

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TABACALERA EN CIEGO DE ÁVILA, CUBA
ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE TOBACCO INDUSTRY IN CIEGO DE ÁVILA, CUBA

Autores: Erika Julianna Cortés Hernández¹

Laura Teresa Tuta Ramírez²

Dayanis García Hurtado³

Institución: ¹⁻²Universidad de Pamplona, Colombia

³Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

Correo electrónico: erika-4996@hotmail.com

RESUMEN

La investigación realizada es un estudio de caso con paradigma cualitativo, con un enfoque exploratorio y apoyado en una investigación de tipo descriptiva, la misma tiene como objeto de estudio establecer los aspectos relevantes que caracterizan el proceso de gestión empresarial que en mayor medida ha influido en la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba. Para ello se aplican los métodos: análisis de documentos oficiales, revisión bibliográfica, entrevistas, encuesta y observación participante. Se tuvo acceso a documentación de la Empresa Agropecuaria Florencia, se entrevistó al Director de la empresa y a experto en el tema «La Industria Tabacalera», y se encuestó a expertos en el tema «Gestión Empresarial». Como resultado de la investigación se encuentra que: La evolución de la Industria Tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba ha sido favorable y sostenida, manteniendo su forma artesanal de producción, haciendo de este un producto único en el mundo, distinguido por su olor, sabor y textura. La operacionalización de los componentes de la gestión empresarial considerados en el estudio han influido favorablemente en los resultados económicos y evolución productiva de la Empresa y resulta pertinente en las condiciones concretas donde se realiza el estudio, la coexistencia de

diferentes formas de propiedad mediante el encadenamiento productivo de estas.

Palabras clave: Tabaco, Industria tabacalera, Gestión Empresarial.

ABSTRACT

The research carried out is titled is a case study, with a qualitative paradigm, with an exploratory approach and supported by a descriptive research; it aims to establish the relevant aspects that characterize the business management process that has had the greatest influence on the evolution of the tobacco industry in Ciego de Ávila, Cuba. To do this, the methods, analysis of official documents, bibliographic review, interviews, survey and participant observation are applied. We had access to documentation from the Agricultural Company Florence, we interviewed the Director of the company and an expert on the topic «The Tobacco Industry», and experts were surveyed on the subject «Business Management». As a result of the investigation it is found that: The evolution of the tobacco industry in Ciego de Ávila, Cuba has been favorable and sustained, maintaining its artisanal production form, making this a unique product in the world, distinguished by its smell, flavor and texture, The operationalization of the components of business management considered in the study have favorably influenced the economic performance and productive evolution of the Company and is relevant in the specific conditions where the study is carried out, the coexistence of different forms of ownership through the productive chain of these.

Keywords: Tabacum, Tobacco Industry, Business Management.

INTRODUCCIÓN

El tabaco (*Nicotiana tabacum*), es una planta herbácea y perenne, de la familia de las solanáceas, oriunda de América tropical y de cuyas hojas se produce la mayor parte del tabaco que se consume en el mundo. Este producto se ha empleado a lo largo de la historia de forma aspirada (tabaco en polvo), lamida (tabaco en pasta), fumada (tabaco de humo) o mascadas (tabaco en hoja). Alvares (1993). De acuerdo con Monardes (1565), el tabaco como producto presenta varios beneficios puesto que esta planta permite el uso terapéutico como lo evidenciaron los indígenas americanos. Así mismo, Hernández de

Boncalo (1571 y 1577) describió ampliamente sobre el tabaco y sus propiedades. Históricamente el tabaco ha presentado algunas limitaciones en su uso, tal como plantea Rodríguez (2005) al señalar que el uso del tabaco se difundió rápidamente por Europa y posteriormente alcanzó Rusia y en el siglo XVII llegó a China, Japón y la costa occidental de África. Hubo prohibiciones de uso del tabaco, en 1604 el rey Jaime I de Inglaterra prohibió su consumo en todo el país. El Papa Urbano VIII, en una Bula de 1642, prohibió el consumo de tabaco en todas las iglesias de la diócesis de Sevilla.

