



# INTABACO



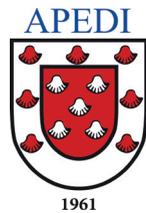
## PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR TABACALERO 2014-2018







**PLAN ESTRATÉGICO  
DEL SECTOR TABACALERO  
2014-2018**



#### EQUIPO DE PLANIFICACIÓN

Investigador general	Saúl Abréu Luna
Investigador senior	Agustín González Morel
Investigador senior	Nelson Durán Camilo
Investigadora asistente	Lesbia Santana
Supervisión encuestas	Inmaculada Torres

#### EQUIPO EDITORIAL

Edición general	Saúl Abréu Luna
Corrección de estilo	Lusverlyn Arias
Diseño y diagramación	<b>4ideas</b> Pensamiento Creativo <a href="http://4ideas.co">http://4ideas.co</a>
Asistente de diagramación	Fanny Ramirez
Fotografías	Archivo INTABACO Fuentes externas

PLAN ESTRATÉGICO  
DEL SECTOR TABACALERO  
2014-2018



---

## Consejo Ejecutivo del INTABACO 2014

Ing. Juan Francisco Caraballo	<i>Director Ejecutivo</i>
Ing. Ángel Estévez	<i>Ministro de Agricultura</i>
Ing. Carlos Segura Fóster	<i>Administrador del Banco Agrícola</i>
Ing. Hendrik Kelner	<i>Representante Asociación de Productores de Cigarros</i>
Sr. Joaquín Llerandi	<i>Representante Asociación Exportadores de Cigarros</i>
Sr. Andrés Julio Espinal	<i>Representante Asociación de Industrias de Cigarrillos</i>
Sra. Griselda Altagracia Valle	<i>Representante Asociación de Productores de Tabaco Rubio</i>
Lic. Jorge Mercado	<i>Representante Asociación de Productores de Tabaco Negro</i>
Ing. Víctor Taveras	<i>Director Agrícola</i>
Ing. Nelson Fernández	<i>Director Industrial</i>
Lic. Roberto Ovalles	<i>Director Administrativo y Financiero</i>
Ing. Eligio Arias	<i>Director Comercial</i>



---

## Principales funcionarios del INTABACO

Ing. Juan Francisco Caraballo	<i>Director Ejecutivo</i>
Ing. José Alejandro Parra Almonte	<i>Subdirector Ejecutivo</i>
Lic. José Guillermo López	<i>Subdirector Comercial</i>
Ing. Salvador Pérez	<i>Subdirector Agrícola</i>
Ing. Gaspar Polanco	<i>Asesor Director Ejecutivo</i>
Ing. Víctor Rafael Taveras Caraballo	<i>Director Agrícola</i>
Ing. Eligio Bienvenido Arias Domínguez	<i>Director Industrial</i>
Lic. Manuel Alejandro Ureña	<i>Director Comercial</i>
Lic. Roberto Antonio Ovalles Almonte	<i>Director Administrativo y Financiero</i>
Ing. Manuel Enrique Rodríguez Peralta	<i>Encargado Depto. Administrativo</i>
Prof. Ramón Regalado Perdomo	<i>Encargado Depto. Recursos Humanos</i>
Ing. José Nicolás Espinal	<i>Encargado División de Extensión</i>
Ing. Francisco Tomás Disla	<i>Encargado División de Producción</i>
Ing. Tirso Ramírez	<i>Encargado División de Investigación</i>
Lic. Eudosia Noemí Pérez Reyes	<i>Encargada de Compras</i>
Ing. Domingo Villa Henríquez	<i>Encargado División de Mercadeo y Comercialización</i>
Lic. José Estrella Ureña	<i>Encargado División de Procesamiento</i>
Lic. Francisco de Los Santos	<i>Enc. Sección de Formulación, Monitoreo y Evaluación de PPP</i>
Lic. Carlos Jiménez Ruiz	<i>Consultor Jurídico</i>
Ing. Valerio Tineo Santana	<i>Encargado Divulgación Técnica</i>
Ing. Nelson Durán	<i>Encargado Planificación y Estadísticas</i>



## MENSAJE DEL DIRECTOR DEL INTABACO

El tabaco es uno de los cultivos más emblemáticos de la República Dominicana. Su presencia en el país se remonta a nuestros aborígenes taínos, quienes lo usaban en sus rituales religiosos. Su forma de propiedad y producción contribuyeron de forma determinante en la configuración del pensamiento del hombre cibaeno. Con sus altas y sus bajas, ha formado parte, junto a la caña de azúcar, el café y el cacao, del cuarteto de productos tradicionales de exportación que durante décadas realizaron grandes aportes a la economía dominicana y al financiamiento del desarrollo de otros sectores económicos.

En las dos últimas décadas, con el incremento de la producción y exportación de cigarros, este rubro ha colocado a la República Dominicana en el liderazgo mundial y contribuido a posicionar su nombre en los mercados globales. Ese incremento se ha logrado pese a reducciones en la producción local de esta aromática hoja, en un mercado de gran competencia con otros países productores y en un ambiente cada vez más hostil contra el uso del tabaco.

Desde su creación en el año 1962, el Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) ha jugado un rol protagónico en el desarrollo del sector tabacalero, y puede atribuirse gran parte de su éxito. Ante los retos actuales, el INTABACO una vez más asume su rol de entidad rectora y presenta a la comunidad productora y procesadora de tabaco este Plan Estratégico del Sector, destinado a impulsar el afianzamiento del liderazgo dominicano en el mercado mundial de cigarros, hacer más competitiva a la industria del tabaco en todas sus dimensiones y promover la equidad entre todos los integrantes de su cadena de valor.

En este plan se presentan las acciones de corto y largo plazos que debemos encaminar para mantener y consolidar al tabaco dominicano como el producto estrella que ha motivado la designación de Santiago como la Capital Mundial del Tabaco, para orgullo de todos los dominicanos.

Agradecemos los aportes realizados por los líderes del sector que fueron consultados, así como al Consejo Ejecutivo y al personal del INTABACO, que con entusiasmo participó en todas las etapas del proceso. Agradecemos a la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI) por la conducción de la formulación de este Plan Estratégico y al Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) por el apoyo financiero para hacerlo realidad.

Ing. Juan Francisco Caraballo

*Director Ejecutivo INTABACO*





## MENSAJE DEL PRESIDENTE DE APEDI

El cultivo del tabaco está muy relacionado con la historia dominicana. Los aborígenes de la isla lo usaban en sus rituales religiosos, lo cual llamó la atención a los colonizadores europeos, que lo llevaron al viejo continente. El pago a cosecheros de tabaco con dinero inorgánico por parte del entonces presidente Báez en el año 1857 desencadenó una revuelta que lo sacó del poder. Su incidencia ha sido tan trascendental que Pedro Francisco Bonó llegó a llamar al tabaco como el verdadero padre de la patria. Su forma de producción minifundista y las relaciones laborales y comerciales que generan contribuyó a crear una sociedad de hombres libres y socialmente comprometidos con gran incidencia en la conformación del pensamiento liberal cibaño, especialmente en Santiago.

A pesar de su importancia e incidencia social y económica, el cultivo y procesamiento de tabaco en la República Dominicana tienen varias asignaturas pendientes que urgen ser abordadas. La calidad final de la hoja por deficiencias de curado, la poca producción de capa, los costos de producción y la pobreza en las zonas tabacaleras marginales, son limitantes que esperan solución, tanto por parte del INTABACO como por parte del sector en general.

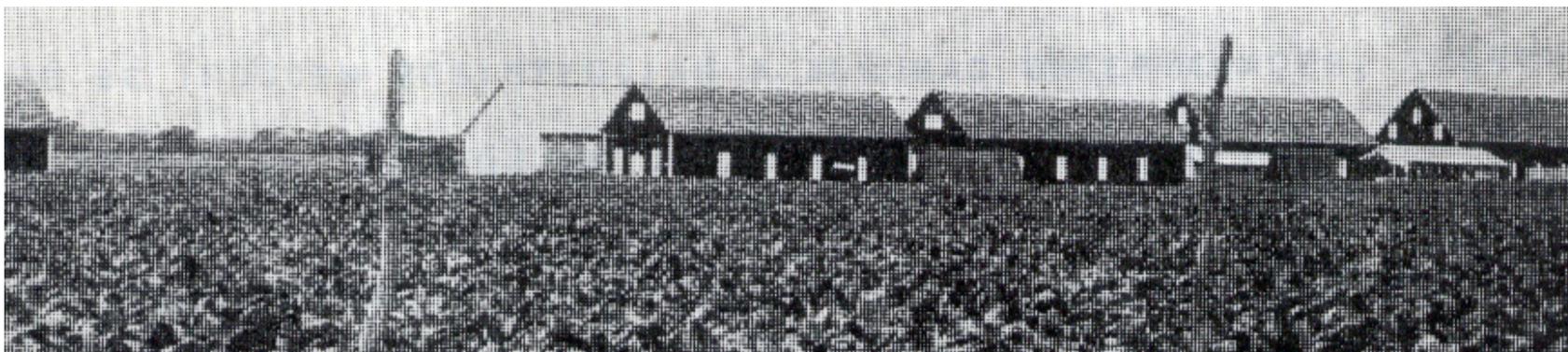
Este Plan Estratégico pretende dar respuesta a esas limitaciones y su ejecución requerirá del esfuerzo conjunto del sector público y del sector privado, en un momento crucial para este cultivo. Es una propuesta oportuna y un reflejo del interés de la actual Dirección Ejecutiva del INTABACO de dotar al sector de un instrumento de desarrollo que oriente las acciones que se deben ejecutar para que el tabaco continúe realizando importantes aportes a la economía nacional.

Agradecemos la confianza depositada por el INTABACO en la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI) para que condujera la elaboración de este Plan Estratégico, con la colaboración del personal administrativo y técnico del INTABACO y las valiosas sugerencias de líderes del sector.

