

**IMPACTO DEL ROL DE LA BRITISH AMERICAN TOBACCO COLOMBIA
SOBRE EL BIENESTAR COLECTIVO**

**LUIS EDUARDO BARRANCO REISS
CAMILO RODRÍGUEZ BOTERO**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. 2012**

**IMPACTO DEL ROL DE LA BRITISH AMERICAN TOBACCO COLOMBIA
SOBRE EL BIENESTAR COLECTIVO**

**LUIS EDUARDO BARRANCO REISS
CAMILO RODRÍGUEZ BOTERO**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. 2012**

DEDICATORIA

A nuestros padres, porque creyeron en nosotros y porque nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de la carrera. Porque el orgullo que sienten por nosotros, fue lo que nos hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiramos su fortaleza y por lo que han hecho de nosotros

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

Son muchas las personas especiales a las que nos gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de nuestras vidas. Algunos están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos y corazones. Como el Dr. Juan Bernardo Gaitán, nuestro primer tutor. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias queremos darle las gracias por formar parte de nosotros, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

A todos, esperamos no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de carrera, tutor y asesor. Por haber confiado en nosotros, por la paciencia, consejos, apoyo y dirección. Por sus comentarios en todo el proceso de elaboración y sus atinadas correcciones.

Agradecemos a los docentes de la Universidad del Rosario por los conocimientos compartidos y enseñados, que de una u otra manera fueron partícipes en la puesta en marcha y finalización de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

<u>DEDICATORIA</u>	<u>iii</u>
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	<u>iv</u>
<u>LISTA DE GRÁFICAS</u>	<u>vii</u>
<u>LISTA DE TABLAS</u>	<u>viii</u>
<u>GLOSARIO</u>	<u>ix</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>x</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>xi</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>1</u>
1. <u>CAPITULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>2</u>
1.1. <u>Historia del tabaco</u>	<u>2</u>
1.2. <u>La industria en la que se compete</u>	<u>9</u>
1.3. <u>British American Tobacco Colombia</u>	<u>10</u>
1.4. <u>Antecedentes relevantes</u>	<u>13</u>
1.5. <u>Definición del negocio</u>	<u>14</u>
1.6. <u>Algunos proyectos de British American Tobacco Colombia</u>	<u>19</u>
1.6.1. <u>La Fundación British American Tobacco Colombia</u>	<u>19</u>
1.6.2. <u>Prevención de fumado en menores de edad</u>	<u>19</u>
1.6.3. <u>Programa de voluntariado</u>	<u>21</u>
2. <u>CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</u>	<u>22</u>
2.1. <u>Definición Responsabilidad Social Empresarial</u>	<u>22</u>
2.2. <u>Negocios inclusivos</u>	<u>27</u>
2.3. <u>Responsabilidad Social Empresarial no es filantropía</u>	<u>31</u>
2.4. <u>Pertinencia del modelo</u>	<u>32</u>
2.5. <u>Unidad de análisis</u>	<u>36</u>
2.6. <u>El caso Indupalma como modelo</u>	<u>37</u>
3. <u>CAPITULO 3. PROYECTO DE TABACO ORGÁNICO</u>	<u>44</u>
3.1. <u>Antecedentes sobre el Proyecto de Tabaco Orgánico</u>	<u>44</u>
3.2. <u>Primera Fase</u>	<u>45</u>

3.2.1.	Objetivos	45
3.2.2.	Resultados Primera fase	47
3.3.	Segunda Fase	47
3.3.1.	Objetivos	47
3.3.2.	Desarrollo Segunda fase	48
3.4.	Por desarrollar: Tercera Fase	65
3.5.	Ejes fundamentales del Proyecto	65
3.6.	Costos y fuentes de financiamiento del Proyecto de Tabaco Orgánico	66
3.6.1.	Costos	66
3.6.2.	Fuentes de financiamiento	70
3.6.3.	Sostenibilidad del Proyecto de Tabaco Orgánico	71
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	77
	REFERENCIAS	81
	Anexo 1:	85

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRÁFICAS

Figura 1. Caja de Belmont	15
Figura 2. Caja de Kent	15
Figura 3. Caja de Kool	15
Figura 4. Caja de Lucky Strike	15
Figura 5. Caja de Pall Mall	16
Figura 6. Ventas por marca 2009	16
Figura 7. Ventas por marca 2010	16
Figura 8. Características y Beneficios de los Negocios Inclusivos	29
Figura 9. Construcción del Semillero Terreno	56
Figura 10. Construcción del Semillero Paseras	56
Figura 11. Construcción del Semillero Techo	56
Figura 12. Cubierta	58
Figura 13. Ventilación	59
Figura 14. Avisos del Semillero	59
Figura 15. Larva de Tierra	61
Figura 16. Formulación del Paquete Tecnológico	64

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1. Medidas para asegurar la sostenibilidad de un proyecto RSE</u>	<u>24</u>
<u>Tabla 2. Implicaciones de los Negocios Inclusivos</u>	<u>30</u>
<u>Tabla 3. Transferencia del Paquete Tecnológico</u>	<u>51</u>
<u>Tabla 4. Construcción del Semillero</u>	<u>56</u>
<u>Tabla 5. Fase 1 Actividades de 1 a 28</u>	<u>70</u>
<u>Tabla 6. Fase 1 Actividades 29 a 34</u>	<u>70</u>
<u>Tabla 7. Fase 2 Actividades 35 a 42</u>	<u>70</u>
<u>Tabla 8. Comparativo BAT Vs Indupalma</u>	<u>72</u>
<u>Tabla 9. Prohibiciones al Consumo del Cigarrillo</u>	<u>86</u>

GLOSARIO

Cultivo de tabaco orgánico → Es un tipo de cultivo que no utiliza ningún tipo de fertilización química, ni agroquímica, motivo por el cual contribuye al equilibrio del suelo, el agua y la preservación de la biodiversidad.

Proyecto de Tabaco Orgánico → Modelo de gestión emprendido por la British American Tobacco Colombia, el cual vincula a la población vulnerable y que busca sustituir cultivos ilícitos por cultivo de tabaco orgánico, capacitando a los campesinos para este tipo de cultivo, vinculándolos en su cadena productiva, asegurando la compra de la cosecha, creando un modelo de negocio productivo y sustentable.

Lo Social Paga → Modelo de gestión emprendido por Indupalma Ltda., el cual vincula a los campesinos en su cadena productiva. Entre otras cosas, la empresa impactó en la población de tal manera que ellos hoy en día son dueños sus tierras y de la cosecha, la cual Indupalma asegura la compra.

Responsabilidad Social Empresarial → Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico, ambiental e institucional por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa.

Negocios Inclusivos → Son un modelo de negocios rentables, en el cual las empresas incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida.

Sustentabilidad → En términos empresariales, es la capacidad que tiene una organización para sostenerse a través del tiempo en el mercado competitivo y dinámico. Para ello se soportan en el uso de nuevas tecnologías, estrategias diferenciadas, mejores prácticas, entre otras.

Sector estratégico → Es un determinado sector que produce u ofrece distintos bienes o servicios.

RESUMEN

El presente documento ofrece un estudio del Proyecto de Tabaco Orgánico, el cual busca mejorar las condiciones de vida de un grupo particular de personas, por medio de un modelo de negocio sustentable y replicable, con unas características únicas, ya que el cultivo de tabaco orgánico es un proyecto pionero en el mundo entero.

Para el desarrollo de este trabajo, se uso la metodología sugerida por docentes de la Universidad del Rosario (François Contreras, Juan Bernardo Gaitán y Carlos Méndez) quienes proponen hacer un estudio de caso que permita evidenciar el impacto que tiene la British American Tobacco Colombia en una determinada población con su modelo de gestión que involucra los siguientes componentes: Responsabilidad Social Empresarial, Negocios inclusivos, modelo de negocio sustentable y replicable, retos administrativos, logísticos y de liderazgo.

Sin embargo, al ser un proyecto que no ha culminado, se hace necesario compararlo con el modelo más exitoso cercano conocido en Colombia, que se llama Lo Social Paga, realizado por la empresa Indupalma Ltda. Lo cual nos permitirá construir prospecciones y generar conclusiones sobre el buen desarrollo del Proyecto y su futuro.

PALABRAS CLAVES:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios inclusivos, sustentabilidad, replicable, Proyecto de Tabaco Orgánico, Lo Social Paga, productividad, modelo de negocio.

ABSTRACT

The present document offers a study of the Organic Tobacco Project to improve the conditions of life of a particular group of people, but that does through a model of viable and replicable business, with some characteristic unique, since the organic tobacco culture is a pioneering project throughout the world.

For the development of this work, it was needed the methodology suggested by educational of the Universidad del Rosario (François Contreras, Juan Bernardo Gaitán y Carlos Méndez) who propose to make a study of case that allows to demonstrate the impact that has British American Tobacco Colombia in a certain population with its model of management that involves the following components: Enterprise Social Responsibility, Inclusive Businesses, model of viable business and replicable, administrative challenges, logistic and leadership.

Nevertheless, to the being a project that has not culminated, and then becomes a comparative one with the nearest model known in Colombia, that is called the Social Payment, realized by the company Indupalma Ltda.

All these subjects included in the investigation, finalizing with some of our suggestions about the good development of the Project and its future.

KEY WORDS:

Enterprise Social Responsibility, Inclusive Businesses, viability, replicable, Organic Tobacco Project, Lo Social Paga, productivity, business model.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) día a día se constituye en una variable clave de la competitividad organizacional, en un mundo en el que el alto grado de desarrollo tecnológico ha permitido que la mayoría de los sectores económicos, con sus diferentes oferentes de productos y servicios, hayan ganado espacios muy amplios de confianza entre los consumidores, que ya no se preocupan, en mayor grado, por los aspectos de seguridad y confiabilidad en el funcionamiento de los productos que consumen - los cuales son dados por supuestos -, sino que buscan con avidez aquellos suministros que proceden de organizaciones que muestran un alto grado de compromiso con el desarrollo sostenible y el manejo ético y moral de sus negocios, como elemento fundamental que permite establecer bases de acuerdo en los contactos comerciales, generando un clima de confianza para quienes dirigen los negocios y se comprometen con estos supuestos.

El concepto de RSE poco a poco ha evolucionado, dejando de ser un planteamiento académico conducente a complementar la formación de los futuros administradores de empresas, para constituirse en un factor esencial de competitividad, en unos mercados que exigen, día a día, más compromiso de los empresarios con los conceptos que garanticen la estabilidad del ecosistema y el desarrollo equilibrado de los valores humanos que comparten las sociedades involucradas en la internacionalización de la economía.

Por lo tanto el presente trabajo de grado recopila los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación “IMPACTO DEL ROL DE LA BRITISH AMERICAN TOBACCO COLOMBIA SOBRE EL BIENESTAR COLECTIVO”.

El informe se compone de tres capítulos donde se documenta los aspectos metodológicos y los resultados del proyecto de acuerdo con los objetivos que perseguía el trabajo.

1. CAPITULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Historia del tabaco

Según el Grupo de investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional (2006) el tabaco es un producto originario de América utilizado por los nativos del continente muchos años antes de la llegada de los conquistadores. Éste era un elemento indispensable en ceremonias religiosas y militares, ya que poseía una connotación mística diferente a la concepción actual difundida desde la época de la colonia por países como España e Inglaterra.

Cuando se mira el texto del Dr. Carlos Federico Espinal (2005) éste dice que el tabaco es miembro de la familia de las solanáceas (*nicotiana tabacum*), existen 70 especies de las cuales 45 son nativas de América. Éstas son las principales especies cultivadas para la producción comercial. Bajo condiciones normales de cultivo se obtiene una planta de altura que fluctúa entre uno y dos metros con un promedio entre 15 y 25 hojas ubicadas en un solo tallo; se produce en más de 25 países en todos los continentes, en la mayoría de los climas, excepto en los muy fríos. Debido a que el tabaco es originario de climas tropicales en donde la planta vegeta mejor y la cosecha es más temprana, afectando la calidad del producto y el rendimiento de la cosecha.

“La planta de tabaco tiene diversos usos entre los que se encuentra fumar, mascar, oler, sahumero, material para aglomerados, insecticida, bioreactor para la obtención de vacunas, fabricación de perfumes, como moneda, símbolo de cortesía, planta ornamental, dentífrico y alimentos para caprinos” (Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional. 2006).

En ese orden de ideas los suelos adecuados para el cultivo dependen de la variedad y el tipo de tabaco, que se ha adaptado a un amplio rango de condiciones ambientales en diferentes partes del mundo. En el caso colombiano, el tabaco se produce en varios pisos térmicos con diferentes variedades de suelos

y climas, que van desde los cercanos al nivel del mar con más de 30 grados centígrados hasta alturas de 1.600 m.s.n.m. con un promedio de 20 grados centígrados. Las distintas características del suelo y clima generan diferencias significativas en las propiedades de la hoja. En general el tabaco puede producirse en una gran variedad de suelos desde muy arenosos hasta muy pesados. Esto conduce a una especialización regional de acuerdo con la tendencia a la demanda y a la disponibilidad de los factores de producción favorables para cada tipo de cultivo, que se adapta a diferentes usos como cigarrillos, tabaco de fumar o de mascar.

En Colombia se cultiva el tabaco rubio y el tabaco negro. British American Tobacco Colombia (BAT), en su sitio web oficial, Sobre el tabaco (2010), explica claramente los componentes y características de estos tipos de tabaco; por ejemplo, del rubio se cultivan tres tipos: el Virginia (Flue cured), el Burley y tabaco negro.

Virginia (Flue cured): El tabaco Virginia se ha implantado con variedades importadas y su cultivo es promovido por Coltabaco S.A. (Philip Morris Colombia S.A.) y Protabaco S.A. tiene características similares al tabaco negro, pero sus niveles de nicotina son inferiores y se cura de manera artificial con aire caliente proporcionado por hornos, que permite controlar la temperatura y el nivel de humedad. En tal proceso se incrementan los costos, pero se obtiene una disminución cercana a 100 horas (5 días) frente a 25 a 40 días que demora el curado en caney de los demás tabacos.

Tabaco Burley: Éste presenta hojas más grandes de color canela y textura semifina, permitiendo el secado en caney. Es acopiado por los productores de tabaco a través de las agencias locales y está orientado principalmente a la fabricación de cigarrillos suaves.

Tabaco Rubio: Se produce en Santander (San Gil), norte de Boyacá (Municipio de Gutiérrez), norte de Santander (Cúcuta), Tolima, Huila y se está ampliando al

Quindío, en el Valle del Cauca, Cauca y Nariño. La producción de este tabaco es aproximadamente el 50% del total producido en el país y se realiza por medio del arrendamiento de las tierras, debido a la inseguridad rural, exigencias en la inversión y administración del cultivo.

Tabaco Negro: Se cultivan dos tipos, el García y el Cubita, cuyas variedades han sido desarrolladas por el ICA, Corpoica y Coltabaco S.A. Ésta planta puede alcanzar dos metros y en promedio tiene 42 hojas por tallo. El primero, el tabaco Negro tipo García tiene hojas grandes, anchas y gruesas y se cultiva esencialmente en Santander y Boyacá. Cerca del 57% de su producción es acopiada directamente por la industria de cigarrillos por medio de los contratos previamente establecidos para su siembra y el resto de la producción es adquirido de contado por estas empresas. El segundo, el tabaco Negro tipo Cubita se cultiva con fines de exportación. Esta planta mide más de dos metros y se puede recoger 40 hojas por tallo, estas hojas son largas y angostas, tiene baja presencia de nicotina y alquitranes. El cultivo requiere de intensiva mano de obra representando entre el 82% y el 90% de los costos del cultivo, por esto la mayoría de los agricultores son propietarios de la tierra y usan mano de obra familiar.

Al mirar y analizar el texto del Dr. Carlos Federico Espinal (2005), en Colombia, desde la época de la colonia -1776- la producción del tabaco con fines comerciales era controlada por el gobierno español, que estableció un monopolio y delimitó cuatro áreas de producción: Ambalema, Palmira, Zapatoca y Pore. En 1833 el monopolio republicano exportó el primer cargamento con 5 mil libras a Europa; en 1850 se reportaron 1,4 millones de libras y en 1857 los holandeses compraron a Colombia 16 millones de libras.

Lo anterior permite destacar la importancia del tabaco en la economía nacional como fuente de empleo y de ingresos para el sector rural, para los departamentos a través de los impuestos y de divisas generadas por la exportación de tabaco en rama.

La influencia del tabaco en el siglo XIX se puede observar cuando centenares de trabajadores acudían a las zonas tabacaleras para las labores de siembra, cuidado del cultivo, recolección y procesamiento. El beneficio de estas regiones atrajo comerciantes que poblaban las ciudades, como es el caso de Ambalema, cuya población se triplicó entre 1830 y 1857.

El monopolio impuesto por la Corona fue abolido en 1850 cuando el Estado permitió que los compradores privados adquirieran el producto por medio de la abolición del estanco. El cultivo pasó a manos del capital privado, que en su gran mayoría provenía del extranjero, con producciones a gran escala principalmente enfocadas a la exportación, lo cual lo convirtió en una base de la economía del país. En 1857 los precios cayeron debido a las plagas en los cultivos y a las nuevas plantaciones en otros países como Holanda. Por tal motivo, los grandes terratenientes abandonaron la producción y esas zonas pasaron a otros empresarios de tipo minifundistas, que son el tipo de producción que impera en el país hasta la actualidad.

