



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería y Tecnologías de la Información
Maestría en Planeación estratégica y Dirección de tecnología

Título de la Investigación

Modelo De Desarrollo De Cadenas Regionales En La Industria Tabacalera En
Puebla

Tesina Que Para Obtener El Grado De Maestro
En Planeación Estratégica Y Dirección De Tecnología

Presenta

Diana López Cruz

Puebla, México.

Agosto 2010



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma Del Estado De Puebla
Centro Interdisciplinario De Posgrados
Investigación Y Consultoría
Departamento De Ingeniería Y Tecnologías De La Información
Maestría En Planeación Estratégica Y Dirección De Tecnología

Se Aprueba La Tesina

Modelo De Desarrollo De Cadenas Regionales En La Industria Tabacalera En
Puebla

Comité De Revisión

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'José Alfredo', written over a horizontal line.

Dr. José Alfredo Leonardo López De Cosío

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Tito Livio', written over a horizontal line.

Dr. Tito Livio Manuel De La Torre Hidalgo

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Eva María', written over a horizontal line.

Mtra. Eva María Pérez Castrejón

Puebla, México.

16 Agosto 2010

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Justificación.....	6
Objetivo general.....	6
CAPITULO 1	7
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	7
1.1.1 Forma de cultivo.....	8
1.1.2 Usos y aplicaciones del tabaco	9
1.1.3 Regiones productoras en el mundo	10
1.1.4 Factores externos de las regiones productoras de tabaco en México (Nayarit, Veracruz, Jalisco, Chiapas)	11
1.2 LA EMPRESA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL	11
1.2.1 Antecedentes de Philip Morris Cigatam Productos y Servicios.....	13
1.2.2 Organigrama PMM México y Perú.....	16
1.2.3 Organigrama ventas.....	17
1.2.4 Tipos de clientes	18
CAPITULO 2. MARCO TEORICO.....	19
2.1 CADENA DE VALOR	19
2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS EN LA INDUSTRIA TABACALERA MEXICANA	24
2.3 ANÁLISIS DEL CLÚSTER, MODELO DEL DIAMANTE DE LA INDUSTRIA TABACALERA MEXICANA.....	27
CAPITULO 3 METODOLOGIA.....	29
3.1 ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TABACALERA MEXICANA	29
3.2 CADENAS REGIONALES	30
3.3 CASO DE ESTUDIO	31

3.3.1 Super Ola	31
3.3.2 Farmatodo	33
3.4 MODELO PARA CADENAS REGIONALES	33
CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXO A	38
Documentos relacionados con la industria tabacalera	38
Anexo B.....	47
La verdad en Salud	47

INTRODUCCIÓN

Los productos de tabaco que más se consumen en México son los cigarros. Por ello, el consumo de estos constituye una buena aproximación del consumo del tabaco en general. Una manera de estimar el consumo de cigarros del país es sumar a la producción nacional las importaciones netas.

La mayor parte de los estudios sobre consumo del tabaco, han encontrado que el precio es uno de sus principales determinantes: cuando este aumenta, el consumo tiende a reducirse y viceversa. También se ha demostrado que el comportamiento del consumo agregado de tabaco se relaciona con las principales variables macroeconómicas, en particular con el ingreso

La importancia del sistema de distribución se subestima muchas veces a pesar de que impacta en los volúmenes de venta y de que se refleja en un mal aprovechamiento del potencial del mercado, así como en acumulaciones excesivas de inventarios que, en otras consecuencias, incidirán en la rentabilidad del capital.(Secretaria de economía 2010)

Según la Secretaria de economía (2010) en cada nivel, hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permite, por otra parte, que cada uno de ellos amplíe los volúmenes de ventas.

Lo anterior, esta ligado con la capacidad productiva, la cual se vuelve más compleja cuando se trata de atender montos cada vez mayores de bienes y servicios demandados.

Las cadenas regionales son un medio de distribución de la industria tabacalera y de muchas categorías, nacen con la finalidad de satisfacer las compras de urgencia o no planeadas.

El crecimiento de este sector continúa en rápida expansión debido a la capitalización de las oportunidades derivadas de la evolución del estilo e vida del consumidor al que atienden. Mientras que las tiendas tradicionales pierden terreno en poblaciones medianas y grandes.

Las características de este tipo de establecimiento son: buena ubicación, tamaño, horarios, servicio, rapidez. Hoy en día las cadenas regionales son empresas medianas, muchas de índole familiar, que se han ganado a pulso el mercado, que han fidelizado clientes y que han soportado la competencia con los grandes almacenes y supermercados, acentuada en los últimos diez años, indica Celis (2010), elaborando su mercado propio diversas estrategias para ganar clientes y no dejarse golpear por la competencia.

En el presente trabajo se analiza la industria tabacalera destacando una evolución acelerada de ella. Con el análisis teórico se plantea un modelo para desarrollar la industria en las cadenas regionales.

Justificación

Con el análisis de la industria tabacalera y el desarrollo del modelo en cadenas regionales, proporcionara una solución a problemas de inventarios y cobranza.

Lo que se pretende es lograr un modelo para desarrollar las cadenas regionales estandarizando procesos.

Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico para el desarrollo de cadenas regionales en la industria tabacalera para fortalecer los procesos en la organización.

Lo que se pretende a corto plazo es obtener un modelo eficiente para la cadena regional Súper Ola y Farmatodo en Puebla.

CAPITULO 1

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Por medio de información obtenida de Infoagro (2010), el tabaco pertenece a la especie botánica *Nicotina tabacum*, perteneciente a la familia de las Solanáceas, siendo su dotación cromosómica de 24 pares de cromosomas. Se cree que esta especie es un anfidiplóide, es decir, un híbrido natural, originado entre otras dos especies del mismo género: *Nicotina tomentosiformis* y *N. sylvestris*.

El híbrido entre ambas especies sería estéril y para reproducirse habría sido necesaria la duplicación de sus cromosomas. Esto pudo ocurrir de modo espontáneo en la naturaleza.

La planta de tabaco llegó a Europa desde América (es originaria de México), al igual que la papa y el maíz. Tras ser condenada por la Inquisición, se puso de moda en el siglo XVI, primero como planta ornamental y después por el uso medicinal.

El tabaco es una planta dicotiledónea y vivaz, que rebrota al cortarse. Suele cultivarse como planta anual, aunque en los climas de origen puede durar varios años, pudiendo alcanzar el tallo hasta dos metros de altura.

- Hojas: son lanceoladas, alternas, sentadas o pecioladas.
- Flores: hermafroditas, frecuentemente regulares.
- Corola: en forma de tubo más o menos hinchado, terminado por un limbo con 5 lóbulos.
- Raíces: el sistema radicular es penetrante, aunque la mayoría de las raíces finas se encuentran en el horizonte más fértil.
- Fruto: cápsula recubierta por un cáliz persistente, que se abre en su vértice por dos valvas bíficas.
- Semillas: son numerosas, pequeñas y con tegumentos de relieves sinuosos más o menos acentuados.(Infoagro, 2010)

1.1.1 Forma de cultivo

Los principales factores según Infoagro (2010) que influyen en el cultivo del tabaco son:

- **Clima:** influye en la duración del ciclo vegetativo de las plantas, en la calidad del producto y en el rendimiento de la cosecha. Debido a que el tabaco es originario de regiones tropicales, la planta vegeta mejor y la cosecha es más temprana. Pero la principal área geográfica del cultivo se extiende desde los 45° de latitud Norte hasta los 30° de latitud Sur.
- **Temperatura:** La temperatura óptima del cultivo varía entre 18-28 °C. Durante su fase de crecimiento en semillero, requieren temperaturas superiores a los 16°C, y desde el trasplante hasta la recolección se precisa un periodo libre de heladas de 90-100 días.
- **Humedad:** el tabaco es muy sensible a la falta o exceso de humedad. Una humedad elevada en el terreno produce un desarrollo pobre y, en general, es preferible un déficit a un exceso de agua.
- **Suelo:** en general el tabaco prefiere las tierras francas tirando a sueltas, profundas, que no se encharquen y que sean fértiles. El pH más apropiado es de neutro a ligeramente ácido, para los tabacos de hoja clara, y neutro o ligeramente alcalino para tabacos de tipo oscuro. Además la textura de las tierras influye sobre la calidad de la cosecha y el contenido nicotínico de las hojas.

El tabaco como planta de gran desarrollo vegetativo y corto ciclo de crecimiento es exigente tanto en agua como en elementos nutritivos. La planta de tabaco en estado vegetativo viene a contener un 90% de su peso en agua.

1.1.2 Usos y aplicaciones del tabaco

Según Chaveco (2008) los usos y aplicaciones del tabaco son:

- **Insecticida:** La nicotina contenida en el polvo o los restos agrícolas o industriales de hojas y plantas de tabaco, se utiliza con éxito como insecticida agrícola.
- **Ácido cítrico:** El tabaco es rico en ácido cítrico, especialmente algunas variedades como el Makhorka, cuyo contenido en este ácido es del 6 al 8% (el limón, considerado como el fruto más rico en ácido cítrico, no llega al 6%).
- **Papel:** Los tallos del tabaco suelen desecharse como un producto sin valor. Sin embargo, investigadores búlgaros ensayaron y pusieron a punto una técnica de extracción de la celulosa contenido en los tallos del tabaco y su posterior blanqueo industrial para su transformación en papel de imprimir y escribir.
- **Aceites industriales:** una técnica consistente en la extracción de los aceites contenidos en las semillas del tabaco. Se trata de aceites no comestibles pero con una gama de aplicaciones industriales importante como puede ser la fabricación de pinturas.
- **Proteínas comestibles:** A partir de las hojas o de las plantas completas de tabaco se ha conseguido extraer proteínas de un alto valor nutritivo y dietético para el hombre. Estas proteínas pueden utilizarse para alimentar personas con dificultades para su nutrición.
- **Paneles decorativos:** Mediante técnicas análogas a las utilizadas para fabricar paneles de aglomerado con serrín y trozos o desperdicios de madera, se puede introducir en la mezcla restos de cosecha, de la industria y tallos de tabaco secos y troceados o molidos. El resultado es un aglomerado de un bello "color tabaco" muy decorativo, con el que se puede dar aprovechamiento económico a restos de tabaco sin otra utilidad. Sirven para cubrir superficies y formar biombos separadores de aspecto y color atractivos.
- **Licor:** Su uso alternativo nacional por excelencia. Tabaquito es su nombre y su sabor delicioso.