**Ing. Hendrik Kelner**

*Presidente Asociación para el Desarrollo, Inc.*





## ÍNDICE GENERAL

- 12 I. EL INSTITUTO DEL TABACO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA: SU HISTORIA, FUNCIONAMIENTO Y APORTES**
  - 13 1.1 Historia
  - 14 1.2 Funcionamiento y órganos de dirección
  - 16 1.3 Atribuciones del INTABACO
  - 16 1.4 Funciones y facultades del INTABACO
  - 17 1.5 Programa tabacalero 2013-2014
  - 19 1.6 Principales aportes del INTABACO
- 20 II. MARCO JURÍDICO-INSTITUCIONAL**
  - 21 2.1 Legislaciones específicas sobre el INTABACO
  - 22 2.2 Otras legislaciones relevantes para el INTABACO
  - 25 2.3 Concordancia del Plan Estratégico del Sector Tabaco con la Estrategia Nacional de Desarrollo
- 26 III. ANTECEDENTES Y ASPECTOS METODOLÓGICOS**
  - 27 3.1 Antecedentes
  - 27 3.2 Objetivos
  - 27 3.3 Metodología
- 32 IV. IMPORTANCIA DEL TABACO Y SUS DERIVADOS EN LA ECONOMÍA DOMINICANA**
  - 33 4.1 Aspectos históricos y culturales del tabaco
  - 36 4.2 Zonificación y tipificación del tabaco negro
  - 38 4.3 Aspectos relevantes producción tabacalera nacional
  - 39 4.4 Industria del tabaco vía las zonas francas
  - 41 4.5 Balanza comercial del tabaco y sus derivados
- 52 V. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TABACO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**
  - 53 5.1 Aspectos generales
  - 58 5.2 Aspectos técnicos
  - 64 5.3 Comercialización del tabaco
  - 65 5.4 Servicios que reciben los productores de tabaco por parte del INTABACO
- 70 VI. DIAGNÓSTICO FODA DEL INTABACO Y DEL SECTOR TABACO**
  - 72 6.1 FODA del INTABACO
  - 76 6.2 FODA del sector tabacalero



80 VII. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

81 7.1 Para el INTABACO

81 7.2 Para el Sector Tabaco

82 VIII. DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS Y ACCIONES

83 Eje Estratégico No. 1: Fortalecimiento Institucional

83 Eje Estratégico No. 2: Mejoramiento de la Calidad del Tabaco y sus Productos

84 Eje Estratégico No. 3: Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados

85 Eje Estratégico No. 4: Organización y Responsabilidad Social

86 IX. PROGRAMACIÓN ANUAL Y DEMANDA PRESUPUESTARIA  
POR EJES ESTRATÉGICOS

92 X. ANEXOS

115 XI. BIBLIOGRAFÍA

116 XII. ENTREVISTAS REALIZADAS

## ÍNDICE DE CUADROS

36 CUADRO 4.1: Cantidad de productores de tabaco y tareas sembradas

38 CUADRO 4.2: Localización de las zonas de producción de tabaco negro

40 CUADRO 4.3: Empresas zonas francas operando por actividad 2011-2012

40 CUADRO 4.4: Distribución empleos de zonas francas por actividad y sexo 2012

42 CUADRO 4.5: Exportaciones e importaciones de tabaco y sus derivados (Millones de US\$)

43 CUADRO 4.6: Exportación y reexportación de tabaco negro no manufacturado, dentro y fuera de zonas francas 2012

44 CUADRO 4.7: Exportación de tabaco fuera de zonas francas por país destino, todas las nomenclaturas, no manufacturado 2012

45 CUADRO 4.8: Reexportaciones de tabaco de zonas francas por país destino, todas las nomenclaturas, no manufacturado 2012

46 CUADRO 4.9: Importaciones de tabaco detalladas por nomenclatura y tipos de tabaco 2011-2012

48 CUADRO 4.10: Producción, venta y valor de cigarrillos, millones de cajetillas de 20 unidades, 2003-2012

50

CUADRO 4.11: Venta de cigarrillos rubios y negros, millones de cajetillas de 20 unidades. Serie 2003-2012

51 CUADRO 4.12: Venta de cigarrillos con y sin filtro, cajetillas de 20 unidades. Serie 2003-2012

53 CUADRO 5.1: Distribución geográfica de los productores de tabaco

55 CUADRO 5.2: Productores de tabaco según si poseen o no otra fuente de ingreso además del tabaco

55 CUADRO 5.3: Tamaño de las fincas

59 CUADRO 5.4: Facilidades técnicas en la finca

59 CUADRO 5.5: Capacitación que han recibido los productores





## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 60 CUADRO 5.6: Fuentes de financiamiento de los productores de tabaco
- 61 CUADRO 5.7: Tecnología utilizada a nivel de finca
- 63 CUADRO 5.8: Principales dificultades expuestas por los productores de tabaco
- 66 CUADRO 5.9: Servicios que reciben los productores de tabaco por parte del INTABACO
- 67 CUADRO 5.10: Servicios que debe mejorar el INTABACO
- 67 CUADRO 5.11: Otros servicios que debe ofrecer el INTABACO
- 87 CUADRO 9.1: Eje Estratégico No. 1: Fortalecimiento Institucional
- 88 CUADRO 9.2: Eje Estratégico No. 2: Mejoramiento de la Calidad del Tabaco y sus Productos
- 89 CUADRO 9.3: Eje Estratégico No. 3: Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados
- 90 CUADRO 9.4: Eje Estratégico No. 4: Organización y Responsabilidad Social
- 90 CUADRO 9.5: Resumen por ejes estratégicos
- 41 GRÁFICO 4.1: Comparativo de importaciones de zonas francas por actividad 2011-2012
- 49 GRÁFICO 4.2: Producción y venta de cigarrillos, millones de cajillas de 20 unidades, 2003-2012
- 50 GRÁFICO 4.3: Venta de cigarrillos rubios, millones de cajillas de 20 unidades, 2003-2012
- 54 GRÁFICO 5.1: Edad de los productores
- 55 GRÁFICO 5.2: Nivel educativo de los productores
- 57 GRÁFICO 5.3: Tiempo cultivando tabaco
- 57 GRÁFICO 5.4: Integración de hijos a la producción
- 58 GRÁFICO 5.5: Tenencia de la tierra
- 64 GRÁFICO 5.6: Forma de venta del tabaco
- 65 GRÁFICO 5.7: A quien se le vende el tabaco
- 66 GRÁFICO 5.8: Evaluación de la capacidad de los técnicos del INTABACO por parte de los productores



## ÍNDICE DE ANEXOS

- 93 ANEXO I: Encuesta a productores de tabaco
- 96 ANEXO II: Guía de entrevista a líderes del sector
- 97 ANEXO III: Evolución de la superficie sembrada de tabaco a nivel nacional, período 1969-2011
- 98 ANEXO IV: Evolución de la superficie sembrada de tabaco negro a nivel nacional
- 99 ANEXO V: Evolución de la superficie sembrada de tabaco Burley y Virginia a nivel nacional
- 100 ANEXO VI: Evolución de la producción de tabaco a nivel nacional, período 1969-2011
- 101 ANEXO VII: Evaluación de la producción de tabaco negro a nivel nacional
- 102 ANEXO VIII: Evaluación de la producción de tabaco Burley y Virginia a nivel nacional
- 103 ANEXO IX: Variedad piloto cubano (Havanensis): siembra, producción y productividad, período 1969-2011
- 104 ANEXO X: Variedad Chago Díaz (olor): siembra, producción y productividad, período 1969-2011
- 105 ANEXO XI: Variedad Amarillo Parado (criollo): siembra, producción y productividad, período 1969-2011
- 106 ANEXO XII: Variedad Burley: siembra, producción y productividad, período 1969-2011
- 107 ANEXO XIII: Variedad Virginia (rubio): siembra, producción y productividad, período 1969-2011
- 108 ANEXO XIV: Variedad por capa: siembra, producción y productividad, período 1969-2011
- 109 ANEXO XV: Comportamiento de variables claves del tabaco y sus derivados en el sector zonas francas 2012
- 110 ANEXO XVI: Comportamiento de variables claves del tabaco y sus derivados en el sector zonas francas
- 111 ANEXO XVII: Inversión acumulada de las empresas de zonas francas al año 2012 por actividades (En US\$)
- 111 ANEXO XVIII: Exportaciones de zonas francas por principales actividades, 2003-2012 (En millones US\$)
- 112 ANEXO XIX: Empresas de zonas francas por actividad (1999-2000)
- 112 ANEXO XX: Empresas de zonas francas por actividad (2000)
- 113 ANEXO XXI: Empleos, divisas e inversión proyectos por las empresas aprobadas en el año 2000 (Por actividad)
- 114 ANEXO XXII: Lista de empresas fabricantes de cigarros





**EL INSTITUTO DEL TABACO  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA:  
SU HISTORIA, FUNCIONAMIENTO  
Y APORTES**



## 1.1 HISTORIA

El Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) fue creado mediante la Ley N° 5961 del 15 de junio de 1962, como una entidad autónoma y con personalidad jurídica propia. Su creación fue una recomendación del ingeniero cubano Napoleón Padilla, técnico experto en tabaco, quien vino a República Dominicana en una misión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto a otros técnicos con la misión de ofrecer asesoría técnica al gobierno y sus instituciones. Con el mismo se perseguía contar con una institución capaz de manejar la siembra, producción y procesamiento de las hojas de tabaco y así aprovechar la oportunidad de convertir al país en un importante suplidor de hojas de tabaco de calidad para la industria de cigarros de los Estados Unidos a raíz del bloqueo comercial establecido a Cuba.

La sede del INTABACO fue establecida originalmente en Santo Domingo, pero dos meses más tarde, mediante la Ley N° 5998 de fecha 2 de agosto de 1962, se dispuso el traslado a Santiago, centro de la actividad tabacalera del país, asignándole la antigua Mansión de Trujillo, situada en la Av. Franco Bidó No. 69, hoy avenida Juan Pablo Duarte, siendo la primera institución de carácter nacional que se radicaba fuera de la ciudad capital durante el siglo pasado. En 1991 la sede del INTABACO fue trasladada a una nueva edificación construida en terrenos de la Estación Experimental de Quinigua, donde actualmente permanecen sus oficinas técnicas y administrativas.

La primera estructura orgánica de dirección del Instituto estuvo conformada por el señor Carlino González, Presidente y el señor Miguel Estrella, Vicepresidente, quienes procedieron a la selección, por oposición como mandaba la ley, de los señores Luis Carballo como Director Agrícola; Archivaldo Vásquez como Director Comercial; el Ingeniero Tavares como Director Industrial y Darío Bencosme como Director Administrativo y Legal.

