

# La agroindustria tabacalera cubana en la década del noventa y su inserción internacional

---

Dr. Lázaro Peña Castellanos, CIEI, U. H.

Los expedicionarios al entrar en el nuevo mundo develaron para siempre el telón de lo **Real Maravilloso**, cuyo halo los condujo por sus mejores tesoros, y el tabaco, sin dudas, fue uno de los más valiosos...

Adriano Martínez Ruiz, Habano el Rey

## Introducción

### **¡El tabaco cubano sigue siendo el mejor y más famoso tabaco del mundo!**

Son muy pocos los que discuten una afirmación que la historia ha convertido casi en una verdad de Perogrullo, y que por sí misma le descubre las potencialidades del sector a cualquier veedor de negocios, por muy principiante o advenedizo que éste pueda ser. Cuba, sin embargo, por el volumen de su cosecha tabacalera, no figura en la lista de los principales productores del orbe (China, Estados Unidos, Brasil, India, Turquía). Tampoco logra acercarse siquiera por el nivel de sus rendimientos, al selecto grupo de sus más eficientes cultivadores (Taiwán, España, Italia, Japón, Estados Unidos). Pero a ella, quizás más que a ningún otro, la situación y el devenir de su agroindustria le repercute gravemente en toda la economía, porque el tabaco constituye uno de sus principales rubros de exportación, y porque el tabaco es uno de los productos que más seguros ingresos netos le ofrece, dada su exclusividad competitiva.

La agroindustria tabacalera, o mejor la agro-artesanía del tabaco cubano, merece, por tanto, un abarcador estudio, a sabiendas que trasciende al propio sector, y que se extiende también a la indagación de la habilidad de inserción de la economía cubana a la economía globalizada, en que hoy se desenvuelven todos los países.

En la actualidad son algo más de una centena de países de diversas latitudes, los que cultivan la famosa solanácea. Las variedades más importantes utilizadas con fines comerciales son dos, la llamada *Nicotiana tabacum*, y la conocida por *Nicotiana rústica*. Pero en realidad, los conocedores diferencian el tabaco más que por su distinción genética, por el tipo de curación a que se somete su hoja después de la cosecha, y en este sentido son cuatro los tipos principales: curado al cañón (Flue cured o Virginia), curado al aire (para tabaco negro y rubio de la clase Burley), curado al fuego (muy similar al Virginia), y curado al sol, característico del llamado tabaco oriental.

Además del curado, las peculiaridades del sabor y aroma de los distintos tipos de tabacos dependen del suelo y clima donde se desarrolle el cultivo y también de los cuidados culturales que se le otorguen.

En general son tres los tipos de tabacos más utilizados en el mercado internacional: el Virginia, el Burley y el Oriental, los cuales son destinados,

mayoritariamente, a la producción de cigarrillos, que es el rubro de más amplio consumo del comercio del tabaco.

El tabaco cubano, mayoritariamente negro y de curado al aire, casi todo se destina al sector élite del mercado del tabaco, a su rubro de lujo, a la producción del tabaco premium (el puro cubano), de aroma y sabor inigualables, de calidad superior y también de precio elevado.

Al tabaco cubano, de merecida fama internacional, lo envuelve un cierto manto de epicureísmo misterioso y afectación voluptuosa, cuyo tejido se aviene más a las características del sector de consumidores suntuarios al que tradicionalmente ha sido destinado y al marketing con el cual se le ha vendido, que a la realidad íntima del producto.

Para los vegueros que lo cosechan y los artesanos que lo elaboran, en el tabaco se contiene la tradición auténtica y la problemática cotidiana de su gente, algo que desborda en mucho al mero simplismo placentero y al exclusivismo del mercado. En cada manojo de hojas que se tuerce con esmero, sudor, astucia, y quizás algo de sana lujuria, se embrolla y compacta una parte significativa de la historia, la economía, la cultura, la sensualidad, la identidad y hasta de la mítica trascendente de la sociedad cubana. Pero, ante todo, se encierra mucho del trabajo tesonero de miles de familias campesinas y obreras que le han dedicado, y le dedican, la vida diaria al cultivo y a la producción del tabaco.

La experiencia tabacalera en Cuba tiene más de 500 años. Desde las **“primeras expediciones en las recién descubiertas tierras de Indias, los aventureros europeos no pudieron pasar por alto algo que habían visto primero en Guanahaní y que después conocieron verdaderamente en Cuba. Aún sin llegar a comprender el significado de su ritual, percibieron de inmediato la magnificencia y poder de lo que devendría uno de los mejores y grandes placeres universales... el tabaco”** (Adriano Martínez Rius, 1999).

De entonces a acá, mucha historia y economía han estado vinculadas en Cuba a la producción tabacalera, tanto en la colonia, como en la insurrección, como en la etapa de la conversa República, como después del Triunfo de la Revolución.

El presente no es una excepción. La agroindustria del tabaco cubano ha estado sometida en la última década a modificaciones estructurales y funcionales de sus tres áreas componentes: agrícola, industrial y comercial, en un complejo proceso que se entrecruza con la situación sociopolítica y económica que ha caracterizado a la sociedad cubana en el último decenio. Aspectos muy visibles de la agroindustria del tabaco en este período reciente, han sido los movimientos oscilantes de sus indicadores económicos y productivos fundamentales, y de la distribución de sus saldos externos, aspectos todos que requieren de una explicación coherente y extensa.

Para el análisis de la evolución del sector tabacalero cubano en la última década, y de las perspectivas que le son previsibles en el corto y el mediano plazos, en los marcos del Centro de Investigaciones de Economía Internacional de la Universidad de la Habana se ha abierto un proyecto de investigación en fecha muy reciente, y que junto a la economía del tabaco pretende estudiar una forma

específica de inserción sectorial de la economía cubana a la economía internacional, en sus condicionantes e incertidumbres.

El trabajo que presentamos responde a tal proyecto en ciernes, por lo cual sólo pretende ser una primera presentación de una problemática económica y productiva que sabemos muy compleja.

Para su mejor comprensión hemos estructurado el estudio en tres epígrafes: la producción agrícola tabacalera, la producción industrial tabacalera y la inserción del sector tabacalero cubano a la economía internacional.

### ***La producción agrícola tabacalera***

A inicios de la década del noventa, el área cubierta por el cultivo de tabaco ascendía a 57 mil hectáreas, lo cual representaba apenas el 1,3% del área cultivada y el 6,9% del área cubierta por los llamados cultivos temporales, o sea, de ciclo corto. En este año la tierra del tabaco era en un 30% estatal, en un 21% cooperativa y en un 49% privada, incluyendo en esta última categoría a las cooperativas de crédito y servicios (CCS). Si se compara esta distribución de la tierra según la forma de propiedad, con la distribución global de la tierra cultivada (79%, 9%, 12%) en el propio año, resalta inmediatamente el bajo peso relativo de la propiedad estatal y el elevado peso relativo del área privada (CEE, 1991).

La razón no es sólo histórica. El cultivo del tabaco cubano, casi todo negro (77%), es una labor delicada y minuciosa, que sólo ofrece resultados favorables si se acomete en suelos especiales y en áreas cuidadosamente laboradas por hombres muy apegados a ellas. El tabaco no es un cultivo dócil ni difuso, que admita la gestión extensiva y el laboreo uniforme. Por el contrario, el tabaco es un cultivo caprichoso, que exige de un trato humano esmerado, que se resiste a la máquina, y que demanda el desvelo de ojos expertos educados en la tradición y la modestia: **“No existe —confiesa Don Alejandro Robaina, viejo y respetado veguero— una base científica que yo conozca para demostrar por qué debe hacerse la preparación de las tierras y otras labores del cultivo en menguante, pero así lo hizo mi padre, y el padre de mi padre, así lo hace hoy la nueva generación de vegueros, y así se hará siempre”** (Martínez Ruiz, 1999).

Si bien es cierto que la agricultura tabacalera se desarrolla en 13 de las 14 provincias del país, incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud, en realidad en sólo tres de las provincias (Pinar del Río, 58.9%; Villa Clara, 11.8%; y Sancti Spíritus, 11.8%), se cosecha más del 80% de la hoja del tabaco cubano (TABACUBA, 2001).

Y la selectividad es aún más estricta cuando de calidad se trata. En efecto, más del 90% de la hoja de tabaco negro de calidad de mercado se cultiva en áreas muy delimitadas de las regiones de Vuelta Abajo y Semivuelta, provincia de Pinar del Río, y de Partidos, región de la provincia Habana. Son éstas, en realidad, las tierras donde se cultivan las hojas del famoso tabaco Habano, tan demandado y apetecido por el exigente fumador.

En la Tabla 1 se muestra la serie histórica del área cosechada, la producción acopiada y los rendimientos, en las últimas 20 campañas tabacaleras.