Observando el texto del Grupo de investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional (2006), la pobreza, la falta de servicios públicos, de salud, vivienda digna, educación e infraestructura para el desarrollo de su actividad productiva son características frecuentes de la población de la mayoría de las zonas tabacaleras; situación que se acentuó en la década pasada con la crisis del sector agropecuario, ya que el tabaco es uno de los productos con más intensivos en mano de obra.

Cuando se estudia el artículo *Delivering Expert Knowledge To Global Counsel* (2005), se observa que la filial en Colombia de Philip Morris, GWP C.V., adquirió el 25 de abril de 2005 el 96,65% de la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco), una de las empresas más emblemáticas del país, por la que pagó USD\$299,6 millones.

La compra, hecha en una oferta pública de acciones (OPA) en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), se hizo a través de la sociedad de corretaje, Corredores Asociados, y significó la adquisición de 61.414.222 acciones de Coltabaco.

La OPA de Coltabaco es la operación más grande que se ha realizado en los años de existencia de la BVC.

Los compradores habían anunciado su disposición para adquirir entre el 51% de la acciones, que había ofreció el Grupo Empresarial Antioqueño, y el 100% de las mismas.

El gerente de la empresa estadounidense Philip Morris en Colombia, Luc Gerard, anunció que la operación buscaría ampliar la participación de Coltabaco en el mercado nacional, que hoy es de cerca de un 51,8%.

El texto de Riascos (2011) explica que en el 2010 Philip Morris, la compañía con mayor número de ventas de cigarrillos y el principal comprador de tabaco en Colombia intentó comprar Protabaco S.A., la compañía con mayor participación en el mercado después de PMI, por un precio de \$USD 425 millones. De haberse permitido la fusión, se habría creado una compañía con una participación del 78% en la venta de cigarrillos y con un monopolio en la compra de tabaco. Cuando la autoridad en materia de competencia en Colombia, la Súper Intendencia de Industria y Comercio (SIC), revisó el caso, presentó una serie de objeciones. Primero, encontró que la fusión habría incrementado los precios en alrededor de 4% en el segmento medio-bajo, que incluye marcas populares como Mustang, Boston, Belmont, Premier, Derby y Piel Roja entre otras.

En segundo lugar, la SIC expresó preocupaciones sobre las condiciones que Protabaco y PMI imponían a los cultivadores de tabaco en Colombia. Más precisamente, cláusulas contractuales que estas compañías imponen a los agricultores de tabaco, las cuales exigen aceptar contratos de financiación y prohíben a los agricultores sembrar otros productos. La SIC estaba preocupada de

que el monopolio resultante de la fusión empeorara la situación de los pequeños agricultores, restringiendo la competencia aun más y abriendo la posibilidad de que la compañía resultante abusara de su posición del mercado.

Finalmente, la SIC estaba preocupada por ciertos tipos de cláusulas de exclusividad entre las compañías tabacaleras y sus distribuidores, e impuso restricciones en dichas cláusulas como una condición para la fusión. Otra de las condiciones impuestas por la SIC para la fusión incluía la venta de dos marcas importantes (Mustang y Premier), lo cual disuadió a PMI de insistir en la transacción. Un año después, la tercera compañía más grande del mercado, BAT, anunció su intención de comprar Protabaco por \$USD 452 millones.

Una consideración importante, es que BAT tiene una menor fracción del mercado de cigarrillos, 20.7% comparado con el 49.9% de PMI en el 2010. Adicionalmente, las ventas de BAT están concentradas en el segmento "Premium", donde tiene un 54% del mercado, y donde Protabaco no tiene presencia en absoluto. En el segmento medio-bajo, BAT solamente posee el 15% del mercado (con marcas como Belmont, Delta, Montana y Pall Mall), mientras que Protabaco tiene el 33%. Teniendo en cuenta lo anterior, la concentración resultante en el mercado de cigarrillos, incluso por segmentos, es mucho menor en esta fusión que en la anterior. Para concluir, BAT prácticamente no compra tabaco a los agricultores colombianos, lo que implica que la fusión no tendría efectos sobre el mercado de la compra de tabaco.

Después de que dos firmas se fusionan, se crean incentivos unilaterales para incrementar los precios por dos razones. Primero, dado que ex-post aumenta la concentración del mercado y se reduce la competencia, la firma tiene la habilidad de incrementar su margen de ganancia. Segundo, en mercados donde las compañías venden productos diferenciados (como los cigarrillos), una fracción de los consumidores que antes de la fusión se hubiera perdido a la competencia, en

respuesta a un incremento unilateral en el precio de una marca, ahora se retienen, pues cambian a una marca de la compañía fusionada.

El resultado de estos dos efectos es que la mayoría de los modelos económicos que analizan fusiones en mercados con productos diferenciados predicen un incremento en precios ex-post. Sin embargo, usualmente se sugiere que las ganancias en eficiencia – consecuencia del desplazamiento de tecnologías ineficientes, aprovechamiento de economías de escala o mejores prácticas gerenciales – reducirán el costo marginal y desincentivarían las firmas a incrementar sus precios. Las compañías involucradas en una fusión suelen argumentar la existencia de grandes ganancias en eficiencia y piden que estas sean tenidas en cuenta por las autoridades.

El análisis descrito anteriormente se enfoca en los efectos unilaterales de la fusión entre BAT y Protabaco. En un contexto dinámico, donde las compañías interactúan repetidamente, se abre la posibilidad de colusión implícita. Una fusión puede afectar los precios no solo porque cambia el grado de concentración del mercado sino porque cambia el grado de coordinación posible en precios que existe en uno o varios mercados.

Una implicación interesante de esto es que, si bien la adquisición de Protabaco por parte de PMI habría dado lugar a una concentración significativa en su participación de mercado, también podría haber tenido un efecto pro-competitivo al hacer la colusión implícita más difícil de mantener. Por otro lado, la adquisición de Protabaco por parte de BAT da como resultado un duopolio en el que las dos empresas restantes tienen más o menos la misma proporción del mercado en cada segmento.

Por último, cuando las empresas multi-producto compiten en varios mercados, su capacidad para comportarse de forma cooperativa o de coordinar con éxito en la fijación de precios se incrementa. A lo largo de la década de los 90 se demostró que, en algunos casos, el contacto en varios mercados puede mejorar la

capacidad de las empresas para mantener precios altos, al combinar las restricciones de compatibilidad en incentivos que limitan la colusión tácita. En particular, en casos cuando dos empresas compiten en dos o más mercados con estructura de duopolio, con distintas participaciones de mercado en cada uno, se observa que el contacto en múltiples mercados puede ayudar a suavizar las asimetrías del mercado, haciendo la restricción de compatibilidad en incentivos más simétrica, lo que facilita la colusión.

Con la compra de Protabaco S.A., PMI y BAT compartirán el mercado de tabaco en Colombia, México, Venezuela, Perú, Ecuador, Chile, Argentina y Brasil, con participaciones de mercado muy diferentes en cada uno. Por ejemplo, en Chile y Venezuela, BAT es casi un monopolista con una proporción del mercado superior al 95%; en Brasil, BAT tiene el 87% del mercado y PMI el 11%; en Argentina y México, PMI es la firma dominante, con proporciones del 74.8% y del 65.3% respectivamente, comparado con un 20.2% y un 22.5% de BAT. En Colombia, cada compañía tendría cerca del 50% del mercado. La estructura de duopolio en estos mercados puede potencialmente tener efectos negativos sobre los consumidores de cigarrillo en estos países.

1.2. La industria en la que se compite

Según la Revista Inter Forum (2010) su artículo de La Industria Del Tabaco cuatro empresas dominan el 70% del mercado mundial de tabaco: Philip Morris 17%, British American Tobacco (BAT) 16%, la Japan Tobacco 16% y el monopolio estatal chino, China National Tobacco Co (CHIT) 30%. Recientemente, la Philip Morris adquirió una de las más grandes compañías colombianas productoras de cigarrillos: Coltabaco S.A. Después de recibir ofrecimientos de diferentes compañías.

Analizando el Ranking de las empresas líderes productoras de tabaco de Colombia (2010) fueron Philip Morris-Coltabaco y la British American Tobacco-Protabaco. Ambas compañías experimentaron aumentos en su nivel de ventas y

utilidades. Para el 2010 las ventas de Philip Morris-Coltabaco fueron de \$422.244 millones (USD\$223 millones aproximadamente), con un crecimiento en ventas del 3,5% y un posicionamiento en Colombia del 51% del mercado. Mientras tanto, la BAT Colombia tuvo un nivel de ventas de \$122.955 millones (USD\$64,8 millones aproximadamente), con un crecimiento en ventas del 3.1% y un posicionamiento en Colombia del 21% del mercado. Por otro lado, la nueva adquisición de BAT, Protobaco S.A., tuvo un nivel de ventas de \$269.910 millones (USD\$143 millones aproximadamente), con un crecimiento en ventas del 5% y un posicionamiento en Colombia del 28% del mercado.

Desde 2007 este sector ha perdido impulso como consecuencia de la recesión y de las campañas en contra del consumo de cigarrillos. Por otro lado, la revaluación del peso ha estimulado las importaciones y ha impactado negativamente a las exportaciones de cigarrillos producidos con tabaco colombiano.

1.3. British American Tobacco Colombia

British American Tobacco (BAT) incursionó por primera vez en el mercado nacional de cigarrillos en la década de los cincuenta, pero sus labores se vieron interrumpidas en dos oportunidades por políticas del gobierno relacionadas con importaciones e inversión extranjera. Pero en Octubre de 1994, gracias a la apertura económica, la tabacalera regresa al país y se establece como una sucursal de Internacional Tobacco (Overseas) Limited, y en 1997 cambia su nombre por British American Tobacco (South América) Limited iniciando operaciones de importación y distribución directa de sus productos.

“Las oficinas principales de BAT Colombia se encuentran ubicadas en Bogotá, al igual que la gerencia regional de esta ciudad. Adicionalmente la compañía cuenta con agencias de distribución propias en las ciudades de Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, las cuales apoyan las ventas nacionales y la red de distribución regional” (¿Quiénes somos? 2010).

En la actualidad, la compañía genera 240 empleos directos y cerca de 170 indirectos, garantizando la presencia de sus productos en más de 34.000 puntos de venta atendidos directamente y 200.000 más a través de distribuidores y mayoristas. Cabe mencionar que ésta es una empresa comprometida con el país, respetuosa de la normatividad vigente, activa en la autorregulación, de la promoción de una cultura de consumo responsable de tabaco y de un marco regulatorio equitativo, así como en el desarrollo de una importante agenda de RSE.

Nuestra misión

“Somos una Compañía tabacalera responsable, que trabaja con pasión para sobrepasar las expectativas de los consumidores, clientes y accionistas, a través de la excelencia de nuestra gente y marcas ganadoras” (Nuestra estrategia. 2010).

Nuestra visión

“Crecer la participación de valor del negocio, a través del mejoramiento de la posición de mercado en los próximos 3 años, manteniendo foco en segmentos claves, apalancándose en innovaciones y desarrollando las habilidades requeridas para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores” (Nuestra estrategia. 2010).

Pilares estratégicos

Crecimiento

“Buscamos aumentar nuestra participación en volumen y valor en el mercado de tabaco global tanto por el crecimiento orgánico como por fusiones y adquisiciones” (Nuestra estrategia. 2010).

Responsabilidad

“Seguiremos equilibrando nuestros objetivos comerciales con las expectativas de una amplia gama de grupos de interés, asegurando de esta manera un negocio sostenible” (Nuestra estrategia. 2010).

Productividad

“Nuestro acercamiento general a la productividad es sobre la utilización de nuestros recursos globales para incrementar las ganancias y generar fondos para reinvertirlos en nuestro negocio” (Nuestra estrategia. 2010).

Organización ganadora

“Tenemos mucha confianza en nuestras estrategias para el Crecimiento, la Productividad y la Responsabilidad pero para alcanzar nuestra visión debemos contar con las personas adecuadas y el ambiente adecuado. Esa es la esencia de nuestra estrategia de Organización Ganadora” (Nuestra estrategia. 2010).

Canales de distribución

BAT Colombia utiliza los siguientes canales de distribución:

- **Canal directo:** Aunque es poco común en Colombia, BAT tiene sus propias máquinas expendedoras de cigarrillos, ubicadas en muy pocos sitios, aunque estratégicos, que logran que sea innecesario tener un intermediario.
- **Canal indirecto:**
 - **Grandes superficies (supermercados/hipermercados):** Es uno de los más comunes medios por los cuales las personas pueden adquirir los cigarrillos y BAT ofrece sus productos en casi todos los del país.
 - **Chaceros:** En países latinoamericanos es una actividad común. Hace referencia a los vendedores ambulantes y tiene una representación significativa en

el volumen de ventas. También es de fácil acceso y no muy costoso. Se le da una dotación completa a los vendedores, carrito, uniforme y mercancía.

- **Gasolineras, farmacias, mini mercados o mercados express:** Colombia es un país en cuyas gasolineras hay mini mercados y cuyas farmacias son vendedoras de otros productos distintos a lo que drogas médicas se refiere. Este es un medio común por el cual las personas adquieren cigarrillos.

1.4. Antecedentes relevantes

BAT hace una clara descripción de su historia en el mundo y en Colombia. Examinando ¿Quiénes somos? (2010), en su página web oficial, puede describirse a la tabacalera de la siguiente manera:

En 1902: Fue fundada con la unión de Imperial Tobacco Company del Reino Unido y American Tobacco Company de Estados Unidos.

En 1914: Adquirió la compañía Souza Cruz de Brasil.

En 1927: Ingresó al mercado de EE.UU con la compra de la compañía Brown & Williamson Tobacco Corporation.

A mediados de la década de los 50's: Obtuvo los negocios de Benson & Hedges en el extranjero, que junto con la marca State Express, se convirtió en el punto clave para lograr la predominancia en el mercado internacional.

En 1972: Logró la propiedad exclusiva de sus marcas originales como State Express, gracias a la revocatoria del acuerdo firmado en 1902. A finales de la década adquirió varias marcas claves como Kent.

En 1994: Importante adquisición, compra de la Compañía American Tobacco Company.

En 1998: Cotiza en la Bolsa de Valores de Londres como negocio independiente.

En 1999: Se fusionó con Rothmans International.

En el 2000: Adquiere la totalidad de Imperial Tobacco, el negocio tabaquero más grande de Canadá.

En el 2001: Realiza inversiones importantes en Corea del Sur, Turquía, Vietnam, Nigeria y Egipto.

En el 2002: Celebra sus primeros 100 años.

En el 2004: La subsidiaria en EE.UU Brown & Williamson se fusiona con R.J Reynolds American, en el cual el Grupo tiene el 42% de participación.

En el 2005: Por primera vez, el precio por acción sobrepasó las diez libras esterlinas.

En el 2008: Por séptimo año consecutivo el Grupo fue incluido en el índice mundial de Sustentabilidad Dow Jones.

En el 2009: El Grupo fue incluido en el Sustainable Asset Management (SAM) logrando ser reconocido como un líder e impulsor del sector. Adicionalmente se lograron dos importantes adquisiciones como Tekel de Turquía y Bentoel de Indonesia.

1.5. Definición del negocio

Definición de los Productos de la British American Tobacco

Cuando la tabacalera habla de sus productos hay que entrar a describir Nuestras marcas (2010) las cuales se caracterizan por su calidad superior, productos innovadores y enfocados en los consumidores, lo que le permite seguir fortaleciendo su posición en el mercado. Sus marcas se definen a continuación:

Belmont: Tiene atributos únicos de producto como el secado natural y mezcla única de tabacos que reafirman su liderazgo en suavidad y calidad. Su renovado empaque incorporó las olas, ícono que identifica la marca desde su lanzamiento.



Figura 1

Kent: Es una marca Premium Light, de excelente calidad, con bajos contenidos de nicotina y alquitrán. Ofrece dos niveles de intensidad (Blue 8 y Silver 5) y gracias a su tecnología de triple filtro (3Tek) reduce las partículas del humo que causan asperezas; de esta manera se logra un balance entre sabor y calidad.



Figura 2

Kool: En Colombia fue la primera marca mentolada en el mercado; su innovación y dinamismo la han convertido en “The Menthol Authority”.



Figura 3

Lucky Strike: Es una de las marcas más antiguas y más icónicas del mundo y es una de las marcas internacionales de mayores ventas para BAT.



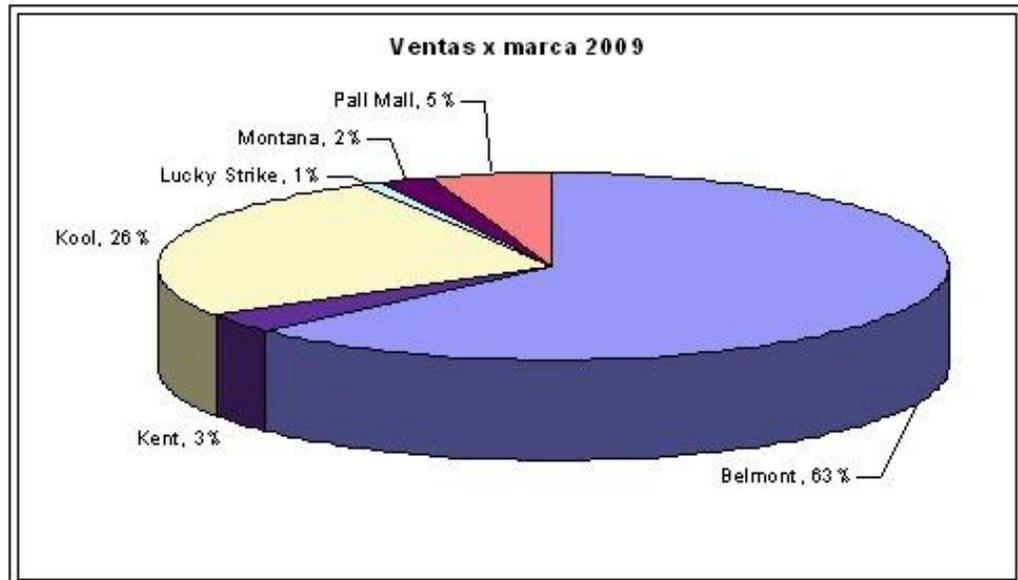
Figura 4

Pall Mall: Fue lanzada al mercado en 1899 y es vendida actualmente en más de 60 países. En Colombia se vende desde el 2005.

