

ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CADENA DE VALOR DEL TABACO

La cadena de valor del tabaco en la Argentina

Desde el punto de vista metodológico (o esquemático) se tomó como base el diagrama desarrollado por la Social Science Research Institute (SSRI) de la Universidad de Duke , Carolina del Norte. Allí se establecen las actividades básicas de agregado de valor como Investigación y Desarrollo, Producción, Logística y Marketing.

En el esquema se plasmó la realidad de nuestra cadena, con los datos estadísticos correspondientes a la campaña 2008/09. Para cada eslabón se detalla una somera descripción, cantidad de actores (productores, empresas), Tipo de actores (individuales, asociados), Valor de la producción estimado de ser posible para esa etapa o eslabón de la cadena, localización a nivel provincial o departamental.

Para este primer análisis de cadena, se tomará al conjunto actividades de valor agregado desde la obtención del tabaco en bruto y los sucesivos procesamientos hasta la obtención del tabaco elaborado para la producción de cigarrillos, cigarritos, y tabaco para fumar, así como los subproductos intermedios que se comercialicen tanto interna como externamente.

INDICE

- I. Introducción**
- II. Caracterización y producción**
- III. La cadena de valor de tabaco**
- IV. Procesos industriales**
- V. Las empresas y las marcas**

I. Introducción

¿Qué se entiende por cadena de Valor?

Por cadena de valor se entiende el rango total de actividades que las firmas y trabajadores realizan para llevar un producto desde su concepción hasta su uso final.

Estas incluyen actividades como diseño, producción, marketing, almacenamiento, distribución y soporte hasta que el producto llegue al consumidor final. Las actividades involucradas pueden estar realizadas por una sola empresa o bien dividida entre diferentes firmas.

En el concepto de cadena de valor pueden estar involucradas tanto producción de bienes como de servicios, pudiendo estar dichas actividades localizadas en una región en particular o bien extendidas a través de distintas regiones de un mismo país.

Fuente: GlobalValuechains.org

¿Qué utilidad tiene el análisis de la cadena de valor? (*)

Es una herramienta visual que permite comprender y presentar como la industria se estructura y/o se organiza, incluyendo funciones, actores y sus relaciones entre los participantes de la cadena de valor. La misma puede ser utilizada para mostrar datos cuantitativos como por ejemplo número de empresas, volumen de ventas totales o por empresa, cantidad de trabajadores involucrados en los distintos segmentos o eslabones, valor agregado por sector o actividad.

El esquema de cadena de valor al mismo tiempo puede ser utilizada para identificar cuellos de botellas en las cadenas, vacíos de información, así como también es posible visualizar el ciclo de vida del producto o la distribución geográfica en el caso que determinados eslabones se asocien con una zona o región entre otros usos. El diagrama de cadena de valor puede ser básico o altamente detallado. Dentro de las funciones se pueden mencionar: Minorista, Mayorista, procesadores, ensambladores (montaje), producción y proveedores de insumos.

Dentro de los participantes puede incluirse: almacenamientos a nivel local o en el lugar de consumo, compañías proveedoras de insumos, Productores de pequeña escala, asociación de productores y/o productores de gran escala, empresas transformadoras (industrias), mayoristas y minoristas.

Fuente: USAID: Seminar of Value Chain approach.

[Volver](#)

II Caracterización y producción

El tabaco es oriundo de Cuba y ello fundamentado por darse en esta tierra "el mejor tabaco del mundo". Lo sucedido es que la bondad de los terrenos cubanos influyó en forma decisiva en la inigualada calidad del tabaco sembrado en los mismos, acrecentando su buena combustibilidad, sabor y aroma, o sea las cualidades esenciales del habano, reconocido hoy superior a todos los demás del mundo.

En nuestro país el cultivo comenzó su desarrollo durante el Siglo XIX en las provincias de Tucumán, Salta y Corrientes, y en siglo pasado, durante la década del 30 se expandió a las Provincias de Jujuy, Catamarca, Chaco y Misiones.

La superficie cultiva de tabaco va entre 70-90.000 Has en las últimos 5 campañas versus las 30.000.000 Has en producción total a nivel nacional, representando una importante actividad en términos productivos, económicos y sociales en las distintas economías regionales de nuestro país.



