Research Institute- <http://www.ctri.org.in/>

Euromonitor, 2013.- <http://www.euromonitor.com/tobacco-in-argentina/report>

IESE Business School - (http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html)

Minagri, 2012. http://www.agroindustria.gob.ar/site/agricultura/tabaco/02=produccion_y_mercados/02-externo/exportaciones/exportacion_2012.pdf

Minagri, 2013. <http://www.agroindustria.gob.ar/site/agricultura/tabaco/04-estadisticas/index.php>

NCA State University - <http://ipm.ncsu.edu/>

SEA DISTANCE - <http://sea-distances.com/>

Suoth East Farm Press, 2013- <http://southeastfarmpress.com/flue-cured-tobacco-growers-moving-mechanized-production-program->

Tobacco Growers Research.

<http://tobaccogrowerresearch.com/TobGrow/RelativeImportanceHiredLabor.pdf>

USDA, 2013. Soybean transportation Guide: Brazil, 2012.

World Lung Foundation and American Cancer Society.

<http://www.worldlungfoundation.org/ht/d/ReleaseDetails/i/10771>

- Fuentes Bibliográficas

Aciar L.M, Mercado Cárdenas G.E, Sanchez D.C., Arzeno J.L. 2012. *Uso de indicadores de calidad de suelo para el monitoreo de lotes tabacaleros en Salta*. Actas XIX Congreso Latinoamericano y XXIII Congreso Argentino de la Ciencia del Suelo / 1ª edición. N° de orden 461.

Altobelli, F., et.al., 2010. *Evaluación energética de una estufa Bulk Curing para secado de tabaco en Salta, Argentina*.

Aparicio, S., 1999. *El empleo rural y nuevos actores sociales en Jujuy*.

Ballari, M.H. 2005. Tabaco Virginia: Aspectos Ecofisiológicos de la Nutrición en condiciones de Cultivo. Alejandro Graziani. Córdoba, República Argentina. p. 224. ISBN: 987-43-9119-7.

- Ballari, M., 2013. Entrevista personal. Datos respecto del mercado interno de semillas.
- Bolsa de Comercio de Rosario, *Informativo Semanal N° 1609- AÑO XXXI - N° 1609- Los costos del transporte granario*- Rogelio Pontón
- Coase, R.H., 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4.
- Coase, R.H., 1988. *The firm, the market and the law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coase, R.A., 1990. *The foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Coase, R.H., 1998. *Message to the newsletter of the Journal of New Institutional Economics*.
- COPROTAB, 2013. Entrevistas con profesionales de la COPROTAB.
- Corradini, E., et.al., 2005. *Caracterización del Sector Productor Tabacalero en la República Argentina*.
- Crocker, K.J. & Masten, S.E., 1985. Efficient adaptation in long-term contracts: take-or-pay provisions for natural gas. *American Economic Review*, pp.1083-93.
- Davis, J.H. & Goldberg, R.A., 1957. *A concept of agribusiness*. Boston, MA: Division of Research. Harvard University.
- Davis, L.E. & North, D., 1971. *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Giménez, M.L., 2004. *Trayectoria y organización productiva de sectores medios de productores medios de tabacaleros en la provincia de Salta*".
- Giménez Monge J.L., Mercado Cárdenas G.E., Ortega A., Lacci F., Arzeno J.L.. 2009. *Un enfoque integral del amarillamiento en tabaco*. *Panorama Agropecuario de Salta y Jujuy*. 10(52): 4-7.
- Goldberg, R.A., 1968. *Agribusiness coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange juice economies*. Boston, MA: Division of Research. Harvard University Press.
- Herrera, C., 20013, *Estudio Prospectivo del Tabaco Argentino en el Comercio Exterior*. Buenos Aires. Universidad de Palermo
- Hobbs, J., 1996. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 1(2).
- Instituto Central de Investigación de Tabaco de India, 2012. *World Tobacco Scenario*.
- Joskow, P.L., 1987. *Price Adjustment in Long Term Contracts: The Case of Coal*. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics.
- Joskow, P.L., 1995. The New institutional economics: Alternative approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155(1), pp.248-59.
- Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R. & Cook, M., 2001. Integrating Supply and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), pp.7-22.
- Medina, A.R., et.al, 2012. *Presencia de consumo de Tabaco en un grupo de adolescentes*.

- Mercado Cárdenas, G., et.al. 2009. *Patologías que afectan al cultivo de tabaco en la provincia de Salta y Jujuy (Argentina)*.
- Mercado Cárdenas G., Carmona M., March G., Pérez Brandán C. y Correa O. , 2008. *Relevamiento de microorganismos de suelo patógenos del cultivo de tabaco. 1º Congreso Argentino de Fitopatología. Libro de Resúmenes. Het-45 136p.*
- Mercado Cárdenas G., Carmona M., March G., Ramallo, A., Gimenez Monge, J.L. (2009). *Comparación de 11 variedades de tabaco frente a las epidemias de la podredumbre radicular por Rhizoctonia solani en tres localidades de la provincia de Salta, Argentina. XIII Jornadas Fitosanitarias Argentinas. Libro de Resúmenes. E069.*
- Mercado Cárdenas G. E., Alfaro R., Gimenez Monge J. L. 2010. *Prevalencia e incidencia de las enfermedades radiculares y virales de Nicotiana tabacum en las provincias de Salta y Jujuy, Argentina. In: Actas del XXI Congreso Peruano de Fitopatología, Tarapoto, p.8.*
- Mercado Cárdenas, G., Aciar M. y Sanchez C. 2011. *Análisis espacial con aplicación de transectas de la distribución de una enfermedad radicular y su relación con variables de suelo en el cultivo de tabaco en Salta (Argentina)*.
- NC State University, 2013. *2013 Guide Flue-Cured Tobacco*.
- Neves, M.F., 2005. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Neves, M.F., 2007. Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos visando competitividad: el método GESIS. In *Agronegocios en Argentina y Brasil: una estrategia conjunta y una visión a futuro*. Editorial Facultad de Agronomía. Colección Agronegocios.
- North, D., 1986. The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142.
- North, D., 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Ordóñez, H., 2010. *Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. Editorial Facultad de Agronomía. Colección Agronegocios.
- Ordóñez, H. & Nichols, J., 2003. *El caso Los Grobo*. Facultad de Agronomía - UBA, Texas A&M University.
- Porter, M., 1990 & 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Re, D.A., 2007. *Movilidad social de los productores tabacaleros en la provincia de Jujuy*.
- Rozada, M.G., et.al., 2002. *Análisis económico del consumo de tabaco en Argentina*.
- Sainz Rozas, H., et.al. 2010. *Niveles de Materia Orgánica y PH en suelos agrícolas de la región pampeana y extra-pampeana Argentina*.
- Senesi, S.I., 2009. *Estudio y planificación estratégica del Sistema Agroalimentario. El método EPESA*. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.
- Simon, H., 1957. *Administrative Behavior*, Nueva York: Macmillan.