Conformada su estructura, se procedió al reclutamiento del personal técnico, trayendo al país a un grupo de expertos y prácticos tabacaleros



*Mansión de Trujillo, antigua sede del INTABACO, 1962.*

cubanos exiliados en Miami, integrado por el agrónomo Raúl Medina Sánchez, Ángel María Pérez, José Emilio Rodríguez Prieto (Pepe) y Arsenio Pérez Barquín. A este grupo el Instituto les asignó como asistentes a los primeros cinco agrónomos dominicanos, los señores Fabio Fermín Acosta, Fernando Marte, Ramón Darío Vázquez, Hipólito Mejía Domínguez y Francisco Comprés (Pancho), estos dos últimos enviados el año siguiente a la Universidad de Carolina del Norte a tomar entrenamiento sobre la producción de tabaco rubio y Burley. En el año 1963, también vino al país a laborar para el Instituto un genetista sudamericano de apellido Ordóñez.

El 18 de octubre del 2001 se promulgó la Ley N° 165-01, vigente en la actualidad, que modifica las leyes anteriores relativas al INTABACO. La misma establece las atribuciones y la estructura orgánica actual de la entidad.





Actual edificio de INTABACO en Quinigua, Villa González.



Director de INTABACO acompañado de directivos y empleados de la institución.

## 1.2 FUNCIONAMIENTO Y ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

El INTABACO es una entidad autónoma y descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio, y facultada para contratar, demandar y ser demandada a su nombre y derecho. Tiene la responsabilidad de tomar todas las medidas del caso, con el objeto de mantener la producción de tabaco dominicano y de proteger los intereses de todos los integrantes del sector tabacalero nacional.

Esta institución es dirigida por un Director Ejecutivo, quien junto a un Subdirector Ejecutivo, es designado por el Poder Ejecutivo por un período de cuatro años a partir de una terna sometida por el Ministerio de Agricultura.

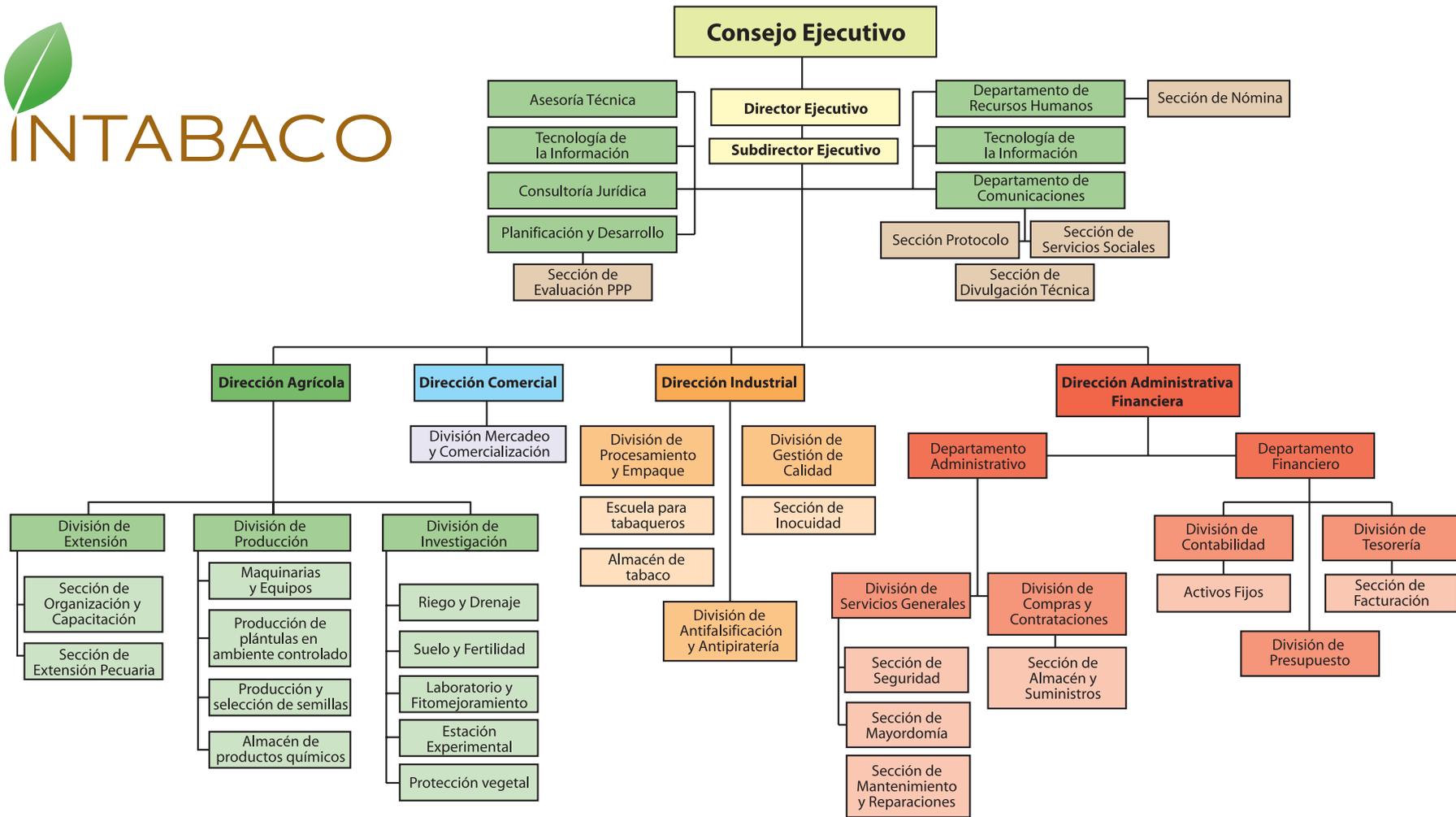
Consta de un Consejo Ejecutivo conformado por 12 miembros e integrado por el Director Ejecutivo (quien lo preside), los Directores Agrícola, Industrial, Comercial y Administrativo Financiero; el Ministro de Agricultura, el Administrador General del Banco Agrícola y un representante de cada uno de los siguientes organismos: productores de tabaco negro, productores de tabaco rubio y Burley, fabricantes de cigarrillos de zonas francas, la Asociación de Exportadores de Tabaco y la Asociación Dominicana de la Industria del Cigarrillo.

Cuenta además con una Junta Asesora compuesta por 11 instancias, a saber: el Subdirector Ejecutivo, los Directores Agrícola, Industrial, Comercial y Administrativo Financiero, el Asistente del Director Ejecutivo, el Asesor Legal, los Encargados de las Divisiones y Subdivisiones de Campo, agrónomos del organismo y el Rector de la Universidad ISA.

Para realizar sus investigaciones, la Institución dispone de varias estaciones y subestaciones experimentales, que son las siguientes:

- Estación Experimental “Pontón” (1962).
- Estación Experimental “Quin Díaz” (1963).
- Subestación Experimental de Azua (1963).
- Subestación Experimental de Los Cajules (1963).
- Subestaciones Experimentales de Ortega y Santa Rosa (1964).
- Subestación Experimental de Higüey (1964).
- Subestación Experimental de La Isabela (1968).





- Subestación Experimental de Batey I (1970).
- Subestación Experimental de Hatillo y Dajabón (1971).
- Estación Experimental de Cotuí (2001).
- Estación Experimental de Yamasá (2002).

### 1.3 ATRIBUCIONES DEL INTABACO

Las atribuciones institucionales del INTABACO, según el Artículo 6 de la Ley N° 165-01 de fecha 18 de octubre del 2001, son las siguientes:

1. Establecer y dirigir la política tabacalera del país.
2. Efectuar compras y almacenar tabaco cuando esta actividad sirva para estabilizar el precio y/o la producción de las cosechas.
3. Reunir, coordinar y conservar datos estadísticos, publicaciones y, en general, cuantos elementos de información sean necesarios para la determinación de los mejores métodos de cultivo y preparación del tabaco de la producción nacional y del consumo nacional. Además, podrá recopilar datos e informes de las condiciones del comercio internacional del tabaco.
4. Solicitar de las oficinas agrícolas y de los cultivadores, manufactureros, almacenistas y exportadores del tabaco del país, todos aquellos datos que se refieran al cultivo, producción, preparación y venta del tabaco, principalmente con fines de mejorar la producción nacional y que los agricultores obtengan los mejores beneficios para su producto. Asimismo, implementará las medidas necesarias para el mejoramiento de los sistemas de cultivo del tabaco y de su preparación, clasificación y empaque, tanto para consumo interno como para exportación, con el fin de propiciar el fomento y mantenimiento de su calidad en los mercados nacionales e internacionales.

5. Velar por el cumplimiento de todas aquellas leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y disposiciones relativas a la actividad tabacalera, en estrecha colaboración con otros organismos del Estado.

### 1.4 FUNCIONES Y FACULTADES DEL INTABACO

De acuerdo al Artículo 7 de la Ley N° 165-01 de fecha 18 de octubre del 2001, las funciones y facultades del INTABACO son:

1. Determinar la época de siembra de tabaco en cada zona tabacalera, de acuerdo a las exigencias del cultivo y las condiciones agro-climáticas.
2. Certificar semillas para la producción de plántulas que serán repartidas entre productores de tabaco en general.
3. Suministrar insumos y materiales al sector tabacalero, en circunstancias que así lo requieran.
4. Efectuar estudios de zonificación para enfocar la producción en las áreas de óptimas condiciones.
5. Velar por la construcción de ranchos e instalaciones adecuadas para la curación de tabaco.
6. Coordinar los créditos agrícolas con las fuentes de financiamiento y asesorar e instruir a los cosecheros de tabaco en el manejo de los mismos.
7. Mantener una campaña contra las enfermedades y plagas que afectan el cultivo de tabaco y establecer las medidas necesarias para controlarlas.
8. Efectuar ensayos de cualquier tipo o variedad nueva de tabaco, con miras a establecer su cultivo a escala nacional. Al mismo tiempo, se investigarán técnicas sobre el mejoramiento de variedades, cruza-mientos y prácticas culturales que puedan ser útiles a los productores.