- Condimento: El chef de uno de los hoteles más emblemáticos de Madrid, David Millet, utiliza tabaco como condimento "secreto" en uno de sus más exitosos platos: la lubina a la sal.

1.1.3 Regiones productoras en el mundo

Datos obtenidos de la FAO (2002) el tabaco se cultiva en más de 120 países en los cinco continentes y prácticamente en cualquier clima. Los principales productores mundiales: China, Estados Unidos, India, Brasil, Turquía, Zimbabwe, Indonesia, Italia, Grecia y Malawi. China ha sido el principal productor con el 43.8% de la producción mundial.

La industria ha sufrido caídas tanto en la producción como en la exportación. En 2001, la producción fue de 6.8 millones de toneladas, 5.7% menor que en 2000. En el 2000, según datos de la FAO, se comercializó el 28% de la producción mundial. Siendo Rusia el primer importador mundial de tabaco, es un gran exportador de derivados de éste.

A continuación se muestra la figura 1.1 del canal de comercialización en la industria tabacalera.

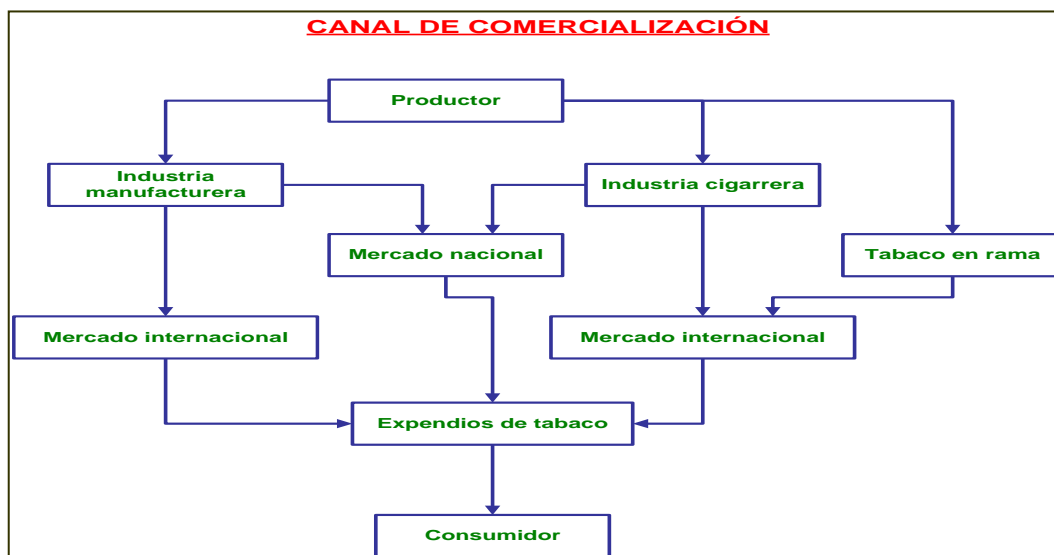


Figura 1.1 Canal de comercialización

Fuente: **Leakey, R.** 1998.

1.1.4 Factores externos de las regiones productoras de tabaco en México (Nayarit, Veracruz, Jalisco, Chiapas)

Los factores externos que afectan las regiones productoras de tabaco en México según la Secretaría de Economía (2010) son:

- **Culturales:** Cada una de las regiones tiene rasgos culturales muy diferentes dados la diversidad étnica característica de nuestra nación, podrían en ser similares las etnias de Jalisco y Nayarit dada la cercanía geográfica y las de Veracruz y Chiapas, debido a que ambas regiones tuvieron influencia prehispánica de la cultura Totonaca.
- **Políticos:** Los estados de Nayarit y Jalisco tienen situaciones políticas similares, caracterizadas por cierta estabilidad, Jalisco es Panista, Nayarit, Priista, Veracruz es Priista también a partir del gobierno de alemán, hubo derrama económica en el Puerto, lo que atrajo turismo sobre todo a Boca del Río. Chiapas ha sido desde época de Salinas una zona de conflicto, el presidente Fox canalizo muchos recursos al estado, promoviendo el turismo.
- **Sociales:** Dadas las recientes incursiones del narco en los estados del norte, Nayarit y Jalisco han sido golpeados por la mafia del narco. Veracruz y Chiapas tienen problemas distintos, la aparición de los Maras Salvatrucha en Tapachula y al sur de Veracruz tiene a la población en constante alerta.

1.2 LA EMPRESA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

De acuerdo con información obtenida de la intranet de Philip Morris la historia de lo que actualmente es una empresa global se remonta al año 1847, cuando Philip Morris abrió una pequeña tienda en Bond Street (Londres) que vendía tabaco y cigarros ya elaborados.

A la muerte del Sr. Morris, su esposa Margaret y su hermano Leopold se hicieron cargo del negocio. En 1881, la empresa se convirtió en una sociedad anónima y Leopold Morris se asoció con Joseph Grunebaum para crear Philip

Morris & Company and Grunebaum, Ltd. Esta sociedad se disolvió en 1885 y la compañía se dio a conocer como Philip Morris & Co., Ltd. Finalmente, la familia fundadora cedió el control de la empresa en 1894 y fue adquirida por William Curtis Thomson y su familia. Bajo la dirección de Thomson, la compañía fue nombrada empresa tabacalera del rey Eduardo VII y en 1902 la empresa abrió sus puertas al mercado neoyorquino gracias a Gustav Eckmeyer. La propiedad se dividió al 50% entre la matriz británica y los socios americanos. Eckmeyer había sido el único agente de Philip Morris en los Estados Unidos, importando y vendiendo cigarros fabricados en Inglaterra desde 1872.

El año de 1919 fue sumamente importante para la compañía. En ese año se introdujo el logotipo de la diadema de Philip Morris; además, Philip Morris Company en los Estados Unidos fue adquirida por una nueva empresa propiedad de accionistas estadounidenses y se estableció en Virginia con el nombre de Philip Morris & Co., Ltd., Inc. A finales de la década siguiente, la compañía había empezado a fabricar cigarros en su fábrica de Richmond, Virginia y en 1924 se presentó la que se convertiría en su marca más famosa: Marlboro.

Tras haber establecido una posición firme en los Estados Unidos, Philip Morris Incorporated decidió comercializar sus productos en todo el mundo. En 1954 inauguró Philip Morris (Australia) Ltd y un año más tarde siguió con Philip Morris Overseas, la que posteriormente se convertiría en Philip Morris Internacional (PMI). Para entonces se habían dado las condiciones para que se produjera una impresionante expansión en las ventas internacionales a través de licencias y de un creciente número de compañías afiliadas en todo el mundo. En 1963, la compañía Swiss Fabriques de Tabac Réunies se convirtió en nuestra primera filial europea para la fabricación de cigarros. Pronto aparecerían más. En 1972 el volumen de Philip Morris International llegaba a 113 mil millones de unidades; la producción y las ventas ya alcanzaban a un gran número de mercados de todo el mundo. La compañía desarrolló un cigarro de tipo americano para distribuirlo en lo que entonces era la Unión Soviética y en 1977 se abrió paso en el mercado de la Cortina de Hierro.

Desde el inicio, Philip Morris International se ha esforzado al máximo por estar presente en países y territorios de todo el mundo, tales como Centroamérica, Sudamérica, Asia y Japón. Entre 1981 y 2005, los volúmenes de producción crecieron de 249 mil millones de cigarrillos a 805 mil millones. Los ingresos operativos crecieron proporcionalmente. En la década de 1990 los mercados estrictamente controlados de Europa del Este se liberaron y Philip Morris adquirió participaciones en varias fábricas en Lituania, Rusia y Polonia, al tiempo que construyó nuevas fábricas en ciudades como San Petersburgo en Rusia y Almaty en Kazajistán.

En el año de 2005, PMI adquiere PT HM Sampoerna Tbk en Indonesia y Compañía Colombiana de Tabaco SA (Coltabaco) en Colombia; ambas eran las compañías fabricantes de cigarrillos más grandes de sus respectivos países. El mismo año, PMI recuperó de manos de JTI la licencia de Marlboro en Japón y anunció un acuerdo con la Compañía Nacional de Tabaco de China (CNTC, por sus siglas en inglés) para producir Marlboro en China y establecer una empresa internacional de capital conjunto.

En 2006, el volumen se ubicaba en 831,400 millones, los ingresos operativos en 8,400 millones de dólares y la participación estimada de mercado mundial en 15.4%. En el año 2007, PMI adquirió una participación adicional de 50.2% en Lakson Tobacco Company, de Pakistán, llevando su participación total hasta aproximadamente 98%. En este año el volumen de ventas finales se ubicaba en 850,000 millones, el ingreso operativo en 8,900 millones y la participación estimada de mercado mundial en 15.6%.

Actualmente en México, como fruto de la integración entre la experiencia mundial y la pasión por la tradición mexicana, es una empresa líder en fabricación y comercialización de productos de tabaco para el consumidor adulto mexicano.

1.2.1 Antecedentes de Philip Morris Cigam Productos y Servicios

Los antecedentes según la intranet Philip Morris Cigam Productos y Servicios (2002), se remontan a 1898, año en el cual, la compañía se ostentaba con la razón social BASAGOITI, ZALDO Y CIA. S. de R. L., específicamente en la

calle de Puente de Alvarado No. 50, domicilio que ocupa actualmente el museo de San Carlos. Fabricando su primer cigarro en el mes de febrero de 1899. La introducción de nuevos métodos y mecanismos en esta industria a partir de 1900 dio, sin duda, un impulso sensible al tradicional ramo manufacturero.