Desde el punto de vista geográfico la producción tabacalera está concentrada en la región Noreste (NOA) y Noreste (NEA) de nuestro país. El NOA está en manos de agricultores altamente tecnificados cuyo objetivo es cuidar la calidad del tabaco. Se puede resaltar que los campos de más de 30 has producen más del 50% del total. A nivel nacional aportan más del 60% del total de tabaco producido.

En el NEA la realidad productiva de esta zona es muy diferente. La provincia más importante es Misiones donde la mayoría de los productores son minifundistas, usando mano de obra familiar; casi el 50% de la producción se realiza en establecimientos con superficies de hasta 2 has.

Según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el 2002 (CNA 2002) la extensión media de la explotación agropecuaria argentina era de 587 ha, en el caso de explotaciones tabacaleras la unidad media era de 3,67 ha.

Desde el punto de vista de la mano de obra, el cultivo es el principal demandante de mano de obra por unidad de superficie en el sector agropecuario, alrededor de 100-140 jornales según zonas y formas de producción. Desde el punto de vista socio-económico productivo, al igual que lo que sucede en el resto de los países productores, es el cultivo con mayor rentabilidad en explotaciones de pequeña escala y en zonas donde otros cultivos no resultan viables o bien tan rentables.

Analizando las superficies cultivadas y cosechadas por provincia en las últimas campañas se observa un continuo crecimiento experimentado por la provincia Salta en cuanto la cantidad de hectáreas destinadas a este cultivo, en contraposición de las provincias de Chaco y Tucumán que disminuyeron las hectáreas cultivadas.

La producción de tabaco en esta campaña 2008/09 involucró 18.448 productores localizados en las provincias de Misiones (65,13%), Corrientes (12,13%), Salta (8,16%), Tucumán (7,96%), Jujuy (4,62%), Chaco (1,15%) y Catamarca (0,86%).

La producción total para la campaña 2008/09 fue de 135.531.415 Kg. concentrándose en orden de importancia la provincia en las provincias de Jujuy con el 32,82%, Misiones el 30,28%; Salta el 28,66%; Tucumán el 5,20%, Corrientes el 1,83%, Catamarca el 0,87% y por último la provincia de Chaco con el 0,34%.

Producción Total Provincial por Campaña en Kg.

Provincias	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Catamarca	914.041	1.571.756	1.171.283	858.910	904.632	1.186.572
Corrientes	5.828.197	5.369.448	6.252.334	2.304.676	3.530.879	2.490.640
Chaco	1.921.552	1.025.038	683.779	565.763	591.965	465.326
Jujuy	45.165.534	43.226.194	39.279.218	43.313.839	44.059.350	44.438.596
Misiones	47.992.954	52.388.944	44.805.608	33.999.948	36.010.679	41.045.594
Salta	46.033.897	48.898.635	42.711.277	42.329.468	39.030.949	38.856.327
Tucumán	9.435.897	8.583.694	9.441.056	4.366.903	6.252.679	7.048.360
Total País	157.292.072	161.063.709	144.344.555	127.739.507	130.381.133	135.531.415

En las últimas 6 campañas la producción disminuyó un 16,05 % mientras que las hectáreas sembradas cayeron un 8,90%.

Los rendimientos por hectárea no solo varían entre las variedades, sino a nivel provincial, debido a la extensión de las explotaciones, tecnología utilizada, y planteos productivos.

El rendimiento medio a nivel nacional en la última década es de 2000 Kg./ha. En la campaña 2007/08 los mayores rendimientos se registraron en la provincia de Jujuy con 2.340 Kg./ha, siguiendo Salta 2.028 Kg/ha, Tucumán, Catamarca, Misiones, Chaco y por último 1.199 Kg./ha en Corrientes.

Los distintos tipos de tabaco producidos en nuestro país por orden de importancia según el volumen producido son: Virginia 60,89%, Burley 35,78% característicos de Salta y Jujuy y los Criollos (Sateño, Misionero, Correntino y Chaqueño) 3,33% en la campaña 2008/09.