9. Promover asesoramiento técnico y capacitación a los productores radicados en las áreas indicadas por el INTABACO. Asimismo, determinará el costo de cada variedad en las zonas tabacaleras.
10. Detectar los cambios experimentados en el mercado interno e internacional del tabaco.
11. Elaborar un reporte mensual de las exportaciones e importaciones de tabaco basado en las informaciones obtenidas del Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX), el Banco Central de la República Dominicana u otro organismo o fuente que resulte competente.
12. Mantener estrechas relaciones de coordinación con todas las instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, ligadas al cultivo, producción y mercadeo del tabaco.
13. Mantener boletines estadísticos anuales sobre el cultivo, producción y mercadeo del tabaco.
14. Promover estudios especializados y capacitación técnica en estaciones experimentales del país o en instituciones extranjeras.
15. Estructurar un programa anual de trabajo y rendir la memoria correspondiente a cada año.

### 1.5 PROGRAMA TABACALERO 2013-2014

Para el período de 2013-2014, el INTABACO desarrolló los siguientes programas:

1. Programa de preparación de tierra, el cual abarca para esa cosecha unas 80,000 tareas que fueron preparadas para la siembra de tabaco en las diversas zonas tabacaleras.



2. Programa de eliminación de residuos que se aplica al finalizar la cosecha de tabaco.
3. Programa de producción de plántulas en bandejas, el cual contempla producir seis millones de plántulas y la instalación proyectada de nuevos invernaderos en diferentes comunidades.
4. Programa de distribución de insumos (pesticidas y fertilizantes) para el combate de las diferentes plagas y enfermedades que atacan al cultivo y para una adecuada fertilización del suelo se distribuyeron entre los productores tabacaleros de todo el país la cantidad de 12,950 kilos de fungicidas; 7,324 litros de insecticidas; 900 litros de





*Producción de plántulas en bandejas.*

bactericidas; 4,320 quintales de fertilizantes granulados; 9,690 libras de abono foliar; 3,040 litros de adherentes y reguladores; además se entregaron 1,750 unidades de bombas de asperjar del tipo mochila y 200 trajes protectores de aplicación.

5. Programa de construcción y/o reparación de ranchos con el propósito de reducir el déficit existente en diversas zonas tabacaleras, y mediante el cual se proyecta construir 320 estructuras de curado y reparar 527 en las zonas más deficitarias, beneficiando a igual número de productores.
6. Programa de producción de tabaco para capa con el objetivo de seguir produciendo capa de buena calidad. Se estimó una siembra de 2,930 tareas en combinación con fabricantes de cigarros y otros empresarios del sector, así como en las estaciones experimentales de la Institución.

7. Programa de rotación de cultivos, aplicado al finalizar la cosecha de tabaco para sembrar 20,000 tareas de cultivos alimenticios como práctica de rotación que contribuyen con la seguridad alimentaria de los productores tabacaleros y sus familias.
8. Programas de vivero agroforestal para suplir a los productores de plantas frutales y maderables.
9. Producción de semillas certificadas a fin de seguir garantizando la pureza varietal y dar servicios gratuitos a los productores que lo soliciten.
10. Servicios de Laboratorio Agrícola ampliado y modernizado donde se realizan análisis y diagnósticos de utilidad en la producción tabacalera.
11. Anti-falsificación y anti-piratería con un amplio plan de trabajo a ejecutarse en lugares estratégicos con el propósito de reducir la falsificación de marcas de cigarrillos.
12. Proyecto de creación de una Gran Cooperativa de Productores de Tabaco con una sede central y distritos en diversas zonas tabacaleras del país, iniciado en el período 2013-2014 para ayudar a mejorar el nivel de vida de las familias tabacaleras mediante los beneficios que aporta el cooperativismo.
13. La Gerencia Industrial, a través de la División de Procesamiento y la Escuela para Tabaqueros le da apoyo al sector industrial tabacalero.
14. Las actividades de promoción y consolidación del Cigarro Dominicano, mediante ferias nacionales e internacionales, noches de humo y otros eventos son organizados por la Gerencia Comercial.



## 1.6 PRINCIPALES APORTES DEL INTABACO

Desde su creación en el año 1962, el INTABACO ha realizado grandes aportes a la producción y procesamiento del tabaco, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Introducción y adaptación de la variedad “Piloto Cubano”, cuyas hojas hoy constituyen una de las mejores tripas del mundo.
2. Introducción y adaptación de nuevas variedades de tabaco, de los tipos “Rubio” y “Burley”.
3. Introducción y adaptación de variedades de tabaco para capa, las cuales actualmente se están produciendo en el país, “bajo toldo” y “a pleno sol”.
4. Selección y purificación de variedades de tabaco negro nativas.
5. Introducción de cambios sustanciales en la metodología sobre construcción de ranchos para el curado del tabaco.
6. Realización de un estudio sobre «Zonificación y tipificación del tabaco negro», que estableció zonas de producción por tipos y calidades.
7. Determinación de nuevas zonas para producir tabacos de capas oscuras, como es el caso de Yamasá y Cotuí.
8. Asistencia técnica especializada a través de transferencia tecnológica a los productores tabacaleros con los más avanzados métodos de cultivo y curación.
9. Métodos de control de insectos y enfermedades con éxito, especialmente contra la incidencia de la “Mosca Blanca” y el “Moho Azul”.



*Actividad de transferencia tecnológica.*

10. Contribuir al mejoramiento económico del sector tabacalero nacional, a través de un mejor precio para la hoja, lo que se refleja directamente en el aumento del nivel de vida del cosechero de tabaco.
11. Obtención de mejor calidad de los productos industriales, reconocida mundialmente, al mejorarse significativamente la materia prima.





II

**MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL**



## 2.1 LEGISLACIONES ESPECÍFICAS SOBRE EL INTABACO

El funcionamiento del INTABACO a lo largo de su historia ha estado regido por un conjunto de leyes y normas, algunas de las cuales han sido modificadas por normativas subsecuentes. Las principales son las siguientes:

**Ley N° 5961 del 15 de junio de 1962:** Crea el Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) como entidad autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

**Ley N° 5992 de fecha 25 de julio 1962:** Concede Franquicia Postal y Telefónica al Instituto del Tabaco de la República Dominicana.

**Ley N° 5998 de fecha 02 de agosto del 1962:** Modifica el Artículo 1 de la Ley 5961 del 15 de julio de 1962, estableciendo la sede del INTABACO en la ciudad de Santiago de los Caballeros, municipio cabecera de la provincia de Santiago, a la vez que se derogan y modifican articulados de varias legislaciones relativas al sector tabacalero y al INTABACO.

**Ley N° 6026 de fecha 10 de septiembre 1962:** Dispone que el Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) funcione como organismo dependiente de la Secretaría de Estado de Agricultura.

**Ley N° 6162 de fecha 14 de enero del 1963:** Modifica el Artículo 8 de la Ley N° 5961 que creó el INTABACO el 15 de junio de 1962 y establece la exención de impuestos, derechos fiscales, aduaneros y de todo tipo de gravámenes a la importación de equipos, maquinarias, insumos agrícolas, entre otros materiales.

**Ley N° 6169 de fecha 29 de enero de 1963:** Deroga la Ley N° 6026 y restablece la Ley N° 5961 en todo su contenido y extensión, legislación esta última, que creó el INTABACO el 15 de junio de 1962.

**Ley N° 6209 de fecha 25 de febrero de 1963:** Modifica el Artículo único de la Ley N° 6169. En esta ocasión, al tiempo de reiterar la derogación de la

Ley 6026, deja en vigor la Ley 5961 con las modificaciones introducidas por otras leyes.

**Ley N° 179 de fecha 12 de marzo de 1964:** Deroga la Ley N° 5961 y dispone que los fondos que percibía el Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) pasen a la Secretaría de Estado de Agricultura, la cual destinaría esos fondos al fomento y cultivo del tabaco.

**Ley N° 333 de fecha 12 de mayo de 1972:** Deroga y sustituye las legislaciones siguientes: Ley N° 190 del 16 de marzo del 1964, Ley N° 367 del 18 de agosto de 1964 y Ley N° 481 del 7 de noviembre de 1964. Con esta Ley, el Estado establece impuestos sobre la producción de cigarrillos a través de la aplicación de estampillas. Asume asimismo, por medio de instituciones autónomas, la promoción de la siembra del tabaco rubio en el territorio nacional. También establece una prohibición para el otorgamiento de exenciones y exoneraciones de impuestos arancelarios o de cualquier otro tipo, aplicables a los productos y manufacturas tabacaleras, incluyendo cigarrillos, con el objeto de proteger la industria nativa. Concomitantemente exonera del pago de este impuesto a las exportaciones de cigarrillos de fabricación nacional, sin importar el tipo de materia prima utilizado para su elaboración.

**Ley N° 165-01 de fecha 18 de octubre del 2001:** Otorga personalidad jurídica al Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) y establece la estructura orgánica y sus atribuciones y funciones. Mediante esta legislación, actualmente vigente, además de quedar investido de personería jurídica, el INTABACO, tiene patrimonio propio y facultades para contratar, demandar y ser demandado a su nombre y derecho. Asimismo, este instrumento legal le confiere la responsabilidad de tomar todas las medidas del caso, con el objeto de mantener la producción de tabaco dominicano y de proteger los intereses de todos los integrantes del sector tabacalero nacional. Dicha Ley también establece que el Instituto del Tabaco de la República Dominicana tendrá su sede dentro de la jurisdicción de la provincia de Santiago de los Caballeros, pudiendo asimismo, establecer oficinas dentro del territorio nacional y en el extranjero si fuese necesario.



Con relación a las finanzas, esta Ley dispuso que las actividades del INTABACO se cubran con la especialización de un 8% de la aplicación del impuesto selectivo al consumo del tabaco y a los cigarrillos, previendo su ejecución a partir de enero de 2002.

Mediante la promulgación de esta legislación, fueron derogadas las Leyes N°s 6209 y 179 de fechas 25 de febrero de 1963 y 12 de marzo de 1964, respectivamente.

## 2.2 OTRAS LEGISLACIONES RELEVANTES PARA EL INTABACO

Además de las leyes específicas sobre el INTABACO, un conjunto de leyes generales tienen gran incidencia en el funcionamiento del INTABACO como entidad del sector público, entre las cuales se destacan las siguientes:

**Ley N° 20 de fecha 28 de diciembre de 1978, o Ley de Presupuesto de Ingresos y Gastos Públicos:** Establece que los ingresos que perciba el Gobierno Central por cualquier concepto se acumularán, a partir del 1 de enero del 1979, en el Fondo General de la Nación (Fondo 100). A partir de la promulgación de esta legislación, los recursos ordinarios del Instituto son suplidos a través de este fondo presupuestario.