De igual manera se halla que los primeros cultivos de tabaco se realizaron, por los españoles a principios del siglo XVI, en territorio de la isla de Cuba, adquiriendo su cultivo un rápido desarrollo que lo llevó en menos de un siglo de las tierras de América hasta Europa, Asia (se introduce por los portugueses y se comienza su cultivo en el siglo XVII, sobre todo en Japón y Filipinas) y África (Costa oriental, Madagascar y más tarde en Egipto y Marruecos). Su cultivo y comercialización fue objeto de regulación por los países, monopolizándose en unos casos y con establecimiento de impuestos sobre su producción o consumo en otros, Rodríguez (2005).

En el ámbito del comercio resultan significativos los fuertes vínculos que existieron entre Cuba y Alemania en lo que respecta al tabaco, ya que finales del siglo XVIII, Cuba llegó a exportar a Alemania apreciables cantidades de tabaco en rama, el cual tuvo un gran impacto comercial, según afirma el sabio cubano Don Fernando Ortiz en su obra *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*.

Desde este contexto, puede analizarse cómo muchos aspectos relacionados con la industria tabacalera como el origen, sistemas de producción, usos, liderazgo mundial del producto, ha contado siempre con el epicentro en Cuba. Por lo que se infiere que en este país la industria tabacalera ha tenido gran aceptación, se asume que hace parte de su cultura, al tiempo que aporta al desarrollo económico, social y turístico de toda la nación.

La industria tabacalera ha evolucionado a través del tiempo y se ha mantenido, dado que se ha adaptado a los cambios culturales, sociales y políticos, ha propiciado la dinamización económica en los lugares en que ha generado su producción.

En Cuba las empresas tabacaleras han afrontado distintos desafíos y han salido adelante en cada uno de ellos dada su administración y percepción del mercado, incursionando a nivel internacional y posicionándose como una referencia de calidad.

La industria en Cuba está a cargo del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, abreviadamente TABACUBA, es el encargado de acopiar y beneficiar el tabaco procedente del sector cooperativo y campesino, además de realizar las actividades de comercialización del producto en Cuba y el resto del mundo. En su empeño la Empresa Agropecuaria Florencia se dedica exclusivamente a la industria tabacalera para consumo nacional, manteniendo fuertes vínculos con las cooperativas de producción agropecuarias (CPA) y las cooperativas de créditos y servicios (CCS).

Conviene realizar estudios relacionados con este tipo de gestión empresarial que sirva de ilustración, sustento teórico y gerencial para personas, empresarios y países interesados en conocer un modelo exitoso de la industria tabacalera, tal como podrá evidenciarse en las estrategias utilizadas en Ciego de Ávila, Cuba. Basado en lo expresado anteriormente se plantea el siguiente problema científico: ¿Cómo evaluar la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba?

Donde surge con objetivo general: Establecer los aspectos relevantes que caracterizan el proceso de gestión empresarial que en mayor medida han influido en la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba.

Para el logro del objetivo se determinan una tareas a desarrollar: Evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba; Caracterización de la empresa Agropecuaria Florencia; Identificar los principales componentes del sistema de gestión; Indagar aspectos determinantes de cada componente; Caracterización de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el alcance de los propósitos de la investigación se realizó un estudio de casos desde el paradigma cualitativo Yin (2014), con un enfoque exploratorio, que según Hernández (2014) se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o

no se ha abordado antes, apoyada en una investigación descriptiva en la medida en que se expondrán los aspectos hallados en el transcurso del estudio.

De igual manera se emplearon diferentes métodos de la investigación científica: La encuesta, la entrevista estructurada, la observación participativa y la consulta bibliográfica.