Estas innovaciones, que fueron numerosas, provenían de máquinas como las “Benoit“, “Gueniff“, “Nicault“y “Danger“, y permitieron la fabricación de cigarrillos en gran escala.

Los primeros productos de esta compañía fueron: “FLOR DE LIS“, “DAMITAS“, “LA FLORISTA“y “ANTOJOS“, fincando de esta forma los primeros antecedentes de lo que sería en el futuro una gran compañía. Para 1908, la empresa cambia su estructura legal, de ser una Sociedad de Personas, “S. de R.L. “, a una Sociedad de Capital “SOCIEDAD ANONIMA“su razón social: “LA TABACALERA MEXICANA, S.A. “.

De esta forma, y siguiendo un vertiginoso crecimiento en el ramo de la producción cigarrera, la compañía incorpora a sus productos nuevas marcas como: “SUPREMOS“, siendo sobresaliente “DELICADOS“que se introduce al mercado en el año de 1918. En la actualidad, esta marca de cigarros es la más antigua en el mercado mexicano.

Posteriormente y como resultado de la fructífera operación manufacturera, en el año de 1930, la planta productora se traslada a la ciudad de Toluca, y es durante estos años que “La Tabacalera Mexicana“alcanza una producción de 7, 470 cajetillas. Es de esta forma y con paso constante que la compañía continuaba reforzando los cimientos que la llevarían a despegar como una industria pujante y en franco desarrollo. Para manejar los nuevos precios de TABAMEX a los tabacos, se autorizaron aumentos a los precios de los cigarros, pero bajo la forma de subsidio al aumento del correspondiente impuesto, que se concedió solamente a las empresas que mexicanizaran su capital en un mínimo de 55%. Como consecuencia, Ligget no quiso reducir su participación en La Tabacalera y prefirió la venta de todas sus acciones a Nacional Financiera; Philip Morris pidió asociarse con Tabacalera, cediendo su Cigarrera Nacional a cambio del 28% de participación en esta empresa, con la licencia para producir sus

marcas, y Reynolds vendió a la misma Tabacalera su fábrica Baloyan y le dejó en licencia sus marcas WINSTON, SALEM y CAMEL, que eran entonces las que tenían mayor mercado de las extranjeras en el país.

Es de esta manera, que para estos años se consolidan negociaciones con PHILIP MORRIS, una de las compañías más grandes y exitosas de productos empacados de consumo masivo a nivel mundial, la primera en cigarros, la segunda en alimentos y la tercera en cervezas, la cual se encontraba en ese entonces, presente en más de 100 países en los cuales comercializaba más de 3000 productos

Contando con esta estructura, en el año de 1976, cambia la denominación a “Cigarros La Tabacalera Mexicana S.A. de C.V. “, CIGATAM.

1980 marca un parteaguas en nuestra historia, ya que Nacional Financiera vende sus acciones a un visionario y desarrollador consorcio empresarial sólido y activo de grandes dimensiones y amplios horizontes Grupo Carso, quien de esta forma adquiere poco más del 71% de las acciones de Cigatam.

Al arribo de la década de los noventas, un acontecimiento da un renovado impulso: La compra de la paraestatal “Tabacos Mexicanos” TABAMEX, así es como se adquiere la planta desvenadora Lázaro Cárdenas, y nace “Tabacos Desvenados” TADESA, subsidiaria de Cigatam, encargada de proporcionar al campesino apoyo y asesoría y de vigilar que todas las condiciones estén dadas para que el tabaco posea la calidad que satisface el gusto de sus consumidores. En agosto de 1997 se llegó a un acuerdo de fondo en el que Grupo Carso y Philip Morris se asocian al 50%, Carso a través de Cigatam, con la producción de tabaco y cigarros y Philip Morris con las ventas y mercadotecnia.

Durante 2007 Philip Morris International decide ampliar su participación en su filial mexicana y es cuando acuerda la compra con su socio local de un paquete de 30% de las acciones del negocio en México, quedando conformado el control de Philip Morris International en un 80% y Grupo CARSO en 20%, transformando la razón social de la empresa a Philip Morris Cigatam Productos y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Actualmente PMM se encuentra en casi todo el mundo y se divide en 8 regiones:



Figura 1.2 La empresa Philip Morris en el mundo
Fuente: Philip Morris Internacional 2010

1.2.2 Organigrama PMM México y Perú

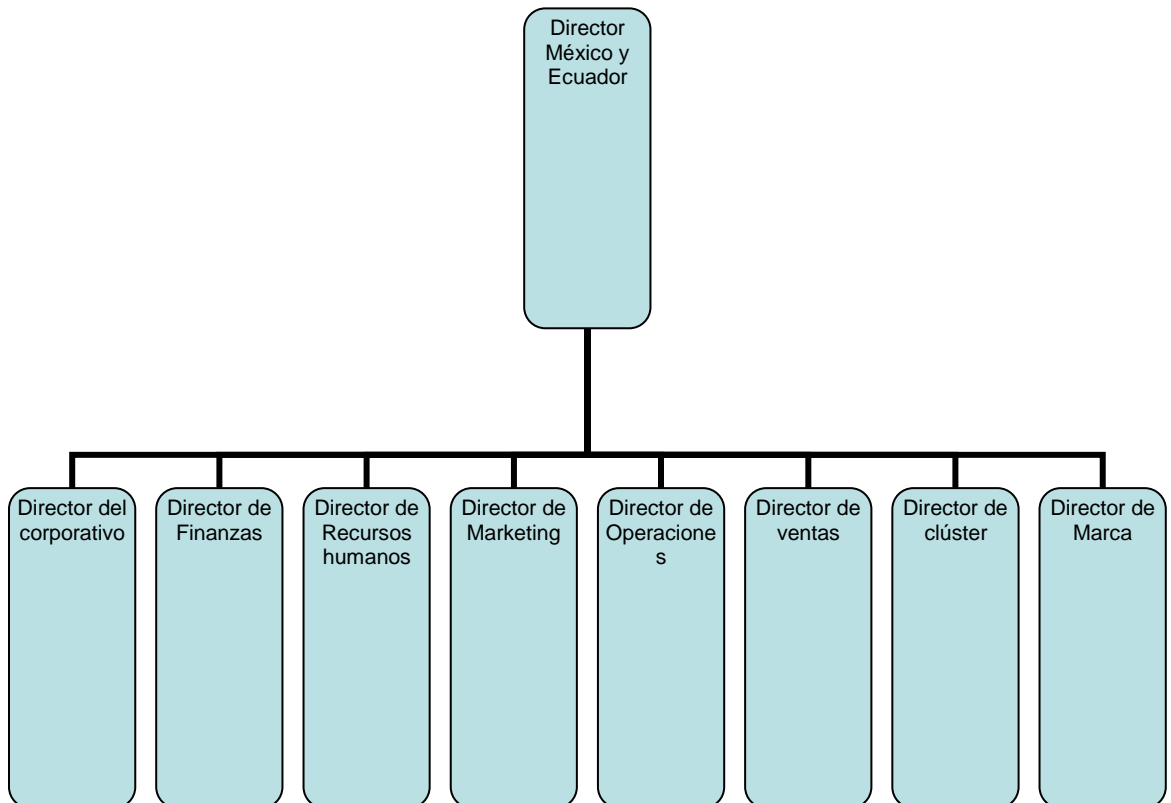


Figura 1.3 Organigrama general, México y Perú
Fuente: Philip Morris Internacional 2010. Elaboración propia

1.2.3 Organigrama ventas

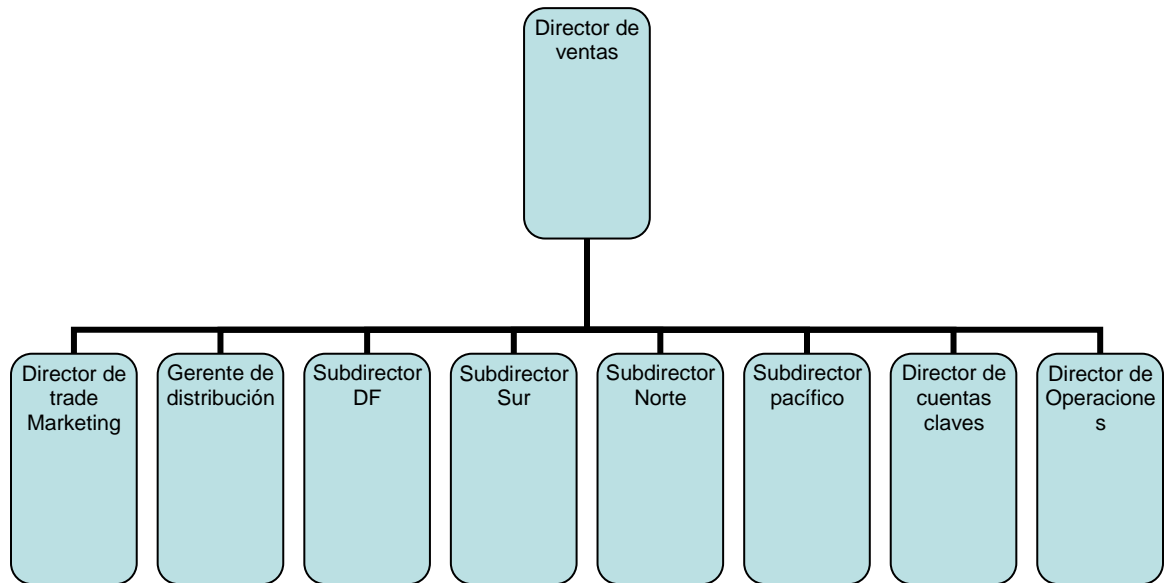


Figura 1.3 Organigrama Ventas México

Fuente: Philip Morris Internacional 2010, Elaboración propia

Philip Morris México (PMM) se encuentra dividido en cuatro subdirecciones:

**Ventas Regional
D.F., Norte,
Sur y Pacífico**

Para contar con una estructura lógica, Ventas campo está dividido en cuatro Subdirecciones:



Figura 1.4 Mapa de Philip Morris México

Fuente: Philip Morris Internacional 2010

1.2.4 Tipos de clientes

Philip Morris divide a los clientes de la siguiente forma:

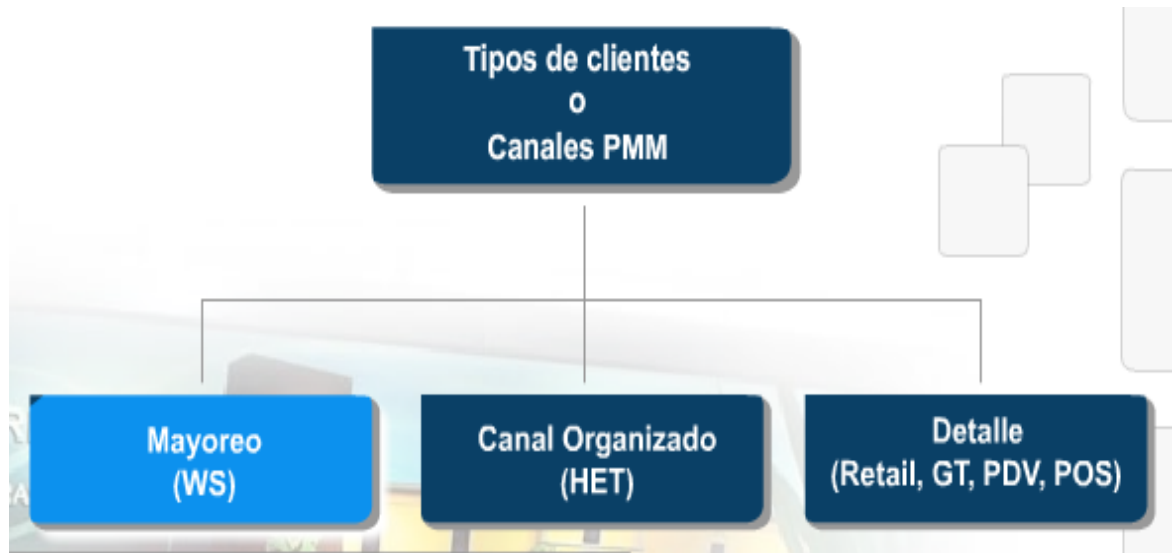


Figura 1.5 Tipos de Clientes
Fuente: Philip Morris Internacional 2010

Mayoreo: Normalmente tienen un establecimiento que se especializa en vender gran cantidad volumen a precio de mayoreo y medio mayoreo, tienen venta de mostrador y algunos de ellos cuentan con entrega a domicilio y otros adicionalmente tiene vendedores a detalle, realizando una distribución horizontal de los productos con que cuentan en sus negocios atendiendo principales a clientes detallistas y medio mayoreo.

Canal Organizado: esta conformado por cadenas o franquicias. Regularmente le reportan a un corporativo, tienen una estructura comercial definida y su comunicación es centralizada. Se conforma de cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia que requieren negociación centralizada a nivel oficina central de compras, quien determina como será la presencia de nuestras marcas en cada sucursal.

Detalle: es la empresa comercial que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la innovación (ver la figura 2.1), presenta a la innovación como un proceso secuencial de tres fases: generación de la idea, desarrollo y difusión de los conceptos desarrollados. Los ejecutivos deben efectuar seis tareas cruciales: la generación interna, entre unidades y externa de la idea, su selección, desarrollo y difusión a través de la empresa. Cada etapa es un eslabón de la cadena. Algunos de estos eslabones pueden representar actividades en que la empresa se destaque o bien, puede ser una debilidad. Entendiendo el concepto de innovación como una cadena de valor, los ejecutivos pueden: no caer en el acto reflejo de importar prácticas de innovación que no sean útiles, centrar su atención en los eslabones más débiles, ser más selectivos acerca de las prácticas que implementarán para mejorar el desempeño en innovación, tener la claridad de las fortalezas y debilidades más allá de la mera percepción.

Es importante visualizar el proceso de transformar ideas en resultados comerciales como un flujo integrado similar al que propone Porter para transformar materias primas en productos terminados.

La generación de ideas: Puede ocurrir dentro de una unidad, entre las unidades de la empresa o fuera de ella. Es importante la colaboración entre unidades que implica combinar insights y conocimiento de distintas partes de la misma empresa, pues las chispas más grandes se encienden cuando se unen fragmentos de ideas, cuando personas de distintas unidades hacen tormenta de ideas o cuando se aprovechan las ideas de socios externos.

También deberá evaluarse si se están obteniendo suficientes ideas buenas desde fuera de la empresa e incluso fuera de la industria, clientes, usuarios finales, competidores, universidades, emprendedores independientes, inversionistas, inventores, científicos y proveedores.

Hay diferentes obstáculos que dificultarán esta tarea, como las estructuras organizacionales descentralizadas y la dispersión geográfica, también se menciona el peligroso síndrome “no fue inventado acá”.

Concretar las ideas, seleccionar las ideas que recibirán financiamiento y desarrollarlas hasta que sean productos o prácticas. Para ello, se requieren mecanismos sólidos de evaluación y financiamiento y convertirlas en productos, servicios y procesos que generen ingresos. Los principales obstáculos serán, por ejemplo: presupuestos rígidos, ideas convencionales y criterios estrictos de financiamiento, la falta de implementación de evaluaciones con la rigurosidad necesaria por parte de los ejecutivos, proyectos sin financiamiento o con personal insuficiente, o cuando no existe una idea clara de cómo encajan las iniciativas con la estrategia corporativa central.

Difundir esos productos y prácticas. Las empresas deben lograr que las unidades corporativas relevantes dentro de la organización apoyen y difundan los nuevos productos, negocios y prácticas a través de las ubicaciones geográficas, canales y grupos de clientes deseables. Esta difusión no es automática.

El enfoque sobre los eslabones correctos. Los eslabones de innovación más fuertes de una empresa simplemente no sirven si impulsan a la organización a gastar dinero con pocas posibilidades de retornos sólidos o si la atención que se les otorga debilita aún más a otras partes de la cadena de la innovación. La capacidad de una empresa para innovar es tan buena como el eslabón más débil de su cadena de valor de la innovación. Los tres escenarios del “eslabón más débil” son: escasez en ideas, deficiente concreción y deficiente difusión.

Como respuesta a la falta de ideas, se propone la construcción de redes externas además de redes internas entre unidades (asumiendo que la escasez de ideas se debe en parte, a redes inadecuadas), estas redes pueden construirse desde dos enfoques. El primero es la red de soluciones, orientada a encontrar las respuestas a problemas específicos. La segunda es la red de descubrimiento orientada a encontrar nuevas ideas dentro de un amplio rango de tecnología o productos. El indicador clave es la diversidad de sus contactos, no su número. La meta es aprovechar la mayor cantidad posible de fuentes únicas de información e ideas, en lugar de interactuar con muchos contactos similares. De igual importancia es la construcción de redes entre unidades. Fomentando el diálogo y el intercambio de conocimiento permanentes entre personas de distintas

unidades. Este tipo de colaboraciones son el resultado de mecanismos organizacionales bien establecidos.

La respuesta a la falta de concreción es a través de dos prácticas de innovación: el financiamiento multicanal, que abre distintas opciones más allá del ámbito inmediato del jefe, desde pequeños montos discrecionales de capital semilla hasta fondos de capital de riesgo a gran escala. Y los refugios seguros, que tiene como función proteger a los nuevos negocios de la visión de corto plazo y de las restricciones presupuestales que se viven en el resto de la organización, pero sin aislarlos, otorgándoles así altos niveles de autonomía operacional.

Finalmente, la deficiente difusión, (que puede deberse al grado bastante alto de autonomía de las organizaciones descentralizadas) y considerando que la difusión no ocurre por decreto, se propone el empleo de los denominados catalizadores. Por ejemplo el “evangelista de ideas”, alguien que predique la buena nueva sobre un producto o negocio emergente, que deberá usar sus redes profundas y personales de contactos para crear conciencia entre los empleados, además, deben abarcar muchas partes de la organización para que pueda efectuarse la difusión en toda la empresa y entre empresas.

Nuevos indicadores y funciones. Para los ejecutivos que adoptan la perspectiva de la cadena de valor de la innovación, los negocios ya no serán como antes. Tendrán que implementar nuevos indicadores clave de desempeño enfocados en los resultados específicos de cada eslabón de la cadena. Estos ejecutivos tendrán que determinar qué constituye una buena idea versus una idea trivial, qué constituye un flujo ideal de conceptos de afuera y la proporción entre buenas ideas y el total de éstas (buenas o malas) provenientes desde afuera de la empresa, entre otros. Las empresas que no recopilan esta información tendrán que empezar efectuando encuestas internas y luego ir acumulando información. Además, se tendrán que cultivar nuevas funciones para los empleados, que no son funciones de tiempo completo, como ser “buscador externo”, “gestor interno de ideas”, “capitalistas de riesgo internos”, “defensores del proyecto”, “evangelista interno”, etc.

La cadena de valor de la innovación ofrece un enfoque sistémico y a la medida para evaluar el desempeño en innovación de la empresa y para determinar cuál de todas las mejores prácticas que existen sería mejor adoptar. Los autores ofrecen un instrumento de evaluación para la cadena de valor de la innovación en la empresa que incluye 13 preguntas relacionadas con las seis actividades mencionadas en dicha cadena.



Figura 2.1. La cadena de valor de la innovación
Fuente: Hansen Morten T y Birkinshaw Julian, Harvard Business Review, Junio 2007

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está formada por tres componentes básicos:

a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.

c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor

En una empresa la cadena de valor es el reflejo de la historia, estrategia y enfoque para desarrollar estrategias.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa.