Tipo de Tabaco	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/07	2007/08	2008/09
Virginia	91.173.265	91.785.951	82.295.701	85.299.773	82.654.006	82.513.412
Burley	56.367.211	60.239.922	52.834.965	37.458.035	42.377.611	48.501.101
Criollos	9.753.335	9.037.836	9.213.889	4.981.699	5.349.516	4.516.902
TOTAL	157.293.811	161.063.709	144.344.555	127.739.507	130.381.133	135.531.415

La caída de la producción en este período se registró en mayor medida en los tabacos criollo (115,93%), seguido del burley (16,21%) y por último el virginia en (10,50%).

El tabaco virginia se produce principalmente en los departamentos de Cerrillos, Chicoana, Rosario de Lerma, Gral. Güemes, El Carmen, Santa Rosa, y en otros departamentos de menor importancia. Se cultiva en explotaciones con un alto grado de capitalización y un neto predominio de unidades económicas de mayor tamaño. Su producción ha aumentado en la última década debido a la mayor demanda por cigarrillos suaves.

El tabaco burley se da en Guaraní, 25 de Mayo, La Cocha y Juan Baustita Alberdi. Mayormente se da en la provincia de Misiones que a diferencia del tabaco virginia son pequeños productores con escasos o nulos niveles de tecnificación. Poco más de las dos terceras partes de los tabacaleros del país se ubican en esta provincia que, por otra parte, es la que detenta el primer lugar en superficie cultivada.

A su vez los tabacos criollos en Lib. Gral. San Martín, Goya, Guaraní, 25 de Mayo, Cainguas, La Viña y Chicoana la mayoría se cultiva en terrenos menores a una hectárea, y el trabajo familiar son las modalidades predominantes del cultivo.

Para ampliar la información de la [Caracterización del Sector Productor Tabacalero en la República Argentina](#).

Volver

III- La cadena de tabaco

Como se menciona al principio se consideró el esquema de Social Science Research Institute (SSRI) de la Universidad de Duke , Carolina del Norte, adaptándola a la realidad argentina.

La aplicación de esta metodología llevo a la diagramación de la cadena como se muestra en el grafico 1 y a la organización de eslabones de acuerdo con el nivel de afinidad de los productos.

El proceso productivo para la obtención de cigarrillos y demás productos finales se puede describir en cuatro etapas: Producción de materia prima, industrialización, obtención de cigarrillos, distribución y venta.

La producción primaria de la hoja de tabaco se realiza en zonas con clima cálido y húmedo comprendiendo los siguientes pasos:

FINCAS DE TABACO:

Las actividades culturales tradicionales del cultivo se relacionan con la preparación del suelo, la primera siembra es en almácigos que varía según las diferentes clases de tabaco y regiones geográficas. Los plantines luego se trasplantan para obtener la planta de tabaco propiamente dicha, a la cual se le realizan técnicas de fertilización, riego, aporque, desflore, desbrote, cosecha manual, y curado de las hojas cosechadas. Este primer curado realizado por el productor, tiene por objetivo preservar las hojas de tabaco al generar, vía calor, condiciones organolépticas adecuadas para conservar la calidad potencial de la hoja. El proceso consiste en secar las hojas naturalmente (exposición al sol o suspendidos en lugares aereados (tendaleros) o de manera artificial, en estufas con humedad y temperatura controlada. Posteriormente el productor realiza la preclasificación de las hojas y las dispone en fardos 45/50 Kg según calidad y posición foliar. El tabaco que sale de las fincas después de realizado el proceso de secado se denominada “Tabaco Verde”.