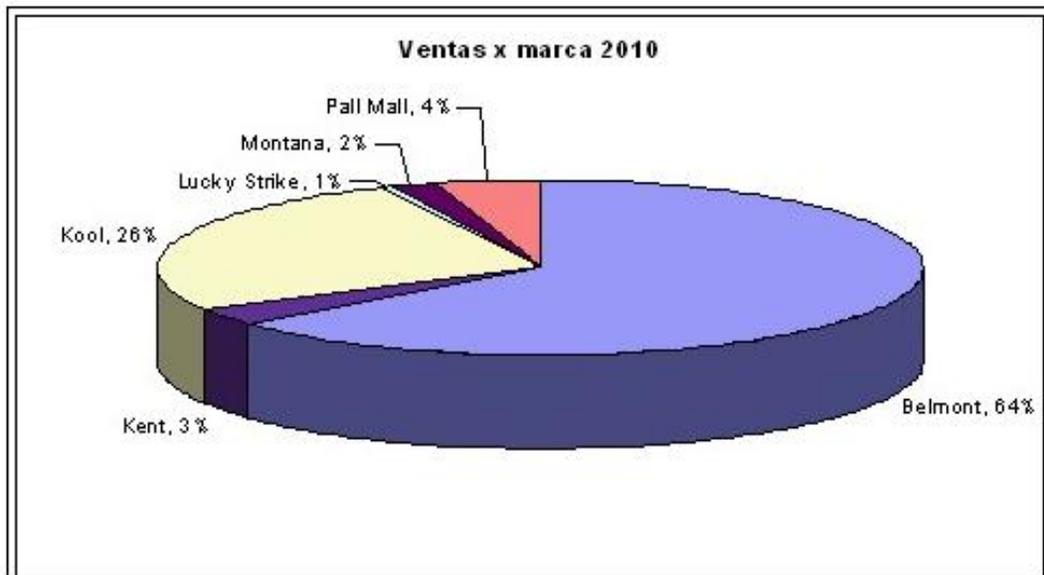


Figura 5

Peso Porcentual Actualmente (Figuras 6 y 7)



Fuente: BAT archivo general



Fuente: BAT archivo general

Se evidencia que el peso porcentual sobre las ventas de cada uno de los productos que ofrece la BAT, no varía mucho entre un año y otro. Así, el producto líder de la compañía – Belmont - tiene un nivel de participación del 64% para el 2010 y del 63% para el 2009 ya que, las propiedades inigualables con las que cuenta como el secado natural y la mezcla única de tabacos, son la combinación perfecta para obtener un sabor suave y un cigarrillo de calidad. Seguidamente, encontramos el segundo producto líder – Kool -, con una participación sobre las ventas del 23% para el 2009 y para el 2010, pues gracias a su sabor suave y mentolado hacen que este producto sea realmente apetecido por los consumidores de tabaco colombiano. Por último, encontramos que productos de la empresa como Pall Mall, Kent, Montana y Lucky Strike se dividen el resto de la porción de las ventas, debido a que sus características no son las más atractivas para la mayoría de los clientes colombianos.

Indicadores de tamaño

- Nivel de ventas en 2011: \$122.955 millones (Miles de pesos colombianos)
- Ganancia neta en 2011: \$38.647 (Miles de pesos colombianos)
- Nivel de Activos en 2011: \$65.450 (Miles de pesos colombianos)
- Número de empleados: En la actualidad BAT Colombia genera 240 empleos directos y cerca de 170 indirectos, garantizando la presencia de sus productos en más de 34.000 puntos de venta atendidos directamente y 200.000 más a través de distribuidores y mayoristas.
- Sucursales (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín): 5
- Número de fábricas en el mundo: 50 en 41 países.
- Mercados en los que son vendidas las marcas de BAT: En más de 180 países en todos los continentes.

- Número de empleados en el mundo: 61.053

Segmentos objetivo

La tabacalera BAT evidencia en Nuestra filosofía (2010) reconocer desde hace mucho tiempo que el producto que comercializan representa un factor de riesgo importante para la salud de quien lo consume y, por lo tanto, sus marcas y productos deben ser desarrollados, producidos y comercializados de manera responsable. Por esa razón, el negocio no consiste en aumentar el número de personas que fuman o la cantidad de cigarrillos que éstas fuman, sino crecer en participación de mercado, ofreciéndoles marcas diferenciadas con los más altos estándares de calidad.

La decisión de fumar es una elección personal. También lo es la decisión de dejar de fumar. BAT considera que todo individuo debe tener el derecho de tomar este tipo de decisiones por sí mismo.

Además de las disposiciones ordenadas por la ley, la posición de BAT sobre fumar se aclara a través de sus productos y por respeto a sus consumidores. “Recibimos de buen grado y apoyamos la inclusión de advertencias de salud, adecuadas y precisas, en todos los empaques de nuestros productos y en las publicidades de productos tabacaleros” (Riesgos para la salud al fumar. 2010).

Por todas las consideraciones anteriores el segmento objetivo de BAT es todas aquellas personas mayores de 18 años, sin importar el país en el que se encuentren. Claro está que es bastante difícil para la compañía controlar que los menores de edad no tengan acceso a esta clase de productos, debido al contrabando que se presenta en nuestro país que hace que estos menores tengan mayores posibilidades de adquirirlos. Sin embargo, BAT Colombia fue la única tabacalera que firmó la Alianza Protectora con la Alcaldía de Bogotá y en septiembre del 2011 se adhirió a la Declaración de Buenas Prácticas de Comercio

de Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos liderada por la Alcaldía de Bogotá, FENALCO Bogotá y Red Paz; todo esto con el objetivo de cumplir con la responsabilidad social que le debe a las personas, ya que su producto es nocivo para la salud.

1.6. Algunos proyectos de British American Tobacco

1.6.1. La Fundación British American Tobacco Colombia

El sitio web oficial de BAT describe que La Fundación British American Tobacco Colombia (2010) fue creada en el año 2000, como parte de las políticas de RSE que la compañía asumió y de su compromiso con el desarrollo social y cultural de Colombia.

La Fundación tiene como objetivo único promover la difusión y la apropiación de la cultura popular Colombiana en todas sus manifestaciones con el fin de contribuir al fortalecimiento del tejido social del país.

Dicha Fundación desarrolla sus propios proyectos con el gobierno nacional, departamental y local, con las entidades culturales en los departamentos, con la empresa privada y con las entidades culturales más importantes del país. Gracias a estas sinergias, se han logrado concretar muchos proyectos de los cuales se destacan los siguientes: El Salón BAT de arte popular, el Programa Apoyo a las Fiestas Populares de Colombia, el Festival BAT de Nueva Música Colombiana, material didáctico y de consulta (Libros, videos, revistas y folletos educativos).

1.6.2. Prevención de fumado en menores de edad

Su proyecto de Prevención de fumado en menores de edad (2010) deja ver que de acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de la Protección Social en el 2008, 62,9% de los menores han probado alguna vez el cigarrillo y casi 30% fuman habitualmente. Conscientes de esta problemática y teniendo en mente que una de las principales preocupaciones de la sociedad en general en relación con la industria tabacalera es el fumado por parte de menores de edad, BAT Colombia fue la única tabacalera que firmó la Alianza Protectora con la Alcaldía de Bogotá y

en septiembre del mismo año se adhirió a la Declaración de Buenas Prácticas de Comercio de Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos liderada por la Alcaldía de Bogotá y FENALCO Bogotá.

Por otra parte, han venido desarrollando desde el año 2008 una campaña masiva, de la mano con FENALCO, RCN Compromiso Social y ahora Petrobras, cuyo objetivo es ayudar a tomar conciencia a comerciantes y padres de familia de su papel dentro de la prevención del consumo de tabaco en menores de edad, cumpliendo de esta manera con uno de los principios de negocio de BAT (Administración Responsable del Producto), apoyando y promoviendo la Ley de Control de Tabaco (1335 de 2010).

La campaña de Prevención de Fumado en Menores de Edad tiene como objetivo crear conciencia, por un lado, entre los comerciantes acerca de la importancia de no venderles cigarrillos a los menores y solicitar la cédula de ciudadanía; por otro lado está dirigida a los padres de familia invitándolos a no enviar a sus hijos a comprar cigarrillos en su representación y en la importancia de la educación en relación con la prevención del hábito de fumar.

Después de realizada la segunda etapa de la Campaña en el 2009, la firma MEIKO, empresa de Investigación de Mercados, realizó un estudio cuyos resultados son muy satisfactorios y permitieron a la empresa afirmar que se ha avanzado en la concienciación de los comerciantes al prevenir y restringir el acceso del cigarrillo a menores de edad. El estudio indica que el 68% de los tenderos a nivel nacional nunca comercializan cigarrillos a menores de edad y el 44% de los tenderos en Bogotá solicitan cédula de ciudadanía; vale la pena mencionar que esta última cifra era del 22% antes del inicio de la campaña en el 2008.

A pesar de los buenos resultados y los avances logrados en esta materia, BAT reconoce que tienen todavía un largo camino por recorrer. Por tal motivo, hacen una especial invitación a toda la sociedad Colombiana, a todos los actores de la

cadena de distribución y comercialización, y en especial, a todos los padres de familia, a vincularse a las acciones y objetivos de la campaña de tal manera que se logre disminuir notablemente el consumo de cigarrillos en menores de edad.

1.6.3. Programa de voluntariado

El Programa de voluntariado (2010) de BAT Colombia se une en el 2010 a la fundación un techo para mí país Colombia, donando 28 viviendas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Esta iniciativa se promueve con la donación de dinero entre los empleados de la empresa. La compañía donará un peso por cada peso recaudado entre sus funcionarios.

Desde el 2005, la tabacalera lidera programas de voluntariado que brindan progreso a las comunidades de escasos recursos y desarrollo del país. Por ejemplo, desde el mes de marzo trabaja con la Fundación Un Techo para mi País Colombia con el fin de fortalecer y reivindicar su compromiso con las comunidades más vulnerables del país.

Esta iniciativa busca brindarles una solución concreta y tangible a corto plazo a aquellas familias que se encuentran en condiciones de pobreza extrema que habitan en viviendas vulnerables, construidas en materiales como el cartón y la lata, y que no cuentan con mínimas condiciones de salubridad y seguridad.

La Fundación Un Techo Para mi País busca erradicar la pobreza extrema y asiste a millones de personas de estratos bajos en 12 países, a partir de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social.

El Voluntariado en BAT Colombia nació en el 2005 y tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables del país a través de la contribución de donaciones y realización de eventos donde los empleados de la compañía se involucran y hacen parte fundamental del cambio.

2. CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas han comenzado a adoptar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los fondos de capital internacionales, los inversionistas, etc. (también llamados en conjunto stakeholders), sino también como una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

Solano (2009) interpreta la RSE como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico, ambiental e institucional por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa.

Para hacer una introducción a lo que es la RSE, hay que saber que este concepto nace gracias a la relación existente entre el ser humano y su entorno. Dixon (2003) narra que desde su surgimiento, la especie humana ha transformado el medio ambiente para lograr la satisfacción de sus necesidades. Aunque los primeros Homo Sapiens vivieron en relativa armonía con el entorno, debido al acelerado desarrollo socio económico de las civilizaciones humanas, a la agricultura, ganadería, al control y uso del fuego en un inicio; a la Revolución Industrial, al descubrimiento, uso y explotación de los combustibles fósiles y la explotación intensiva de los recursos minerales del planeta, así como a la revolución científica y tecnológica posteriormente; se ha incrementado considerablemente la capacidad de impacto de los seres humanos sobre el medio ambiente, disminuyendo notoriamente y de manera descontrolada la calidad de éste, y su capacidad para sustentar la vida, lo cual ha provocado la actual crisis ambiental.

A lo anterior le sigue que a partir de la década del 60, se aprecia un proceso de concienciación acerca de esta problemática, que pausadamente ha incorporado a científicos, académicos, políticos, organizaciones, empresas, gobiernos, la sociedad civil, comunidades, etnias, culturas y diversos grupos sociales; que de una manera u otra exigen la urgente necesidad de movilizar la actuación humana en función de lograr la solución estos problemas ambientales. Como resultado de este debate ambiental, y del cuestionamiento de modelos de desarrollo imperantes que se orientan predominantemente hacia el crecimiento económico, industrial y tecnológico, y que implican altos costos sociales, económicos, culturales y ambientales vinculados al consumo y manejo irracional e indiscriminado de los recursos del medio; surge como alternativa la teoría del desarrollo sostenible o sustentable y el concepto mismo de RSE.

El rol del sector empresarial en la sociedad es la política pública más importante de este siglo. Esta afirmación es de vital importancia para marcar el punto de salida de esta investigación, ya que cada vez que se muestra la real magnitud que puede tener el sector empresarial en la solución de problemas que afectan a la sociedad en su conjunto. La capacidad que tiene el sector empresarial para fomentar el desarrollo económico y la voluntad de las mismas para enfrentar y asumir cuestiones sociales, constituyen una poderosa razón para centrar la atención en el ámbito de la RSE y el compromiso de liderazgo y competitividad que dicho concepto lleva en su definición.

Las empresas como miembros de una comunidad tienen la responsabilidad de comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental.

No hay que olvidar también que la empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas, puesto que es una generadora de empleo y de riqueza, además de ser un agente de desarrollo en las comunidades en las que están

presentes. Las grandes empresas son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas.

De acuerdo con Solano (2009) la escala y el carácter de los beneficios que puede otorgar la aplicación de RSE son relativos a la naturaleza de la misma y es difícil de cuantificar. Sin embargo, no hay que olvidar que hay una relación directa entre el desempeño social/ambiental y el financiero, pero teniendo en cuenta que aquellas empresas que aplican un proyecto de RSE no buscan una rentabilidad financiera en el corto plazo, porque son proyectos que necesitan identificar y capacitar a aquellas personas que los ejecutarán.

Si bien la definición usada para explicar el impacto en los accionistas se refiere generalmente a esfuerzos solidarios y voluntarios, un proyecto de RSE puede estar gestionado desde departamentos internos de compañía como recursos humanos, desarrollo del negocio o relaciones institucionales, o bien puede formar parte de una unidad independiente que reporta al director o en algunos casos a la junta de directivos. Aunque algunas compañías implementan acciones con valores similares sin necesariamente definir un equipo o un programa estratégico.

A menudo la RSE se utiliza para mejorar la imagen de la empresa. Si la estrategia de la empresa y sus operaciones están alejadas de la responsabilidad social, el programa de RSE se puede interpretar como un intento de lavado de imagen.

De acuerdo con los cuatro ejes que desarrolla la RSE y que plantea Solano (2009), se presenta la tabla 1 como una manera de asegurar la sostenibilidad de un proyecto de esta naturaleza:

Tabla 1.