**Tabla 1. Agricultura del tabaco, indicadores de área cosechada, producción acopiada y rendimientos**

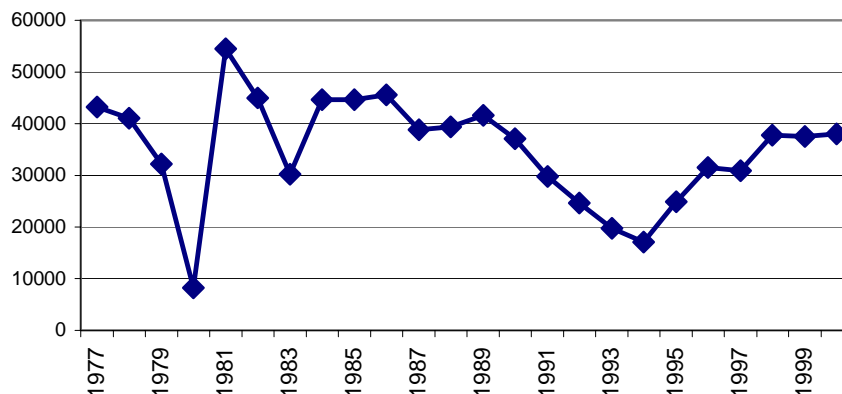
<b>Cosecha anual</b>	<b>Area (hectáreas)</b>	<b>Producción (toneladas)</b>	<b>Rendimiento (kg/ha)</b>
1980/1981	68447	53696	784
1981/1982	64656	42550	658
1982/1983	50805	30121	593
1983/1984	64924	44247	682
1984/1985	57537	44482	773
1985/1986	58553	45402	775
1986/1987	55723	38778	696
1987/1988	55532	31432	566
1988/1989	52917	40949	774
1989/1990	53276	37071	696
1990/1991	48058	29863	621
1991/1992	44606	24638	552
1992/1993	42269	19890	471
1993/1994	38167	16808	440
1994/1995	39770	25433	640
1995/1996	46848	33295	711
1996/1997	48024	30940	644
1997/1998	54226	37867	698
1998/1999	53999	37642	697
1999/2000	52685	37987	721

Fuente: Estadísticas TABACUBA, 2001

Un hecho interesante es que la campaña 1980/1981 ha sido hasta el presente la de mayor producción acopiada en el siglo, y ésta, sin embargo, fue precedida precisamente por una de las campañas menos significativas de que se tenga noticias en las estadísticas cubanas del tabaco, apenas 7600 toneladas, lo cual fue resultado de las graves afectaciones causadas al cultivo por la epidemia conocida por moho azul, de aparición sumamente controvertida en Cuba.

En el Gráfico 1 se presenta el comportamiento anual de la producción tabacalera para un largo período, 1977-2000. En términos generales, se observa un comportamiento inestable del indicador, pero destaca sobre todo una tendencia a la baja que comienza en 1987 y que no se logra revertir hasta el año 1994. La producción luego crece por cuatro años casi sin interrupción y se estabiliza cercana a las 40 mil toneladas desde el año 1998.

**Gráfico 1. Producción tabacalera en toneladas.**



Fuente: Elaboración a partir de estadísticas de TABACUBA

En el comportamiento inestable de la producción tabacalera cubana de las dos últimas décadas han influido un conjunto de factores.

En primer lugar, el cultivo del tabaco es un cultivo sumamente sensible a enfermedades y afectaciones biológicas. Por ejemplo, constituyen verdaderos azotes para el cultivo enfermedades tales como el virus del mosaico del tabaco, la pata prieta, el moho azul, el orobanche y la necrosis ambiental, cuyo origen se vincula a los niveles de ozono en la atmósfera.

Otras afectaciones del entorno natural que atentan seriamente contra al cultivo son las de índole climatológico, sobre todo los ciclones y las sequías. Por ejemplo, la cosecha de tabaco 1996/1997 fue prácticamente diezmada por el huracán Lili en su tránsito por las regiones occidentales del país, y la recurrente sequía en la década del noventa ha dejado su impronta en los niveles de producción y rendimiento de todos los cultivadores del tabaco, incluso de los más expertos y famosos como Don Robaina, quien no pudo evitar en la zafra 1999/2000, sensibles pérdidas en el tabaco tapado.

Un segundo factor que ejerció una influencia muy negativa en la producción tabacalera cubana fue la pérdida o reducción drástica de los flujos de insumos luego de la caída del Socialismo en Europa del Este y sobre todo en la URSS. Como es sabido, la URSS y el campo socialista en general proveían en condiciones ventajosas para la economía cubana insumos básicos para el desenvolvimiento de la actividad agrícola, tales como petróleo, fertilizantes, plaguicidas, maquinarias y equipos de riego, etc. Con la desaparición del bloque socialista tales importaciones se redujeron en sólo tres años, alrededor del 75% (Álvarez y Fernández, 1992), lo cual obviamente repercutió muy negativamente en la producción y rendimientos del cultivo del tabaco.

Por último, un tercer factor que ha afectado el comportamiento de los niveles de producción y rendimiento del tabaco en las últimas décadas, ha sido las debilidades e insuficiencias del sistema de organización, gestión y estimulación, a lo cual prestaremos ahora nuestra atención.

La estructura de organización empresarial de gestión, producción y comercialización de la economía tabacalera cubana ha sufrido diversos cambios desde 1959 hasta la fecha.

Quizás lo menos relevante sea, en tal sentido, las transformaciones en la estructura de propiedad. Como ya se señaló, en el caso del tabaco, dadas las características del cultivo, el productor privado continuó siendo el eslabón fundamental del proceso agrícola. Por ejemplo, estudios realizados en la Provincia de Pinar del Río han probado que fue muy reducido el número de propietarios dedicados al tabaco afectados por la Primera Ley de Reforma Agraria en 1959 (Echevarría, 1996), la cual, como es sabido, establecía un límite máximo de tenencia de tierra privada de 402 hectáreas.

Una afectación mayor al minifundio tabacalero se produciría años más tarde con la Segunda Ley de Reforma Agraria de 1963, que redujo a 67 hectáreas el máximo de tierra en manos privadas. De todas formas, fueron relativamente pocos los dueños afectados y, de hecho, la ley contribuyó a reforzar el papel de la pequeña propiedad como el eslabón básico de la gestión agrícola tabacalera.

Durante todo este período fue el INRA (Instituto de Reforma Agraria) el organismo estatal encargado del suministro de insumos, servicios productivos y financieros al sector agrario, y de la compra de la producción agrícola. También fue el INRA el organismo responsabilizado en llevar adelante la estrategia de cooperativización del sector campesino, y del crecimiento y desarrollo del área estatal.

Sin embargo, en el caso del cultivo del tabaco durante los años sesenta, al igual que en el presente, se mantuvo como forma principal de gestión agrícola las cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), constituidas por campesinos que actuaban colectivamente para tramitar créditos, recursos y servicios productivos, pero que conservaban su carácter de productores individuales.

Para la atención de la actividad a nivel nacional, en abril de 1966 se decide otorgarle una estructura orgánica vertical a la economía tabacalera que abarcara administrativamente todo el proceso, desde la fase agrícola hasta la comercialización en el exterior. De esta forma, surge la empresa Cubana del Tabaco, CUBATABACO, que tendría a su cargo la dirección y ejecución de los planes de desarrollo agrícolas e industriales y el fomento de las exportaciones de todos los productos del ramo (Pérez y Montes de Oca, 2000).

En 1976, en el marco del proceso de reestructuración de las instituciones económicas del país, se desgaja CUBATABACO y, de hecho, con tal nombre se denomina en ese entonces a una empresa exportadora del ramo que se incorpora al Ministerio de Comercio Exterior. Las actividades agrícolas e industriales pasaron a la jurisdicción de los Ministerios de la Agricultura e Industria Alimenticia, respectivamente.

En 1985 se produciría otra variación de la estructura, con la incorporación de la actividad industrial a la jurisdicción del Ministerio de la Agricultura y, finalmente en el año 2000, se transforma de nuevo la estructura de gestión, producción y comercialización al conformarse el Grupo Empresarial TABACUBA.

TABACUBA es, en realidad, una estructura corporativa adjunta al Ministerio de la Agricultura, dedicada a la producción y comercialización del tabaco, y que controla e integra todas las áreas de la agroindustria: agricultura, industria, empleo, comercialización, empresas mixtas, publicidad, etc.

En el área agrícola, por ejemplo, TABACUBA, opera mediante 25 empresas de acopio y beneficio (incluye 8 empresas que realizan además producciones industriales, en general para el mercado interno), que son las encargadas de canalizar los insumos y servicios de toda índole (productivos, financieros, fitosanitarios y de extensión) a todas las unidades básicas de producción (CCS, UBPC, empresas estatales), y de acopiar, beneficiar y distribuir, según su destino, la producción de éstas.