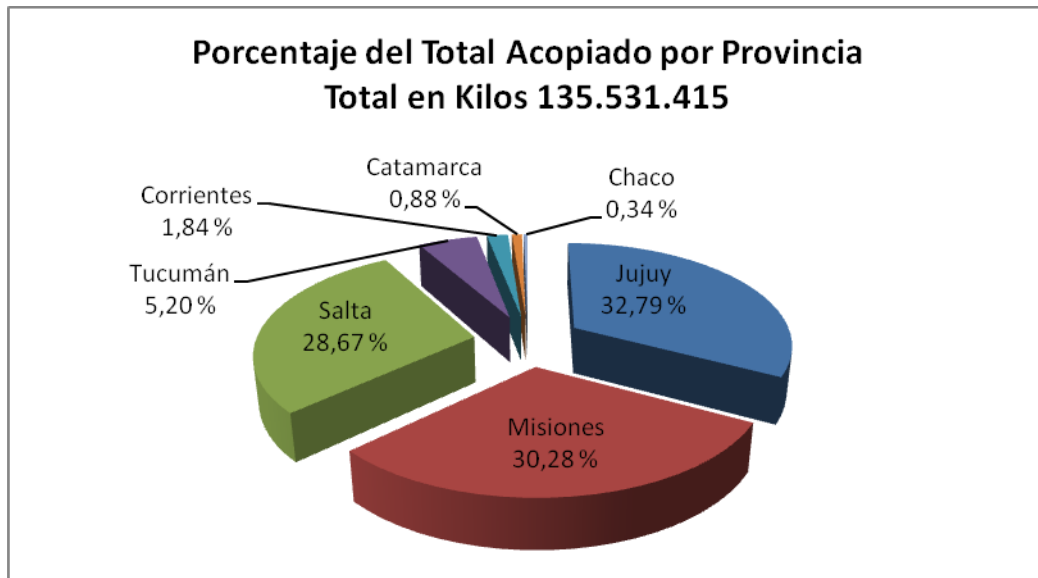
A pesar del cambio tecnológico que rige en la agricultura y la industria en el último siglo, la producción de tabaco desde su cultivo hasta la manufactura continúa siendo delicada e intensiva en la utilización de mano de obra.

EMPRESAS ACOPIADORAS:

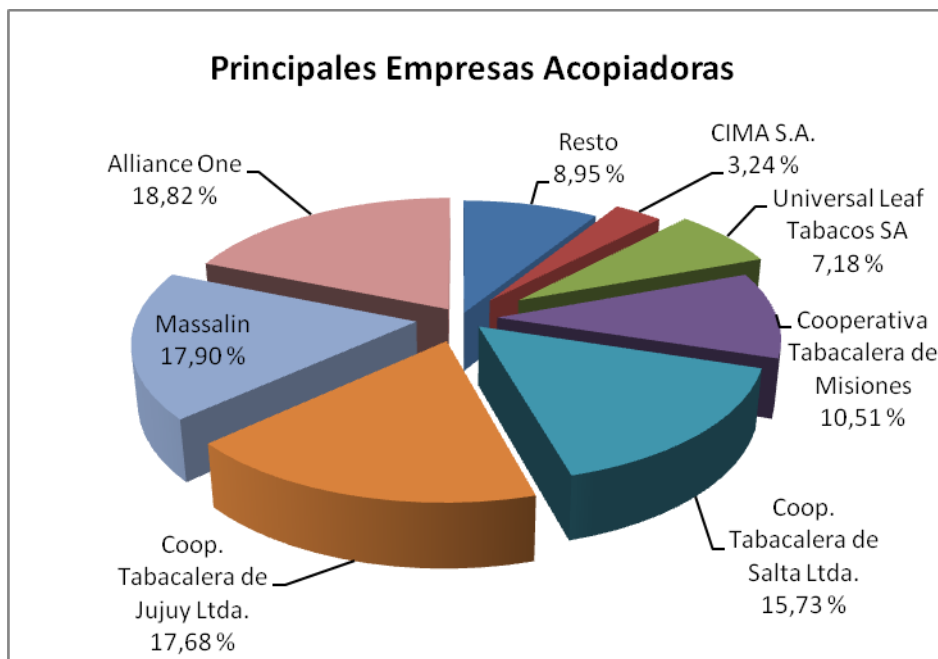
El productor lleva a las empresas acopiadoras, los fardos de tabaco y allí éstos reciben los procesos de industrialización que se desarrollan en el punto IV del presente.

En éstos procesos se realiza una segunda clasificación del tabaco, y se procesa para obtener palo, hoja despalillada, hebra y diferentes blends (mezcla de tabaco) que conformaran el tabaco utilizado en las distintas marcas de cigarrillos.

En la campaña 2008/09 la cantidad de empresas acopiadoras fueron 22, y 9 locales de acopio ubicados en las distintas provincias llegando a un total de 31 locales de acopio.