**Ley General N° 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública, del 28 de julio del 2004:** Otorga a toda persona el derecho a solicitar y a recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna, de cualquier órgano del Estado dominicano, y de todas las sociedades anónimas, compañías anónimas o compañías por acciones con participación estatal.

**Ley N° 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones del 18 de agosto del 2006:** Establece los principios y normas generales que rigen la contratación pública, relacionada con los bienes, obras, servicios y concesiones del Estado, así como las modalidades que dentro de cada especialidad puedan considerarse.

**Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, N° 423-06 del 17 de noviembre del 2006:** Norma el proceso presupuestario de las entidades públicas centralizadas y descentralizadas, con la finalidad de que la asignación y utilización de los recursos públicos se realice de la forma más eficaz y eficiente posible para el cumplimiento de las políticas y objetivos del Estado.

**Ley N° 498-06 de Planificación e Inversión Pública del 28 de diciembre del 2006:** Crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, integrado por el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social evaluando su cumplimiento, y lo relaciona con los Sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad Gubernamental, Compras y Contrataciones, Administración de Recursos Humanos, Administración de Bienes Nacionales y Control Interno, a la vez que crea los Consejos Provinciales y Municipales de Desarrollo.

**Ley N° 41-08 de Función Pública del 16 de enero del 2008:** Regula las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para desempeñar los cargos presupuestados para la realización de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores, y crea la Secretaría de Estado (Ministerio) de Administración Pública.

**Ley N° 105-13 sobre Regulación Salarial del Estado dominicano, del 8 de agosto de 2013:** Establece el marco regulador común de la política salarial para todo el sector público dominicano, con la finalidad de proporcionar una remuneración equitativa que sirva de estímulo a los servidores públicos para alcanzar, con niveles de rendimiento y productividad, los objetivos del Estado.

Para el sector tabaco en conjunto, también son relevantes las siguientes legislaciones:

**Ley N° 6186 de Fomento Agrícola del 12 de febrero 1963:** Establece directrices para el fomento de la agricultura y regula el Banco Agrícola de la República Dominicana.



**Ley de Semillas N° 231 del 22 de noviembre del 1971 y su Reglamento N° 271 de fecha 3 de octubre de 1978:** Mediante la cual se crea un régimen para la producción, procesamiento y comercialización de semillas, definida como todo grano, tubérculo, bulbo y en general toda estructura botánica destinada a la producción sexuada o asexuada de una especie. En la misma se define Semilla Certificada como aquella obtenida de semillas registradas, que ha sido cultivada, procesada, envasada y rotulada bajo el control de los supervisores de certificación y cumple con los requisitos mínimos de identidad varietal, pureza botánica y germinación, según las normas de certificación.

**Ley N° 8-90 del 10 de enero de 1990 sobre Fomento de Zonas Francas:** Mediante la cual se establecen los lineamientos para fomentar el establecimiento de zonas francas nuevas y el crecimiento de las existentes, regulando su funcionamiento y desarrollo.

**Ley N° 16-95 sobre Inversión Extranjera del 20 de noviembre de 1995:** Otorga a los inversionistas y empresas o sociedades en que participen los inversionistas extranjeros, o que sean propietarios, los mismos derechos y obligaciones que las leyes confieren a los inversionistas nacionales, salvo las excepciones previstas en dicha ley o en leyes especiales.

**Ley N° 28-01 que crea una Zona Especial de Desarrollo Fronterizo del 1 de febrero del 2001:** Establece un régimen especial de incentivos fiscales a las empresas industriales, agroindustriales, agropecuarias, metalmeccánica, de zona franca, turísticas, metalúrgicas, energéticas y otras, que se ubiquen en las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

**Ley N° 20-00 sobre Propiedad Industrial del 8 de mayo del 2000:** Establece las normas y procedimientos para el registro y protección de una invención patentable, definida como aquella susceptible de aplicación industrial, que sea novedosa y que tenga nivel inventivo.

**Ley N° General No. 64-00 sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales del 18 de agosto del 2000:** Establece las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales, asegurando su uso sostenible.



**Ley N° 450-06 del 6 de diciembre del 2006 sobre Protección de los Derechos del Obtentor de Variedades Vegetales:** Establece el régimen jurídico para la concesión y la protección de los derechos de los obtentores de variedades vegetales, bajo la administración del Ministerio de Agricultura.

**Ley N° 170-07 que instituye el Sistema de Presupuesto Participativo Municipal del 13 de julio del 2007:** Tiene por objeto establecer los mecanismos de participación ciudadana en la discusión, elaboración y seguimiento del presupuesto del municipio, especialmente en lo concerniente al 40% de la transferencia que reciben los municipios del Presupuesto Nacional por la Ley N°163-03, del 6 de octubre del 2003, que deben destinar a los gastos de capital y de inversión, así como de los ingresos propios aplicables a este concepto.

**Ley N° 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial del 4 de diciembre del 2007:** Crea un nuevo marco institucional y un cuerpo normativo que permita el desarrollo competitivo de la industria manu-



facturera, proponiendo a estos efectos políticas y programas de apoyo que estimulen la renovación y la innovación industrial con miras a lograr mayor diversificación del aparato productivo nacional, el encadenamiento industrial a través del fomento de distritos y parques industriales y la vinculación a los mercados internacionales.

**Ley N° 488-08 que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del 19 de diciembre del 2008:** Crea un marco regulatorio y un organismo rector para promover el desarrollo social y económico nacional a través del fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) del país; contribuir por su intermedio a la creación de nuevos empleos productivos; y mejorar la distribución del ingreso, mediante la actualización de la base institucional vigente de las mismas, y la instauración de nuevos instrumentos que promuevan y faciliten su desarrollo integral y su participación eficiente en la estructura productiva de la nación.

**Ley N° 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, del 25 de enero del 2012:** Abarca el ejercicio por parte del sector público nacional y local de sus funciones de regulación, promoción y producción de bienes y servicios, así como la creación de las condiciones básicas que propicien la sinergia entre las acciones públicas y privadas para el logro de la Visión de la Nación de Largo Plazo y los Objetivos y Metas de esta Estrategia.

También son relevantes las Normas del Tabaco y Subproductos, las cuales constituyen marcos de referencia o más bien parámetros establecidos sobre los diversos términos y definiciones utilizados en la producción y en los procesos de manufactura del tabaco. Las mismas se consideran optativas y han servido de referencia en acuerdos comerciales.

Estas normas fueron elaboradas por un grupo de técnicos y expertos del Instituto del Tabaco y representantes de las industrias tabacaleras del país. Este equipo multidisciplinario estuvo coordinado por la Dirección

General de Normas y Sistema de Calidad (DIGENOR). En total fueron elaboradas ocho normas para el tabaco y subproductos:

1. **NORDOM 481 de fecha 17 de diciembre de 1998:** Establece especificaciones generales de calidad del cigarro con destino a la exportación.
2. **NORDOM 482 de fecha 15 de abril de 1999:** Establece los términos y definiciones utilizados en la producción agrícola e industrial del tabaco.
3. **NORDOM 504 de fecha 18 de febrero de 2000:** Establece el método de ensayo para la determinación de la longitud de los cigarros.
4. **NORDOM 505 de fecha 18 de febrero de 2000:** Establece el método para la determinación de la humedad utilizando estufa.
5. **NORDOM 520 de fecha 28 de julio de 2000:** Establece el método para la determinación de uniformidad de los colores de los cigarros en el envase a golpe de vista.
6. **NORDOM 522 de fecha 28 de julio de 2000:** Establece los métodos de ensayo para determinar la consistencia de los cigarros.
7. **NORDOM 537 de fecha 29 diciembre de 2000:** Establece el método de ensayo para la determinación de la masa promedio de los cigarros.
8. **NORDOM 538 de fecha 29 diciembre de 2000:** Establece el método para determinar la presencia o no de mohos y plagas en los cigarros.



## 2.3 CONCORDANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR TABACO CON LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Estratégico del Sector Tabaco ha sido concebido y diseñado en completa coherencia y concordancia con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), con acciones programadas en cada uno de los cuatro ejes estratégicos que la misma contempla.

En el primer eje de la END, mediante el cual se procura *“Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”*, se han programado acciones tendientes a eficientizar la gestión del INTABACO, con una estructura organizativa remozada y sistemas modernos de control interno, así como con mecanismos de rendición de cuentas y acceso a la información por parte del público. Se contempla además, actualizar el marco legal que rige el INTABACO y lograr alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para la articulación del diseño y ejecución de las políticas públicas y acciones concretas.

Con relación al segundo eje, que procura *“Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”*, el INTABACO contempla acciones de capacitación de técnicos, operarios y productores incluyendo la preparación del relevo generacional en el campo, así como el fomento de entidades empresariales cooperativas para el logro de la competitividad de las pequeñas unidades productivas de tabaco, y una nueva zonificación de la producción en el marco del Plan de Ordenamiento Territorial.

En cuanto al tercer eje, que procura *“Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza,*

*genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global”*, se contempla el fortalecimiento de los programas de investigación para mejorar la calidad de las semillas y los procesos productivos, la formación de iniciativas empresariales asociativas que permitan agregar valor, la promoción internacional de la indicación Tabaco Dominicano como marca país para lograr una mayor presencia y competitividad en los mercados globales del tabaco y del cigarro, elaborando y difundiendo normas y procesos que promuevan una cultura de la calidad y la sostenibilidad ambiental y financiera de la cadena productiva del tabaco. Se establecerá además, un sistema de inteligencia de mercado y un centro de documentación físico y virtual para el acceso de todos los interesados, así como un sistema de inocuidad y trazabilidad que preserve la salud de los consumidores y la imagen de calidad de los productos.

Con relación al cuarto eje, que *“Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenible, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático”*, se procurará el desarrollo y adopción de tecnologías y prácticas de producción y consumo ambientalmente sostenibles y el uso de productos amigables con el ambiente.