Con relación a la forma de gestión de la actividad agrícola, la transformación más relevante ocurrida con posterioridad a los años sesenta ha sido la creación de las UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativas) en 1993, cuyo objetivo esencial fue extender la forma de gestión cooperativa a la propiedad estatal y lograr así una mejor vinculación del trabajador al área de producción.

No obstante, en el caso del cultivo del tabaco no se puede subestimar la importancia que ha tenido para el mejoramiento de la actividad agrícola, además de la extensión de la gestión cooperativa (la UBPC), la concesión de tierras en usufructo a productores individuales, lo cual no sólo ha propiciado la incorporación de tierras ociosas a la actividad tabacalera, sino más que ello, ha permitido la conversión a tal forma de gestión de importantes áreas estatales y cooperativas, todo lo cual ha coadyuvado a hacer efectiva la vinculación del trabajador campesino a su vega de cultivo y ha acentuado, aún más, el papel de las CCS en la economía tabacalera.

En la campaña 2000/2001 se cosecharon nacionalmente alrededor de 51 mil hectáreas de tabaco de distintos tipos, de las cuales el 74,6% correspondió a las CCS, el 12,3% a las CPA, el 6,4% a las UBPC, y el 6,7% restante a las unidades estatales. En tales áreas operaron 515 cooperativas de créditos y servicios, 132 cooperativas de producción tabacalera, 56 unidades básicas de producción cooperativa y 23 unidades estatales. Como puede apreciarse el 86,9% del tabaco cosechado en la última campaña correspondió al sector campesino y cooperativo (TABACUBA, 2001).

Con relación al sistema de gestión y organización de la producción de la economía tabacalera tres han sido los factores más problemáticos a lo largo de la última década: la disponibilidad de financiamiento, el sistema de incentivo y estímulo al productor, y el vínculo demanda del mercado y producción. A ellos nos referiremos seguidamente.

### **La disponibilidad de financiamiento**

Luego de la caída de la URSS y el mundo socialista europeo, la problemática de la escasez de recursos para acometer la actividad se tornó un escollo sumamente escabroso. Es por ello que en el marco de una nueva estrategia económica de inserción de la economía cubana a la economía internacional, y de apertura de la economía del país a la inversión extranjera, en 1994, se realiza el primer acuerdo

de prefinanciamiento de la producción tabacalera cubana con compañías extranjeras, con miras a asegurar los fondos y recursos imprescindibles a la actividad.

En efecto, en 1994, CUBATABACO, negoció con la compañía francesa SEITA S.A., y con la compañía española Tabacalera S.A., sendos acuerdos de prefinanciamiento por un monto total cercano a los 40 millones de dólares, destinados a la compra de los insumos fundamentales de la agroindustria para la campaña anual.

A cambio de ello, CUBATABACO, se comprometió a otorgar preferencias en la venta del producto élite de este mercado a ambas compañías, y amortizar anualmente el préstamo recibido más los intereses en productos torcidos o rama (Cuba Business, 1994).

Para Cuba se trataba de un esquema caro, dada las elevadas tasas de interés a asumir, aproximadamente 20% (Echeverría, 1996), y que obedecían a los elevados niveles de riesgos con que se evaluaba la economía cubana en aquel entonces (por su situación interna) y a la presión generada en los mercados financieros contra Cuba por la política de hostilidad del gobierno de Estados Unidos.

El sistema de prefinanciamiento a la agricultura tabacalera, según el esquema descrito, no sólo era altamente oneroso, sino que además, contenía un elevado nivel de incertidumbre, dado que los contratos de prefinanciamiento debían negociarse anualmente, y ello implicaba carencia de seguridad respecto a la disponibilidad de insumos y fondos imprescindibles para el desarrollo de las labores agrícolas e industriales del sector entre una campaña y otra.

Los esquemas de prefinanciamiento se mantuvieron sin variación estimable hasta fines de la década del noventa. Quizás lo único interesante a señalar sea que se logró una cierta diversificación de las fuentes de los fondos de préstamos, a partir del incentivo de la exportación en rama y tabaco cubano para algunas compañías extranjeras.

En 1999 con la venta del 50% de la principal compañía cubana de exportaciones de tabacos, Habanos S.A., a la transnacional ALTADIS S.A., y de hecho con la incorporación de aquella a la red de filiales extranjeras de la importante compañía europea, el esquema asumiría algunos cambios de índole operacional, lo cual veremos más adelante.

### **El sistema de incentivo y estímulo al productor**

En realidad la problemática del incentivo y estímulo al productor no es únicamente propia de la pasada década, sino proviene de períodos anteriores. Lo que sucede es que tal problemática se agudizó en los años noventa en el contexto de las difíciles condiciones económicas y sociales del denominado período especial y en el marco de la política de despenalización de la tenencia y uso de moneda libremente convertible.



Desde inicios de la década del noventa, el sistema de incentivo y estímulo al productor estuvo sometido a continuos cambios, lo cual fue una consecuencia de las transformaciones ocurridas en la estructura agraria de producción, ya mencionadas más arriba, y del perfeccionamiento de la política de precios. Los aspectos más relevantes en tal sentido, fueron: la extensión de la forma de gestión cooperativista al área estatal, la política de autoconsumo y mercado, la política de construcción de viviendas y mejoras sociales, y sobre todo la política de precios y estímulo al productor en moneda nacional y moneda libremente convertible.

A partir de la zafra 2000/2001, se aplica un sistema de precios vinculados a los rendimientos y calidad del producto, que afecta a toda la cadena productiva, o sea, a la labor de la estación experimental, la producción y plantación de semillas, la recolección, el ensarte, la cura y entrega de la hoja de tabaco (etapa agrícola), y también a la industria, la comercialización y la labor administrativa.

En efecto, la Resolución No. p/74 del 2000, del Ministerio de Finanzas y Precios, modificó de manera relevante, como se verá a continuación, los precios de acopio para el tabaco en rama bruto negro y rubio que estaban vigentes desde 1993 y estableció un nuevo sistema en base a rendimiento en clases, especificaciones de calidad, y otras especificaciones generales, en umbrales de máximos y mínimos para el tabaco en rama bruto negro tapado, sol con palo, sol ensartado, bruto rubio Virginia y Burley.

Por ejemplo, en el caso del tabaco negro tapado, destinado a la capa del tabaco torcido de exportación, se estableció una lista oficial de precios según la calidad de la hoja desde 500 pesos el quintal (46 kg), hasta 7860 pesos. Con relación al precio máximo que con anterioridad estaba vigente, 2705 pesos el quintal, ello representó un incremento de más del 190%. Además, en base a tales precios máximos y mínimos se establecieron diferenciales de incremento en los precios de acopio a partir de los niveles de rendimiento alcanzados por el productor (ver anexos) y que en el ejemplo que tratamos (tabaco negro tapado) pueden sumar desde un mínimo de 80 pesos hasta un máximo de 220 pesos por quintal (Ministerio de Finanzas y Precios, 2001).

En la zafra 1994/1995 comenzó un sistema de estimulación en pesos convertibles, para los tabacaleros. A los cosecheros que cumplieran el plan de entrega según la calidad de la hoja y tipo se les entregaba: 2 pesos convertibles por quintal de tabaco cosechado de vegas finas, y 7 pesos convertibles para el tabaco tapado. El tabaco de semilla recibía en aquel entonces 10 pesos convertibles por quintal (Echevarría, 1996).

Tal estimulación resultó insuficiente y en la siguiente zafra se duplicó el pago al quintal de vega fina, y se incrementaron también los estímulos por el resto de los conceptos, lo cual, sin embargo, tampoco logró una influencia estimable en los niveles de rendimiento. A partir de la campaña 2000/2001 se estableció entonces un nuevo sistema de estimulación en moneda convertible, en dependencia de la calidad del producto y de los rendimientos obtenidos.

Por ejemplo, en la última zafra 2000/2001, por la entrega de producción del tabaco tapado (negro) destinado a la capa del tabaco torcido de exportación, a los

productores de todas las formas de producción que hubieran alcanzado como mínimo 120 kg/hectárea en el área cosechada y cumplieren con las normativas de calidad requeridas, se les estableció la tasa de estimulación en pesos convertibles por quintal que se muestra en la Tabla 2, según la cualidad de la clase del producto.

**Tabla 2. Tasas de estimulación en pesos convertibles según la cualidad.**

<b>CLASES</b>	<b>Pesos convertibles por quintal</b>
Rezago 11 viso seco y rezago 11 ligero	231.00
Rezago 12 viso seco y rezago 12 ligero	215.00
Rezago 13 viso seco y rezago 13 ligero	206.00
Rezago 14 viso seco y rezago 14 ligero	180.00
Rezago 14 ligero seco	168.00
Rezago 14 viso claro y seco claro	140.00
Rezago 15 viso seco rezago 15 ligero, 16 viso seco y ligero	125.00
Rezago 17 viso seco rezago 17 ligero	94.00
Rezago 15 viso claro, rezago 15 seco claro y rezago 16 viso claro	80.00
14 especial ligera, 14 especial viso seco	65.00
15 viso seco, 15 ligero y 14 abierta	40.00
Rezago especial viso seco No. 1 y 2, rezago especial ligero No. 1 y 2	30.00
16 ligera y 16 viso seco	17.00

Fuente: Estadísticas TABACUBA, 2001

El perfeccionamiento del sistema de incentivo y estímulo al productor no es todavía un proceso concluido, pero sus efectos favorables son ya muy evidentes. En la campaña pasada los indicadores principales de la actividad reportaron todos una mejoría notable, y los pronósticos para la presente campaña son altamente favorables en lo que a producción y rendimiento se refiere (TABACUBA, 2001).