Medidas para asegurar la sostenibilidad de un proyecto de RSE

Económico	Social	Ambiental	Institucional
• Flujo adecuado de	• Los interlocutores	• Las áreas verdes no se ven	• La institución cuenta

<p>fondos: es decir, se cuenta con un flujo de caja apropiado para la actividad, que permite cubrir las demandas de modo oportuno y eficiente.</p>	<p>claves están en capacidad de responder adecuadamente a la propuesta; es decir, están organizados y cuentan con el conocimiento necesario.</p>	<p>afectadas.</p>	<p>con una organización adecuada para desarrollar el proyecto. Es decir, sus niveles y flujos de mando favorecen y no entorpecen dicha labor.</p>
Económico	Social	Ambiental	Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiamiento aseguradas: están comprendidos aquí no solo los recursos externos, sino también los internos. • Capacidad de maniobra en fuentes y usos: se refiere a la capacidad de la institución de recurrir a fuentes diferentes para cubrir posibles problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • El público participa desde el inicio en la propuesta, lo cual permite analizar si ésta fluyó de arriba a abajo o de abajo a arriba. Cada flujo de decisión exigirá un trabajo diferente. • El público considera que la propuesta es importante para su desarrollo. • Existen mecanismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos crecen proporcionalmente a las actividades que tienen lugar en el mismo espacio. • La calidad del aire no es afectada. • La calidad del agua no es afectada. • La calidad del agua no es afectada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el personal adecuado, en cantidad y calidad, para cubrir las tareas que demande el proyecto. • La propuesta de trabajo es clara para los involucrados. • La institución transmite mensajes coherentes a

financieros. <ul style="list-style-type: none"> • Activos suficientes en el tiempo que permitan cubrir las necesidades imprevistas. 	claros para canalizar la participación de los interlocutores claves, en cualquier momento del proceso de RSE.		todos sus miembros.
Económico	Social	Ambiental	Institucional
	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta ayudará objetivamente a mejorar la calidad de vida de la población. • Existe compromiso claro de los actores, asumido voluntariamente. • Existen liderazgos identificados y comprometidos, ya que las poblaciones tienen referentes que es preciso conocer, aceptar e 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay actividades que generen tensiones entre la población. • Se evita la polarización de opiniones entre la población. Un proyecto que, aunque no afecte los recursos naturales, polarice a la población es, por definición, insostenible. • Se cuenta con mecanismos para evitar posibles conflictos. • Se evitan 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la maquinaria y los equipos necesarios y suficientes. • Existen procedimientos claros, técnicos y administrativos. • Se cuenta con métodos internos para asumir y corregir, si fuera necesario, las desviaciones y situaciones imprevistas. • El personal está motivado e identificado con la

	incorporar. <ul style="list-style-type: none"> • Se ha identificado a los disidentes de la propuesta, se conocen sus motivaciones y se sabe cómo incorporarlos. 	condiciones de vulnerabilidad ante los desastres, por causa de un crecimiento inadecuado, la interrupción de flujos naturales, construcciones inapropiadas o la presión excesiva sobre los recursos.	propuesta, porque siente que ella encierra un potencial importante de crecimiento personal. <ul style="list-style-type: none"> • Las diferentes áreas, además del área responsable, conocen y están identificadas con la propuesta. • Existe un liderazgo interno claro y respetado.
--	---	--	---

2.2. Negocios inclusivos

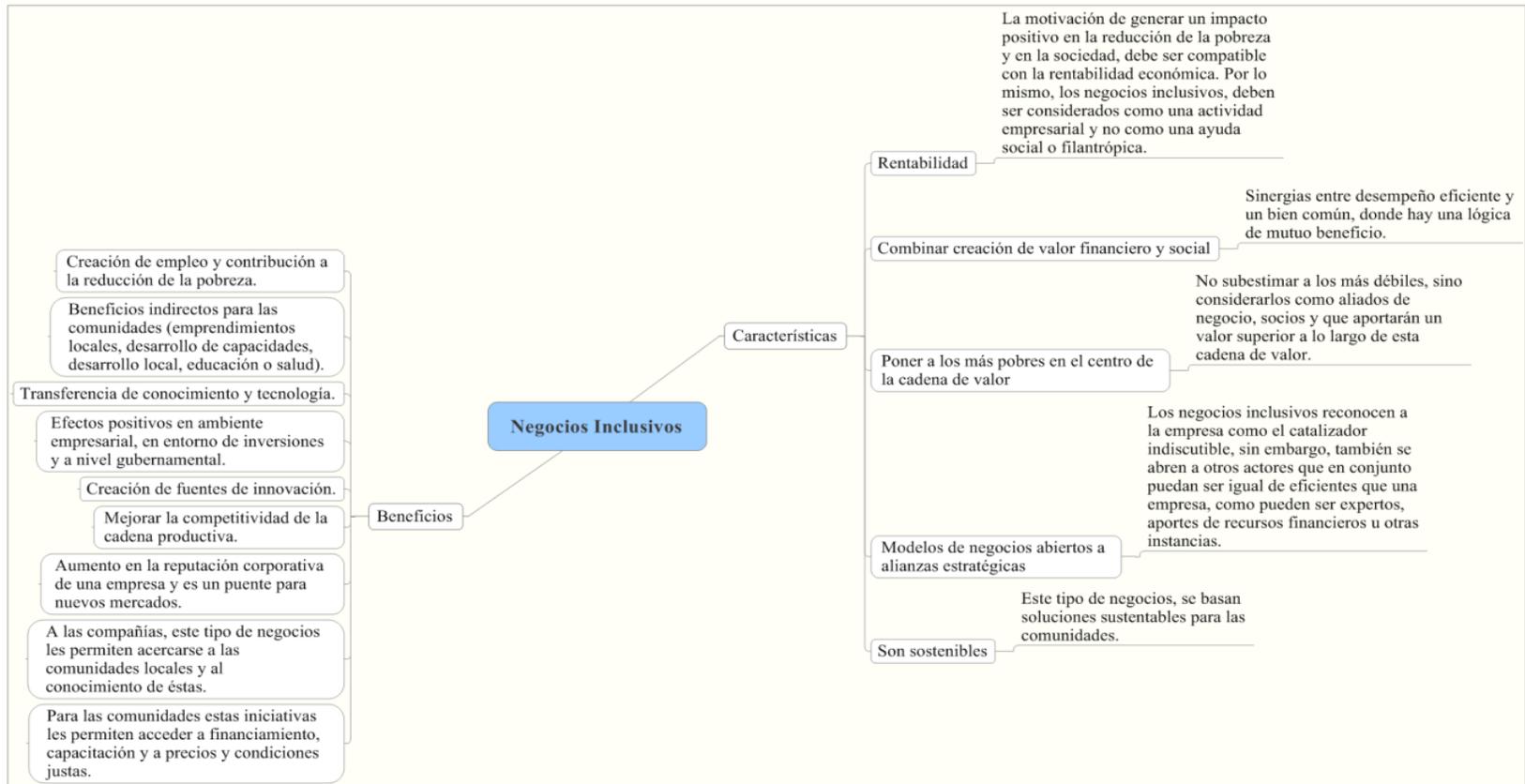
Una vez definido el concepto de RSE, sus características e implicaciones para que una empresa las ponga en práctica, se debe comenzar a introducir el concepto de Negocios Inclusivos que, por cierto, es un componente indiscutible de la RSE. Dice Kunz (2011) que éstos son un modelo de negocios rentables, en el cual las empresas incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida.

Igualmente, Kunz (2011) menciona que esta participación puede ser a través de dos vías: La primera de ellos es cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como proveedores, vendedores, distribuidores de bienes, materias primas o servicios. La segunda es cuando las firmas ponen en el mercado

productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos en condiciones accesibles para ellas, actuando como consumidores.

A través de la figura 8 se evidenciarán las características y beneficios que tienen los negocios inclusivos, basados en las descripciones de Kunz (2011) acerca de los mismos:

Figura 8
Características y beneficios de los Negocios Inclusivos



La tabla 2 presentará de manera sintetizada las implicaciones que comprenden a un Negocio Inclusivo.

Tabla 2

Implicaciones de los negocios inclusivos

<p>¿Cuál es el objetivo de los Negocios Inclusivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prosperidad: es el motor fundamental de la economía mundial, con posibilidad de recoger grandes cantidades de recursos. Por lo tanto tiene un gran potencial de impacto en el desarrollo económico y competitivo en el mercado de las naciones. • Desarrollo: contribución para una sociedad mejor, más equitativa y sostenible. La sostenibilidad de la sociedad y el planeta debe ser un fundamento para la acción empresarial.
<p>¿Qué motiva a las empresas y a la comunidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa, de cualquier tipo, generalmente está orientada a generar lucro. • Las comunidades están orientadas a mejorar su propia calidad de vida y la de otras comunidades.
<p>¿Bajo qué principios operan los Negocios Inclusivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las transacciones económicas y de mercado, además de generar riqueza económica. Pueden ser un catalizador para la generación de impacto social debido a la presencia de estas en la vida moderna. • Cooperación y simetría: transacciones ganar-ganar. • Compromisos con el entorno y valoración cultural. • Gobernabilidad inclusiva y transparente.

2.3. Responsabilidad Social Empresarial no es filantropía

En ocasiones suele confundirse filantropía con RSE, pues se piensa que la labor de la empresa o institución consiste en financiar obras. Solano (2009) manifiesta que esto lleva a que las empresas reaccionen pronunciándose con frases como que ellas no son el Estado y que para eso pagan sus impuestos y demás obligaciones. El pago de éstas sí es para que el Estado invierta en esas obras necesarias para la población.

Por otro lado, las comunidades también perciben a las empresas como promotoras de obras, puesto que ellas así lo dan a entender con sus acciones. A través de la RSE la empresa debe ayudar a crear las condiciones para el desarrollo sostenible, tanto el suyo como el de la población. Lo cual debe llevarla a valerse de la RSE para promover el cambio social por medio de campañas. Pero, hay que tener cuidado porque esto no significa que la empresa deba emprender el cambio, sino que debe ayudar a que los pobladores encuentren el camino para hacerla. Lo anterior se logra a través de campañas de cambio social.

Actualmente las empresas definen estas campañas de cambio social como el esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio) que intenta persuadir a otros (adoptantes objetivo) para que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas. Desde el punto de vista de la RSE, la empresa debe convertirse en el agente de cambio, o en el promotor del funcionamiento de un grupo que sea el agente de cambio.

Este concepto es radicalmente opuesto a aquello que las empresas latinoamericanas, en la mayoría de los casos, desarrolla como RSE. Podemos concluir que toda estrategia de este tipo debe plantearse como una de cambio social. En ese sentido, una estrategia de RSE requiere contar con lo siguiente:

- Objetivos claros, que tomen como base aquello que se quiere solucionar o aprovechar. Estos objetivos deben ser explícitos, consensuados y compartidos.

- Un agente de cambio claro y reconocido.
- Adoptantes objetivo nítidamente identificados, y que sean los verdaderos destinatarios de todo aquello que se diseñe.
- Canales, es decir, saber qué instituciones o personas acompañarán a los adoptantes objetivo a llevar a cabo las acciones propuestas.
- Estrategia de cambio, que contemple fundamentalmente la aplicación del marketing social.

De acuerdo con este concepto para que una campaña de cambio social tenga éxito, en su fase de aplicación debe tener:

- Fuerza: es decir, ha de haber una motivación anterior al mensaje.
- Los problemas o las oportunidades deben considerarse importantes antes de iniciar la campaña. Si este interés no existe, es preciso trabajar primero en crearlo.
- Dirección: la población debe tener muy claro cómo podrá contribuir al cambio.
- Mecanismo: la institución o el grupo que lidera el cambio debe ser fácilmente identificable.
- Eficiencia y eficacia: la institución o el grupo que lidera el cambio debe ser, en la realidad y en la percepción popular, eficaz y eficiente antes, durante y después de la campaña.
- Costo-beneficio percibido: la población debe tener claro que lo que va a sacrificar vale la pena en función de aquello que va a recibir.

2.4. Pertinencia del modelo

La RSE fomenta la visión de que las empresas se deben esforzar por lucrar, cumplir con las leyes, ser éticas y ser buenos ciudadanos corporativos. Las

empresas tabacaleras llevan a cabo programas de RSE para contrarrestar la imagen negativa de su negocio. Cuando una tabacalera dona fondos para causas nobles, mejoran la imagen que el público tiene de estas, pero las empresas tabacaleras no son como otras empresas. El tabaco es un producto que en los consumidores puede llegar a causar la muerte con su uso reiterativo según se indica.

Ramírez (2009) hace un análisis el cual se puede resumir diciendo que la inversión que las tabacaleras realizan en proyectos de RSE se enfoca en los siguientes puntos:

- Evitar el acceso de la industria a los jóvenes.
- Hacer sinergias entre los órganos normativos y de formulación de políticas.
- Disipan la oposición de los padres y educadores.
- Reafirman la credibilidad de la industria.

Es así como se puede afirmar que las tendencias administrativas han venido evolucionando con el paso del tiempo. Éstas evidencian la aplicación de nuevos conceptos que han servido como un punto de referencia para el estudio de diferentes actividades empresariales que, a su vez, han dado pie a consideraciones en innovaciones temáticas a la hora de analizar el desarrollo de la cultura empresarial en la actualidad, como lo pueden ser la RSE o los negocios inclusivos.

En Colombia, la producción de bienes del sector primario ha sido de gran relevancia para el desarrollo económico del país. Lo anterior se evidencia en el fenómeno en que a pesar del incremento en la participación de la industria y la prestación de servicios en el mercado, los bienes producidos desde el nivel agropecuario constituyen la base para la generación de ingresos y empleo en diversas regiones.

Las connotaciones que traen consigo las consideraciones mencionadas anteriormente han determinado las bases recientes de las investigaciones de muchos factores que de una u otra forma podrían estimular el crecimiento organizacional dentro de las empresas que se deciden a aplicar metodologías diferentes.

Las nuevas bases que se forman son el punto de inicio en la consecución de los enfoques que han contribuido a definir nuevas apreciaciones sobre los factores científicos de algunos procedimientos y dejan visualizar una administración cada vez más precisa y más empírica en cuanto al perfeccionamiento de criterios que serán el modelo a seguir de las otras empresas.

La gestión ha facilitado la adaptación de las organizaciones en diferentes contextos. Además de tomar elementos para incrementar la competitividad en las empresas, permite la generación de valor agregado a partir del enfoque que se haya tomado y la función que se quiera desarrollar dentro de la organización. Así pues, la gestión constituye un elemento indispensable para dinamizar el crecimiento económico en distintos sectores de la sociedad, por lo cual son necesarias acciones concretas dirigidas a su fortalecimiento.

En ese orden de ideas, la biotecnología aplicada al sector industrial tiene un impacto significativo en la economía y en el desarrollo tecnológico del país, ya que se requiere implantar una verdadera cultura de liderazgo empresarial que comprenda la institucionalización del conocimiento, la formación integral de técnicos e investigadores y la generación de empleo al ofrecerle una alternativa distinta a los campesinos con un nuevo estilo de vida, alejados de los cultivos ilícitos.

La dinámica económica que surge gracias a la interacción de las actividades mencionadas anteriormente, involucra buena parte de la población rural de Colombia, generando un impacto de tipo social, político, económico y demandas de productos al sector industrial y de servicios, como al mismo sector agrícola.

Por tanto, son amplias las políticas e instituciones que desde diferentes niveles (nacional, regional, departamental y municipal) sirven de direccionamiento y soporte al desarrollo de los productos obtenidos de la agricultura y desde cada una de las cadenas productivas que respaldan el desarrollo de estos bienes. Desde ese momento surgen iniciativas de direccionamiento y generación de redes de cooperación que le permitan gestar un desarrollo y consolidación competitiva en el ámbito mundial a las empresas que toman iniciativas de proyectos de RSE.

Todo lo mencionado anteriormente facilita la introducción al tema de un proyecto que tiene una empresa privada, más conocido como Proyecto de Tabaco Orgánico de British American Tobacco Colombia (BAT). Éste es un proyecto de RSE de un tipo de cultivo que no utiliza ningún tipo de fertilización química, ni agroquímica, motivo por el cual contribuye al equilibrio del suelo, el agua y la preservación de la biodiversidad. Cabe mencionar que desde una perspectiva económica y social, el cultivo de tabaco orgánico crea la oportunidad para el desarrollo y fomento de la generación de empleo en el campo (Proyecto de tabaco orgánico. 2010).

Dicho proyecto consta de 3 fases: La primera es la investigación piloto de cultivo de tabaco orgánico que, entre otras cosas, es un tipo de cultivo muy incipiente y poco explorado a nivel mundial, razón por la cual Colombia se convertirá en país pionero del cultivo orgánico de tabaco en el contexto internacional; la segunda es la producción de este mismo y, finalmente su posterior comercialización (Proyecto de tabaco orgánico. 2010).

Tal es el interés en la cadena productiva del tabaco que requiere de un mayor desarrollo tecnológico que esté dado desde el conocimiento de las necesidades de fortalecimiento de los eslabones, y la cadena misma, la implementación de tecnologías existentes y emergentes, todo lo anterior respondiendo a las necesidades de los consumidores de mercados claramente identificados y definidos.

Además, el agronegocio del tabaco en el mundo presenta límites para su producción y comercialización en varios países. Es el caso de Ecuador que no posee grandes plantaciones, viéndose obligado a importar la mayor cantidad de dicho producto. Por tanto, se hace necesario para la producción del tabaco en el país generar estrategias y planes de acción coordinados que, desde lo tecnológico y no tecnológico, conlleven a mediano y largo plazo el crecimiento equitativo, sostenible y competitivo que genere nuevos productos con mayor valor agregado en el mercado nacional e internacional y que provean equitativamente mayores ingresos en la cadena productiva.

De allí se buscará formular una agenda de investigación para la cadena productiva del tabaco, que permita identificar oportunidades de mejoramiento de la cadena, así como brechas existentes actualmente. Por tanto se busca hallar cuáles son los esfuerzos de BAT Colombia hacia el mejoramiento de los productos y procesos existentes con un enfoque socialmente responsable.

2.5. Unidad de análisis:

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. El tipo de análisis al que se someterá la información es determinante para elegir la unidad de análisis (Rada. 2007).

Para BAT Colombia la unidad de análisis es el reto administrativo de aplicar técnicas de Negocio Inclusivo en un modelo de RSE. Para las directivas de la compañía el reto es el cambio que este modelo sugiere en la manera en que se dirige actualmente el negocio, porque este proyecto de tabaco orgánico es pionero en Colombia y el mundo, pero de su éxito depende que sea replicado en todo el mundo.

Tras definir la unidad de análisis, la selección del caso a estudiar se basará en un muestreo teórico, que no es estadístico, tratándose de escoger aquellos casos que

ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje. Es un buen ejemplo de esto la empresa Indupalma Ltda. Que con su modelo de RSE que sugiere un compromiso total con el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores y colaboradores, con la fuerza de trabajo que los rodea al lado de sus familias y un compromiso, con el medio ambiente y con la región, enmarca su trabajo y caracteriza su modelo social que puede ser replicable en el país.

Este modelo llamado Lo Social Paga (2011) busca fortalecer a la comunidad vinculada con la compañía a través de varios frentes de trabajo como programas de formación, educación, cultura y generación de empleo. Este último gracias a sus proyectos productivos que han permitido que familias de campesinos sean hoy propietarios de cultivos de palma, con el único aporte de su trabajo, que junto a las iniciativas de la empresa son hoy una realidad de progreso.

Igual que Indupalma Ltda. BAT Colombia le apuesta a un modelo de RSE que vincule al sector agrícola como un aliado estratégico que agregue valor en sus procesos productivos. De manera similar al modelo de Lo Social Paga, la empresa tabacalera incorporará a las familias de campesinos que han sido marginados de alguna manera en su gestión de negocio, tal que la compañía únicamente ofrezca programas de formación a dichos campesinos. Cabe mencionar que dicha gestión no es un modelo filantrópico, puesto que sigue siendo un negocio, es decir, que BAT sigue buscando generar utilidades, pero a través de un esquema de Negocio Inclusivo.