2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS EN LA INDUSTRIA TABACALERA MEXICANA

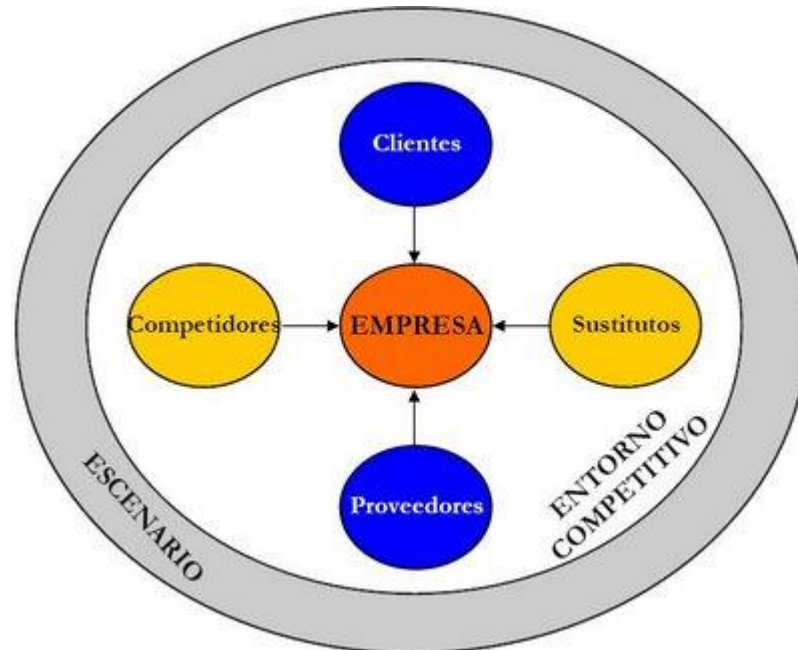


Figura 2.2. Las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Mangin Gómez (2008)

Estructura de la Industria:

- Nuevas firmas potenciales:

Lo más difícil para los nuevos entrantes son los requerimientos de capital, y las licencias y permisos para las empresas tabacaleras, hay presiones de grupos no gubernamentales para evitar el consumo de tabaco.

- Proveedores:

Las empresas que fabrican los cigarros están integradas hacia atrás de manera que producen también los filtros, papel, goma (pegamento), empaque, la publicidad es contratada como outsourcing. Las plantaciones de tabaco en su mayoría son también propiedad de las tabacaleras por lo que tienen asegurado precio, calidad del cultivo y distribución a sus plantas.

- **Clientes:**
El segmento de clientes de la industria esta limitado a los adultos, esta penada por la ley la venta a menores de edad. Contrario a lo que se espera por el crecimiento demográfico, no ha crecido la demanda de cigarros, se espera que la nueva legislación antitabaco no impacte la demanda.
- **Sustitutos:**
Los fumadores lo hacen por diversas razones, hay fumadores microsociales que fuman para ser aceptados en un pequeño grupo que les representa status. El fumador social welcome es el que ser aceptado socialmente. El gourmet que quiere fumar un tabaco orgánico. El follower que fuma porque todos fuman. El falaz que fuma cigarros aparentemente más caros solo para demostrar status.
Para cada tipo de fumador hay sustitutos, se puede sustituir el cigarro por puro, pipa y cigarro de hoja de tabaco.
- **Competidores de la industria:**
El mercado mexicano es oligopólico no hay más que 2 grandes empresas tabacaleras: British American Tabaco con el 30% del mercado y Philip Morris con el 70%.
- **Productos, Procesos, Tecnología:**
Las marcas que se manejan en México de cada uno de los productos son las mismas a nivel mundial, las empresas aprovechan los esfuerzos de mercadotecnia de otros países para posicionarse en México.
Los productos son diferenciados y están focalizados a distintos segmentos del mercado, como parte de las estrategias de las tabacaleras.
Los procesos de producción están estandarizados y tienen alto nivel de sistematización
Los requerimientos de tecnología son altos, hay muchos recursos destinados a investigación y desarrollo de productos.
En cuanto la investigación y desarrollo, se esta buscando avanzar en el diseño y el desarrollo de prototipos de nuevos productos, que deberían, según la ideología científica actual, ser vistos como 'más seguros'. Estos han incluido productos no

convencionales que producen humo mediante el calentamiento, en lugar de hacerlo mediante la combustión del tabaco.

Cada vez se han encontrado con problemas técnicos, de aceptación del consumidor o de regulación. Otras empresas de tabaco han traído estos productos al mercado, pero no han logrado atraer a un gran número de consumidores ni han logrado un respaldo de salud pública.

Actualmente se está probando la comercialización de una forma de tabaco sin humo. El snus estilo Sueco se ha ganado el apoyo de algunos expertos en salud pública, como un producto que es mucho menos dañino que los cigarrillos. El uso del snus, que involucra poner una pequeña cantidad de tabaco entre el labio y la encía, es diferente al fumar. El snus está actualmente prohibido en algunos países, pero esperamos comercializar el producto en países donde sí sean aceptables, como una alternativa al cigarrillo.

Al continuar investigando para el desarrollo de productos innovadores, los retos técnicos y de regulación no deben subestimarse. La aceptación del consumidor, así como obtener apoyo científico independiente, será importante para determinar si son exitosos comercialmente.

2.3 ANÁLISIS DEL CLÚSTER, MODELO DEL DIAMANTE DE LA INDUSTRIA TABACALERA MEXICANA

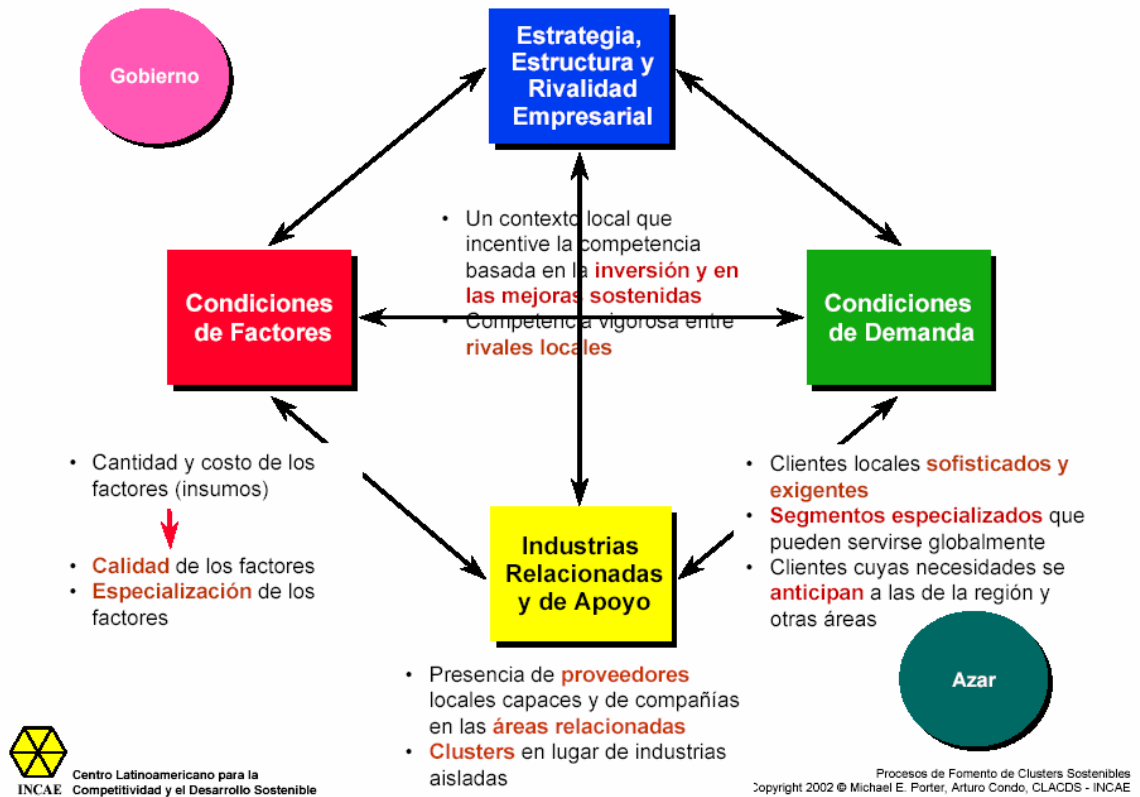


Figura 2.5. Diamante de Porter

• Condiciones De Los Factores

El cultivo de tabaco se realiza como en la mayoría de los países productores a mano, esta labor es realizada por jornaleros.

La mano de obra tanto para plantar como para cosechar es de los propios dueños de los terrenos, contando a veces con apoyo gubernamental.

• Condiciones De La Demanda

Dado que el consumidor principal de tabaco cosechado en México son las industrias cigarreras, la demanda esta distribuida entre Philip Morris y British American Tabacco.

Las empresas se dedican a fabricar puros y tabaco para pipa también demanda este producto pero en una proporción equivalente al 5% de la producción total.

La industria farmacéutica y la de productos para la fumigación también demandan tabaco pero en una cantidad menor.

- **Industrias Relacionadas**

Básicamente están relacionadas las industrias de fabricación de:

- Semillas para tabaco
- Fertilizantes pesticidas y herbicidas.
- Equipo de cultivo y tecnología de riego.
- Ligado a las empresas cigarreras:
- Equipo de beneficio de tabaco
- Adhesivo
- Filtros
- Papel de cigarro
- Papel de filtro
- Adhesivo de cigarro.

- **Rivalidad Domestica**

La rivalidad entre productores de tabaco es baja dado que se trata de pequeños productos que están en regiones muy específicas. La rivalidad entre las cigarreras es más acentuada y tiene que buscar nuevas formas de ganar mercado dado que van contra corriente en cuestión e mercadotecnia dadas las investigaciones recientes sobre el daño que ocasiona fumar.