Una situación de tal índole, sin embargo, trae a discusión el tercer punto que queremos tratar con relación al sistema de gestión y organización de la economía tabacalera.

### **El vínculo demanda del mercado y producción**

Según los tipos de mercado a los que se destina la producción en rama del tabaco cubano, la estructura porcentual promedio de las últimas cosechas ha sido la siguiente: tabaco torcido de exportación, 47%; tabaco en rama para la exportación, 21%; tabaco torcido y cigarrillos para el consumo nacional, 32% (TABACUBA, 2001). Como se desprende de tal estructura, 68% de la producción tiene por destino la exportación, por lo cual la determinación de la demanda de tal mercado es el aspecto esencial de la actividad económica tabacalera.

El vínculo producción-demanda, constituye una experiencia relativamente nueva para el sistema gerencial del sector tabacalero, el cual, al igual que el resto de la economía, operó durante décadas en base al cumplimiento de planes de producción, lo cual en ocasiones afectó la calidad del producto, y sobre todo, desconoció las relaciones costo-beneficio.

En torno a los aspectos referidos a la comercialización internacional del tabaco volveremos más adelante. Ahora sólo queremos adelantar que, hasta el presente, en los mercados internacionales el tabaco cubano únicamente tiene una presencia estimable en su rubro más caro, en la élite del premium.

Se trata de un sector del mercado suntuario que, si bien es cierto que genera por unidad de producto un elevado ingreso, en términos de volumen e ingresos netos tiende a la estabilidad o a una tasa de incremento relativamente lenta, lo cual limita las potencialidades de venta del sector y restringe sus perspectivas de crecimiento.

Es obvio que, teniendo en cuenta los niveles de los costos de la producción, la rigidez de la dotación de los factores naturales para poder producir un producto premium de élite y la estabilidad o lento incremento de la demanda, propios de un mercado de tal índole, los problemas concernientes a la determinación del volumen óptimo de la producción y su estructura, de los rendimientos, de las calidades, y de las perspectivas reales de diversificación del producto exportable, resurgen como los aspectos centrales de cualquier estrategia que se proponga para el sector.

### ***La producción industrial tabacalera***

Luego de la constitución del Grupo TABACUBA a fines de la década del noventa, su área industrial quedó a cargo de las siguientes actividades: tabaco torcido, cigarrillos, construcción de envases, servicios de mantenimiento a la industria, abastecimiento técnico material y transporte para la industria. En nuestra investigación, sólo centraremos la atención en las dos primeras de estas actividades.

En la actualidad, la actividad de torcido del tabaco para la exportación se acomete en 51 fábricas, agrupadas en 16 empresas a nivel nacional, 8 de ellas en Ciudad de la Habana (una por cada fábrica existente en la provincia), y una empresa en cada una de las siguientes provincias: Pinar del Río, Habana, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Holguín, Granma y Santiago de Cuba.

En las 51 fábricas señaladas laboran, con vistas a la exportación, alrededor de 14 300 trabajadores, con un plan de producción que oscila entre 150 y 190 millones de tabacos. Para el presente año, 2001, se estima, por ejemplo, una producción por encima de los 170 millones de tabacos con calidad para la exportación.

De la producción para la exportación, la mayor parte se trata de tabaco premium de calidad superior elaborado a mano. De hecho, sólo el 22% del tabaco torcido se elabora a máquina, para lo cual únicamente existen dos fábricas, ambas ubicadas en Ciudad de la Habana, una de producción exclusivamente

mecanizada, y otra dual (tabaco elaborado a mano y tabaco elaborado a máquina).

Con relación al sistema de estimulación para los trabajadores que elaboran el tabaco de exportación rigen dos formas de estimulación, una en moneda nacional y otra en moneda libremente convertible. En el primer caso, el trabajador que cumple con la disciplina tecnológica y mantiene la calidad de su producto recibe por encima del cien por ciento de la norma, un incremento salarial más que proporcional al incremento de la norma, de forma tal que con el 130% de dicha norma duplica su salario.

Respecto a la estimulación en moneda libremente convertible, el trabajador directo recibe por estímulo el 6% del total del salario devengado (incluye el sobrecumplimiento de la norma), y el trabajador indirecto, incluyendo directivos, el 4.5% de su sueldo, siempre y cuando la fábrica cumpla con los planes establecidos y se cumpla la disciplina tecnológica.

Según la experiencia de los dos últimos años, un trabajador directo medio logra salarios mensuales cercanos a los 500 pesos, lo cual más que duplica el salario medio del país.

La situación del torcido de consumo nacional es la siguiente: existen 39 fábricas en el país para la elaboración de esta producción, cuyo volumen se ubica en unos 144 millones de tabacos anuales. Gran parte del tabaco de consumo nacional se elabora a máquina, por lo cual en dichas fábricas laboran alrededor de 3500 obreros, o sea, una proporción mucho menor que la que absorbe la producción de tabacos para la exportación.

El otro aspecto al que quisiéramos referirnos brevemente en este punto es a la industria de cigarrillos para el consumo nacional. En la actualidad existen solamente 5 fábricas en el país dedicadas a la producción de este producto, en las que laboran alrededor de 2200 obreros, con un volumen anual total de producción de 11 mil millones de cigarrillos. Las fábricas están ubicadas en Ciudad de La Habana, Villa Clara, Sancti Spiritus, Granma y Holguín.

La fábrica de Holguín, de tecnología más avanzada, recién inicia su producción en el presente año. Sin embargo, se estima que para el año 2003 concentre ella sola la producción de las cinco fábricas que hoy existen, y que sea, por tanto, la única que para ese entonces opere en el país.

Con relación a la producción de cigarrillos para la exportación, en Cuba la producción de este tipo de cigarrillos se lleva a cabo en una joint venture (Brascuba S.A.), formada por capital brasileño y cubano. Una producción de este tipo implica, una forma de funcionamiento diferente, la cual abordaremos en el siguiente epígrafe.

## ***La inserción del sector tabacalero cubano a la economía internacional***

En la actualidad las relaciones con el capital extranjero de la economía tabacalera cubana se encuentran institucionalizadas en seis entidades: Habanos S.A., Brascuba S.A., ICT. S.A., COTAIS. S.A., TECA PUROS S.A. y Premium Publicity.

### **Habanos S.A.**

En 1999 la entidad de comercialización internacional principal del tabaco cubano, Habanos S.A., vendió el 50% de sus acciones al consorcio hispano-francés Altadis (Alliance Tabac Distribution) por un valor cercano a los 500 millones de dólares norteamericanos. Se trataba de una venta que daba término a una ardua negociación y también a un recurrente conflicto, de larga data, por el uso de marcas cubanas en la comercialización internacional del tabaco.

En realidad, a la altura de finales de la década del noventa, Tabacalera S.A., y Seita S.A., que son las corporaciones cuya fusión da nacimiento a Altadis S.A., estaban en posesión de las principales marcas de venta del tabaco cubano, y con ellas comercializaban en casi todo el mundo, no sólo el tabaco cubano, sino también el denominado clon, creado en maquilas ubicadas en República Dominicana, Honduras, Nicaragua y El Salvador (Stubbs, 2000), lo cual, obviamente, generaba serios conflictos legales de difícil solución.

Con la venta del 50% de Habanos S.A. a Altadis, TABACUBA le cede a la entidad extranjera derecho compartido sobre la propiedad de las marcas cubanas de tabacos, tanto las creadas durante la Revolución, como las anteriores, y también derechos compartidos sobre otros activos de Habanos S.A., los más importantes: los contratos internacionales de suministro a largo plazo del tabaco cubano torcido y en rama, la red de distribución internacional creada por la entidad cubana en importantes plazas mundiales y la franquicia de La Casa del Habano (un sistema internacional de establecimientos de élite para la degustación del famoso tabaco) (Pérez y Montes de Oca, 2000).

En el presente Altadis dispone, mediante Habanos S.A., del 80% del tabaco en rama cubano de exportación y prácticamente del 100% del tabaco torcido que el país destina al mercado internacional. La nueva filial de Altadis le ha otorgado al consorcio un fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado internacional del rubro y, sobre todo, en el sector más caro de dicho mercado, en el denominado tabaco premium.