2.5. El caso Indupalma como modelo

Sustentados en la experiencia de Indupalma Ltda. Con su proyecto de Lo Social Paga se demostrará la viabilidad del proyecto.

Indupalma es una empresa agroindustrial líder en el sector palmicultor. Se especializa en sembrar palma de aceite, extraer aceites y sus derivados, producir semillas híbridas y plántulas, realizar investigación y el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, aplicables al cultivo y al beneficio de la palma. Presta

también servicios integrales de banca de inversión y de operación de proyectos en el sector agroindustrial palmero, que incluyen la promoción, diseño, estructuración, operación del negocio y la comercialización del producto (Quienes somos, 2011).

A través de entrevistas y de estudiar su proyecto Lo Social Paga (2011) se evidenciaron datos como que el 80% de su producción está dirigido al mercado nacional y el 20% al mercado internacional. El proceso industrial para la extracción eficiente de aceite es complejo y exige que el cultivo sea de mínimo 500 hectáreas sembradas para justificar su inversión, la planta productiva se sitúe cerca al cultivo porque el alto contenido de agua y de otros elementos en la fruta hacen que el costo del transporte sea un factor determinante para la competitividad de la operación. Además, se hace necesario manejar economías de escala para garantizar su rentabilidad y el manejo de la mano de obra. Estas razones hacen que el cultivo de palma presente una alta concentración regional de población, que plantea retos importantes al desarrollo demográfico y social de su entorno.

Bajo este contexto, propio del cultivo y del procesamiento del aceite de palma, a principios de la década del 90 Indupalma enfrentó una crisis laboral y financiera fuerte, como resultado de los altos costos laborales que alcanzaron el 84% de sus ingresos, la improductividad de los trabajadores y sus bajos niveles educativos. El desafío fue plantear un modelo cooperativo con pequeños empresarios palmeros y desarrollar un programa sostenible de proveedores de palma de aceite en la región del Magdalena Medio, en alianza con campesinos de la zona, para convertirlos en propietarios de sus cultivos.

De la mano de este desarrollo económico local, Indupalma espera consolidarse como líder de la industria de la palma en Colombia, enfrentar la competencia global, fortalecer su presencia en los mercados Internacionales y construir una industria oleo química nacional fuerte. En 1995 la empresa se propuso crear mejores oportunidades de desarrollo para los campesinos, por lo que promovió la

formación y consolidación de cooperativas de trabajo asociado que le prestaran servicios agronómicos a la empresa. Este fue un primer paso en la búsqueda de soluciones innovadoras para enfrentar la crisis, que le permitió a Indupalma construir relaciones positivas con la población involucrada en la plantación y mejorar su situación financiera. Cinco años más tarde impulsaron la expansión de la frontera palmera, para aumentar la producción de aceite y responder a la demanda creciente del mercado. En ese momento la empresa vio la oportunidad de activar la economía de la región, por medio de la invitación a los campesinos cooperados a crear *Unidades Autónomas Empresariales*, UAE, como cooperativas, microempresas y sociedades limitadas, que les permitirían volverse dueños y cultivadores de tierras de palma y, adicionalmente, venderle el fruto a la empresa.

Para el desarrollo de este modelo, promovieron que los asociados se convirtieran en propietarios de capital, ayudándolos a adquirir inicialmente la maquinaria y más adelante las tierras y el cultivo. Bajo alianzas con el Gobierno, que aportó el 40% de la inversión, la banca concede el crédito sobre los flujos futuros provenientes de la venta del fruto a la empresa y los campesinos firman con la empresa un contrato que garantiza la compra de sus cosechas por los siguientes 28 años. Un porcentaje de la garantía para la financiación de la tierra es la tierra misma y de los cultivos es la venta futura de la producción. El Fondo Agropecuario de Garantías, FAG, respalda el Proyecto. Los campesinos trabajan sus propias tierras en actividades de mantenimiento y cosecha. Una vez pagada la tierra y el cultivo, los nuevos propietarios de 10 hectáreas atienden las necesidades básicas de su familia con la producción de 3.5 hectáreas de palma y tienen capacidad de ahorro e inversión con las 6.5 hectáreas restantes; este esquema permite que el Proyecto sea auto sostenible, que los socios puedan generar un patrimonio y que sigan su progreso.

Algunos de los logros y resultados para la empresa fueron los siguientes:

- La estructuración de un modelo innovador de desarrollo económico y social cooperativo.
- La duplicación de la producción a través de sus aliados.
- El montaje de una planta nueva, que permite superar la limitante del transporte, trabajar economías de escala importantes y hacer más rentable la operación, gracias a la concentración regional de producción.
- La apertura de nuevas oportunidades en banca de inversión y en operación de proyectos.
- El aumento anual de la producción de fruto en un 78.5%, porque pasó de 140 mil a 250 mil toneladas.
- El aumento de la productividad laboral por jornal de 1.2 toneladas en 2000 a 2 toneladas en 2008, debido a la mejor organización de los trabajadores en cooperativas de trabajo.
- El aumento en un 43% en la productividad del aceite. En 1995 se producían 3.5 toneladas de aceite por hectárea y hoy se producen 5 toneladas. La tasa de extracción de aceite por tonelada de fruto pasó de 19.5% en 2000 a 21.8% en 2008.
- El incremento en el uso de la capacidad instalada de la planta extractora de aceite que, con una capacidad para procesar 60 toneladas de fruto por hora, pasó de un 40% en 2003 a un 87% en 2008.

Algunos de los logros y resultados para los proveedores fueron:

- 30 cooperativas de trabajo asociado, con 1.300 familias vinculadas, de las cuales 500 son hoy propietarias de sus tierras.
- La obtención del doble de los ingresos promedio con relación a los obtenidos con otros cultivos, además de tener la venta asegurada de la producción por 28 años.

- El acceso a crédito para adquirir tierras.
- La autonomía y la experiencia de las cooperativas de trabajo asociado, las cuales operan con todas las normas de protección y seguridad social.
- El fortalecimiento del patrimonio de los nuevos propietarios de tierra y una importante valorización de la misma gracias al cultivo.
- La generación de 1.800 nuevos empleos directos y 3.600 indirectos.
- La contratación de Indupalma con las cooperativas, que entre 1995 y 2007 ascendió a US\$ 75 millones.
- Como parte de la capacitación técnica los campesinos reciben el *Diplomado de la Palma* y material didáctico sobre el proceso agronómico.
- La superación significativa del analfabetismo. En los últimos 3 años 438 personas se han beneficiado de la jornada nocturna del Colegio Indupalma, 103 han recibido apoyo para pregrado y 43 para posgrado.

Algunos de los logros y resultados para la comunidad fueron:

- La permanencia y el arraigo en la región. El censo de 2005 muestra que el 88.6% de la población actual lleva más de cinco años viviendo en el municipio.
- La creación de la Cooperativa Comprender, que ofrece capacitación y generación de ingresos alternativos a los hijos de los campesinos asociados.
- El mejoramiento en la calidad y en la dotación de las viviendas de los asociados.
- El incremento de la seguridad en la región y la disminución considerable del índice de homicidios.
- La adopción del concepto de comunidad, cultura de aprendizaje continuo y experiencia de cooperativas de trabajo asociado, como modelo de economía social.

- La creación de nexos importantes con la administración municipal, que generan bienestar comunitario.

Algunas de las lecciones aprendidas con la implementación de este modelo fueron:

- Los logros alcanzados demuestran que la empresa, el Estado, los campesinos y el sector financiero pueden hacer alianzas efectivas orientadas a la productividad, la competitividad, la convivencia y la paz.
- La perspectiva de permanencia en la región promueve la participación social, política, la inversión física y en capital humano, condiciones importantes que hacen posible planear un futuro mejor.

Algunas de las dificultades o barreras que se presentaron fueron:

- La desconfianza del sector financiero en la economía agraria.
- La aceptación social de un modelo económico nuevo y revolucionario.
- El incremento notable e injustificado que se ha presentado en el valor de la tierra, que dificulta llevar a cabo la política de expansión de la empresa.
- Las exigencias, requisitos y tiempos que tienen las entidades vinculadas.

Ahora bien, la empresa para el futuro tiene como meta administrar parques agroindustriales de hasta 90.000 hectáreas en palma de aceite e incorporar a campesinos en por lo menos un 20% de la propiedad de los mismos, convirtiéndolos en empresarios a través de su modelo de Negocio Inclusivo. Para lograr esto va a fortalecer su portafolio de tierras y proyectos, su programa Palma = Pensión, y su área de investigación y desarrollo con el fin de producir nuevos materiales vegetales de palma de aceite y otros cultivos para la producción de Biodiesel. También trabajará para lograr la certificación Rainforest Alliance de los cultivos de los campesinos del municipio de Sabana de Torres, organizados en

cooperativas de trabajo asociado y que cuentan con 3.500 hectáreas sembradas con palma de aceite.

Si se suman tabacaleras + Responsabilidad Social Empresarial con seguridad el resultado será igual a interrogantes. Las personas suelen asociar proyectos de RSE con todo tipo de empresas excepto tabacaleras, sin embargo, hay que aclarar que la RSE no es un modelo que discrimine empresa y mucho menos industria, por el contrario, todas las empresas de todas las industrias deberían adoptar estos modelos porque está comprobado que aquellas organizaciones que los aplican son las más competitivas y exitosas dentro de su industria. Más no sorprende que este tipo de empresas tengan una regulación particular y específica de la cual se entrará en detalle en el Anexo 1.

3. CAPÍTULO 3. PROYECTO DE TABACO ORGÁNICO

La industria tabacalera es muy agresiva, como se describió anteriormente 4 empresas dominan el 70% del mercado mundial las cuales son British American Tobacco (BAT) con un 16%, Philip Morris con 17%, Japan Tobacco con 16% y China National Tobacco con 30%. Por otro lado, en el contexto acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se resaltó constantemente que esta clase de modelos y tendencias administrativas son estratégicas y no son para unas cuantas empresas, sino para todas y todos. Además, se referenció el marco jurídico al cual BAT Colombia está sometido a través de una caracterización del Convenio Marco para el Control del Tabaco, la Ley Antitabaco del 2009 y la posición del gobierno colombiano frente a las tabacaleras (ver Anexo 1).

El Proyecto de Tabaco Orgánico es consecuencia del marco que le precede, ya que es un proyecto con unas características únicas en el mundo de como aplicar cultivos libres de químicos, que entre sus bondades trae consigo no sólo una reducción del daño que causa a quienes consumen productos a base de hoja de tabaco, sino también incluye en su modelo productivo a poblaciones vulneradas. Este Proyecto es un reto administrativo muy interesante que genera un impacto altamente positivo a la región del Huila y a sus comunidades, además, es un modelo de RSE replicable que potencializará el desarrollo de nuevos empleos y que demostrará, a lo largo del desarrollo de este capítulo, que es un sistema de desarrollo vital para el progreso del país.

3.1. Antecedentes sobre el Proyecto de Tabaco Orgánico:

Como menciona el artículo del periódico La República, Proyecto Cultivo Orgánico de Hoja de Tabaco (2011) para el año 2006, el Consejo Nacional Tabacalero encargó al Grupo Biogestión de la Universidad Nacional de Colombia desarrollar la agenda prospectiva para el sector tabacalero. Ya para 2008, éste mismo desarrolló la agenda de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena del tabaco y como elemento estratégico se encontraba la siembra de tabaco orgánico.

Para 2009, BAT se interesó por dichos cultivos y de inmediato se comunicó con Biogestión para el establecimiento de éstos en el país, además, juntos miraron la viabilidad técnica, normativa, económica y social de la producción y comercialización de este novedoso producto.

La capital arrocera del Huila, tal como se conoce al municipio de Campo alegre, fue escogida por la tabacalera BAT para llevar adelante un programa piloto que convertirá a Colombia en el primer mercado mundial donde se cultiva. En este sentido, a las 1.800 hectáreas de cultivo de tabaco tradicional que actualmente posee el Huila, se sumarán otras 10 hectáreas de cultivo en Campo alegre, pero en esta oportunidad de una hoja de tabaco que no usa fertilizantes artificiales en su proceso de siembra, pesticidas o algún otro componente químico o agroquímico.

3.2. Primera fase:

3.2.1. Objetivos:

- Caracterizar la cadena de tabaco, identificando y priorizando las zonas aptas para el cultivo.
- Caracterizar el entorno normativo del tabaco, los productos orgánicos y las entidades certificadoras.
- Identificar las tendencias de investigación y desarrollar un paquete tecnológico para el cultivo de tabaco orgánico.
- Formular un plan estratégico para el montaje y puesta en marcha de unidades experimentales de tabaco orgánico en Colombia.

Para las 10 hectáreas que se cultivarán durante la primera fase del programa, BAT suministrará las semillas para hacer la siembra, la Gobernación del Huila hará la difusión del Proyecto y la Universidad Nacional se encargará, junto con la tabacalera, de dar asesoría permanente para el grupo de campesinos que trabajen este tipo de cultivos. Según Cobben (2010), la idea es garantizar con esta fuerza

de trabajo una serie de contratos especiales que lleven a la venta de la materia prima con precios por encima del valor promedio que actualmente hay en el mercado. Así mismo, destacó la necesidad de tener facilidades de pago o bondades crediticias para la compra de diferentes insumos. Esta iniciativa de BAT se ejecuta en sintonía con el planteamiento que ha hecho Fedetabaco y el Ministerio de Agricultura sobre la posibilidad de que el cultivo del tabaco orgánico sea a 2018 una opción de alto impacto para la competitividad. El tema del tabaco orgánico va a permitir que la empresa se consolide en esa gran responsabilidad que todos tenemos de proteger la naturaleza y el medio ambiente.

Pero también es un mecanismo que fomentará aún más el desarrollo económico del departamento que viene impulsado por el potencial cafetero, piscícola y de frutas, así como el turismo de San Agustín, el Observatorio del Desierto de la Tatacoa y la producción de energía", dijo el gobernador del Huila, Luis Jorge Sánchez. En la actualidad, este departamento posee 1.800 hectáreas de cultivo de tabaco, área que según indicó el Gobernador se prevé incrementar con la ampliación de las parcelas irrigadas en la región.

"Elegimos a Colombia como el primer país del mundo que será sede de nuestro proyecto de producción de tabaco orgánico. Lo escogimos porque reúne las condiciones necesarias para hacer este programa y, de manera especial, por el compromiso de nuestra empresa con sus habitantes; así como la tradición tabacalera del país. Entendemos que Colombia es un país que se está preparando para afrontar nuevos retos. Sabemos de su flexibilidad como socio comercial, conocemos la calidad de su gente, de sus cultivadores, de sus comerciantes, de sus ejecutivos. Tenemos el firme convencimiento que nuestra decisión es acertada y que podemos adelantar este proyecto en un ambiente favorable" (Cobben. 2010).

La empresa Santa Fe Natural Tobacco Company, la cual forma parte del holding Reynolds American (donde también se encuentra como filial British American

Tobacco), es la comercializadora de la marca de cigarrillos American Spirit, cuya producción está totalmente basada en el tabaco orgánico. La firma ha logrado posicionarse como un fabricante de "cigarrillos naturales" porque tienen menos agentes químicos en su composición. Según reseñan medios en internet, la compañía posee más de 100 proveedores de tabaco orgánico en EE.UU., Canadá y Brasil. El éxito ha sido tal que en los últimos 10 años las ventas de esta compañía han venido creciendo 10% anual y su comercialización actualmente representa el 0.6% del total de cigarrillos vendidos en EE.UU. Como no todos los campesinos cultivan este tipo de tabaco, los fabricantes de cigarrillos están dispuestos a pagar hasta el doble de su precio normal por esta hoja de tabaco. Luis Jorge Sánchez, Gobernador del Huila, opina al respecto: "El tema del tabaco orgánico nos va a permitir consolidarnos en esa gran responsabilidad que todos tenemos de proteger la naturaleza y el medio ambiente".

3.2.2. Resultados primera fase:

Gracias al análisis del entorno normativo y a la caracterización de la cadena productiva del tabaco se identificaron elementos para la elaboración del Paquete Tecnológico y el Plan de Sistema Orgánico a aplicar en la fase experimental. El análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos arrojaron como resultado que el departamento del Huila es el más apto para la realización de dicha fase. Finalmente, los análisis técnicos, normativos y financieros evidenciaron la viabilidad de continuar con la fase 2.

3.3. Segunda fase:

3.3.1. Objetivos:

- Desarrollar las actividades administrativas y de logística necesarias para la realización de los ensayos de campo y la certificación de la hoja de tabaco orgánico

- Transferir el paquete tecnológico (PT) de producción de tabaco orgánico a los productores.
- Ajustar el paquete tecnológico a las condiciones específicas de cada región.
- Realizar una valoración agronómica de las variedades empleadas y del paquete tecnológico desarrollado.
- Realizar una valoración del impacto socioeconómico del proyecto.
- Desarrollar un paquete tecnológico para los cultivos orgánicos de rotación con tabaco, con una visión de sostenibilidad económica, determinando sus posibles canales de comercialización.
- Diseñar un protocolo para el escalonamiento a cultivos comerciales.