- **Casualidad**

Dependen los productores de las temporadas de lluvias.

Las cigarreras están a la expectativa de las modificaciones en la ley tanto para los fumadores como para la publicidad que puede dar a su producto, aunque apuestan por una nueva demanda por parte de los nuevos fumadores que están en rangos de edad de los 18 a 29 años.

CAPITULO 3 METODOLOGIA

3.1 ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TABACALERA MEXICANA

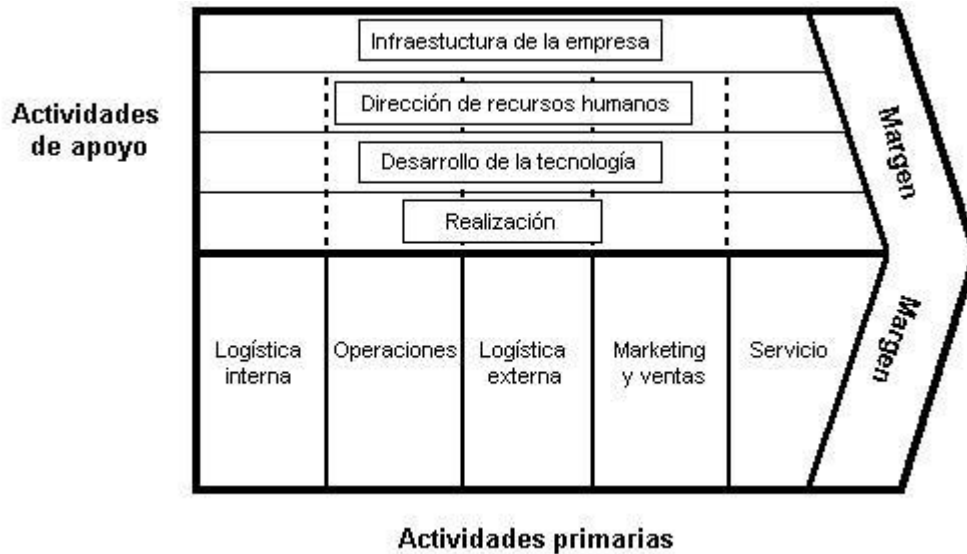


Figura 3.1. Cadena de Valor

Fuente: DEINSA, San José, Costa Rica 2007, Información obtenida de Michel Porter (1987).

La cadena de valor de la industria nos permite desagregar las actividades estratégicas para entender: el comportamiento de costos y fuentes potenciales de diferenciación.

En la industria del cigarro el análisis de la cadena de valor es el siguiente:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción del tabaco provenientes de diferentes partes del mundo y México, el almacenamiento y distribución de esta materia prima en las bodegas de la empresa
- Operaciones (producción): son todos los procesos de procesamiento de las materias primas para transformarlas en los diferentes cigarros.
- Logística externa: almacenamiento del cigarro terminado y distribución del producto al consumidor.

- Marketing y Ventas: son las actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto y en el cigarro se realiza por medio de los representantes de venta.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por:

- Infraestructura de la organización: la empresa cigarrera cuenta con departamentos de planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: cuenta con personal capacitado según el departamento que se encuentre.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: la empresa cuenta con una mejora continua de tecnología.
- Abastecimiento: tiene procesos sistematizados para la realización de todos los insumos de la empresa.

Este trabajo se enfocara en el área de ventas y Marketing que es donde se desarrollan las cadenas regionales.

3.2 CADENAS REGIONALES

Con el acelerado crecimiento de las cadenas de tiendas de conveniencia observado recientemente, los competidores de este sector se estarán disputando en los próximos años uno de los mercados de más acelerado crecimiento del sector comercio, que actualmente se valúa en cerca de 75,000 millones de pesos anuales.

Diversos analistas han indicado que un factor que incide en el ritmo de expansión de estos establecimientos es que este nicho de ventas permanece aún

subexplotado, lo que además augura que el ímpetu se mantenga por algún tiempo.

No obstante, como sea que quede configurada la competencia al interior de este nicho de ventas, lo cierto es que se trata de un segmento de creciente penetración entre el universo de formatos de comercio minorista.

Un estudio reciente de la consultora de mercados Nielsen que indica que en la última década la participación de las tiendas de conveniencia pasó de 6.3 a 8.3%, en contraste con la correspondiente a sus competidores directos del canal tradicional, las tiendas de abarrotes, cuya cuota se redujo de 43.3 a 32.3 por ciento.

Los datos son reveladores, 40% del ingreso de las familias mexicanas lo destinan a la compra de bienes de consumo básicos, además 60% de la población compra en las “tiendas de la esquina”, de ese tamaño es el mercado del abarrote, sea éste la miscelánea o la tienda de conveniencia.

3.3 CASO DE ESTUDIO

3.3.1 Super Ola

Súper Ola es una cadena regional del estado de Puebla con 8 puntos de venta en la ciudad, distribuidos de la siguiente manera:

- San Manuel
- Tecnológico de Monterrey
- Universidades
- Centro
- Valsequillo
- Cholula
- Concordia
- Lomas de Angelpolis

Ubicados en zona de universidades publicas y privadas con consumidores de 18 a 24 años. Como proyecto de expansión se abrirán 2 sucursales+ más, una

dentro de la BUAP y en el conjunto habitacional (zona de crecimiento, sur de la ciudad).

3.3.1.1 Situación Actual

La cadena cuenta con convenio BAT, por lo que cuenta con 100% la imagen. El esquema de pago de la competencia es de la siguiente manera:

- Por cada PDV se le paga \$100 pesos mensuales.
- Por cada paquete comprado se paga un peso.(CPW 90 paquetes)
- La forma de pago es en efectivo.
- La distribución es por PDV.
- Convenio por 3 años.

El cliente esta registrado como REPECO por lo que el cliente paga en efectivo.

Se negocio la distribución con MDZ Sarria, cubriendo las necesidades del negocio.

Llegando a los siguientes términos comerciales:

- 8 días de crédito a precio de mayoreo.
- Distribución por PDV.
- Pago en efectivo
- Mejor control de los PDV, evitando agotados.
- Sistema más efectivo
- Cuenta con el portafolio de todas las marcas.
- Reducción de costos de distribución a PMM.

3.3.1.2 Propuesta

- Recuperar la cadena regional
- Planograma
- Tener 100% de imagen de PMM.
- Negociación de imagen a través de Universidades.
- Actividades como Mystery choper en lanzamientos de nuevas marcas.
- Activaciones dentro de los PDV
- Monitoreo por medio de Sell Out mensual

- Mantener el portafolio de marca

3.3.2 Farmatodo

Es una cadena regional que cuenta con 31 puntos de venta en estado de Puebla.

3.3.2.1 Situación actual

Es un cliente que cuenta con imagen de PMM el contrato esta firmado por tres años

El cliente esta registrado con gran contribuyente.

La distribución es directamente de PMM.

El pago de la cadena será por desempeño, es decir la cantidad de paquetes comprados a PMM será el pago que recibirá la cadena.

3.3.2.2 Propuesta

- Planograma
- Se imprimirán y plastificaran para cada tienda.
- Colocar el planograma del lado derecho del mueble.
- Colocar charolas en todo el mueble que cuenten con el espacio adecuado.
- Colocar tarjeteros con información de las nuevas marcas.
- Activaciones dentro de los PDV
- Monitoreo por medio de Sell Out mensual
- Mantener el portafolio de marca

3.4 MODELO PARA CADENAS REGIONALES

En la figura 3.2 se muestra gráficamente el modelo para desarrollar cadenas regionales.

Los elementos del modelo son:

- **Recurso económico:** es el elemento principal para el desarrollo de cadenas regionales en la industria tabacalera, es una industria que necesita una inversión fuerte de capital y así desarrollar las operaciones comerciales y lo fundamental es que es una industria muy rentable ya que la inversión de capital tiene una recuperación muy rápido.

- Ubicación Los puntos de venta debe de encontrarse en lugares de gran afluencia de personas, principalmente en el mercado de 18-24, que es mercado donde se tiene la mayor cantidad de fumadores.
- Recurso administrativo es un elemento fundamental para la organización interna de la cadena, ya que es con el que se trataran temas como los lanzamientos y actividades extraordinarias para desarrollar la categoría.
- Horario: se debe contar con un horario de 24 HR para proporcionar el servicio durante todo el día.
- Estacionamiento es un servicio para la comodidad del cliente
- Número de tiendas, se considerará cadena a partir de que se cuente con 3 tiendas con el mismo formato, para poder ser considerado cadena regional.
- La distribución para este tipo de tienda se realizara según la forma de pago que tenga el cliente. Si el pago se realiza en efectivo se realizara por medio del mayorista de distribución zonificada (MDZ) y si el pago se realiza con cheque se realizara directamente por Philip Morris México (PMM).

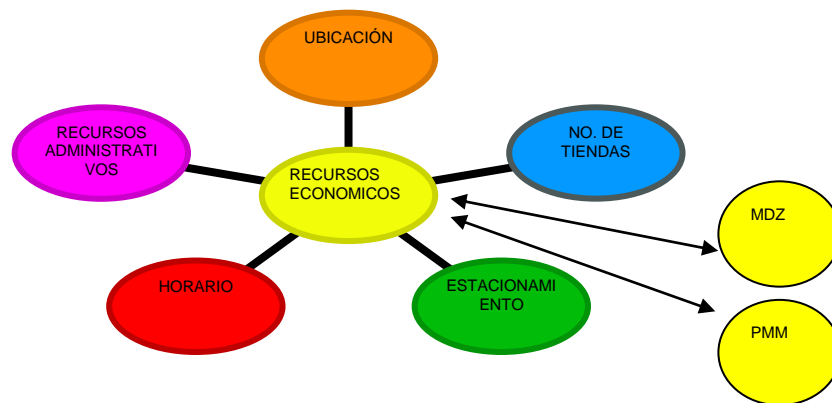


Figura 3.2 Modelo para desarrollo de cadenas regionales

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La cadena de valor refleja la historia de la organización, su estrategia, y la manera en la que implementa su estrategia.