Sin embargo, Altadis no sólo se desempeña en el negocio de los puros. Altadis conforma un grupo empresarial con presencia en seis grandes líneas de negocio: a) cigarrillos, b) cigarros (tabacos), c) tabaco en rama, d) distribución y comercialización de productos de consumo diversos (incluye comercio electrónico en internet), e) sociedades financieras o de gestión de carteras, y f) otras actividades ajenas al tabaco (explotación de instalaciones deportivas, inmobiliarias, edición de libros y publicaciones, gestión de hoteles, etc.).

La distribución geográfica de la red Altadis S.A. es de carácter internacional, porque a pesar de que el consorcio presenta una cierta concentración en España

y Francia tiene, sin embargo, una presencia relevante en Estados Unidos, Cuba, República Dominicana, Polonia y Bélgica, entre otras plazas (Altadis, 2000(a)).

Los ingresos principales del grupo provienen de la línea de cigarrillos, que aporta el 56% de los ingresos brutos por ventas. La línea de negocios de tabaco (cigarros) le reporta al grupo un 25% de los ingresos brutos, y la distribución y la comercialización (unida al resto de las líneas de negocios), el 19% restante. En el año 2000 las ventas brutas de Altadis ascendieron a 2818 millones de euros, lo que significó un incremento del 7.5% con relación a 1999 (Altadis, 2001(c)).

En el mercado de cigarrillos de Europa Occidental Altadis ocupa el tercer lugar, con un volumen de venta de alrededor de 100 mil millones de unidades. Particularmente en España, ocupa el número uno del mercado de cigarrillos, y en Francia el número dos.

Con relación al mercado de tabacos (cigarros), el grupo Altadis constituye el número uno a nivel mundial, con una cuota de mercado del 27% y un volumen de venta de alrededor de 3300 millones de unidades en el año 2000. El grupo, de hecho, se encuentra bien implantado en los tres principales mercados mundiales: en Estados Unidos controlan una cuota del 37%, en España del 42% y en Francia del 33% (Altadis, 2001(d)).

La estructura de ventas (ingresos por ventas económicas) de Altadis en su mercado global de cigarros (tabaco) es la siguiente: Estados Unidos 69%, España 17%, Francia 9%, el resto 5% (Altadis, 2000(c)). Su estructura por tipo de cigarro es la que sigue: premium 18%, mass 78%, mini tabaco 4% (Altadis, 2001(a)).

De los datos anteriores se desprende que para Altadis su mercado fundamental de cigarros lo constituye Estados Unidos, con cerca del 70% de sus ingresos por ventas económicas, y su producto principal el tabaco elaborado a máquina (mass), con casi el 80%, del cual una parte importante se produce en maquilas centroamericanas y caribeñas.

Es por tanto en el denominado tabaco mass —en cuya comercialización la filial Habanos S.A. de Altadis prácticamente no participa— donde se contienen los eslabones fundamentales de la cadena de valor de Altadis en su línea de cigarros y hacia donde obligadamente Habanos S.A. tendría que plantear una posible estrategia de upgrading<sup>1</sup> (Gibbson, 2001), siempre y cuando se suponga factible una reestructuración de los orígenes de las ventas en la madeja de Altadis, o un crecimiento de las cuotas de mercado que controla el grupo.

Sin embargo, es evidente que las posibilidades de una reestructuración de la cadena de producción y valor de Altadis para el rubro de cigarro, en beneficio de Habanos S.A. son muy pocas, al menos en el corto plazo, dado el cúmulo de obstáculos que habría que vencer. Seguidamente discutiremos algunos de los que nos parecen más evidentes.

El principal mercado de cigarros de Altadis está cerrado para Cuba, dadas las prohibiciones de todo tipo impuestas por el gobierno norteamericano a las importaciones procedentes de Cuba, como parte de su política de bloqueo

---

<sup>1</sup> Mejoramiento de ubicación en la estructura de la cadena transnacional.

económico contra el país. Además, la consolidación de Altadis en la propia producción interna estadounidense, luego de la creación de la nueva filial del consorcio Altadis USA el pasado año 2000, por la fusión de Consolidated Cigar Holdings y Havatampa Tabacalera Cigars, ya ha provocado una seria reestructuración de las plantas productivas de Centro América y el Caribe, y una reducción de las potencialidades de importación de cigarros del país del norte (Altadis, 2001(d)).

Pero no sólo el mercado norteamericano muestra serias restricciones, también en el caso de Europa Altadis ha cubierto los segmentos de mercado del cigarro mass con marcas esencialmente europeas y, por tanto, de difícil desplazamiento. Por ejemplo, en 1999 la marca Farías representaba en España el 65% de las ventas totales de la antigua Tabacalera S.A., y en Francia la marca Fleur de Savane, el 45% de la antigua Seita (Altadis, 2000(a)).

Tampoco es muy evidente cual sería el beneficio de oportunidad para Altadis que la motive a una transformación de su cadena productiva y de valor. La producción de tabacos en centros de maquilas constituye una actividad ya establecida en República Dominicana y Centro América que rinde seguros beneficios a Altadis y que es muy difícil de reproducir en Cuba, al menos en el corto plazo.

Baste señalar que se calcula que sólo en República Dominicana existen 17 empresas en zona franca dedicadas a la producción tabacalera, con un nivel de empleo cercano a los 9000 trabajadores (OIT, 1998). Algunas de estas empresas producen y comercializan como filiales de Altadis más de 400 millones de tabaco al año bajo las prestigiosas marcas de origen cubano Montecristo, H. Upmann, Romero y Julieta, y de otros orígenes como Santa Damiana, Pléiades y San Diego (L'Amateur de Cigare, 2000). Tal cifra de elaboración de puros evidentemente no puede ser cubierta sólo con la producción de hojas del país (alrededor de 18 mil toneladas en el año 2000), lo cual revela el carácter de maquila que posee la producción tabacalera dominicana.

Con relación a una posible ampliación del mercado mundial del tabaco, los especialistas pronostican más bien lo contrario, o sea, una tendencia a la restricción de los mercados de productos del tabaco en general y una agudización de la competencia que debe enfrentar el grupo Altadis, sobre todo en el mercado europeo, donde esta compañía, en efecto, ocupa hoy el primer lugar con una participación del 17%, pero seguida a muy corta distancia por Nobel Holdings y Swedish Match, con un 15% cada una, y Burger con un 13% (Altadis, 2000(a)).

En lo referente a las perspectivas de ampliación del mercado mundial del tabaco, no se puede pasar por alto la fuerte campaña que contra el sector y sus productos promueven diversas organizaciones internacionales de salud, tales como la OMS y la OPS, que sin dudas influye en los niveles de demanda y, sobre todo, en las políticas fiscales y gubernamentales de apoyo al sector. Por ejemplo, en la actualidad la Unión Europea ha retirado los fondos de ayuda al productor tabacalero y promueve al mismo tiempo una política de apoyo a productos alternativos (ITGA, 2001).

En lo concerniente a las perspectivas del mercado, tampoco se pueden pasar por alto los efectos restrictivos de las políticas gubernamentales que sobre la

demanda de tabaco ejercen los elevados márgenes impositivos que gravan a todos los productos del sector. Por ejemplo, en Australia, Brasil, Francia, Alemania, Japón y el Reino Unido, la tasa de impuesto a la venta de productos que contienen tabaco supera el 65%, y en el caso de los Estados Unidos, el 25%. Se calcula que los ingresos tributarios totales generados por productos que contienen tabaco se elevan en el caso de Australia y Brasil a más de 3 mil millones de dólares anuales; en el caso de Alemania y Estados Unidos, a más de 13 mil millones de dólares anuales; en el caso del Reino Unido y Japón, a más de 16 mil millones de dólares anuales; y en el caso de Francia, a más de 9 mil millones de dólares al año (ITGA, 2001). Tales cifras, obviamente, son resultados de los precios encarecidos de los productos del tabaco, los cuales tienden a deprimir sus consumos y sus demandas.

En realidad, como ya habíamos adelantado, las perspectivas de Habanos S.A. como filial de Altadis, no parecen poder rebasar en mucho el segmento de mercado del tabaco premium, al menos en el corto plazo, aunque como veremos más adelante, existe una cierta perspectiva de incremento en el mercado de minitabacos.

Altadis, por lo pronto, se enfrenta a retos competitivos muy fuertes. En la Tabla 3 se muestra una comparación de la rentabilidad de explotación de Altadis y sus competidores más cercanos a fines de los noventa.