3.3.2. Desarrollo segunda fase:

Hasta el momento se ha desarrollado lo siguiente:

Objetivo 1: Desarrollar las actividades administrativas y de logística necesarias para la realización de los ensayos de campo y la certificación de la hoja de tabaco orgánico

Este objetivo se abordó a través de la conformación de una base social de agricultores dispuestos a implementar los cultivos experimentales, el establecimiento de una cadena de suministro para la provisión de los insumos requeridos, la contratación de proveedores para los servicio de certificación y asesoría, y la creación de una red de entidades vinculadas con el proyecto entre las que se destacan la Gobernación del Huila y la Universidad Corhuila.

Para la vinculación de los agricultores al Proyecto se realizó una convocatoria en el municipio de Campo alegre, Huila, durante los días 24 al 27 de enero de 2011. Dicha convocatoria reunió a 52 productores en 2 reuniones realizadas los días 27 de enero y 5 de febrero de 2011, en las cuales se presentaron los objetivos del proyecto, la metodología de investigación y los estímulos económicos para los participantes.

A los agricultores que manifestaron interés en el Proyecto se les aplicó un instrumento que permitió caracterizar sus predios y priorizar aquellos que cumplieran con el perfil preestablecido, el cual contemplaba las siguientes condiciones:

- Ser propietario de por lo menos 2 hectáreas
- Estar interesado en la agricultura orgánica
- Disponer de mínimo una hectárea para el cultivo experimental
- Que el lote asignado en cada finca no haya sido utilizado en por lo menos 5 años (tierras vírgenes o descansadas)
- Tener disponibilidad de mano de obra y no contratar mano de obra infantil
- Tener experiencia de mínimo 4 ciclos productivos en el cultivo de tabaco Virginia
- Los lotes estén ubicados en los municipios de Garzón, Campo alegre o Rivera.
- Ser miembro de alguna asociación tabacalera del departamento
- Disponer de agua para riego
- Fáciles rutas de acceso.

De los 52 agricultores a los que se les presentó el proyecto, 14 fueron preseleccionados y sus lotes fueron visitados para corroborar su aptitud en el establecimiento de los cultivos, estos lotes fueron medidos y referenciados con GPS determinando su forma, área y ubicación. Finalmente se seleccionaron los 10 agricultores con los mejores perfiles y terrenos.

De estos terrenos se tomaron muestras de suelo el 1 de marzo de 2011, las cuales fueron analizadas en laboratorios, obteniendo su caracterización físico-

química. Partiendo de estos análisis se realizaron las interpretaciones y los planes de fertilización para cada uno de los lotes, definiendo las fuentes y cantidades a emplear, dichas cantidades fueron presentadas a los agricultores dentro de las labores de capacitación realizadas.

Con el fin de disponer de todos los insumos requeridos se realizaron contactos con diferentes casas comercializadoras. Se eligió a Casa de la tierra con domicilio en Bogotá debido a que presentaba el portafolio más amplio en productos orgánicos, incluyendo aquellos que habían sido priorizados para la formulación del paquete tecnológico en la primera fase del proyecto.

Durante la entrevista con el señor José Luis Cárdenas (2012), Gerente de CORA y Regulación, mencionó que la particularidad del proceso investigativo al vincular desde sus inicios, un proceso de certificación en agricultura orgánica demandó el establecimiento de un contrato con la firma certificadora Ecocert, y acuerdos con las firmas asesoras Ecopangea y Econexos. En esta etapa la Universidad Nacional a través del grupo BioGestión gestionó el acercamiento entre las instituciones, la negociación de los contratos y la presentación de documentos, dando como resultado la conformación de un equipo de trabajo ampliado para soportar el proceso de certificación.

Uno de los resultados más representativos de esta etapa, fue la validación de los insumos, que se constituyen en la base sobre la cual soportar el manejo de plagas, enfermedades y la nutrición de los cultivos, siendo la base de un paquete tecnológico primario el cual, una vez se haya consolidado en cuanto a dosis y frecuencia de aplicación, daría cabida a la agregación de otros componentes que vayan fortaleciendo el desempeño de los cultivos.

La importancia de disponer de este paquete primario es que al momento de transferirlo a los agricultores, puede ser apropiado más fácilmente, en comparación de un paquete muy robusto que dificultaría su manejo e interiorización por los agricultores.

Objetivo 2: Validar, ajustar y transferir el Paquete Tecnológico.

Para este fin se creó la tabla 3 que describe y explica mejor lo contenido en este objetivo:

Tabla 3. Transferencia del paquete tecnológico

Esquema	Temática	Fecha	Resultado
Capacitación	Principios de la producción de tabaco orgánico y certificación ecológica	28 de febrero de 2011	Se impartió la capacitación a 15 productores, quienes reconocieron la importancia de la agricultura orgánica como estrategia para mitigar el impacto ambiental de los cultivos, generar valor agregado y cuidar la salud de los trabajadores.
Esquema	Temática	Fecha	Resultado
Capacitación	Manejo agronómico del semillero de tabaco orgánico	1 de junio de 2011	Se impartió la capacitación a 10 agricultores, quienes fueron informados de las especificaciones del PT para esta

			etapa, las actividades a realizar, los insumos a emplear y los tiempos de ejecución.
Esquema	Temática	Fecha	Resultado
Comité técnico	Manejo agronómico del semillero de tabaco orgánico	8 de julio de 2011	Se realizó, con la presencia de 10 agricultores, un reconocimiento a las paseras que conformaban el semillero, se analizo la estrategia de fertilización y se decidió complementar el esquema de nutrición con abono líquido (Deyecciones de lombriz).
Comité técnico	Manejo agronómico del semillero de tabaco orgánico	15 de julio de 2011	Se realizo un reconocimiento al semillero denotando una respuesta positiva

			al tratamiento con el abono líquido, por lo cual se propuso continuar con este esquema y realizar el raleo para descartar el material no apto. Los agricultores presentes (10) estuvieron de acuerdo con el manejo propuesto.
Esquema	Temática	Fecha	Resultado
Comité técnico	Manejo agronómico del semillero de tabaco orgánico	22 de julio de 2011	Se diagnosticó una persistencia en el retraso de las plántulas y un alto índice de mortalidad de las plántulas redistribuidas en el raleo (>40%) por lo que se determino aplazar esta labor. Se recomendó aumentar la frecuencia de

			<p>aplicación del abono líquido y continuar con el manejo de plagas y enfermedades. Los agricultores asistentes (6) manifestaron acuerdo con el manejo, aunque plantearon que el retraso en el crecimiento ponía en riesgo la labor de trasplante.</p>
Esquema	Temática	Fecha	Resultado
Comité técnico	<p>Manejo agronómico del semillero de tabaco orgánico</p>	29 de julio de 2011	<p>Se determinó junto con los 9 agricultores asistentes que las plántulas existentes no cumplían con las características necesarias para ser llevadas a campo, por lo que se propuso hacer un ensayo en</p>

			campo con las mejores y realizar una resiembra para asegurar la disponibilidad de plántulas de buena calidad para continuar con el proceso de validación del PT.
--	--	--	--

La validación arrojó resultados muy valiosos para el ajuste del PT, permitiendo compartir la experiencia de los agricultores con la formación técnica del equipo de trabajo, lo cual se tradujo en el mejoramiento del PT y el fortalecimiento del tejido social en la región.

Objetivo 3: Ajustar el Paquete Tecnológico a las condiciones específicas de cada región.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el proyecto se realizará únicamente en el municipio de Campo alegre – Huila, debido a que por disposición de la compañía, en consenso con el equipo de trabajo de la Universidad Nacional, se decidió acotar la investigación a una sola región, en virtud de la complejidad logística y el incremento en el presupuesto que representaba realizar los experimentos en 3 municipios de manera simultánea.

El proceso de validación comenzó con la identificación del tipo de semillero que se emplearía en la propagación de las 360.000 plántulas requeridas para la implementación de los cultivos experimentales. Para este fin se analizaron las diferentes alternativas (paseras, bandejas flotantes y eras) teniendo en cuenta sus ventajas técnicas, facilidad en la implementación y antecedentes en la zona. Como resultado, se optó por establecer el semillero tipo pasera, ya que las ventajas

comparativas que presenta con respecto a las bandejas flotantes y por sugerencia de los agricultores tabacaleros de la región vinculados al proyecto, el uso de eras se descartó debido a la alta incidencia de enfermedades producidas por patógenos de suelo en la zona.

La producción de plántulas en pasera se basó en el uso de bandejas de germinación plásticas colocadas sobre una estructura rígida de guadua que sirve como soporte, elevándolas del suelo 65 cm. Las plántulas fueron irrigadas a través de un sistema de riego por micro aspersion con el fin de mantener una humedad adecuada, dijo durante la entrevista el señor José Luis Cárdenas (2012).

A través de la tabla 4 se explicará todo lo pertinente al ajuste del PT:

Tabla 4: Construcción del semillero



Figura 9

Figura 10

Figura 11

El terreno seleccionado para la construcción del semillero se encuentra ubicado en la finca Gran Oriente ubicada en la vereda La Vega del municipio de Campo alegre – Huila, a una altitud de 545 m.s.n.m., su estado inicial puede apreciarse en la primera fotografía de la izquierda.

La capacidad de la infraestructura construida fue de 360.000 plántulas, necesarias para la siembra de 12 hectáreas, incluyendo un excedente del 20% en caso de requerirse una resiembra. En total se construyeron 10 paseras con guadua inmunizada, cada una con una dimensión de 20 m de largo x 1,46 m de ancho x 0,65 m de altura (Fotografía del medio). El área total ocupada por el semillero fue de 400 m² aproximadamente, incluyendo los espacios entre cada

pasera.

Los materiales utilizados para la construcción del semillero fueron:

- 1125 m de guadua inmunizada.
- 600 m² de malla polisombra al 40%
- 1800 bandejas plásticas de germinación de 200 celdas (el tamaño de la bandeja es de 34,3 cm de ancho x 67 cm de largo x 6 cm de alto).
- 22 bultos de Turba Stender® de 43 kg.
- 8 kg de puntilla.
- 36 varillas de acero de 6 m de largo de ¼”.
- 30 kg de alambre.

El número de horas de trabajo empleadas en la construcción del semillero fue de 180, para un total de 22,5 jornales. La labor se realizó entre el 12 al 21 de mayo.

Fuente fotografías: Archivo BAT

Para un adecuado lavado, limpieza y desinfección de las 1.800 bandejas usadas de germinación se requirieron de 2 días completos; éste fue el comienzo del manejo fitosanitario del semillero.

El sistema de riego por micro aspersion se instaló en el semillero con el objetivo de suplir las necesidades hídricas de las plántulas de tabaco. Se instaló una motobomba eléctrica, acoplada a una tubería PVC de 1 pulgada, la cual suministró riego a las paseras. La fuente de agua fue un canal que pasaba por el semillero, proveniente de una cuenca natural sin contaminación aparente por actividades industriales o agropecuarias; en total se gastaron 40 horas de trabajo para poner en funcionamiento el sistema de riego.

El riego fue suministrado diariamente al semillero según la necesidad de lámina de riego requerida para mantener el sustrato húmedo. José Luis Cardenas (2012) aclaró en entrevista que por lo general se aplica el siguiente esquema para el manejo hídrico del semillero:

- Riego durante media hora en la mañana (8:00 - 8:30 am)
- Retiro de la polisombra para exponer las plántulas a la radiación solar, aumentar la tasa fotosintética, promover el crecimiento y adaptar las plántulas a las condiciones ambientales de la zona
- Riego a medio día y cubrimiento de las paseras con la polisombra para evitar el golpe de sol y el estrés hídrico ocasionado por la alta radiación solar incidente en las horas de la tarde.

Ya para la siembra de las semillas de tabaco orgánico se utilizaron los siguientes tipos de semilla: PVH-20, K-326 y K-346. Éstas son las semillas que normalmente se utilizan, pero la diferencia radica en su tratamiento durante la siembra.

Sembradas ya las semillas, las paseras del semillero fueron cubiertas por una malla polisombra al 40% con la finalidad de generar un ambiente adecuado para la germinación y posterior desarrollo de las plántulas. Las mallas se montaron sobre arcos con una altura mínima sobre las bandejas en la parte central del semillero de 60 cm. En total se emplearon 1,5 jornales en la instalación de las polisombras. Tales cubiertas ofrecieron una buena aireación y protección contra la incidencia directa de la radiación solar a las plántulas, las altas temperaturas y los insectos, como se muestra en la figura 12:



Figura 12

Fuente: Archivo BAT

Una vez las plántulas emitieron sus primeras 2 hojas verdaderas, se comenzó a descubrir el semillero en la mañana para aumentar la tasa fotosintética, promover

el crecimiento y someter las plántulas a las condiciones ambientales naturales tal y como se muestra a continuación en la figura 13:

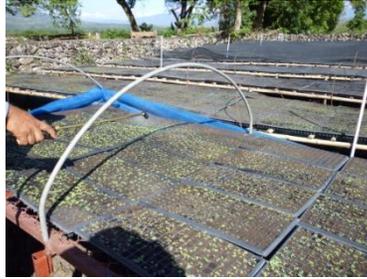


Figura 13

Fuente: Archivo BAT

Para poder identificar las variedades empleadas y facilitar la comparación entre los materiales de siembra, se instalaron 12 avisos en el semillero (1 por cada pasera) el día 1ro de julio de 2011. Dichos avisos fueron construidos en material resistente a la lluvia, la información contenida en cada uno de ellos fue: el número de la pasera, cultivo, variedad, fecha de siembra, área, número de plántulas y los logos de las instituciones ejecutoras del proyecto, como se muestra en la figura 14:



Figura 14

Fuente: Archivo BAT

Estos facilitaron el monitoreo y captura de plagas (control etológico) en el área de semillero, esto fue un objetivo fundamental, para este propósito se instalaron trampas de colores amarillo y azul con pegamento, las cuales demostraron ser muy efectivas para capturar individuos de las especies *Trialeurodes vaporariorum* y *Bemisia tabaco* (Mosca blanca) y *Myzus persicae* (áfidos), siendo estos los principales vectores de virus en tabaco.

A los 6 días de terminados los procedimientos anteriores, se inició la germinación de las semillas, completándose a los 8 días. En esta etapa no se observaron diferencias significativas entre las tres variedades evaluadas, presentándose una germinación sincrónica cercana al 85%. José Luis Cardona (2012) mencionó que éste fue resultado importante en esta etapa, puesto que la validación y prueba de la eficacia del P.T. en cuanto al manejo de enfermedades, ya que no se presentaron enfermedades asociadas a patógenos de suelo o problemas de pudriciones por exceso de humedad.

Uno de los factores más importantes a tener en cuenta en la labor de siembra es la distribución del abono orgánico, porque al mezclarse con la turba y demás componentes del sustrato, éste puede acumularse en algunas celdas de la bandeja por lo que ciertas plántulas pueden tener un desarrollo diferencial de las que se encuentran en las celdas aledañas. Para subsanar esto es necesario garantizar un tamaño fino en los agregados del abono orgánico, mediante un tamizado previo a su incorporación en la mezcla.

Cabe mencionar que el tabaco es uno de los cultivos más susceptibles a la interferencia de las arvenses o malas hierbas, así que la estrategia para el manejo de malezas en el semillero estuvo enfocada a su erradicación mediante deshierba mecánica, a causa de las restricciones en el uso de herbicidas de síntesis química. La alta disponibilidad de agua de riego alrededor de las paseras por el uso de un sistema de riego por micro-aspersión, el crecimiento de las arvenses fue acelerado, haciendo necesario realizar una deshierba cada 15-20 días.

En ese orden de ideas, el manejo integrado de plagas y enfermedades en el semillero se basó en:

- Selección de materiales vegetales resistentes a las enfermedades más limitantes.
- Control etológico de plagas con trampas de colores.

- Control biológico a partir de la aplicación de hongos entomopatógenos y antagonistas, mediante el uso de los productos Fitotripen® y Tropimezcla®.
- Control de malezas hospedantes de plagas y enfermedades.
- Control físico con polisombra.
- Monitoreos semanales.

Durante la etapa de semillero se detectaron daños en las plántulas causados por alimentación de larvas de tierra y lesiones en el tejido vegetal ocasionado por la enfermedad fungosa Moho Azul, cuyo agente causal es *Peronospora tabacina*, como se puede apreciar en la figura 15:



Figura 15

Fuente: Archivo BAT

Sin embargo los monitoreos permitieron tomar medidas de control oportunas, logrando disminuir los problemas fitosanitarios, como menciona el señor José Luis Cárdenas (2012).

Ahora bien, para la nutrición del semillero se tuvo en cuenta que el nitrógeno (N) y el potasio (k) son los elementos que causan el mayor efecto sobre la calidad y rendimiento del cultivo de tabaco, ya que su deficiencia (en el caso del N) reduce la producción y genera una hoja pálida luego de la curación mientras que el exceso retarda la maduración, dificulta la curación y puede causar problemas sanitarios. Los requerimientos contemplados en el cálculo de la fertilización del cultivo de tabaco Virginia fueron: entre 60 y 90 kg/ha de Nitrógeno (N); 17 kg/ha

de fósforo (P) en forma de P_2O_5 ; 100 kg/ha de potasio (K); entre 28 – 38 kg/ha de magnesio (Mg); entre 63 y 67 kg/ha de calcio (Ca); y 35 kg/ha de azufre (S); pero los resultados no eran los mismos, de tal manera que para obtener los resultados deseados en la plantación se tuvo que aumentar la dosis y frecuencia de aplicación de fertilizantes orgánicos en el cultivo de tabaco orgánico y así compensar las propiedades que brindan los fertilizantes químicos. Para lograr un perfecto equilibrio, se realizaron ensayos comparando diferentes dosis de los fertilizantes orgánicos utilizados (Fertilizante Orgánico Lixiviado®, Aminoplex®, Abono Orgánico Uno® y fertilizante químico tabacalero con el fin de determinar sus dosis óptimas.