III

**ANTECEDENTES Y ASPECTOS  
METODOLÓGICOS**



*La elaboración de este Plan Estratégico surge del interés de la Dirección Ejecutiva del INTABACO de promover la sostenibilidad local y competitividad en los mercados globales del sector tabacalero dominicano.*

### **3.1 ANTECEDENTES**

La elaboración de este Plan Estratégico surge del interés de la Dirección Ejecutiva del INTABACO de promover la sostenibilidad local y competitividad en los mercados globales del sector tabacalero dominicano. Para ello se determinó la necesidad de dotar al sector de lineamientos estratégicos y acciones puntuales y fortalecer al INTABACO como entidad rectora del mismo.

La coordinación de la formulación del Plan Estratégico del Sector Tabacalero fue asignada, mediante un convenio interinstitucional firmado el 10 de julio de 2013, a la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI), entidad que desde su fundación en el año 1961 promueve y ejecuta iniciativas para promover el desarrollo social y económico de Santiago y el país, en alianza con los sectores público y privado, con amplia experiencia en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo.

Los costos de elaboración de este Plan fueron comprometidos por el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER), para lo cual también se firmó un acuerdo interinstitucional el día 6 de mayo de 2014.

### **3.2 OBJETIVOS**

Los objetivos planteados para el diseño del Plan Estratégico del Sector Tabacalero fueron los siguientes:

1. Dotar al sector tabaco de una planificación estratégica a 5 años que promueva la competitividad del sector y el afianzamiento de su liderazgo mundial.
2. Consolidar y fortalecer al INTABACO como institución rectora del sector, permitiéndole redefinir y cumplir su misión y el logro de sus objetivos y metas de mediano y largo plazos.

### **3.3 METODOLOGÍA**

La elaboración del Plan Estratégico del Sector Tabacalero se realizó siguiendo una metodología participativa e interactiva, que incluyó varios procedimientos y acciones para asegurar la recolección de datos, opiniones, perspectivas y propuestas de diversos actores que participan en la cadena de valor del sector, de una forma abierta e integradora. Estas acciones fueron las siguientes:

- Encuesta a productores-cosecheros a nivel nacional con muestra de 412 productores (Ver Anexo No. 1).
- Entrevistas a los principales líderes del sector manufacturero (Ver Anexo No. 2).
- Entrevistas a los principales funcionarios del INTABACO.
- Siete talleres de diagnósticos y planificación.
- Revisión de documentación del sector tabacalero.
- Revisión de documentación institucional del INTABACO.













**IV**  
**IMPORTANCIA DEL TABACO**  
**Y SUS DERIVADOS**  
**EN LA ECONOMÍA DOMINICANA**



#### 4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS Y CULTURALES DEL TABACO

Tal y como se plantea en el documento Memoria de los 50 Años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana (2012), aunque los orígenes del cultivo del tabaco anteceden a la época colonial, fue con la ocurrencia de este acontecimiento cuando aparecen informaciones sobre el cultivo y su uso en el nuevo continente. Esta recreación va desde la llegada de los conquistadores a esta isla, hasta la fecha en que se crea el Instituto del Tabaco de la República Dominicana, en el año 1962.

Los expertos han determinado que el centro del origen del tabaco se sitúa en la zona andina, entre Perú y Ecuador, puntualizando que los primeros cultivos debieron tener lugar entre cinco mil y tres mil años antes de Cristo. Documentos históricos precisan que cuando América fue colonizada, el consumo estaba extendido por todo el continente. Fumar constituía una de las costumbres más arraigadas entre los habitantes de América del Sur.

El tabaco era usado por los mayas para celebraciones rituales y religiosas y fue conocido por los occidentales en 1492, ocasión de la llegada de Colón y sus expedicionarios.

En 1531 ya los españoles sembraban tabaco con objetivos comerciales. **La Hispaniola se convirtió en el primer lugar en el mundo en el que se sembró el tabaco con objetivos comerciales**, destacándose que los aborígenes lo usaban incluso como moneda.

En 1730 se solicitaba a la Corona financiamiento para la cosecha, siendo esta la primera noticia que se obtenía sobre la implementación de este mecanismo de apoyo a la producción.

En 1770 se instaló una factoría en Santo Domingo, acción que estimuló la producción del cultivo, pero se prohibió la exportación de cigarros a instancia del monopolio español, a la vez que se redujo la cuota de tabaco claro, como señal proteccionista a la industria de Sevilla, la única que hasta entonces producía este tipo de tabaco. Este monopolio se preservó por más de 350 años. No obstante, alrededor de la Villa de Santiago se



*Indígenas fumando.*

fue formando una sociedad tabaquera integrada por campesinos propietarios y comerciantes independientes, que por siglos han transmitido de padre a hijos los conocimientos y experiencias que guardaban como su mayor tesoro: la tradición más antigua y genuina de producir tabaco.

Esta sociedad se expandió por toda la región con efectiva incidencia en el quehacer económico, político y social, gravitando en el devenir histórico de la nación.

En el 1795 con el Tratado de Basilea, la isla Hispaniola pasó al dominio francés, empezando el tabaco a tener más posibilidades al explotar nuevos mercados, tales como Inglaterra, Holanda, Estados Unidos y Haití. Con la dominación haitiana aumentó la siembra del cultivo, así como la exportación y la producción de cigarros.



*«... en la hora en que la sociedad de los hateros declinaba, una declinación que se dejaba sentir más en la región de la capital debido a que el sitio de la ciudad había destruido los ganados, estaba formándose en el Cibao la sociedad de los cosecheros de tabaco. Esa sociedad iba a impulsar el desarrollo de la riqueza cibaëña... »*

*Juan Bosch*

Bosch (1981) en su afamado libro «Composición Social Dominicana», al hablar del gobierno de los Hateros y la Sociedad de los Cosecheros de Tabaco, planteó que entre 1795 y 1808, es decir, en apenas 14 años, Santo Domingo pasó de ser territorio francés (1795), luego haitiano (1801), de nuevo francés (1804), otra vez haitiano (1805) y finalmente colonia española (1809). La migración, las guerras y otras vicisitudes habían diezmando la producción y el comercio, llevándose consigo hasta la sociedad hatera y la industria azucarera (1812), reduciéndose la exportación al tabaco del Cibao, al cuero, caoba y aguardiente de caña. Abundaban, eso sí, las carnes de res y cerdo y productos importados.

Bosch indica que (...), *“en la región del Cibao fue formándose un tipo de sociedad diferente a la de los hateros; fue la de los productores de tabaco”*. En esta sociedad el tabaco ganó un rol estelar en el período de la España Boba, aunque ya desde el siglo anterior era un artículo de exportación importante. Ya para el 1812 *“Santiago era la plaza comercial del tabaco y Puerto Plata era el puerto de salida para todo el tabaco que se vendía en el exterior y el puerto de los artículos que se adquirirían con el dinero que dejaba el tabaco”*.

*“Así, en la hora en que la sociedad de los hateros declinaba, una declinación que se dejaba sentir más en la región de la capital debido a que el sitio de la ciudad había destruido los ganados, estaba formándose en el Cibao la sociedad de los cosecheros de tabaco. Esa sociedad iba a impulsar el desarrollo de la riqueza cibaëña y la formación de una pequeña burguesía comercial que llegaría rápidamente al nivel alto de la pequeña burguesía e iba a convertir al Cibao, por mucho tiempo, en la región dominante del país en el campo económico, en el social y en el político, Santiago*

*fue la cabeza y el alma de la guerra Restauradora porque casi un siglo antes había comenzado a organizarse en sus campos la sociedad de los cosecheros de tabaco, [...]”*.

En 1870 se inicia una nueva era para la República Dominicana con la llegada de grandes inversiones de capital, sobre todo en el sur y el este del país, básicamente en plantaciones de caña de azúcar. Sin embargo, en el Cibao Central, el tabaco continuó siendo el cultivo principal para un gran número de pequeños agricultores.

En la primera década del siglo XX, mediante la introducción de una nueva tecnología que posibilitaba la producción de cigarrillos en masa o en gran escala, el tabaco recibe un gran impulso. Ya para el 1902 se funda «La Habanera» y en 1903 Eduardo León Jimenes inicia las operaciones de «La Aurora». Estas dos empresas dominaron el mercado de tabaco del cigarro en el siglo XX, pero a pesar de sus esfuerzos, el mercado local de cigarros no se pudo expandir y consolidar como un mercado suficientemente importante de exportación.

Enrique Dechamps, indica que para 1907, el país contaba con 87 tabaquerías y 25 cigarrerías, mientras que para el 1916, y como resultado de la invasión Norteamericana, fueron atraídas varias empresas: la Tropical Tobacco, empresa que se dedicaba a la producción de cigarrillos en Santiago; la Cigar Leave Dominican Tobacco, orientada a la exportación; la General Girar, la Compañía Trading Company (Holandesa) y la Compañía Dominicana de Tabaco, las cuales iniciaron procesos de compras que involucraban grandes volúmenes de tabaco criollo.



*En el 1911, se introdujeron mejoras notables en el cultivo de tabaco, principalmente en los procesos tecnológicos característicos de una explotación moderna para esa época. Con estos fines se instaló un campo experimental en Jacagua, donde se instruía a los cosecheros respecto a las ventajas de instalar semilleros y usar semillas de calidad.*

En el 1911, se introdujeron mejoras notables en el cultivo de tabaco, principalmente en los procesos tecnológicos característicos de una explotación moderna para esa época. Con estos fines se instaló un campo experimental en Jacagua, donde se instruía a los cosecheros respecto a las ventajas de instalar semilleros y usar semillas de calidad.

En 1917 el tabaco constituía una fuente importante de generación de empleos directos e indirectos. Para ese tiempo, se destacaba la fabricación de serones, hechos de hojas de palma-cana, utilizados para empaquetar el tabaco, actividad que demandaba mano de obra de la región. De igual manera, el transporte del tabaco en serones se realizaba mediante recuas, formadas por manadas de veinte animales que cargaban dos serones de sesenta kilos cada uno, las que requerían de brigadas de hombres para su manejo. Posteriormente y con la construcción del ferrocarril, disminuye el uso de las recuas, verificándose de esta manera un cambio importante en el empaqueo, al utilizar el yute como materia prima para empaquetar el tabaco.

Ya para el 1920, las condiciones del mercado cambiaron bastante con la intervención de las empresas Tabacalera Española y la Compañía General de Tabaco Francesa, las que establecieron niveles de precios que transformaron los mercados de esa época, de manera tal, que incidieron en la mejoría de los procesos de empaques, codificación, selección y fermentación del producto. También para esa época se construye un sistema de riego en la región occidental de Santiago, incorporando nuevas tierras, con lo que se amplía la superficie dedicada a este cultivo.