Así mismo se determina una población y muestra, la selección de la población y la muestra están determinadas desde un paradigma cualitativo, donde la población está constituida por los empresarios del sector tabacalero y la muestra, según Valles (1999), se selecciona teniendo en cuenta contextos relevantes del problema de investigación, seleccionando el caso de la Industria Tabacalera de Florencia en Ciego de Ávila, Cuba siendo esta la segunda del país que más capa de exportación produce y está dentro de la región de remedios que es más antigua productora y fuente de las hojas para la marca de Habanos José L. Piedra.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Breve caracterización de la Empresa Agropecuaria Florencia

Planeación Estratégica: La empresa cuenta con una misión, visión y objeto social.

Estructura Organizativa: De acuerdo con la información recopilada en la entrevista al director, se constató que la empresa agropecuaria Florencia se estructura de la siguiente manera: una dirección general a la que se subordinan seis departamentos administrativos el cual son: Dirección Tecnología y Desarrollo, Dirección Contabilidad y Finanzas, Dirección Capital Humano, Directora Adjunta, Jefe Seguridad y Protección y Especialista de Cuadros; y nueve unidades empresariales de base (UEB), y ellas son: UEB Beneficio de Tabaco Tamarindo, UEB Beneficio de Tabaco Guadalupe, UEB Beneficio de Tabaco Florencia, UEB Beneficio de Tabaco Ceballos, UEB Beneficio de Tabaco Torcido Chambas, UEB Beneficio de Tabaco Torcido Ciego de Ávila, UEB Beneficio de Tabaco Torcido Tamarindo, UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumos, UEB Granja Urbana; de las cuales cuatro cuentan con talleres de escogido representando un total de nueve: Taller de escogida Majagua, Guadalupe, Florencia, Loma, Mabuya, Tamarindo, Marroquí, Abras

Grandes y Venezuela. La estructura organizativa se caracteriza de forma horizontal, debido a que tiene una línea de mando amplia, el cual permite que la toma de decisiones sea más rápida y la comunicación más fluida.

Sistema De Gestión De La Calidad: La información documental aportada por la especialista en gestión de la calidad, se pudo apreciar que la empresa se rige por la norma de calidad ISO 9001:2015 y la de Medio Ambiente ISO 14000 y 14001. Actualmente no cuenta con la certificación del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente. En estos momentos se encuentra en el proceso de certificación, para esto la Empresa contrata los Servicios de Certificación tomando como referencia la UEB Beneficio Tabaco Guadalupe para el diciembre del año 2018, está elaborado el cronograma para su implementación y cuenta con la realización de las Estrategias tanto de Calidad como de Medio Ambiente elaboradas a partir de las del Grupo TABACUBA. Según cronograma de implementación y certificación iniciaron en el mes de septiembre de 2017 la etapa 1 y 2 de la sensibilización, que está constituido el Grupo Gestor y designado el representante de Calidad. En el mes de octubre de 2017 se trabajó en la etapa 3 y 4 correspondientes al Diagnóstico y la elaboración de la política y los objetivos de calidad respectivamente, además se está trabajando en la fase II, diseño del sistema.

Gestión De Recursos Humanos: Con la información documental aportada por el especialista de recursos humanos y la entrevista realizada al director, se constató que la entidad está constituida por el grupo empresarial TABACUBA de propiedad estatal, y la materia prima la obtienen de los productores privados a través de las CCS y CPA. Posee el convenio colectivo de trabajo actualizado y adecuado a sus necesidades reales, donde se recoge:

- 1- sistema de organización general,
- 2- sistema de métodos y estilos de dirección,
- 3- sistema de atención al hombre,
- 4- sistema organización de la producción de bienes y servicios,
- 5- sistema de gestión de la calidad,
- 6- sistema de pago y salario,
- 7- régimen de trabajo y descanso,
- 8- seguridad y salud en el trabajo,

- 9- disciplina de trabajo,
- 10- emulación socialista,
- 11- sistema de gestión ambiental,
- 12- sistema de gestión de la innovación,
- 13- sistema de contratación económica,
- 14- sistema de control interno,
- 15- sistema informativo,
- 16- sistema de comunicación empresarial,

Se anexa al convenio colectivo de trabajo el reglamento disciplinario, de capacitación y desarrollo, el programa de prevención de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente laboral y el plan de adquisición de los medios de protección personal.