Los resultados de la validación del PT en la etapa de semillero, evidenciaron limitaciones en el aporte nutricional, debido a que las plántulas presentaron un retraso en su crecimiento y desarrollo, pese a las aplicaciones foliares como el Aminoplex® y edáficas de fertilizantes orgánicos como el Abono orgánico Uno® y Fertilizante orgánico natural lixiviado®.

Las conclusiones que BAT obtuvo con los ensayos fueron que la fertilización química genera una ganancia de peso que aumenta casi al doble con respecto a la fertilización orgánica, lo que se explica por la alta solubilidad y disponibilidad de los elementos nutricionales, así como también por el pH de la solución. El fertilizante orgánico mostró una respuesta favorable, aunque su tasa de asimilación y aporte nutricional es menor en comparación con los químicos, mencionó durante la entrevista el señor José Luis Cárdenas (2012).

Objetivo 4: Realizar una valoración agronómica de las variedades empleadas y del paquete tecnológico desarrollado.

El señor José Luis Cárdenas (2012) menciona que la valoración de las variedades en cuanto a variables de producción no fue realizada, porque las plantas no fueron llevadas a campo; pese a esto los resultados de los ensayos permitieron establecer que éstas no presentaron diferencias significativas en las fases de

germinación y como respuesta a los tratamientos, a excepción del manejo de enfermedades donde se evidenció un mayor ataque de *Peronospora tabacina* en la variedad K-326.

Objetivo 5: Realizar una valoración del impacto socioeconómico del proyecto.

En términos generales es posible afirmar que el proyecto cumplió los objetivos relacionados con el componente social al vincular los agricultores requeridos para la validación del paquete tecnológico, posicionar a la compañía British American Tobacco (BAT) y a la Universidad Nacional de Colombia en la zona, mencionó en entrevista el señor José Luis Cárdenas (2012), estrechar las relaciones entre las entidades públicas y privadas vinculadas al proyecto, posibilitar la incorporación de la compañía en el sector de la producción, establecer canales de comunicación con los entes territoriales y despertar el interés de los medios por el cultivo de tabaco orgánico.

Sin embargo, debido a que el proyecto no ha finalizado su segunda fase y lógicamente tampoco ha comenzado su tercera fase; en su lugar se realizará una caracterización y análisis del componente social vinculado al proyecto.

Objetivo 6: Desarrollar un paquete tecnológico para los cultivos orgánicos de rotación con tabaco, con una visión de sostenibilidad económica, determinando sus posibles canales de comercialización.

La realización de este objetivo no se ha abordada aun, ya que el Proyecto de Tabaco Orgánico está en la mitad de su segunda fase. Sin embargo, a continuación se desarrollaran los pasos a tener en cuenta en la formulación de un paquete tecnológico que están contenidos dentro de la figura 2:

Figura 16: Formulación del Paquete Tecnológico

2. Asegurarse que exista disponibilidad de semilla y que esta no haya sido tratada con productos de síntesis química.

4. Definir las plagas y enfermedades más comunes del cultivo, junto con su agente causal, síntomas y métodos de control. Para esto último se deben abordar manejos integrados descartando los componentes químicos.

6. En el caso de que no se presenten sustitutos orgánicos para tratar plagas o enfermedades indagar sobre métodos de control cultural, físico o biológico, en otros lugares, o con las entidades asesoras del proceso de certificación.

8. Identificar los requerimientos hídricos de la especie y contrastar este valor con la precipitación de la región donde se va a implementar el cultivo, si se poseen datos de evaporación e infiltración del suelo realizar el balance hídrico, con el fin de determinar si es necesario riego o por el contrario drenaje para el lote.

10. Calcular las cantidades de productos a utilizar durante el cultivo, estableciendo la presentación de los productos, fechas de compra y entrega y la capacidad de almacenamiento requerida.

12. Capacitar a los empleados en el manejo del cultivo bajo el modelo de producción orgánico.

Formulación del Paquete Tecnológico

1. Definir la especie de cultivo dependiendo de las condiciones agroecológicas. Se debe tener en cuenta especies rusticas, que generen un producto con valor en el mercado y/o que pueda contribuir al mejoramiento de los suelos.

3. Definir las prácticas más usuales en el cultivo como labores de labranza, siembra, aporque, floración, cosecha y poscosecha. Identificando si se utilizan insumos de síntesis química, ya que estos deben ser reemplazados por insumos biológicos o permitidos dentro de la normativa orgánica.

5. Contrastar los productos existentes en el paquete tecnológico para el cultivo de tabaco, con el fin de identificar aquellos que pueden servir para el control de plagas o enfermedades en el cultivo de rotación.

7. Establecer los requerimientos nutricionales del cultivo y calcular las cantidades necesarias para satisfacerlo, empleando los aportes nutricionales de los productos orgánicos disponibles en la zona.

9. Definir el cronograma del cultivo identificando los momentos críticos para la aplicación de enmiendas, abonos, tratamientos preventivos, etc.

11. Establecer un canal de comercialización para el producto de manera anticipada.

Objetivo 7: Diseñar un protocolo para el escalonamiento a cultivos comerciales.

Según el señor José Luis Cárdenas (2012) en la entrevista realizada, el escalonamiento de los cultivos de tabaco orgánico deberán estar sujetos a una validación del Paquete Tecnológico (PT) prolongada, bajo diferentes condiciones agroecológicas. En este sentido es necesario continuar con el proceso de investigación diversificando los diseños experimentales con el fin de establecer los efectos de cada uno de los productos y prácticas recomendadas en el PT a fin de establecer un grupo reducido de productos que puedan ser transferidos al productor tabacalero, a bajo costo y con una alta efectividad.

3.4. Por desarrollar: Tercera fase

La siembra de las semillas junto con las labores de alistamiento de terrenos, la aplicación de enmiendas y abonos son algunos de los pendientes de esta agenda. Además, aún no se desarrolla la protocolización de las actividades requeridas para la certificación de la hoja de tabaco. Posteriormente debe realizarse el traslado de las plántulas con lo que se dará inicio a la validación del PT, la evaluación agronómica de las variedades importadas y del impacto socioeconómico del Proyecto. Cabe mencionar que la auditoría para la certificación debe cumplir básicamente con las normas UE (Europa), las NOP-USDA (EE.UU.) y la resolución 0187/06 de Colombia. Otros de los pendientes y que son de suma importancia son el PT que favorecerá la rotación de los cultivos y la evaluación integral que permitirá evidenciar la viabilidad de escalonar el PT a cultivos de tabaco orgánico comercial.

3.5. Ejes fundamentales del Proyecto:

- I. Sostenibilidad ambiental: se relaciona con el bajo impacto ambiental de los cultivos, la reducción de plagas y enfermedades y finalmente la reducción del riego de los trabajadores al no estar expuestos a químicos tóxicos.

- II. Sostenibilidad social: hace referencia a la generación de 230 empleos directos e indirectos, seguridad para el agricultor y el aumento que percibirá éste en sus ingresos y el aprendizaje de un modelo productivo sostenible, replicable y rentable.
- III. Sostenibilidad económica: se percibirá en un aumento en la rentabilidad que percibirá el agricultor que es de alrededor de un 30% más del que percibe actualmente y el acceso a otros mercados.

3.6. Costos y fuentes de financiamiento del Proyecto de Tabaco Orgánico:

3.6.1. Costos:

A continuación se mostrará una descripción de las implicaciones del Proyecto, que el señor José Luis Cárdenas (2012) proporcionó durante su entrevista, para poder costearlo de manera clara:

1. Evaluación conjunta con Protabaco del PT de Tabaco Rubio para Colombia y definición preliminar de prácticas susceptibles de adecuación o cambio.
2. Definición concertada con la comunidad de 1 hectárea representativa de la finca San Carlos, Municipio de Altamira-Huila para desarrollar el proyecto de Tabaco Virginia con cultivo complementario de Flor de Jamaica, entre otros.
3. Selección concertada con la comunidad del productor con experiencia en producción orgánica y cultivo de Tabaco para el desarrollo del proyecto.
4. Elaboración del diseño experimental y propuesta de manejo orgánico para el cultivo de tabaco.
5. Talleres de socialización del experimento del cultivo del Tabaco con cultivo asociado de Flor de Jamaica y otros complementarios.
6. Identificación y selección de las materias primas a utilizar para realizar las prácticas para adecuar o sustituir dentro del PT convencional para la fase de germinación.

7. Establecimiento de semilleros de tabaco Virginia aplicando las prácticas definidas.
8. De acuerdo con los resultados obtenidos definir las prácticas para adecuar o sustituir dentro del paquete convencional para la fase de cultivo en campo.
9. Capacitación específica sobre las prácticas para adecuar o sustituir y el manejo de materias primas para el efecto.
10. Preparación del suelo y plantación (1 Hectárea de Tabaco Virginia en la finca San Carlos).
11. Administración y manejo del cultivo aplicando las prácticas definidas para control fitosanitario.
12. Evaluación de resultados.
13. Definición y adquisición de maquinaria para procesamiento de materias primas básicas y la elaboración de insumos orgánicos.
14. Ajuste de las prácticas implementadas e introducción de prácticas para manejo nutricional del cultivo considerando las situaciones particulares que se presenten durante el cultivo.
15. Cosecha y procesamiento del Tabaco Virginia.
16. Venta del Tabaco.
17. Evaluación de resultados de los procesos implementados en el cultivo del tabaco Virginia.
18. Reconocimiento e identificación de 4 procesos productivos complementarios y alternativos potenciales para ecosistemas cálidos y secos, además de la Flor de Jamaica.

19. Talleres de concertación y planeación participativa de los nuevos procesos productivos complementarios y alternativos a asociar con el tabaco.
20. Cultivo, cosecha y procesamiento de la Flor de Jamaica.
21. Venta de la Flor de Jamaica.
22. Definición concertada con Protabaco SA, de 1 Hectárea para establecimiento de la parcela experimental de tabaco Burley en el Departamento de Santander.
23. Talleres de socialización participativa de las prácticas implementadas y de los resultados obtenidos.
24. Cultivo, cosecha y procesamiento de 1 Hectárea. de tabaco Burley en la parcela experimental en Santander aplicando las prácticas de manejo definidas.
25. Evaluación de resultados de los procesos implementados.
26. Presentación de los resultados obtenidos a Protabaco S.A.
27. Definición concertada con Protabaco S.A. de 5 Hectáreas para establecimiento de parcelas demostrativas en otras zonas del Departamento del Huila.
28. Definición concertada con Protabaco S.A. de 5 Hectáreas para establecimiento de parcelas demostrativas en otras zonas del Departamento de Santander.
29. Talleres de socialización participativa de las prácticas implementadas y de los resultados obtenidos.
30. Cultivo, cosecha y procesamiento de 5 Hectáreas de tabaco Virginia en la parcela experimental en Santander aplicando las prácticas de manejo definidas.

31. Cultivo, cosecha y procesamiento de 5 Hectáreas de tabaco Burley en la parcela experimental en Santander aplicando las prácticas de manejo definidas.
32. Establecimiento participativo de las parcelas demostrativas de Reforestación, Huerto y productos complementarios asociables al Tabaco Burley en Santander.
33. Presentación de los resultados obtenidos a Protabaco S.A.
34. Definición concertada con Protabaco de 1 Hectárea para establecimiento de una parcela experimental de tabaco en la Costa Caribe y otras zonas de Colombia.
35. Cultivo, cosecha y procesamiento de 1 Hectárea de tabaco en la parcela experimental en la Costa Caribe aplicando las prácticas de manejo definidas.
36. Evaluación de resultados de los procesos implementados.
37. Presentación de los resultados obtenidos a Protabaco S.A.
38. Definición concertada con Protabaco S.A. de 5 Hectáreas para establecimiento de parcelas demostrativas en otras zonas de la Costa Caribe.
39. Establecimiento participativo de las parcelas demostrativas de Reforestación, Huerto y productos complementarios asociables al Tabaco en la Costa Caribe y otras zonas de Colombia.
40. Talleres de socialización participativa de las prácticas implementadas y de los resultados obtenidos.
41. Presentación de los resultados obtenidos a las empresas tabacaleras.
42. Presentación de informes trimestrales al donante.

Tabla 5: FASE 1 primera parte (1A): Actividades 1 a 28. Duración de 10 meses

ÍTEM	VALOR/MES (Millones)	TOTAL (Millones)
Asistencia Técnica	\$5.000.000	\$50.000.000
Logística y transporte	\$1.000.000	\$10.000.000
TOTAL		\$60.000.000

Fuente: Entrevista con José Luis Cárdenas

Tabla 6: FASE 1 segunda parte (1B): Actividades 29 a 34. Duración de 1 año

ÍTEM	VALOR/MES (Millones)	TOTAL (Millones)
Asistencia Técnica	\$5.000.000	\$60.000.000
Técnico de campo (2)	\$2.000.000	\$24.000.000
Logística y transporte	\$1.000.000	\$12.000.000
TOTAL		\$96.000.000

Fuente: Entrevista con José Luis Cárdenas

Tabla 7: FASE 2: Actividades 35 a 42. Duración de 1 año

ÍTEM	VALOR/MES (Millones)	TOTAL (Millones)
Asistencia Técnica	\$5.000.000	\$60.000.000
Técnico de campo (2)	\$2.000.000	\$24.000.000
Logística y transporte	\$1.000.000	\$12.000.000
TOTAL		\$96.000.000

Fuente: Entrevista con José Luis Cárdenas

3.6.2. Fuentes de financiamiento:

Durante la entrevista con el señor José Luis Cárdenas (2012) el financiamiento del proyecto corresponde a recursos de donación de Protabaco S.A. a la Fundación Línea Verde con destinación específica para este Proyecto.

3.6.3. Sostenibilidad del Proyecto de Tabaco Orgánico:

“El presente proyecto tiene asegurada su sostenibilidad durante el tiempo previsto para su ejecución, gracias al esfuerzo conjunto entre Protabaco S.A. la Fundación Línea Verde, la Comunidad de la Vereda San Carlos y las comunidades vinculadas a la producción del tabaco en Colombia” (Cárdenas, 2012).

CONCLUSIONES

Tabla 8: Comparativo BAT Vs Indupalma

	British American Tobacco	Indupalma
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Es un Negocio Inclusivo. • Genera 230 empleos directos e indirectos. • Seguridad para el agricultor en el valor de su ingreso. • El conocimiento de un modelo productivo sostenible se traslada a la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un Negocio Inclusivo. • Pasan de ser proveedores a ser socios estratégicos de la compañía. • Permite activar la economía de la región. • Se crea un sentido de pertenencia y arraigo a la región.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • El agricultor percibe una rentabilidad de alrededor del 30% más de lo que viene percibiendo. • BAT financia los costos de todos los cultivos. • La sinergia de los agricultores y BAT posibilita entrar a otros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a créditos les permite hacerse dueños del capital. • Se mejora la situación financiera y la empresa garantiza la compra de la cosecha al precio máximo, garantizando ingresos por encima de la media.

<p>Ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la agricultura ecológica, caracterizada por la no utilización de productos químicos. • La reducción en la generación de plagas y enfermedades resistentes y disminución de riesgo en los trabajadores. • Permite los cultivos de rotación, puesto que cada hectárea sembrada con hoja de tabaco orgánico está rodeada por cultivo de maíz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir la frontera de producción de palma, teniendo en cuenta todas las regulaciones medioambientales. • Ya que requiere de un mínimo de tierras, los agricultores pueden hacer cultivos alternos en sus hectáreas.
	<p>British American Tobacco</p>	<p>Indupalma</p>
<p>Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de un proyecto pionero en el mundo, que es de alto impacto, ya que propone una solución sostenible y contundente del problema que vive esta población vulnerable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone soluciones innovadoras para enfrentar la crisis. • Especialización de la mano de obra. • Dicha sinergia ha aumentado la seguridad en la región, al ofrecer y crear empleos dignos, se ha reducido los índices de robo y homicidio.

La tabla anterior propone una comparación entre Indupalma, que ya es un caso exitoso de Negocio Inclusivo, y el modelo de BAT. En ésta, se encuentran grandes similitudes, porque comparten propuestas de valor que involucran a poblaciones vulneradas, un modelo productivo y auto sostenible de negocio en el largo plazo, que responde de manera adecuada a las características que un modelo de Responsabilidad Social Empresarial exige, son generadores de empleo, logran que los negocios cobren una mayor dinámica y mejoran las condiciones de vida en una región determinada.

Sin embargo, el estado colombiano no ha sido el mejor de los aliados, pues su posición frente al sector tabacalero se resume en la imposición de leyes e impuestos que generan ingresos para el Estado (ver Anexo 1). Dicha posición es solo por conveniencia, ya que es un sector que genera grandes ganancias. Cabe recordar que el impuesto al tabaco, al licor y juegos de azar es del 30% sobre el valor unitario.

Lo anterior genera que la atención del gobierno colombiano esté en los productores de cigarrillos, dejando de lado a los productores de hoja de tabaco, que no tiene garantías del Estado para la venta del producto y por tanto su producción se realiza por medio de contrato. Tal situación hace que los excedentes de producción se transmitan como pérdidas para los agricultores. Dicho de otra manera, el margen de ganancia de las tabacaleras es mayor con relación a los precios pagados al productor de tabaco, lo que convierte a este sector en uno muy atractivo para el gobierno. Distinto a las prácticas de otros países como China, Brasil, Argentina, Estados Unidos, Zimbabwe y Malawi, en donde el gobierno estatal tiene un sistema de compra al productor de hoja de tabaco garantizado, y esto permite el desarrollo del sector y que las ganancias sean equitativas entre los productores y los comercializadores de cigarrillos.