**Tabla 3. Rentabilidad de explotación de Altadis y sus competidores más cercanos a finales de los años noventa.**

Grupos del tabaco (competidores)	ALTADIS		IMPERIAL		GALLEHER		BAT.	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999
Indicador								
Ebitda <sup>2</sup> / ventas %	23.4	27.1	47.7	44.8	44.5	45.0	20.0	20.5
Ebit <sup>3</sup> / ventas %	18.8	21.8	46.0	43.0	41.6	42.0	18.8	17.4

Fuente: Informe sobre la situación económica de Altadis, Altadis 2000

Es evidente que la rentabilidad de Altadis a fines de la década del noventa era inferior a la de sus dos competidores más cercanos, lo cual le generó una debilidad competitiva sumamente peligrosa, que todavía no ha sido del todo superada. De hecho, para algunos especialistas (Altadis 2001(a)), no se puede descartar el riesgo de una OPA hostil sobre Altadis que pudiera provenir de los líderes mundiales (Philips Morris, Japan Tobacco, o BAT), o de empresas europeas con perspectivas de crecimiento y mejor salud financiera.

En la Tabla 4 mostramos el rendimiento de explotación de las distintas actividades de negocios de Altadis para el año 1999.

<sup>2</sup> Flujo de caja (beneficio bruto), incluye beneficio neto, fondo para pago de intereses, impuestos, depreciación, amortización de préstamos, y otros gastos financieros.

<sup>3</sup> EBITDA menos la depreciación.



**Tabla 4. Rendimiento de explotación de las distintas actividades de Altadis, 1999.**

Actividades de negocio	Ebitda/volumen venta en %
Cigarrillos	24.9
Tabacos	16.0
Distribución y comercialización	33.6
Total	26.8

Fuente: Informe sobre la situación económica de Altadis, Altadis 2000

Como se desprende de la información de la Tabla 4, la actividad de negocio de tabaco resultaba ser para Altadis en 1999 la menos rentable. También podemos agregar que se trataba de la actividad de menor participación en el beneficio bruto total (medido por el Ebitda) alcanzado por Altadis en ese año (alrededor de 700 millones de euros), con sólo el 12%; mientras, la distribución (unida a otras de las líneas de negocios ajenas a los productos tabaco) reportaba el 28% y la línea de cigarrillos el 60% (Altadis, 2000(a)).

En el año 2000, con relación al año 1999, el Grupo Altadis logró un incremento estimable de sus ventas económicas (9.7%) y de su Ebitda (9.2%), mientras que el rendimiento del beneficio bruto (Ebitda/ventas económicas) permaneció prácticamente sin variaciones. Sin embargo, el beneficio neto del grupo disminuyó un 54% y el beneficio por acción, un 50%, tal como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5. Resultados financieros de Altadis, 1999, 2000 y 2001.**

Millones de Euros	1999	2000	2001	% de variación	
				1999-2000	2000-2001
Ventas económicas	2550.8	2798.2	3076.9	+ 9.7	+ 10.0
EBITDA	691.9	755.5	886.6	+ 9.2	+ 17.3
Ebitda/ventas económicas (%)	27.1	27.0	28.8	--	+ 1.8
Beneficio de explotación (EBIT)	558.2	598.2	729.8	+ 7.0	+ 22.0
Resultados financieros	30.4	(24.1)	(44.6)	--	+ 84.8
Resultados extraordinarios	(20.1)	(229.6)	5.6	--	--
Impuestos sobre sociedades	(202.5)	(116.0)	(206.1)	- 42.7	+ 77.6
Amortización fondo comercio	(50.8)	(79.9)	(90.8)	+ 57.3	+ 13.8
Filiales e intereses minoritarios	5.3	(1.2)	(13.6)	--	--
Beneficio neto del grupo	320.5	147.4	380.2	- 54.0	+ 158
Beneficio por acción (en euros)	1.0	0.5	1.2	- 50.0	+ 158

Fuente: Comunicado Altadis, 27 febrero 2001 y 28 febrero 2002.

Según lo señalado por Altadis, el significativo descenso de los resultados financieros obtenidos en el 2000 respecto a 1999 se debió al impacto derivado de las importantes adquisiciones realizadas por el grupo en el período, y a la reestructuración en España de las actividades del grupo (Plan Industrial en España), que obligó a un gasto extraordinario de más de 300 millones de euros. Por otro lado según la misma fuente, la adquisición de la Corporación Habanos

SA, a finales de septiembre de 1999, todavía no había representado un aporte significativo a los ingresos brutos y netos de Altadis a la altura del año 2000, lo cual, sin embargo, no modificaba las previsiones del Grupo respecto a las potencialidades de tal filial. (Altadis, 2001(b)).

Las cifras actuales muestran una situación más ventajosa para Altadis que la que su balance financiero reflejaba a inicios del año 2000. En efecto, la comparación de los años 2000 y 2001 expresa un crecimiento del 10.0% de las ventas económicas del grupo, y un crecimiento del EBITDA/ventas del 1.8%, lo que significa una proporción del 28.8%, casi dos puntos por encima de su posición en 1999. Esta vez el informe de Altadis señaló como lo más significativo el incremento del 17.3 % del beneficio antes de impuestos, intereses y amortización (EBITDA), y un incremento del beneficio de explotación (EBIT) del 22% (Altadis, 2002(d)).

La comparación de los dos últimos años muestra que el crecimiento de ventas más acelerado se ubicó en la línea de cigarros, con 13.3%, sustentado en la posición de liderazgo alcanzada por Altadis en Estados Unidos, y en el incremento de las ventas de la Corporación Habanos, del 15%. En segundo lugar, creció por sus ventas la línea de distribución y comercialización (logística), con 12.7% y, en tercer lugar, cigarrillos con sólo el 2.6%.

En correspondencia con el crecimiento diferenciado de las ventas por actividad, los márgenes de EBITDA/Ventas aumentaron en un 16% en el caso de la línea de cigarrillos, en un 36.8% en el caso de los cigarros, y en un 22% en el caso de la actividad de logística.

El comportamiento diferenciado de las líneas de negocios de Altadis trajo por consecuencia que, a la altura del año 2001, la significación de las tres actividades principales del grupo en sus ventas económicas totales fuera la siguiente: 54% cigarrillos, 26% cigarros, y 20% logística y otros, lo cual es una estructura de ventas más equilibrada que la existente en 1999.

Sin embargo, a pesar de los avances alcanzados por el grupo en su estructura de negocios, y de los porcentuales diferenciados de las líneas de cigarros y logística en las ventas económicas totales, los márgenes de Ebitda de las tres actividades fueron los siguientes para el año 2001: logística 34.2%, cigarrillos 32%, y tabacos 20.5%.

O sea, la línea de tabacos (cigarros), a pesar de los aportes y beneficios que al grupo le significó la compra del 50% de Habanos S.A., y de las sinergias logradas por Altadis USA, continuó siendo la actividad menos rentable, mientras que la actividad de logística se mantuvo como la más redituable y, de hecho, integralmente la de mejor comportamiento, lo cual, como es de suponer, introduce un factor de incertidumbre respecto a la política futura que al respecto pueda seguir el grupo.

El grupo Altadis ha alcanzado un alto grado de especialización en la logística y distribución de los rubros del tabaco y se ha diversificado hacia otros productos y sectores. En tal sentido, por ejemplo, el grupo absorbió en 1999 el denominado

Supergroup dedicado a las actividades de distribución y comercialización de diversos rubros de consumo distintos del tabaco (Altadis, 2001(b)).

En la actualidad la labor de distribución de la red Altadis está vinculada sólo en un 58% al mercado tabacalero, y el resto a productos de consumo de muy diversa índole. Baste decir que en el presente la red Altadis ocupa el primer lugar entre los distribuidores de prensa y libros de España.

Hoy Altadis desarrolla aceleradamente el denominado comercio electrónico y, de hecho, su red es ya una de las principales protagonistas de tal actividad en el denominado Sur Europeo. En el caso de España, por ejemplo, la filial de Altadis Viapus se ha convertido en el mayor centro comercial on-line del país y absorbe a ritmo agigantado la distribución de los más diversos productos en el novedoso canal de la informática, que según algunos, pasará a ser el fundamental en un plazo no muy lejano. En el caso de Francia, con la filial 1DIS., el grupo está a la cabeza de la red más importante del denominado comercio de proximidad, una modalidad del comercio electrónico que engloba alrededor de 70 mil clientes (Altadis, 2001(d)).

Para Altadis, el negocio de Corporación Habanos contribuyó con 5 millones de euros al crecimiento del Ebitda del negocio de cigarros y con un aumento en las ventas netas del 10% en el primer trimestre del 2001, su margen de Ebitda (21%) fue además superior al de la línea de negocios de cigarros en su conjunto (16.9%), lo cual, hasta cierto punto apuntaló una actividad que, como vimos, parecía en picada.

Mientras tanto, para la producción tabacalera cubana la venta de la mitad del patrimonio de su entidad de comercialización internacional, Habanos S.A. al grupo Altadis, ha traído consigo, además de un ingreso líquido de alrededor de 500 millones de dólares, una elevación de los montos de prefinanciamiento (la cifra no se ha logrado precisar, pero parece ronda los 100 millones de dólares), una disminución de las tasas de interés sobre dichos préstamos, dado que los mismos son respaldados por Altadis, y también una mayor seguridad en lo referido a la disponibilidad de recursos (input) en las diversas etapas de la contienda.