La empresa se caracteriza por una fluctuación del personal que varía en dependencia de la cantidad de tabaco que haya para los procesos de beneficios o escogidas. La forma de contratación es determinada e indeterminada.

El sistema de pago que manejan en la empresa es por destajo y cumplimiento, más salario básico. Por destajo es una forma de pago que se basa en la productividad del trabajador diariamente y se le efectúa el pago mensualmente por cumplimiento, se define como la resta del salario formado menos el salario base de cálculo, si el resultado es negativo, se considera salario de incumplimiento y si es positivo salario de sobrecumplimiento y el salario básico, comprende el salario escala (es el nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala (Decreto 326 ò Reglamento del Código de Trabajo), más los pagos adicionales establecidos legalmente.

Se implementa el Programa integral de atención al hombre que abarca desde proporcionar ropa y calzado, equipos de protección personal, alimentación mediante un sistema de comedor, aseo personal, reciben estimulación monetaria y moral, hasta los servicios de atención a la salud, a través de los chequeos médicos pre empleos, periódicos, los que se realizan cada seis meses y anuales (los trabajadores que manipulan los plaguicidas se le realizan chequeos especializados cada tres meses). A pesar de que la empresa no se relaciona de forma contractual con los productores privados, se les presta atención fitosanitaria y cultural a través de las CCS y CPA.

A través de las visitas guiadas a las fábricas y otras instalaciones de la empresa se observa que el ambiente laboral se caracteriza por una buena comunicación horizontal y vertical, es ameno y se puede escuchar música de aceptación generalizada a modo de estímulo. Los locales exhiben un ambiente favorable para el trabajo, se encuentran ventilados debido al fuerte olor que despiden la hoja del tabaco, además están equipados con las luminarias que se requieren para esta actividad, cabe señalar que la producción es manual en todas sus etapas.

De acuerdo a la información documental y a la entrevista que se le realizó al Director de la empresa Agropecuaria Florencia, se constató que la fuerza de trabajo en el año 2017 cerró con un total de trabajadores de 791 en las diferentes áreas, el cual 399 de ellos eran mujeres. Así mismo se observa que actualmente la empresa cuenta con 1644 trabajadores, donde 625 son mujeres. De igual manera se observa y compara que desde el año 2015 hasta hoy, la fuerza de trabajo se ha mantenido en promedio. La empresa tiene proyectado un aumento de las capacidades productivas hacia el 2020. (Ver Anexo 1).

Sistema Financiero: Se analizan los componentes del sistema financiero, partiendo desde el plan de acopio y beneficio en el quinquenio 2013-2017 y los estados financieros del año 2016 y 2017.

Se observa que el cumplimiento del plan de acopio y beneficio en toneladas métricas no se encuentra en proporción al de miles de pesos debido a la fluctuación interna de precios de la materia prima que existe en el país desde hace varios años. Para complementar estos datos se procede al análisis del estado de resultados utilizando la técnica de aumentos y disminuciones.

Al aplicar la técnica de aumentos y disminuciones en el estado de resultado que establece la diferencia entre el año 2017 con respecto al 2016, se observa un aumento de las ventas netas en \$ 2.107.483,55. Se puede observar que el costo de la producción aumenta en \$982.631,38 mientras que el de las mercancías disminuye en \$72.454,28. La variación de la utilidad antes de impuestos es de \$899.462,83, se aprecia a un aumento sostenido de la utilidad, incurriéndose en la menor cantidad posible de costos y gastos asociados a la producción. Para corroborar el análisis anterior se procederá al cálculo de las razones financieras vinculadas al rendimiento de la empresa.