Thomson, G., 1991. *Markets, Hierarchies and Networks*, Londres: Sage.

Universal Leaf, 2012. *Supply & Demand Report*.

Williamson, O.E., 1975. *Markets and hierarchies Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Williamson, O.E., 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, pp.233-62.

Williamson, O.E., 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O.E., 1988. Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, 43, p.567-91.

Williamson, O.E., 1991. Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 35(2).

Williamson, O.E., 1993. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of industrial and corporate change*, 2.

Williamson, O.E., 1994. Transaction costs economics and organization theory. In N. Smelser & R. Swedberd, eds. *The handbook of conomic sociology*. Princeton Univesity Press.

Williamson, O.E., 1996. *The mechanisms of governance*. Oxford Univesity Press.

Yáñez C., 2003. *Necesidades de Agua y Riego para 20 localidades de Salta y Jujuy*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Versión digital.

Zylbersztajn, D., 1996. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction costs economics based approach. In R. Goldberg, ed. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*. Graduate School of Business Administratin. Harvard University.

Zylbersztajn, D. & B., F., 1996. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction cost economics based approach. In R. Goldberg, ed. *Research in domestic and international agribusiness management*. JAI Pres.

Zylbersztajn, D. & Neves, M.F., 2000. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. Pioneira - Thomson Learning.

Zylbersztajn, D. & Neves, M.F., 2000. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, producao agropecuária, distrbuicao*. 1st ed. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning.

ANEXO I: Clasificación del Diamante de Porter

Cuadro Anexo 1. Puntaje Diamante de Porter: Condiciones de los Factores

CONDICIONES DE LOS FACTORES	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
PRODUCCION	3	3,5	4
RECURSOS NATURALES	3	4	5
INFRAESTRUCTURA	3	3	4,6
UBICACIÓN ESTRATEGICA	1	4	5
TECNOLOGIA	3	3,3	4
CAPITAL	4,5	3	4,5
PRECIOS	3	4	5
RESULTADO	2,93	3,54	4,59
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta			

Cuadro Anexo 2. Puntaje Diamante de Porter: Condiciones de la Demanda

Diamante de Porter - Condiciones de la Demanda	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA INTERNA	4	2	4
TAMAÑO DEL MERCADO	3	3	5
CRECIMIENTO DEL MERCADO	4	2	3
DEMANDA INTERNA	2,5	1,5	5
INFORMACION DE MERCADO	2,3	2,3	3,3
RESULTADO	3,16	2,16	4,06
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta			

Cuadro Anexo 3. Puntaje del Diamante de Porter: Sectores Conexos

SECTORES CONEXOS	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
INSUMOS	3,6	4,6	5
I & D	2,5	4	5
TRANSPORTE	2,6	3,6	5
ENERGIA	2,5	3	4
RESULTADO	2,8	3,8	4,75
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta			

Cuadro Anexo 4. Puntaje del Diamante de Porter: Estrategias Empresarias, Estructura y Rivalidad

ESTRATEGIA EMPRESARIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
ESTRUCTURA DEL SECTOR	2,75	3,5	3,75
RIVALIDAD	3	2,25	2,75
ESTRATEGIA EMPRESARIA	2,75	2,5	4,5
RESULTADO	2,83	2,75	3,67
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta			

Cuadro Anexo 5. Puntaje del Diamante de Porter: Condiciones de Gobierno

CONDICIONES DE GOBIERNO	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
Política Macroeconómica	3	4	3
Apoyo Directo al SAG	4	3	4
Condiciones de intercambio	3	4	5
Impacto de los Impuestos sobre el atractivo de inversión	2	3	4
Leyes antimonopólicas	2	2	4
Confianza en el sistema político	5	5	5
RESULTADO	3,30	3,60	4,00
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta			

Cuadro Anexo 6. Puntaje del Diamante de Porter: Resultado Final

FINAL	ARGENTINA	BRASIL	EEUU
Condiciones de los Factores	2,9	3,5	4,6
Condiciones de la Demanda	3,2	2,2	4,1
Sectores Conexos	2,8	3,8	4,8
Estrategia Empresaria, Estructura y Rivalidad	2,8	2,8	3,7
Condiciones de Gobierno	3,3	3,6	4,0
1= Muy Baja; 2= Baja; 3= Moderada; 4= Alta; 5= Muy Alta			