Entre los cambios tecnológicos implementados, cabe mencionar el de la siembra temprana, proceso tecnológico que indujo el cambio de la época tradicional para trasplantar las plántulas en enero y febrero. Otra modalidad tecnológica puesta en marcha, fue la de mejorar las condiciones de los ranchos de tabaco, los que acusaban deterioros que generaban mermas apreciables en la calidad de las hojas, debido al secado inadecuado de las mismas.

A principios de la década de los sesenta, luego del triunfo de la Revolución en Cuba y del embargo comercial impuesto a ese país, vienen a República Dominicana los expertos en cultivo de tabaco, los señores Arcenio Pérez, José Rodríguez y Napoleón Padilla. Este último fue fundador del INTABACO en el 1962.

La siguiente estadística revela varias realidades alrededor del cultivo del tabaco en la República Dominicana, luego de la fundación del Instituto del Tabaco:

- La disminución progresiva en la cantidad de productores.
- La disminución del área sembrada.
- El predominio del minifundio, lo que afecta la productividad y las economías de escalas.



**Cuadro 4.1 Cantidad de productores de tabaco y tareas sembradas**

Año	Productores	Tareas sembradas	Tareas / productores
1963	67,223	696,945	10.36
1973	31,398	487,142	15.52
1977	26,423	422,707	16.00
1984	19,976	289,229	14.48
1994	14,000	236,073	16.86
1998	24,330	537,246	22.08
2003	4,581	88,257	19.27
2009	5,774	126,032	21.83

Fuente: VII Censo Tabacalero Nacional, 2009.

Estos fenómenos, sin embargo, no se han reflejado en el ámbito industrial, que como se expone más adelante, ha venido experimentando un crecimiento sostenido en los últimos lustros.

## 4.2 ZONIFICACIÓN Y TIPIFICACIÓN DEL TABACO NEGRO

Tradicionalmente España había sido uno de los grandes compradores del tabaco dominicano. Ya para el año 1970 el INTABACO había establecido magníficas relaciones de cooperación e integración técnica con Tabacalera Española, S.A y con SEITA, S.A., de Francia, empresas que adquirirían el 60% del tabaco negro dominicano para picadura de cigarrillos. Las aludidas empresas extranjeras manifestaron su preocupación, en el sentido de que dentro del gran volumen que compraban, aparecían núcleos de hojas de mala calidad, con una muy baja combustibilidad. Esta situación denunciada trajo como consecuencia, que en 1973 el Instituto del Tabaco se propusiera realizar un estudio científico sobre la zonificación y tipificación del tabaco negro dominicano. Durante ese tiempo se analizaron las variables de suelos, aguas, clima y las hojas de

tabaco, en puntos fijos de muestreos que comprendían todas las zonas tabacaleras del país.

Con relación al estudio de «Zonificación y tipificación del tabaco negro», el país se dividió en zonas y áreas tabacaleras, las zonas compuestas básicamente por grupos de provincias, mientras que las áreas se conformaron por provincias, municipios o secciones, sin que primara ninguna discriminación al respecto.

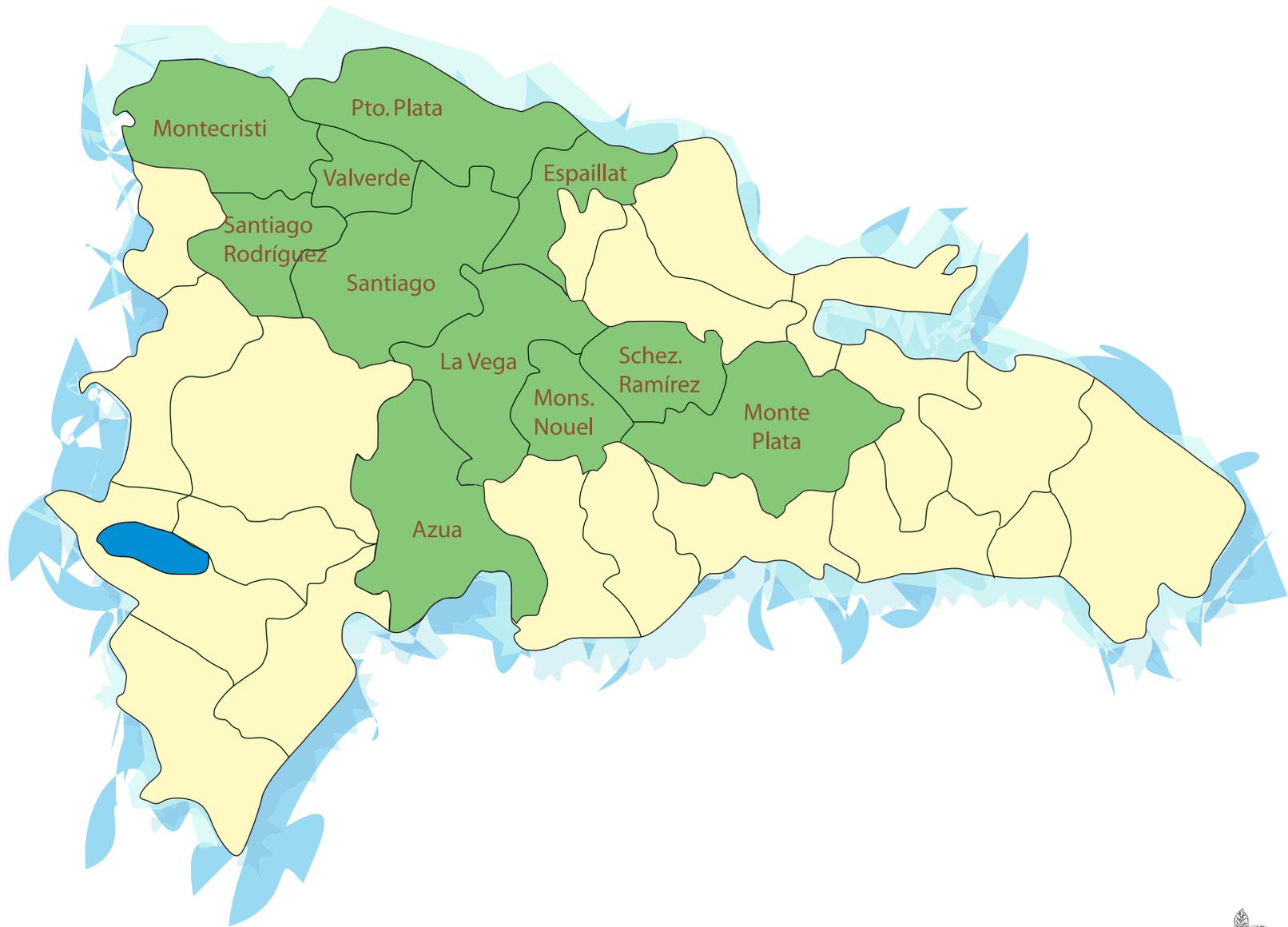
Se determinó que tanto las condiciones del clima y de los suelos, generan cambios significativos en el contenido de nicotina y en los valores de combustibilidad del producto. Asimismo, dicho estudio aportó datos con relación al manejo adecuado del cultivo, desde la siembra hasta el secado de las hojas.

Estos trabajos de investigación abarcaron 638 fincas productoras, que cubrían una superficie de 25,000 hectáreas en todo el territorio nacional.

La siguiente división en zonas tabacaleras fue estructurada con la finalidad de que la asistencia técnica que ofrecía el INTABACO, pudiera llegar al lugar más distante donde se produjera la hoja, de manera tal, que se pudiese ir mejorando la calidad del tabaco para mantener las exportaciones, de acuerdo a las exigencias de los mercados.



## MAPA DE ZONIFICACIÓN



**Cuadro 4.2 Localización de las zonas de producción de tabaco negro**

No. Zona	Localización de la Zona
1	La Canela, San José de las Matas, Jánico, Sabana Iglesia
2	El Ingenio, Jacagua, Gurabo
3	Mao, Santiago Rodríguez
4	Samaná
5	Nagua
6	San Juan de la Maguana, Elías Piña
7	San Cristóbal
8	Moca
9	Dajabón
10	Tamboril, Guazumal, Colorado
11	Bonao, Sierra Prieta
12	Puerto Plata
13	La Vega
14	Guayabal, Baitoa, San José Afuera (Santiago)
15	Higüey
16	Sánchez Ramírez
17	Villa González
18	Navarrete
19	Azua
20	Montecristi

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.

### 4.3 ASPECTOS RELEVANTES PRODUCCIÓN TABACALERA NACIONAL

De acuerdo con las series estadísticas presentadas en los anexos del No. 1 al 10, durante el período 1969-2012, entre los años 1976 y 1983 se podría decir que se experimentó el mayor auge histórico en la producción de tabaco negro, como de Burley y Virginia, con un promedio de más de 520,000 tareas sembradas/año durante ese período de 7 años. En los últimos 7 años de la serie, es decir, el período 2005-2012, el promedio de tareas sembradas ha sido de aproximadamente 105,442 por año. En otras palabras, el tareaje sembrado ha caído en más de 4.93 veces en el último período con respecto al primero.

Lo mismo puede decirse de la producción de tabaco medida en kilogramos. Entre la cosecha 1969-1970 y la del 2010-2011, la producción nacional de tabaco ha sido muy irregular. En la primera cosecha la producción fue de 22,314,750 kilogramos, mientras en la cosecha 2010-2011 fue de apenas 12,305,340 kilogramos. No obstante, los mejores años están comprendidos entre las cosechas 1977-1978 y la de 1982-1983, que experimentaron una producción promedio/año por encima de los 35 millones de kilogramos. Es decir, en esos años se estaba produciendo más de tres veces lo que se generó en la cosecha 2010-2011.

La observación simple de la estadística pudiera llevar a pensar en la existencia de una crisis en la producción tabacalera nacional. Sin embargo, cuando se analiza la evolución de la producción y la productividad, es notable la concurrencia de mejoras significativas en esta variable. Mientras que el 1969 se obtenía 1,167 kg/hectáreas (162 libras por tarea) ya en el 2012 se estaba obteniendo 1,663 kg/hectáreas (230 libras por tarea), para un cambio porcentual favorable de 41.97%.