La estrategia de diferenciación de una empresa surge del “cómo” su cadena de valor se relaciona con la cadena de valor de sus clientes. En función de la manera en la que las características físicas del producto/servicio y de las características logísticas de la empresa son empleadas en alguna actividad particular del cliente en la cual se usa/afecta.

Se crea valor cuando una empresa logra crear ventajas competitivas para sus clientes (bajas sus costos o mejoras el desempeño de tus clientes).

Todas las áreas son fundamentales para saber la estrategia correcta que se debe tomar en la organización.

La presente investigación logró diseñar un modelo estratégico para el desarrollo de cadenas regionales en la industria tabacalera lo que ayudara a fortalecer los procesos en la organización, estandarizando procesos que ayudaran a implementar estrategias.

Se comenzará con las cadenas regionales Súper Ola y Farmatodo en Puebla, para posteriormente aplicar el modelo en las demás cadenas que se encuentran en la Gerencia Puebla.

BIBLIOGRAFIA

Celis Teresita (2010) *Minoristas regionales no le temen a grandes cadenas*. Disponible en www.larepublica.com.co Fecha de consulta 19 de junio 2010

Chaveco Omelia (2008) *Los otros usos del tabaco* Disponible en: www.los-otros-usos-del-tabaco.php Fecha de consulta 30 de junio 2010

Da Costa e Silva VL, Nikgossian H. Convenio Marco de la OMS para el control del tabaco: la globalización de la salud pública. *Prev Tab* 2003; 5: 71-5.

Hansen Morten T y Birkinshaw Julian *La Cadena De Valor De La Innovación* Harvard Business Review, Junio 2007, pp. 100-110

Infoagro Systems, S.L. (2010) *El cultivo del tabaco* Disponible en: <http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/tabaco.htm> Fecha de consulta 15 de mayo 2010

Nielsen mx.nielsen.com/ *Estadísticas de tiendas de conveniencia*. Fecha de consulta 1 de agosto 2010

Philip Morris International Management SA (2002) *Los primeros 100 años*. Disponible en: www.philipmorrisinternational.com Fecha de consulta 20 de mayo 2010

Philip Morris Cigatam Productos y Servicios (2002) *Antecedentes Antecedentes de Philip Morris Cigatam Productos y Servicios*. Disponible en: <http://www.intranet.pmi/NuestraHistoria.aspx> Fecha de consulta 20 de junio 2010

Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May/June 1987, pp 43-59.

Secretaría de economía (2010), *Guías empresariales, Inicie y mejore su negocio*.

Disponible en: www.contactopyme.gob.mx Fecha de consulta 1 agosto 2010

Servicio de Administración Tributaria (2010) régimen de pequeños contribuyentes. Disponible en: <http://www.sat.gob.mx>, Fecha de consulta 1 agosto 2010

ANEXO A

Documentos relacionados con la industria tabacalera.

Documento otorgado por la asociación Valenciana para la prevención, el control y tratamiento del tabaquismo

Se pueden puntualizar algunos datos destacados para mostrar la actuación de la industria del tabaco y como han surgido distintos documentos secretos de las tabacaleras:

- Documentos de Brown and Williamson.
- Jeffrey Wigand.
- Plan de Acción Boca Ratón.
- Proyecto Whitecoat o el escándalo de Philip Morris en la estrategia con los fumadores pasivos.
- Proyecto Y-1 para la producción de tabaco transgénico rico en nicotina.
- Acuerdos y demandas judiciales.
- Estrategias de la Industria Tabacalera para anular esfuerzos de salud pública de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

El comienzo es confuso pero parece surgir desde la aparición de documentos de Brown and Williamson y después la intervención de Jeffrey Wigand, como el principal referente para interpretar los datos del tabaco y toda una sucesión de estrategias por parte de las empresas tabacaleras, así como el inicio de investigaciones y demandas de estados norteamericanos y de fumadores que impusieron a las tabacaleras la entrega de documentos secretos. Más el subsiguiente movimiento de las empresas que entregaron sus documentos, pero sepultados entre 33 millones de páginas, esperando no se

descubriera lo fundamental, que estaba enterrado o "empapelado" en ese montón de papeles.

- Los Documentos de Brown and Williamson:

En Mayo de 1994 cuatro mil páginas con informes confidenciales de la industria del tabaco llegaron, en forma anónima, a la oficina del Profesor Stanton Glantz de la Universidad de California. Eran documentos sobre los últimos treinta años de las actividades de Brown and Williamson, empresa tabacalera, y en donde se reconocía internamente en todos esos años que el tabaco producía adicción, enfermedades graves y muerte.

- Jeffrey Wigand:

Es la pieza clave que permitió investigar y enjuiciar a las compañías de tabaco. Fue hasta 1993 importante ejecutivo de la empresa Brown and Williamson Corporation, donde se desempeñó como vicepresidente de Investigación y Desarrollo. Desplazado de esta empresa conoció en enero de 1994 al periodista Lowel Bergman, quien lo solicitó como asesor técnico para interpretación de documentos de Philip Morris. En 1995 realizó una entrevista televisiva con ese periodista en el programa "60 minutos", y estas declaraciones a la prensa y en la justicia, fueron vitales en la demanda que varios estados de EE.UU. hicieron contra las tabacaleras en la década de los noventa. Estos procesos produjeron el compromiso de las tabacaleras de pagar 360.000 millones de dólares por los gastos de salud por el consumo del tabaco; siendo así el primer reconocimiento público de la industria del tabaco sobre el daño que este produce en la salud. Presentó, además, la necesidad de atacar la estrategia central de las empresas tabacaleras, que es el consumo de tabaco por parte de los menores de edad y demostró que estas empresas abusaron del privilegio de la cláusula de confidencialidad para ocultar documentos.

Todos los datos sobre esto, tomados de la realidad, se tienen a la vista y detalladamente en la reciente película "The Insider" o "El Informante" o "El Dilema" (según el país).

- Plan de Acción Boca Ratón:

Era un plan maestro de Philip Morris para 1989, y comprendía una estrategia para una campaña destinada a frenar las iniciativas contra el tabaco, identificando 26 amenazas a los intereses de la compañía. También estableció las estrategias múltiples para oponerse a cada una, destacando como la principal amenaza a la Organización Mundial de la Salud. Y para contenerla en su campaña contra el tabaco se decidió presionar a la OMS con diversos organismos comerciales, medios de comunicación, gobiernos y organismos internacionales de la ONU. La preocupación era como desviar las actividades de la OMS sobre tabaquismo, y evitar contribuciones privadas que pudieran financiar estas actividades.

El Plan Boca Ratón requirió la creación y manipulación de organizaciones aparentemente independientes, con lazos fuertes a las compañías de tabaco, para llevar a cabo los planes de Philip Morris. Y presionar a la Cámara de Comercio Internacional, a la Organización Internacional del Trabajo, a la FAO y a otras agencias de la ONU con la finalidad de influenciar sobre la OMS.

Impulsó Philip Morris actividades para influir sobre los gobiernos de países en desarrollo, dando énfasis a las políticas sobre la importancia económica del cultivo del tabaco a través de las representaciones de esos países a la OMS, OIT y FAO, con la finalidad de que se opusieran a las resoluciones contra el tabaco.

Relacionado a esto está el informe presentado por la OMS en la Conferencia Mundial de Tabaco o Salud realizada en Chicago en Septiembre 2000, sobre Paul Dietrich, abogado vinculado a las empresas tabacaleras que ingresó en 1990 al Comité de Desarrollo de la Organización Panamericana de la Salud (oficina regional de la OMS). Dietrich intentó revertir las prioridades de la OPS, dejando de lado los asuntos relacionados con la lucha contra el tabaquismo. Desde su oficina en Ginebra este infiltrado de las tabacaleras obtenía documentación confidencial que luego remitía a sus secretos empleadores.

En resumen el Plan de Acción Boca Ratón estaba preparado para utilizar otros organismos de la ONU para obtener información sobre la OMS y conseguir que los delegados de los países en desarrollo se opusieran a las resoluciones contra el tabaco.

- Proyecto Whitecoat:

Nombre dado a la "Contratación de Científicos" y de como Philip Morris y sus abogados Covington y Burling tramaron una controversia alrededor de los daños que sufre el fumador involuntario o pasivo, comprando a científicos para que respaldaran la posición de la industria tabacalera. Dirigidos por Philip Morris su trabajo era controlado por los abogados como parte de una estrategia general sobre el humo del tabaco en el medio ambiente, no solamente para influir en la controversia sino para ayudar a la compañía en los procesos que se anticipaban de los fumadores pasivos.

Al aparecer esto en 1998 se produjo el "Escándalo de Philip Morris" sobre los inventos en la controversia del fumador pasivo, la compra de científicos y la infiltración de sociedades científicas e instituciones respetadas, como la Cámara de los Comunes en Inglaterra en su Comité Selecto -del Ambiente. También Philip Morris formó una fundación que pensó se volvería la autoridad científica en un amplio espectro de problemas humanos y de nivel superior a la OMS, FAO y otras organizaciones de la ONU; tal fue la intención al crear el Philip Morris Institute.

- Proyecto Y-1:

De tabaco transgénico y que consistió en producir hojas de tabaco altamente enriquecidas de nicotina a través de la manipulación genética de las semillas del tabaco. Se elaboró un tipo de cigarrillos que fue comercializado por la British American Tobacco y con el cual se pretendía simplemente aumentar el consumo por la adicción. Se mantuvo en secreto pero el abogado Merrel Williams, de Brown and Williamson, ante la trascendencia de los papeles que

tenía que manejar decidió entregarlos a abogados especialistas en asuntos de tabaco.

Esto llevó al gobierno norteamericano a denunciar a esa empresa como parte de la confabulación para crear un súper cigarrillo cargado de nicotina, que enganchara para siempre a los fumadores de varias marcas, entre ellas Viceroy.