Sin embargo, para el sector tabacalero cubano las perspectivas y las vías de incremento en el mediano plazo de un techo de negocio muy superior a los 200 millones de dólares, en la difusa madeja de la red de Altadis son todavía, en el presente, inciertas.

Y de hecho, ésta es una condición fundamental para alcanzar un incremento (o al menos para impedir un deterioro) del beneficio neto que tradicionalmente ingresara el país por la comercialización de su tabaco en el mercado internacional, dada la cesión de aproximadamente el 50% de dicho beneficio que entrañó la venta de la actividad internacional de Habanos S.A. a Altadis.

**Tabla 6. Exportaciones cubanas de tabaco y sus productos.**

<b>Exportaciones cubanas en millones de dólares corrientes</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Tabaco y sus productos	108.9	161.2	191.9	205.3	166.3
Tabaco en rama	27.6	29.3	25.8	27.0	19.9
Tabaco torcido	79.7	128.3	162.8	173.5	140.3
Cigarrillos	0.1	2.8	2.8	4.4	6.0
Exportaciones totales	1866.0	1819.1	1512.2	1495.8	1675.9

Fuente: ONE, Anuarios Estadísticos de Cuba, 1999 y 2000.

### **Brascuba S.A.**

Se trata de una joint venture formada por Cubatabaco y Sousa Cruz, una compañía brasileña subsidiaria del grupo BAT, creada para la producción y comercialización de los cigarrillos cubanos de exportación. Se le calcula en la actualidad un nivel de producción 2 mil millones de cigarrillos al año (negros y rubios), y una capacidad potencial de negocio de unos 22 millones de dólares. Sus marcas principales son Romeo y Julieta, Habanos, Populares, Continental, Hoyo de Monterrey, y Vega Robaina. (TABACUBA, 2001).

### **Internacional Cubana del Tabaco S.A. (ICT)**

Se trata también de una joint venture conformada por Altadis y el grupo TABACUBA, para la producción y comercialización de los minitabacos (tabacos de menos de 3 gramos de peso), en sus tres variedades, mini (de 0.8 a 1 g), midi o club (de 1 a 2.3 g), y maxi (de 2.3 a 2.6 g).

En la actualidad ICT tiene una capacidad de producción de 80 millones de minitabacos al año y se calcula un nivel potencial de ventas de alrededor de 15 millones de dólares.

Con relación a sus competidores principales (Holanda y Alemania), el mini de ICT muestra una calidad superior, dado que se elabora con capote, capa y hebra naturales. Pero por lo mismo, su precio tiende a ser superior.

### **COTAIS S.A.**

Se trata de una joint venture entre el grupo TABACUBA y CITA, una compañía de origen canario, para la elaboración también del minitabaco de marca Punch. Se estima una capacidad potencial de producción anual de 12 millones de tabaquillos y un nivel de ventas de 1.5 millones de dólares.

### **TECA PUROS S.A.**

Es también una joint venture, pero ubicada en Turquía y formada por acuerdo entre el grupo TABACUBA y Tekel, para la producción de mini tabacos, que opera principalmente con la marca Fonseca. Se le calcula una capacidad potencial de

producción de 10 millones de tabacos anuales y un nivel de venta de 1.2 millones de dólares.

### **Premium Publicity S.A.**

Se trata de una publicitaria formada por capital cubano y español, para el diseño la publicidad y la promoción de la actividad y productos tabacaleros cubanos, y también para la venta de servicios a terceros. En la actualidad se le calcula un nivel de negocios de 3 millones de dólares anuales.

Con excepción de la Premium Publicity S.A. y, por supuesto, de Habanos S.A., el resto de las empresas mixtas que operan en el sector del tabaco en Cuba, o en alianza con intereses cubanos, son de muy reciente creación y, por tanto, el análisis de su significación real para la actividad del sector sería prematuro.

### **Conclusiones**

La agricultura tabacalera en Cuba mostró un comportamiento inestable durante gran parte de la década del noventa. Los problemas referidos a la escasez de financiamiento, las debilidades de las estructuras gerenciales de la actividad y la obsolescencia e insuficiencias del sistema de precios y estímulos al productor, hicieron mella en los indicadores de producción y rendimientos de la actividad, y obligaron a un replanteo global de la estructura gerencial del sector y de sus canales de inserción en la economía internacional.

Las transformaciones en el sistema de precios y estímulo al productor y los cambios realizados en la estructura gerencial del sector han dado tempranos frutos, y ya a partir del 2001 se reporta una vigorosa recuperación de los indicadores de producción y de rendimientos agrícolas, y lo que es más importante, se abre una perspectiva de trabajo favorable que impele a copar las potencialidades del sector.

Precisamente la incertidumbre que ya en el presente se plantea refiere el problema de la potencialidad del sector, o sea, el relativo bajo puntal del techo del mercado internacional del tabaco premium, que es el rubro productivo principal de la agroindustria cubana del tabaco, respecto a las potencialidades productivas del cultivo en Cuba, y la necesidad entonces de promover un proceso de diversificación que permita el acceso a los eslabones básicos de la cadena productiva y de valor de Altadis, que es en el presente el canal principal de inserción del sector tabacalero cubano en los mercados mundiales del producto.

Se trata, sin embargo, de un reto sumamente escabroso, dada la pugna competitiva que enfrenta Altadis (interna y externa) y dado el comportamiento restringido que viene mostrando en los últimos años la demanda de los mercados de los productos del tabaco, los cuales están sometidos a un acoso propagandístico que se justifica por los efectos perjudiciales de dichos productos en la salud humana y en el ecosistema.

La evolución posible de Altadis, en sí misma, es una incertidumbre que ya enfrenta el sector tabacalero cubano. De hecho, no está descartada una OPA hostil que modifique sustancialmente la estructura del grupo empresarial, ni

tampoco una reevaluación de sus líneas de negocios acorde a sus particulares rentabilidades. Por lo pronto, para Habanos SA, la principal entidad de comercialización internacional del tabaco cubano, la consecución de los tradicionales beneficios netos constituye un serio reto ante la poca dinámica que muestra el mercado de tabaco premium a nivel internacional.

Respecto a la problemática de la industria, el sector también ha venido mostrando avances muy favorables en lo referido al mejoramiento del sistema de estímulo al productor y en lo referido a la elevación de su capacidad y modernidad tecnológica.

Los efectos de tal evolución han sido de dos tipos: en primer lugar, la producción y calidad del producto han recuperado sus niveles históricos, y han disminuido abruptamente los niveles de hurto, pérdidas e indisciplina tecnológica, que llegaron a ser en la década pasada un azote para la producción de la industria.

En segundo lugar, se ha propiciado una transformación del tejido industrial. La modernización tecnológica de la industria se expresa en el presente en el proceso de redimensionamiento de la industria del cigarrillo, cuyas perspectivas apuntan hacia la concentración la actividad en una sola fábrica, capaz de asimilar toda la demanda nacional del producto.

También la industria se ha ampliado en la producción mecanizada de mini tabacos y cigarros para la exportación, ambos rubros caen en las estructuras de la empresa mixta (joint venture) con participación de intereses de Altadis y de BAT, en lo fundamental, lo cual abre un nuevo canal para la elevación de los ingresos externos captados por el sector, que aunque importante, no sufre sin embargo las necesidades del sector, ni compensa el volumen tradicional del flujo neto absorbido por el país a partir de las exportaciones de los productos del tabaco.

En el corto plazo, el incremento de los rendimientos agrícolas parece ser la perspectiva más realista para la elevación de los aportes del sector al ingreso neto del país. Para ello, a diferencia de hace unos años, se plantea ahora una estrategia de reestructuración de áreas de cultivo según sus rendimientos potenciales, y que ha evidenciado en las últimas campañas tabacaleras una reducción del área total bajo cosecha, en correspondencia con la política enarbolada por TABACUBA y el MINAGRI de colocar los fondos y los inputs sólo en aquellas tierras que demuestren potencialidades de supervivencia en las restrictivas condiciones competitivas del mercado internacional.

Laborar y asumir una gestión empresarial según las condicionantes del mercado internacional, es un nuevo reto que enfrenta el sector tabacalero cubano, que accionó durante décadas bajo la égida de planes productivos centralizados y ajenos a las potencialidades de comercialización en el mercado.

En el mediano plazo, la problemática de la diversificación de la producción tabacalera cubana hacia el rubro de tabaco mass mecanizado constituye quizás la perspectiva más previsible, pero ello pudiera plantear un serio conflicto al interior de Altadis, que es desde el año 1999 la forma principal de inserción del sector tabacalero cubano en los mercados internacionales.

En resumen, la agroindustria tabacalera cubana ya experimenta en el presente un proceso de recuperación acelerado de sus niveles de producción y rendimientos, y puja por elevar las potencialidades del sector, ampliar el marco de sus actividades y elevar sus ingresos externos, pero al propio tiempo, la agroindustria debe obligadamente adaptarse a las condiciones competitivas y cambiantes del mercado internacional y a las peculiaridades funcionales y estructurales de Altadis que es su canal esencial de inserción.