Las tres empresas principales fueron: Alliance One, Massalin y Coop. Tabacalera de Jujuy Ltda. Se observa una fuerte presencia de cooperativas en el negocio de acopio y exportación.



El proceso productivo para la obtención de cigarrillos y demás productos finales se puede describir en cuatro etapas: Producción de materia prima, industrialización, obtención de cigarrillos, distribución y venta.

En este estudio se examina la cadena del tabaco desde una visión integral, comprendiendo desde el cultivo de la hoja de tabaco hasta la fabricación de cigarrillos y otros productos (cigarrillos, tabaco para fumar, etc.). Podemos apreciar el grado de

importancia relativa que tiene el sector para la economía en su conjunto, y en particular, para las economías regionales donde se produce el tabaco

La cosecha nacional de tabaco presenta una dinámica determinada por la industria y la exportación que caracterizan la estructura de mercado.

En el marco del comercio internacional el sector tabacalero exporta casi el 80% de la producción total.

La fase industrial comprende el desvenado o despalillado de la hoja y un sin número de actividades adicionales que se presentaron anteriormente.

Si bien los productos finales de la cadena, son criticados por su incidencia en la salud humana, también es una fuente de ingresos para el Estado Nacional.

En Argentina se cultivan tabacos negro y rubio, que varían en sus características técnicas, estratégicas y comerciales.

Estos tipos de tabaco a su vez configuran dos mercados diferenciados:

El primero destinado exclusivamente a la fabricación de cigarrillos, el tabaco es adquirido por las tabacaleras luego de la cosecha y acopiado en sus agencias de compra. Y el segundo, destinado a la mezcla, producción de cigarrillos, puros y exportación.

La diferenciación de los productos da el grado o nivel de industrialización o agregado de valor. Así, a partir del tabaco curado puesto en fábrica se produce: cigarrillos (puros), cigarrillos (puritos), cigarrillos, etc. También se obtiene el “blend” del tabaco, constituido por las diferentes mezclas varietales de las zonas agroecológicas productivas, destacando en este sentido al tabaco producido en las valles templados de Salta y Jujuy.

[Volver](#)

IV- Procesos Industriales

Procesos realizados en la planta de Proceso de Tabaco

Para lograr las condiciones del producto y/o subproducto final, el tabaco verde recibido en la Planta de Procesos de Tabaco, debe ser sometido a :

- Verificación y reclasificación según grados internos.
- Una mezcla de distintos porcentajes de grados internos de tabaco en el momento de la alimentación al proceso, con controles que aseguren que las variaciones propias de un producto natural no modifiquen las características de calidad del producto final requerido, que debe ser constante en toda la partida.
- Procesos de humificación, mecánicos y otros, automatizados, en equipos que brinden una separación homogénea del producto final, los subproductos y restos.
- Proceso de secado por calentamiento, enfriamiento y humificación, en secadora continua bajo condiciones controladas; para inmediato empaque a presión y estabilización del producto final, que impidan su rápida degradación y aseguren una vida útil adecuada.



- Controles de calidad de distintos parámetros del producto, desde la recepción hasta el despacho, con especificaciones y normas establecidas.

Como resultado final, y mediante el uso de equipamiento, insumos, recursos humanos y tecnología; se obtiene un producto con condiciones físicas y características de calidad distintas al ingresado, que ha sufrido una transformación que agrega valor y lo hace apto para el uso en la fabricación y hebras de tabaco.

1- Recepción y Acopio:

Se verifica la clase del fardo ingresado y se pesa a los fines de comprar el tabaco al productor, luego se reclasifica según grado interno e identifica. Posteriormente los fardos son acondicionados en pallets.

2- Alimentación y blending:

Los diferentes grados de tabaco verde son combinados en porcentajes determinados para lograr las características de color, textura, aroma y otras; requeridas en el blend solicitado por el cliente.

La alimentación es manual, se divide el fardo y se vuelca en porciones en las mesas de alimentación.

De ser requerido se realiza el “corte de puntas”, que consiste en el despunte mecánico de la hoja de tabaco mediante cuchillas rotativas.

3- Acondicionamiento:

La hoja de tabaco es sometida a una humificación, en condiciones controladas de humedad, temperatura y tiempo, para permitir su proceso posterior.