Con la evaluación del Proyecto de Tabaco Orgánico se puede ver que la sinergia entre productores y BAT será más equitativa, pues esta última pagará un mejor

precio a la producción, brindará apoyo técnico y de formación al productor. Entre las bondades que trae consigo este modelo, está un crecimiento del sector tabacalero, un mejor desarrollo de la industria, una mejor oferta laboral y condiciones de vida, convirtiendo este Proyecto en uno muy atractivo para que el Gobierno quiera cambiar su posición y comiencen a crearse espacios de acercamiento entre estos 3 individuos (Gobierno, BAT y agricultores) para impulsar y potencializar el Proyecto, generando un mayor impacto de lo esperado.

Teniendo como premisa que este Proyecto traerá consigo muchos beneficios, el Estado podrá dirigir los recursos generados por este cultivo a la educación de las familias de estos agricultores, como ya lo viene haciendo el SENA regional. También es fundamental reconocer que este Proyecto impactará no solamente en los agricultores y sus familias, sino que está creado para ser replicado a cualquier cultivo y en cualquier región.

Las consideraciones anteriores se sustentan mediante el caso de Indupalma, porque su programa de RSE generó una cooperativa que impulsó toda una región y que impactó en sus indicadores de calidad de vida.

Ahora bien, considerando a este Proyecto como un modelo de gestión, que también puede ser replicado a cualquier otro negocio, claro está que haciendo ciertas modificaciones, pero este es un modelo flexible en muchos sentidos, por eso es un gran reto administrativo y de liderazgo. Por ejemplo, BAT tiene toda la experiencia en cultivo de tabaco y en su comercialización, así que hacer una cosecha con tabaco orgánico involucra unos pequeños cambios en la manipulación de las tierras y en la compra de la cosecha; el verdadero reto administrativo fue involucrar dentro de su cadena productiva y de valor a una población con ciertas características que generaban la necesidad de actuar estratégicamente para que ellos no sientan que les están regalando cosas, sino que les están dando oportunidades de aprendizaje, de tecnificarse, de tener su propio capital y de ser emprendedores, eso sí, el rol de BAT es fundamental

porque es a través de su liderazgo logra generar las condiciones necesarias y le proporciona dinámica a todos los procesos que el Proyecto de Tabaco Orgánico involucra.

RECOMENDACIONES

Como se mencionó al inicio de la investigación, el Proyecto no ha terminado y en estos momentos se encuentra todavía en la Segunda Fase de su desarrollo, pero el informe hasta hoy es satisfactorio. Está dentro del rango de tiempo, se están cumpliendo los objetivos técnicos y logísticos. Se está impactando positivamente en la región y los agricultores, en pocas palabras, la agenda se está llevando de acuerdo a lo planeado.

Dada la situación de no estar en desarrollo, la Tercera Fase del Proyecto, la cual se trata a grosso modo de la comercialización de la cosecha y la elaboración del producto final, las sugerencias son hacerle seguimiento a los clientes finales una vez se comercialice el producto, para terminar de cuantificar los esfuerzos realizados por la compañía y los agricultores; también, es vital no descuidar las alianzas realizadas con la gobernación del Huila, con los agricultores de la zona y con las instituciones educativas, especialmente con la Universidad Nacional de Colombia, porque sus aportes al proyecto han sido fundamentales y han enriquecido la estrategia que BAT planteó. Esto argumenta perfectamente la importancia de seguir trabajando con objetivos comunes y que estén enfocados en el bienestar de todos, en una negociación gana gana, y no buscar mejorar una imagen corporativa o amortizar un poco los impuestos; mas no se debe escatimar en esfuerzos por involucrar al gobierno nacional en un proyecto de esta índole, ya que con seguridad su aporte y rol son fundamentales, necesario para extender este modelo de gestión a otras industrias, pues es de conocimiento común y pertenece a los colombianos.

Una vez hecha esta aclaración, y para entrar en materia, tomando como referencia el artículo de Manrique (2009), hay que contextualizar lo que significa para un país que gobierno y empresas trabajen compartiendo objetivos y responsabilidades. Por ejemplo, países como Corea del Sur con su plan de **reorganización empresarial y cambios para enfrentar el futuro**, Irlanda y su **alianza con**

National Economic & Social Council para enfrentar los nuevos desafíos y Finlandia con su plan ***cómo enfrenta sus desafíos en el marco de la colaboración público-privada***, son países que tienen un alto grado de desarrollo y que han salido adelante, ya que se fijaron objetivos comunes como lo son los siguientes:

- I. Todos se fijaron como primera meta la reducción de la pobreza y el bienestar de su población.
- II. Tienen una visión de país de trabajar decididamente por éste en el mediano y largo plazo.
- III. Han tenido un plan estratégico con base en sus posibilidades, han escogido cuidadosamente en qué sectores estar y han decidido destacarse y ser competitivos en dichos sectores.
- IV. Han dado a los empresarios todas las facilidades en regulación, infraestructura, servicios tecnológicos, capacitación y acceso a mercados. No ha habido regalos ni subsidios. Las empresas deben buscar ser competitivas a nivel mundial.
- V. Han entrenado y capacitado a su gente de todos los niveles, por todo el mundo, en los mejores colegios y universidades, con el compromiso de regresar.
- VI. Han creado colegios, universidades e instituciones educativas de alta calidad enfocados en los sectores estratégicos.
- VII. Las políticas de los gobiernos han sido estables y cuando las han modificado ha sido para mejorarlas.
- VIII. Han seguido su propio modelo y no han permitido imposición de teorías de los “gurús” y entes internacionales que consideran no son adecuadas para sus países.
- IX. Finalmente, han trabajado en conjunto los empresarios, los educadores y otras fuerzas privadas con los gobiernos en la búsqueda de los objetivos y del bien común. Su trabajo ha sido de compromiso, de decisiones y de resultados. Se evalúan constantemente y corrigen las deficiencias de inmediato.

Para Colombia, El Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC) es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad. Este organismo fue creado por el Gobierno Nacional en el año 2006 mediante el decreto 2828 y el CONPES 3439 de 2006.

Sin embargo, desde la década de los 90 cuando se dio inicio a la apertura económica, los colombianos se han dado cuenta que el país no es competitivo ni equitativo, razón que lleva a cuestionarse acerca de la eficiencia del SNC y que lleva a pensar también en reforzar este organismo, ya que es indiscutible su rol en el desarrollo del país, siempre y cuando se mejore éste.

Es así como poco a poco comienza a evidenciarse que para Colombia es vital desarrollar estos modelos estratégicos mencionados anteriormente, puesto que para el actual contexto colombiano las metas macroeconómicas no han sido las mejores. Por ejemplo, PIB, PIB per cápita, Inflación, Inversión Extranjera Bruta, pobreza, desempleo, bienestar no están en la agenda interna y tan solo se mencionan como “índices”, de vez en cuando. Planes, pocos. La Agenda Interna, que se trabajó tan arduamente por todo el país, convocando a miles de personas, terminó siendo una colcha de retazos: todos quieren infraestructura, todos quieren desarrollar nuevos proyectos, todos quieren hacer de todo. Los planes de Competitividad no se concretan. Hay gran incapacidad de decidirse a desarrollar las regiones en ciertas especialidades donde podrían tener más éxito. Hacer empresa es cada vez más complicado. Los jóvenes y profesionales que son la élite que va al extranjero, no regresan. Las universidades si bien, hay algunas buenas, no sobresalen a nivel internacional. Y finalmente, la alianza entre el sector público y el privado es incipiente, no tiene foco, es celosa, es más política para la gradería que práctica y efectiva

Las consideraciones anteriores son solamente una parte del alcance de este Proyecto, puesto que la Tercera Fase del mismo es el paso fundamental que permitirá evidenciar si los esfuerzos realizados no fueron en vano. Vale la pena mencionar que esta última fase es la que permitirá dar a conocer a todo el país el Proyecto de Tabaco Orgánico, ya que parte de la estrategia que BAT ha desarrollado está en informar, no sólo a sus consumidores, sino a Colombia, que esta iniciativa socialmente responsable trae entre sus bondades generar nuevos empleos, darle mayor dinámica a la economía de la región y extender tal dinámica a la economía del país, involucrar a poblaciones vulneradas dentro de su cadena de valor y sustituir cultivos ilícitos por cultivos de tabaco orgánico.

Finalmente, la sugerencia más importante para BAT es enfocarse en la Tercera Fase para sacar adelante el Proyecto, porque ésta última involucra al cliente final y al país. Son los dos últimos sujetos que hacen falta por involucrar dentro de la cadena de valor de la organización y finalmente todos somos Colombia, así que cuando el producto final llegue, sean o no sean fumadores, sabrán que ésta es una iniciativa socialmente responsable única en el mundo; las personas sabrán durante el proceso de comercialización y aceptación que BAT está comprometida con el país; entenderán que la empresa trabaja por y para todos, en una búsqueda sin límites del bienestar colectivo y que se encuentra en una lucha poderosa, que requiere de un alto nivel de liderazgo y compromiso, para inspirar a su gente. En este punto es vital comentar que 13 de 15 indicadores financieros demuestran que aquellas empresas con iniciativas socialmente responsables son las líderes dentro de su industria; además que los proyectos de RSE crean recordación de marca; generan vínculos con los empleados y clientes, ya que éstos se identifican con la compañía; y lo más difícil de toda compañía es generar un vínculo con aquellos que no son clientes, pero estas iniciativas también lo logran, porque aunque no consuman sus productos admiran su buena gestión, porque si quieres cosas distintas no hagas siempre lo mismo (Albert Einstein).

Referencias

¿Quiénes somos? (2010). Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHE9?opendocument&SKN=1

¿Quiénes somos? (2011). Recuperado el 17 de febrero de 2012 de <http://www.indupalma.com/quienes-somos>

Cárdenas, José Luis. (Marzo, 2012). Entrevista Proyecto de Tabaco Orgánico. Entrevista llevada a cabo en la planta de Bosa ubicada en la Carrera 1 No. 12 – 50 Sur, Bogotá, Colombia.

Cobben, Marck. (2010). Colombia, primer mercado de BAT en cultivar tabaco orgánico. Recuperado el 30 de septiembre de 2011 de http://www.sirhuila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=134:colombia-primer-mercado-de-bat-en-cultivar-tabaco-organico-&catid=1:latest-news&Itemid=50

Convenio marco para el control del tabaco. (2011). Recuperado el 18 de febrero de 2012 de <http://www.who.int/fctc/es/>

Delivering Expert Knowledge To Global Counsel. (2005). Recuperado el 8 de enero de 2012 de <http://www.internationallawoffice.com/deals/Detail.aspx?g=2210ea54-c152-4649-a73c-3e6b3701140c>

Dixon. (2003). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Recuperado el 27 de abril de 2011 de http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm

Espinal, C.F. & Martínez, H.J. & Pinzón, N. & Barrios, C.A. (2005). Variedades y zonas de producción en Colombia. En Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio de Agrocadenas Colombianas (Eds.), *La cadena del tabaco en*

Colombia. Una mirada global de estructura y dinámica (pp. 9-10). Bogotá D.C., Colombia. Ministerio de Hacienda y Desarrollo Rural.

Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional. (2006). Bases conceptuales del análisis de la cadena productiva del tabaco. En BioGestión (Eds.). *Estudio prospectivo de la cadena productiva del tabaco colombiana (pp.5-16)*. Bogotá D.C., Colombia Universidad Nacional de Colombia.

Kunz, B. (2011). ¿Qué son los negocios inclusivos? Recuperado el 25 de abril de 2011 de <http://www.guoteca.com/rse/%C2%BFque-son-los-negocios-inclusivos/>

La Fundación British American Tobacco Colombia. (2010). Recuperado el 30 de septiembre de 2011 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHHR?opendocument&SKN=1

Lo Social Paga. (2011). Recuperado el 17 de febrero de 2012 de <http://www.indupalma.com/rse>

Manrique. Francisco. (2009). Alianzas Público Privadas. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de http://www.semana.com/wf_InfoBlog.aspx?IdBlg=40&IdEnt=2252

Nuestra estrategia (2010). Recuperado el 15 de mayo de 2010 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHEH?opendocument&SKN=1

Nuestra filosofía (2010). Recuperado el 15 de mayo de 2010 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHFV?opendocument&SKN=1

Nuestras marcas (2010). Recuperado el 15 de mayo de 2010 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHEP?opendocument&SKN=1

Prevención de fumado en menores de edad. (2010). Recuperado el 30 de septiembre de 2011 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHJ6?opendocument&SKN=1

Programa de Voluntariado. (2010). Recuperado el 30 de septiembre de 2011 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHJC?opendocument&SKN=1

Proyecto Cultivo Orgánico de Hoja de Tabaco. (2011). Recuperado el 10 de junio de 2011 de <http://www.larepublica.co/cm/uploads/files/BAT.pdf>

Proyecto de tabaco orgánico. (2010). Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHHX?opendocument&SKN=1

Ramírez. Natalia. (2009). Un veneno muy productivo. Recuperado el 3 de marzo de 2012 de <http://www.semana.com/opinion/veneno-muy-productivo/123043-3.aspx>

Ranking de las empresas líderes productoras de tabaco de Colombia (2010). Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2009-empresas-productos-de-tabaco-de-Colombia.html>

Revista Inter Forum. (2010). La Industria del Tabaco. Recuperado el 10 de octubre de 2011 de http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/030203Naturamente_tabaco.html

Riascos, Álvaro. (2011) recuperado el 8 enero de 2012 de <http://focoeconomico.org/2011/06/07/la-fusion-batprotabaco-efectos-unilaterales-colusion-y-oligopolios-multimercados/>

Riesgos para la salud al fumar (2010). Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de

http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHKG?opendocument&SKN=1

Sobre el tabaco. (2010). Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de

http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XHFB?opendocument&SKN=1

Solano. C. (2009). *Responsabilidad social: estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima. Peru. Universidad ESAN.

Anexo 1

- **Políticas frente a las tabacaleras**

- **Convenio marco para el control del tabaco:**

Éste es un tratado antitabaco promovido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) firmado el 21 de mayo de 2003, que entró en vigencia el 27 de febrero de 2005, tras años de oposición e intentos de negociación de la industria tabacalera.

Países europeos como Alemania, Francia, el Reino Unido y España lo han ratificado. También lo han hecho Australia, Japón, India y Canadá.

En Latinoamérica lo han firmado México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Uruguay, entre otros.

Básicamente, el Convenio marco para el control del tabaco es un plazo de cinco años para que estas naciones tomen algunas medidas entre las que se encuentran prohibir la publicidad, la promoción y el patrocinio del consumo de tabaco. Más específicamente este tratado se enfoca en diversas políticas de control del tabaquismo, entre las que se encuentran el aumento a los impuestos de todos los productos hechos con tabaco (incluyendo los que no producen humo), la restricción o prohibición de publicidad y mercadotecnia de estos productos, y la restricción del humo de tabaco en lugares públicos (Convenio marco para el control del tabaco. 2011).

Cabe mencionar que también hace parte de este convenio el que los gobiernos de los países productores de tabaco deberán establecer programas de incentivos para que los campesinos tabacaleros cambien de cultivo a otros productos rentables y saludables.

- **Ley antitabaco. Colombia**

El 16 de Junio de 2009, el Senado colombiano aprobó la Ley Antitabaco tan controvertida, que contempla, entre otros aspectos, la prohibición del consumo de

cigarrillo en las áreas cerradas de los lugares de trabajo, espacios públicos y el patrocinio de eventos deportivos. A continuación, se presentará en la tabla 3 con un recuento sobre las diversas prohibiciones que se derivan de esta normativa y que propenden por la creación de espacios libres de humo y la protección de los derechos de los no fumadores.

Tabla 9

Prohibiciones al consumo del cigarrillo

<p>La publicidad en medios masivos y eventos</p>	<p>El patrocinio de eventos deportivos y culturales por parte de las empresas productoras, importadoras o comercializadoras de productos de tabaco a nombre de sus corporaciones, fundaciones o cualquiera de sus marcas.</p> <p>Además, se prohíbe fijar vallas o avisos relacionados con la promoción del tabaco y sus derivados. Se contempla también que las tabacaleras no pondrán sus productos en medios de comunicación, tales como radio, televisión, cine, medios escritos como boletines, periódicos, revistas o cualquier documento de difusión masiva, producciones teatrales u otras funciones en vivo, funciones musicales en vivo o grabadas, video o filmes comerciales, discos compactos, discos de vídeo digital o medios similares. En</p>
---	--

	<p>las cajetillas se deben colocar imágenes y textos que ocupen el 30 por ciento del tamaño total en donde se aclare el daño que causa el consumo del cigarrillo en diversas partes del cuerpo.</p>
<p>La venta al menudeo de cigarrillos</p>	<p>La ley indica que, para evitar que los menores de edad tengan acceso al tabaco, se prohibirá la fabricación e importación de cigarrillos en cajetillas o presentaciones que contengan menos de veinte (20) unidades.</p> <p>Esta noticia es de alto impacto en un país como Colombia, en donde es común la venta de cigarrillos por unidad.</p>
<p>Prohíbe las zonas de fumadores en sitios públicos y privados cerrados</p>	<p>No se permitirá el consumo de tabaco en las áreas cerradas de los lugares de trabajo y/o de los lugares públicos tales como bares, restaurantes, centros comerciales, tiendas, parques, estadios, cafeterías, discotecas, cibercafés, hoteles, ferias, casinos, zonas comunales, áreas de espera y cualquier lugar donde se realicen eventos de manera masiva.</p>

Fuente: Ley 1335 de 2009