Es esta dualidad la que mejor explica y define la situación presente del sector, y la que constituye la génesis de las transformaciones, las políticas y los retos que hoy enfrenta la agroindustria tabacalera en Cuba.

### **Bibliografía**

Altadis, *Informe sobre la situación económica financiera y social del nuevo grupo, Altadis después de la fusión*. Documento Altadis, París, 2000.

Altadis, *Comunicado de Altadis 27 de febrero 2001*. Documento Altadis, París, 2001

Altadis, *Comunicado de Altadis 14 de mayo 2001*. Documento Altadis, París, 2001.

Altadis, *Hoja Web de Altadis*. Documento Altadis, París, 2001.

Álvarez González, Elena y María Antonia Fernández Mayo, *Dependencia Externa de la Economía Cubana*. Documento INIE, Ciudad de la Habana, 1992.

Asociación Internacional de Cultivadores del Tabaco (ITGA), *¿Quién obtiene valor agregado del tabaco en hoja?* Documento ITGA, Reino Unido, 2001.

*Cigar Aficionado*, varios números, Reino Unido, 2000 y 2001.

Comité Estatal de Estadísticas (CEE), *Anuario Estadístico de Cuba 1989*, Ciudad de la Habana, 1991

*Cuba Business*, July-August/September 1994, UK, 1994.

Echevarría León, Dayma, *Relaciones de las UBPC tabacaleras con sus miembros y la empresa estatal. Estudio de casos en Consolación del Sur*, Trabajo de Diploma, Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, 1996.

*Epicur*, varios números, Barcelona, España, 2000 y 2001.

Gibbon, Peter, Upgrading primary production: A global Commodity chain approach, *World Development*, volume 29, number 2, Washington, USA, 2001.

*Hojas de Actualidad Tabaquera*, varios números, Madrid, España, 2000 y 2001.

*L'Amateur de Cigare*, varios números, París Francia, 2000 y 2001.

- Martínez Rius, Adriano, Habano el Rey, *Epicur Publicaciones S.L.*, Barcelona, España, 1999.
- Ministerio de Finanzas y Precios, *Resolución No.P/74/2000*, Ciudad de la Habana, 2001
- Montes de Oca Ruiz, Miriela, *Producción y comercialización del Habano*, Trabajo de Diploma, Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, 2000.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), *La industria de la maquila en Centro América*, Documento OIT, Ginebra, 1998.
- Pagés, Raisa, La triada de la eficiencia, *Granma* 23-11-1995, Ciudad de la Habana, 1995.
- Pérez, Omar Everleny y Miriela Montes de Oca, *La comercialización del Habano en Cuba*, Documento CEEC, Ciudad de la Habana, 2000.
- Stubbs, Jean, *Transformations in the Havano cigar tobacco-growing sector*, LASA 2000, USA., 2000.
- TABACUBA, *Estadísticas campaña tabacalera, 1999/2000, 2000/2001*, Ciudad de la Habana, 2001.



**Anexo 1. Precios de acopio y estimulación por rendimientos en moneda nacional.**

En este anexo se ofrece una muestra del sistema de precios de acopio y estimulación por rendimientos en moneda nacional, vigente a partir de la campaña 2001.

Descripción según precio de acopio	Precio del quintal en pesos.	
VARIEDADES	Anterior	Nuevo
<b>TABACO EN RAMA</b>		
Negro Tapado Exportación		
Precio máximo	2705	7860
Precio mínimo	655	500
Consumo Nacional		
Precio máximo	659	1343
Precio mínimo	69	125
Variedad Connecticut		
Precio máximo	1294	3082
Precio mínimo	84	235
Negro ensartado (vega fina)		
Precio máximo	282	410
Precio mínimo	74	123
Negro con palo (principal)		
Precio máximo	153	176
Precio mínimo	41	52
Rubio Virginia		
Precio máximo	247	326
Precio mínimo	87	120
Rubio Burley		
Precio máximo	150	300
Precio mínimo	70	92

Fuente: Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No-P-74-2000

A los precios anteriores se agrega un incremento marginal en dependencia del crecimiento del rendimiento, quintales (46 kg) por caballería (13.42 hectáreas) y la calidad de la hoja. En la siguiente tabla se ofrece una muestra.

---

Incremento marginal al productor por aumento del rendimiento agrícola

---

% sobre rendimiento mínimo	negro tapado (mínimo 35qq/cab*)	vega fina (mínimo 225qq/cab)	rubio (mínimo 225qq/cab)
0	80	125	92
5	90	140	92
10	100	155	92
15	110	170	112
20	120	185	112
25	130	200	132
30	140	215	132
35	150	230	152
40	160	256	152
45	170	282	172
50	180	308	172
55	190	334	214
60	200	360	214
65	210	384	257
70 o más	220	410	300

---

Fuente: Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No-P.74-2000

(\*) Rendimiento equivalente de capa

## **Anexo 2. Sistema de estimulación en moneda pesos convertibles**

En la Tabla 2 del trabajo ofrecimos información sobre las tasas de estimulación en pesos convertibles según la cualidad del tabaco, de acuerdo al sistema puesto en vigor en la campaña 2001. En este anexo se ofrece información adicional sobre la estimulación en MLC según variedades y rendimientos agrícolas del cultivo.

---

Tabaco tapado Conecticut, (rendimiento mínimo 70 qq/cab).

---

clases	tasa por qq
1ra	79.00
2da	68.00
3ra	53.00
4ta	44.00
5ta	37.00
6ta	30.00
7ma	18.00
8va	15.00

---

Fuente: Estadísticas de TABACUBA, 2001

---

Estimulación en moneda convertible según rendimientos y variedades, (tasa en moneda convertible por quintal).

---

Rendimiento (qq/cab)	Negro vega fina	Rubio burley
226-300	3.00	2.40
301-350	4.00	3.10
351-400	5.00	3.80
401-450	6.00	4.50
451-500	7.00	5.20
más de 500	8.00	6.00

---

Fuente: Estadísticas de TABACUBA, 2001

### **Anexo 3. Campaña tabacalera del 2000 a nivel mundial.**

En este anexo ofrecemos algunos datos sobre la campaña tabacalera del 2000 a nivel mundial, se comparan rendimientos del cultivo, área bajo cosecha y volumen de la producción agrícola para el mundo y países seleccionados.

Países	Producción (toneladas métricas)	Área (hectáreas)	Rendimientos (kg/hectárea)
Mundo	6543993	4020788	1628
China	2406000	1265000	1900
India	661000	435600	1517
Turquía	238600	269900	884
Indonesia	185121	210000	882
Pakistán	101600	53650	1894
Tailandia	46100	43300	1065
Filipinas	50876	43903	1159
Japón	65500	25135	2606
Corea	59600	24300	2453
Malasia	8765	16750	523
Taiwan	7500	3000	2500
E.Unidos	453600	202713	2238
Brasil	594367	318355	1867
Argentina	110800	57300	1934
México	42404	21574	1966
Cuba	37987	52685	721
R.Dominic.	17226	13251	1300
Guatemala	18630	8374	2225
Honduras	4270	10000	427
Zimbabwe	207533	94020	2207
S.Africa	36672	15600	2351
Alemania	11310	4610	2453
España	42300	14000	3021
Francia	25700	9200	2793
Grecia	129900	67220	1932
Italia	132200	46900	2819

Fuente: USDA, FAO, TABACUBA, 2001

#### **Anexo 4. Superficie cultivada y formas de tenencia.**

En la siguiente tabla se ofrecen algunos datos en torno a la forma de tenencia y gestión del área de la tierra bajo cultivo en el tabaco y en el país en general.

	Unidad de Medida	1986/1990	2000/2001
Area cultivada de tabaco	Miles de hectáreas	57	51
vs.el área cultivada del país	Por ciento	1.3	1.4
vs. el área de cultivos temporales	Por ciento	6.9	4.5
Estructura del área bajo tabaco			
Estatal	Por ciento	30	6.7
Cooperativa de Prod. Agropecuaria	Por ciento	21	12.3
Unidad Básica de Prod. Cooperativa	Por ciento		6.4
Privado (incluye CCS)	Por ciento	49	74.6
Area cultivada en el país	Miles de hectáreas	4385	3701
Estructura del área cultivada			
Por tipo de cultivo			
Permanentes	Por ciento	81	70
Temporales	Por ciento	19	30
Por forma de tenencia			
Estatal	Por ciento	79	24
Cooperativa Prod. Agropecuaria	Por ciento	9	10
Unidad Básica Prod. Cooperativa	Por ciento		47
Privado (incluye CCS)	Por ciento	12	19

Fuentes: TABACUBA, 2001; Anuario Estadístico de Cuba, 1990; Panorama Económico y Social, 2001.