El tabaco acondicionado obtiene valores de humedad del orden del 18 al 21% y una temperatura entre 50 a 55 °C.

4- Picking:

Extracción de hojas de tabaco que no cumplen con la calidad requeridas y eventuales restos de materia extraña y todo material ajeno al tabaco. Para ello se emplean 40 personas por turno, dispuestas al costado de 4 cintas transportadoras de 1,10 de ancho, con adecuado nivel de iluminación. El proceso manual es más efectivo.

5- Reacondicionado:

Esta etapa es similar al acondicionamiento para restablecer las condiciones de humedad y temperatura necesaria en la hoja de tabaco para su proceso posterior.

6- Despalillado:

Extracción mecánica de la porción de lámina de la hoja del tabaco, separándola de la nervadura (palo).

7- Separación:

Separación mecánica, de las partes de la hoja de tabaco resultante de la etapa anterior; es decir lámina (producto final), palo y scrap (subproductos) y restos no comercializables, para su tratamiento posterior en forma separada.

Se completa la separación del scrap y la lámina, la cual es conducida por cintas transportadoras para su proceso posterior.

También según las especificaciones del cliente se completan las separaciones de palo, scrap y otros restos del proceso.

8- Secado:

Separación mecánica de calentamiento y enfriamiento, con condiciones controladas de temperatura, humedad y tiempo para logra las características finales del producto.

9- Prensa y empaque:

El producto y/o subproducto es prensado y empaquetado en cajas, con identificación de cada tipo de blend o subproducto y la establecida por los requisitos fiscales.

La lámina es transportada mediante cintas a la parte superior de la prensa, alimentando la misma para el posterior llenado de la caja y prensado. El peso establecido para la caja de tabaco normalmente des de 200 Kg, la misma es cerrada, numerada y rotulada según los requisitos del cliente y fiscales.

10- Enfriamiento y estiba:

El producto y subproducto terminado es estibado para lograr su estabilización, quedando en condiciones para el almacenamiento y posterior despacho.

[Volver](#)

V Las Empresas y las marcas

La industria local compra a través de sus propias bocas de acopio y mediante las empresas dedicadas básicamente a la exportación (cooperativas y dealers que funcionan independientemente).

Las empresas dedicadas a la exportación suelen acumular stocks significativos de acuerdo a las oscilaciones en la demanda internacional (cambios en los precios y por restricciones e incentivos de los países consumidores y exportadores). Esta práctica es posible debido a las características del producto, que permite acumularlo durante unos años, siempre que tengan adecuadas condiciones de humedad y temperatura.

Los productos están dirigidos a segmentos diferenciados del mercado, definidos básicamente por la preferencia del consumidor. El mercado chino busca un tabaco más rico en azúcares que en nicotina, lo contrario busca el mercado ruso, para la exportación. Mientras que para el mercado interno se obtiene el “blend” dependiendo de cada empresa.

En las últimas campañas se observa una caída de la participación del consumo interno y un incremento en las exportaciones. Entre 1998 y el 2008 los Kg. exportados de tabaco crecieron cerca del 35% aunque el último año 2009 cayó un 18%.

Una de las características del mercado internacional es que el precio de tabaco es diferente para la misma variedad, de acuerdo al origen de los mismos. Esto se debe a que además de la calidad, de este producto adquiere gran importancia el volumen comercializado. Para obtener un mejor precio, el volumen tiene que ser de magnitud para convertirse en una parte significativa del «blend» de una o más marcas de cigarrillos, haciendo más difícil su sustitución beneficiándose con un precio que está ligado a una demanda con cierta inelasticidad.

En nuestro país, la producción de cigarrillos se remontan a la época de la Colonia, pero en la década de 20 surge la industria propiamente. A partir de la década de 60 comienza un proceso de concentración y desnacionalización, que en la década de 80 deja al sector conformado por sólo dos compañías subsidiarias de empresas líderes a nivel mundial. Estas empresas, Massalin Particulares y Nobleza Piccardo, se proveen de su insumos básicos en el país.