Al calcular la rentabilidad sobre las ventas netas se aprecia que en 2016 la empresa cuenta con 0.21 pesos de utilidad por cada peso de ventas netas, mientras que en 2017 tiene 0.25 pesos. Se puede evaluar su desempeño de favorable.

Según la Razón de Rentabilidad sobre el Patrimonio la entidad presenta 0.10 pesos de utilidad por cada peso de capital, mientras que en 2017 cuenta con 0.14 pesos. El comportamiento de esta razón se califica de favorable.

En 2016 la empresa cuenta con un 3% de rentabilidad sobre el Activo Total, mientras que en 2017 posee un 5%. Su comportamiento es favorable.

Con el cálculo de la Razón de Rentabilidad sobre la Inversión o más comúnmente denominada Sistema Dupont se puede apreciar que en 2016 la entidad tiene un rendimiento sobre la inversión del 316%, mientras que en 2017 es de 484%, apreciándose un comportamiento favorable de la misma.

Al aplicar la técnica de las razones financieras se aprecia que la empresa exhibe tasas de rentabilidad elevadas con tendencia al crecimiento estable, sin cambios bruscos en sus finanzas y en correspondencia con la fuerza de trabajo empleada y los índices de producción reflejados en esta investigación.

CONCLUSIONES

La cultura del consumo del tabaco está asegurada en los años por venir y más que una adicción propiamente dicha es una tradición que se encuentra arraigada en la historia y el consumo popular. La evolución de la Industria Tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba ha sido favorable y sostenida, manteniendo su forma artesanal de producción, haciendo de este un producto único en el mundo, distinguido por su olor, sabor y textura. La operacionalización de los componentes de la gestión empresarial considerados en el estudio han influido favorablemente en los resultados económicos y evolución productiva de la Empresa. Resulta pertinente en las condiciones concretas donde se realiza el estudio, la coexistencia de diferentes formas de propiedad mediante el encadenamiento productivo de estas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ÁLVAREZ, L.A.: *La modernización de la industria del tabaco en España (1800-1935)*, Fundación Sepi, 1993. Disponible en <ftp://ftp.fundacionsepi.es/phe/hdt9304.pdf> . Visitado el 16 de enero del 2018.
- HERNÁNDEZ, S.R.: *Metodología de la investigación*, 2014. Disponible en <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf> . Visitado el 10 de marzo del 2018.
- MENDEZ, I.B.: *El Tabaco Cubano como símbolo de su cultura*, 2017. Disponible en <https://blog.booktocuba.com/2017/02/14/tabaco-cubano-simbolo-cultural/>. Visitado el 11 de febrero del 2018.
- MONARDES, N.: *Historia medicinal de las cosas que se traen de nuestras Indias Occidentales*, 1565. Disponible en <https://ia600305.us.archive.org/17/items/primeraysegunda01monagoog/primeraaysegunda01monagoog.pdf>. Visitado el 16 enero del 2018.
- ORTIZ, F.: *Obra Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*, 1983. Disponible en https://span590.files.wordpress.com/2011/02/ortiz_contrapunteo.pdf. Visitado el 19 de Enero del 2018.
- PÉREZ, J. Y GARDEY, A.: *Tabaco*, 2014. Disponible en <https://definicion.de/tabaco/>. Visitado el 01 de febrero del 2018.
- RODRÍGUEZ, G.M.: *Libro Historia de la Real Fábrica de Tabacos de Sevilla*, pp. 13, 2005. Disponible en https://books.google.com.co/books?id=HQdDJW5L8FMC&pg=PA13&dq=Sevilla+tabaco+1492&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=Sevilla%20tabaco%201492&f=false .Visitado el 19 de enero del 2018.
- TABACUBA: «Nuestras Empresas», *Revista del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba Tabacuba*, pp.16, 2017. Disponible en *Habanensis*. Visitado el 13 de abril del 2018.

ANEXOS

Anexo 1: Fuerza de trabajo