En la manipulación genética de las semillas intervino la empresa de biotecnología DNH Plant Technologies, que colaborará en la investigación criminal a cambio de ser acusada por la fiscalía de cargos menores, como la exportación de semillas ilegalmente.

En Agosto 2000 sale a luz en Argentina que la empresa norteamericana Hail and Cotton había sembrado ilegalmente en el país tabaco transgénico Burley 51, variedad no autorizada en Estados Unidos y en ningún país. La empresa opera en Argentina con el nombre Tabatuc y realizó el cultivo en la provincia de Tucumán, departamento La Cocha.

- Acuerdos y demandas judiciales:

En 1995 la Asociación Médica de Estados Unidos revela que la industria del tabaco de ese país ocultó durante tres décadas información sobre el impacto cancerígeno y adictivo del cigarrillo, engañando así al público norteamericano. El Departamento de Justicia dispone entablar cargos contra las empresas del tabaco.

El 20 de Marzo de 1997 Bennet Lebow, máximo ejecutivo de Ligget Group (Chesterfield - L&M) fue el primer empresario tabacalero en admitir públicamente que el tabaco es adictivo y que puede causar la muerte. Liggets se comprometió a entregar una serie de documentos secretos sobre investigaciones relacionadas con los daños a la salud por el tabaco y sobre las manipulaciones en los niveles de nicotina de los cigarrillos para aumentar su poder adictivo. Compromiso compensado para evitar los problemas financieros y finalizar los procesos en su contra, terminando con la incertidumbre legal.

El 20 de Junio de 1997 la totalidad de las compañías tabacaleras de EEUU, convinieron con 39 estados y Puerto Rico, debido a las demandas, pagar en un plazo de 25 años 368.500 millones de dólares en concepto de reparación de daños y gastos derivados de la asistencia médica por enfermedades producidas por el tabaco. Además se convino acabar la publicidad para los jóvenes, financiar campañas para reducir el consumo en la juventud y no realizar el auspicio de eventos.

También se realizaron acuerdos con los estados de Mississippi y Florida, todo esto con la finalidad de terminar con la presión legal y evitar que mayor número de informes reservados de la industria tabacalera sean abiertos.

Posteriormente en 1998 el Congreso de los EEUU endureció el acuerdo con las tabacaleras, aprobando un proyecto de ley con pocas protecciones legales y multas mayores para las empresas, estableciendo también que la cantidad a pagar en 25 años será de 516.000 millones de dólares en lugar de 368.500. Una de las industrias más perjudicadas es R.J.Reynolds que fabrica Camel y Winston pues la ley quiere prohibir el dibujo del camello en las etiquetas (ya en 1997 se prohibió en afiches y comerciales). Se afirma que Reynolds es la compañía que más vende cigarrillos a los adolescentes, de manera que evitar que fumen los jóvenes es evitar que haya futuros adultos fumadores.

El Congreso de EEUU divulgó, y se encuentran en Internet, en abril de 1998 unos 39.000 documentos sobre la actividad de la industria tabacalera, a pesar de la intensa batalla judicial librada por esta para evitar la entrega de esos estudios, porque allí se observa en forma manifiesta que ocultó estudios y destruyó informes que advertían sobre el peligro del consumo de tabaco.

En el mes de Julio 2000 un jurado de Miami otorgó 145 mil millones de dólares de indemnización a medio millón de fumadores de Florida, en un juicio contra la industria tabacalera norteamericana, siendo las cantidades por empresa las siguientes:

- Philip Morris 73 mil millones.

- R.J.Reynolds 33 mil millones.
- Brown and Williamson 17 mil millones.
- Lorillard 16 mil millones.
- Liggett Group 790 millones.

En Julio de 1999 el jurado había declarado a las tabacaleras culpables de conspirar para ocultar los peligros de fumar, y de actuar fraudulentamente manipulando los niveles de nicotina para acentuar los efectos adictivos, a sabiendas del daño que causaban.

En este juicio, que lleva dos años, el jurado encontró a las tabacaleras responsables de las enfermedades vinculadas con el cigarrillo "por fabricar un producto defectuoso que causa enfisema y cáncer pulmonar entre otras enfermedades". La compañía Philip Morris destaca que en todos los juicios de los últimos años los casos han sido dictados a favor de la compañía, porque se reconoce que "los fumadores conocen el riesgo a que se exponen". Y asegura que desde hace tiempo las empresas tabacaleras han cambiado la forma de hacer negocios y ahora "luchan para evitar que fumen los menores de edad". Pero los presidentes de tres de las principales empresas tabacaleras de los Estados Unidos admitieron formalmente que el tabaco es adictivo y que constituye una de las causas del cáncer. Además reconocieron que ellos mismos mintieron anteriormente cuando negaron esas dos verdades ante los estrados judiciales.

Esto que ocurrió en Miami muestra que el propio sector industrial toma conciencia de que resulta anacrónico, a esta altura, negar la condición adictiva del cigarrillo. El jurado tuvo en cuenta el acuerdo de 1998 entre los estados norteamericanos y las empresas tabacaleras y su compromiso de compensar los gastos del sistema público de salud que producen las enfermedades por tabaquismo.

- Estrategias de la Industria Tabacalera para anular esfuerzos de OMS - OPS

Documentos secretos de la industria tabacalera revelan planes para desacreditar a la *Organización Mundial de la Salud* y las medidas contra el tabaquismo. El 2 de agosto de 2000 un panel de expertos hizo público un informe de 260 páginas, en él dio pormenores de las acciones que desde hace décadas desarrolla la industria tabacalera para desacreditar a la Organización Mundial de la Salud (OMS) y su empeño por dominar la muerte y enfermedades causadas por el tabaquismo.

Los documentos muestran que las empresas tabacaleras trataron de desviar la atención de los temas de salud pública que surgieron con el consumo de productos del tabaco, reducir el presupuesto destinado a la OMS para el desarrollo de actividades científicas y de políticas, enemistarla con otras agencias de la ONU , convencer a los países en desarrollo de que los programas contra el tabaquismo impulsados por la OMS formaban parte de la agenda del “Primer Mundo” a costa de los países en desarrollo, distorsionar los resultados producto de investigaciones científicas importantes sobre el tabaquismo y desacreditar a la OMS en tanto que institución.

Un informe de Diciembre 2002 de la *Organización Panamericana de la Salud (OPS)* muestra que empresas tabacaleras transnacionales han llevado a cabo campañas amplias y deliberadamente engañosas durante el último decenio en América Latina y el Caribe (ALC) sobre los efectos perjudiciales de humo ambiental de tabaco y la naturaleza de actividades de comercialización de empresas tabacaleras.

El informe revela que las empresas tabacaleras:

Contrataron científicos para tergiversar los resultados científicos que vinculan la exposición pasiva al humo del cigarrillo con enfermedades graves, mientras mantenían en secreto cualquier conexión de estos científicos con la industria tabacalera.

Diseñaron campañas y programas de “prevención de tabaquismo en jóvenes” principalmente como maniobras de relaciones públicas encaminadas a disuadir cualquier reglamentación significativa de la comercialización del tabaco. Estas campañas no se centran en las consecuencias de salud del tabaco, sino en que el *“tabaquismo es impropio de los jóvenes”*. El objetivo principal de estas campañas es presentar a la industria como un ciudadano institucional preocupado y al tabaquismo como un comportamiento de “adultos”. En los documentos examinados está claro que la meta de estas campañas nunca fue reducir el consumo de tabaco entre los jóvenes.

Tenían conocimiento detallado de las *redes de contrabando y los mercados negros del tabaco* y buscaron activamente aumentar su cuota de este mercado ilegal estructurando campañas de comercialización y rutas de distribución exprofeso.

Gozaban de acceso a funcionarios clave del gobierno y lograron debilitar o incluso evitar legislación sobre control del tabaco en varios países.

Anexo B

La verdad en Salud

En la actualidad hay hechos científica y clínicamente probados que continúan siendo negados por las tabacaleras, pero con un reconocimiento reciente debido a las demandas realizadas en Estados Unidos por los fumadores, que han conseguido que los representantes de las tabacaleras se lleguen ante la Justicia y presenten su documentación secreta por imposición judicial.

Clínicamente pueden comprobarse los daños del tabaco en diversas ocasiones:

- El tabaco causa varias enfermedades en los fumadores, siendo las principales el cáncer bronco pulmonar, el enfisema y el infarto de miocardio.

La prueba del cáncer de pulmón la tenemos en que hace años la mujer casi no lo padecía, pero desde que aumentó el porcentaje de fumadoras se presenta con la misma frecuencia que en el hombre, llegando en los países desarrollados a superar la mortalidad del cáncer de mama.

Si no llega al cáncer, la destrucción pulmonar por el enfisema es evidente en los fumadores de muchos años, y dificulta la respiración y toda actividad.

El infarto de miocardio es visible en la cantidad de fumadores que mueren en forma prematura entre los 40 y 60 años. Conocidos, familiares, colegas, compañeros, etc.

- Más negado por las tabacaleras es el daño que causa el humo del tabaco en las personas que no fuman y están obligadas a respirar el humo del ambiente, sobre todo en los niños y embarazadas. Todos los pediatras conocen a los niños de padres fumadores por su tos continua, sus infecciones respiratorias repetidas, otitis y la terrible Muerte Súbita del Lactante.

- El tabaco causa adicción por la nicotina que contiene. Cualquier persona que tenga un fumador en su familia puede ver lo que le pasa cuando quiere dejar de fumar. Ya en el primer día se angustia y se presenta irritable,

agitado e inquieto; el malestar, la impaciencia, el deseo de fumar aumenta y tiene dificultades para concentrarse. Esto es el Síndrome de abstinencia por la supresión de la nicotina, y se llega al caso de que los mismos familiares que le pidieron dejara de fumar le solicitan vuelva a hacerlo por la magnitud drama familiar.