La estructura del mercado argentino de cigarrillos presenta dos empresas productoras que se enfrentan a una oferta atomizada del insumo básico y a una demanda atomizada del producto. Esta relación, común a nivel internacional, permite clasificar esta industria como un oligopsonio en el mercado del insumo y un oligopolio en el mercado del producto. La principal barrera para la entrada de nuevos competidores son grandes gastos de publicidad que realizan estas empresas para diferenciar sus productos y la calidad de los mismos.

Las participaciones de Massalin Particulares y Nobleza Piccardo en el mercado de cigarrillos en el último año son del 73,16% y del 23,42% respectivamente, si tenemos en cuenta el volumen de ventas por unidad. Encontrándose con valores del 2 % hasta el 0,01 % empresas como: Monterrico S.A., Espert S.A., Coimexpor Argentina S.A., Goloteca S.A., Tabacalera Sarandí S.A., Tabacalera del Litoral S.R.L. y Dólar S.A.

A principios de la década de 80, culminó un proceso de fusiones que condujo a la actual estructura productiva, esta relación era casi exactamente a la inversa, ya que el liderazgo lo tenía Nobleza Piccardo con alrededor del 60% del mercado.

El precio de venta al público de un paquete de cigarrillos de 20 unidades oscila entre \$1,70 y \$8,00 con un promedio ponderado de \$5,17. De estos valores, casi el 68% corresponde a impuestos, y el resto es el margen de la industria con un pequeño porcentaje destinado a la cadena de comercialización mayorista y minorista.

Asimismo la Categoría Más Vendida de Cigarrillos (CMV), que es el precio al consumidor en el cual se concentran los mayores volúmenes de ventas de cigarrillos, actualmente es de \$4,75 por paquete de 20 unidades.

Las Empresas Líderes realizan su propia distribución en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Nobleza Picardo:

Sus productos terminados son distribuidos a más de 100.000 puntos de venta minoristas de toda la Argentina.

La misión del departamento es alcanzar a nuestro consumidor objetivo de la forma más eficiente y efectiva, convirtiéndonos en el proveedor preferido para el comercio dentro de los canales estratégicos en cada lugar que operamos.

Como una de las empresas líderes de productos de consumo masivo, tenemos el objetivo de hacer que nuestros productos lleguen a puntos de venta minoristas de la manera más efectiva y eficiente en términos de costo, y en las mejores condiciones posibles. Constantemente supervisamos y evaluamos nuestra cadena de comercialización para garantizar que nuestras marcas sean entregadas por medio de los mejores métodos de distribución. En la actualidad, nuestra distribución se realiza a través de distintos sistemas, tales como Preventa, Pronta Entrega y a través de distribuidores oficiales.

Las actividades de este departamento se centran en asegurar la disponibilidad de nuestros productos, en la comunicación directa con el consumidor a través de los puntos de venta y en identificar/captar los puntos de venta estratégicos en cada canal de comercialización, que al mismo tiempo cumplan con las regulaciones legales en materia de Marketing y con el Código de Autorregulación de la Industria.

Nuestros principales canales de distribución son los siguientes:

- HORECA: Hoteles, restaurantes y cafés.
- CONVENIENCE: Tradicionales (kioscos) y cuentas clave (Petroleras).
- GROCERY: Minimercados, almacenes y post-checkouts (kioscos que se encuentran luego de la línea de caja).

Nuestro departamento ha ganado el reconocimiento en el comercio minorista, como "proveedor preferido", en términos de distribución de producto. Dicha mención la obtuvimos en el año 2005 en base al estudio CSM (Customer Satisfaction Measurement). Fuente: Synovate. <http://www.noblezapiccardo.com/>

La distribución de cigarrillos en el interior del país se realiza a través de distribuidores exclusivos de cada uno de los fabricantes, los cuales abastecen, directamente o a través de subdistribuidores.

[Volver](#)

Fuente:

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. PRAT:
- North Carolina un the Global Economy:
http://www.soc.duke.edu/NC_GlobalEconomy/tobacco/value.shtml
- Massalin Particulares <http://www.philipmorrisinternational.com>
- Nobleza Picardo <http://www.noblezapiccardo.com/>
- INTA: <http://www.inta.gov.ar/>
- AACREA
- IICA: <http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/argentina/Paginas/default.aspx>
- INDEC: <http://www.indec.com.ar/index.php>
- <http://www.infoagro.com/>