Dentro del renglón de los tipos de tabaco producidos en la República Dominicana están: negro, Burley, Virginia y tabaco de capa. Dentro del tabaco negro existen tres variedades: Piloto Cubano, Chago Díaz y Amarillo Parado.



De estas variedades de tabaco negro la denominada Piloto Cubano, que en 1969 representaba 24,000 tareas, pasó a tener 47,871 tareas en el 2012. La variedad Chago Díaz ocupaba 59,345 tareas en el 1969 y en el 2012 solo tenía 26,592 tareas. Por su parte, la variedad Amarillo Parado, que era la líder dentro del renglón de tabaco negro, abarcando un total de 219,645 tareas en el 1969, pasó a tener solo 20,575 tareas en el 2012. Es evidente el auge y predominio del tabaco Piloto Cubano, frente a la significativa merma y caída del Chago Díaz y el Amarillo Parado

Por su parte, los tabacos Burley y Virginia (rubio) han venido perdiendo importancia relativa en la producción tabacalera nacional, pues en los años 1989-1990 llegaron a representar más del 18% del total del área sembrada y ya en el 2012 solo representaban el 5.5% del total del área sembrada a nivel nacional.

En el caso del tabaco Virginia (rubio) su producción en el país fue descontinuada a partir de la cosecha 2002-2003, lo que explica la baja participación en la producción nacional de los tabacos Burley y Virginia.

Finalmente, se observa que desde la cosecha 1979-1980 hasta la actualidad, se le viene prestando atención a la producción de tabaco para capa, la mayoría importado. Sin embargo, tanto el tareaje sembrado (alrededor de 1900 tareas/año) como la producción obtenida (167,000 kilogramos promedio por año) han sido insuficientes para cubrir la creciente demanda nacional, que impacta desfavorablemente en la balanza comercial, por la sangría de divisas que significa su importación.

#### 4.4 INDUSTRIA DEL TABACO VÍA LAS ZONAS FRANCAS

El Informe Estadístico del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (2012) señala que respecto a las actividades productivas de las empresas, que el 20.7% (121 empresas) se concentra en la actividad de servicios. El segundo lugar en número de empresas establecidas le corresponde a Confección y Textiles, agrupando el 19.0% del total. Las empresas dedicadas a la manufactura del Tabaco y Derivados ocupan



el tercer lugar, con un 10.6%, seguidas por las Agroindustrias, con 8.6% y las dedicadas a la Comercialización, con un 8.4%.

Con relación a los empleos creados la misma fuente precisa: Dentro del sector zonas francas, el mayor número de empleos lo continua generando la actividad de Confecciones y Textiles, con un total de 40,666 empleados directos, representando el 30.3% del total. A esta le siguen los sectores Tabaco y Derivados con 21,211 para un 15.8%; Productos Médicos y Farmacéuticos con 17,841, para un 13.3%; Servicios, con 16,867, para un 12.6%; Calzados y sus Componentes, con 13,389, para un 10.0%.

En lo que atañe a la generación de divisas el Informe Estadístico 2012 también señala que Confecciones y Textiles aportó el 25.6% de las exportaciones totales del sector (US\$1,278 millones), seguida por Productos Médicos y Farmacéuticos con el 24.6% (US\$1,228.4 millones), Productos Eléctricos, con un 13% (US\$650.9 millones); Tabaco y Derivados, con un 12.2% (US\$506.4 millones).



**Cuadro 4.3 Empresas zonas francas operando por actividad 2011-2012**

Actividad	2011	Part. %	2012	Part. %
Servicios	113	19.55	121	20.72
Confecciones y textiles	120	20.76	111	19.01
Tabaco y derivados	58	10.03	62	10.62
Productos agroindustriales	45	7.79	50	8.56
Comercialización	43	7.44	49	8.39
Productos médicos y farmacéuticos	27	4.67	25	4.28
Calzados y sus componentes	19	3.29	23	3.94
Cartón, impresos y papelería	22	3.81	21	3.60
Productos eléctricos y electrónicos	23	3.98	20	3.42
Joyería	18	3.11	17	2.91
Metales y su manufactura	16	2.77	15	2.57
Artículos de plásticos	16	2.77	14	2.40
Construcción y materiales de construcción	10	1.73	10	1.71
Alimentos	4	0.69	8	1.37
Productos químicos	7	1.21	7	1.20
Alcohol y bebidas alcohólicas	7	1.21	7	1.20
Artículos en piel	6	1.04	5	0.86
Otros	24	4.15	19	3.25
<b>Total</b>	<b>578</b>	<b>100.0</b>	<b>584</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, Informe Estadístico, 2012.

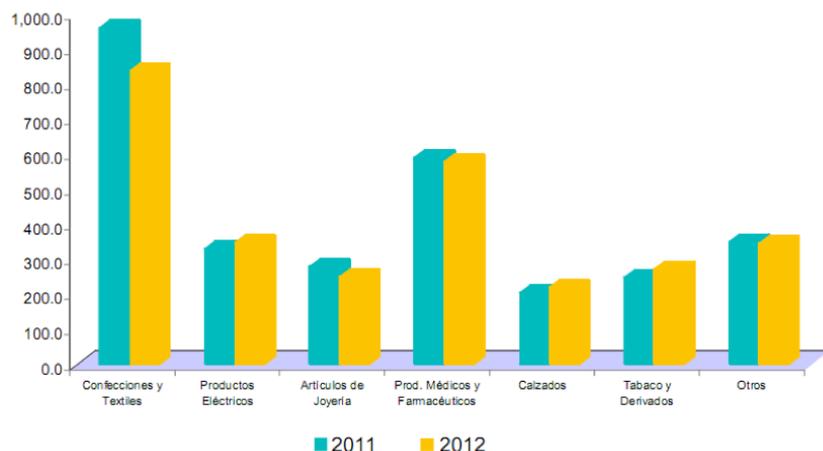
**Cuadro 4.4 Distribución empleos de zonas francas por actividad y sexo 2012**

Actividad	M	F	Total	Part. %
Confecciones y textiles	18,108	22,558	40,666	30.3
Tabaco y derivados	8,582	12,629	21,211	15.8
Productos médicos y farmacéuticos	6,019	11,822	17,841	13.3
Servicios	10,878	5,989	16,867	12.6
Calzados y sus componentes	7,699	5,690	13,389	10.0
Productos eléctricos y electrónicos	3,384	3,863	7,247	5.4
Productos agroindustriales	3,627	1,581	5,209	3.9
Joyería	981	967	1,948	1.5
Artículos de plásticos	595	296	891	0.7
Metales y manufacturas	1,071	100	1,171	0.9
Alimentos	533	177	710	0.5
Pieles y sus manufacturas	612	176	788	0.6
Cartón, impresos y papelería	765	153	918	0.7
Productos químicos	493	394	887	0.8
Materiales de construcción y construcción	371	25	396	0.3
Comercializadoras	304	153	457	0.3
Alcohol y bebidas alcohólicas	280	40	320	0.2
Otros	559	503	1,062	0.8
Operadoras	1,942	307	2,249	1.7
<b>Total</b>	<b>66,803</b>	<b>67,423</b>	<b>134,226</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, Informe Estadístico, 2012



**Gráfico 4.1 Comparativo de importaciones de zonas francas por actividad 2011-2012**



Fuente: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, Informe Estadístico, 2012

Respecto a las actividades económicas que concentran mayor volumen de inversión acumulada de las empresas, el Informe Estadístico destaca: Confección y Textiles con el 25.3% (US\$752.4 millones); productos Médicos y Farmacéuticos, con el 19.6% (US\$614.3 millones); Tabaco y Derivados, con el 16.2% (US\$507.5 millones); Servicios, con el 8.0% (US\$249.8 millones); Productos Agroindustriales, con el 5.9% (US\$185.5 millones) y Productos Eléctricos y Electrónicos, con el 4.3% (US\$136.1 millones).

Estas cifras, relacionadas con el número de empresas establecidas, la cantidad de empleos creados, la generación de divisas y la inversión acumulada, revelan que en el 2012 el renglón Tabaco y sus Derivados ocupó un lugar preeminente en el sector zona franca de la República Dominicana.

A diferencia del sector hegemónico, Confecciones y Textiles, que con la entrada en vigencia del Acuerdo Multifibras empezó una fase de declive, el sector Tabaco y sus Derivados ha sido consistente en su auge y expansión.

Podría afirmarse que esa consistencia es histórica y que se ha consolidado en la última década, si se toma en consideración las cifras del año 2000 y comparadas con los del año 2012.

Tomando en cuenta las mismas variables analizadas para el año 2012, en el año 2000 la cantidad de empresas de Tabaco y Derivados apenas eran 18, mientras que en el 2012 llegaron a ser de 62, es decir, 3.44 veces más empresas.

Con relación a los empleos creados, el sector Tabaco y sus Derivados tenía en el año 2000 un total de 12,107, mientras que en el año 2012 ya existían 21,211 trabajadores, o sea, 1.75 veces más.

En lo que respecta a las divisas generadas, en el año 2000 el sector Tabaco y Derivados fue el último de 19 sectores considerados, al generar apenas US\$ 733,085.27 de divisas. Sin embargo, en el año 2012 se constituyó en el 3<sup>er</sup> generador de divisas en Zonas Francas, con un total de US\$506,400,000.00, solo por debajo de Confección y Textiles y de Productos Médicos y Farmacéuticos.

En relación a la inversión acumulada, en el año 2000 el sector Tabaco y Derivados representó un total de US\$ 169,193,373.56, mientras que en el año 2012 fue de US\$ 507,533,261.50, es decir, la inversión se multiplicó casi por tres. No obstante, del segundo sector con mayor inversión acumulada que representaba en el año 2000, pasó a ser el tercero, superado por Confección y Textiles y por Productos Médicos y Farmacéuticos.

#### 4.5 BALANZA COMERCIAL DEL TABACO Y SUS DERIVADOS

Las exportaciones totales de Tabaco y sus Derivados conforme a datos publicados por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), en sus informes anuales, experimentaron un crecimiento sostenido, al pasar de US\$305.5 millones en el año 2000 a US\$506.4 millones en el 2012, lo que significa un crecimiento absoluto de US\$200.9 millones. Es decir, un crecimiento de un 65.76% del último año considerado con respecto al primero.



Como se señala en la Memoria de los 50 Años del INTABACO:

*“Los datos anteriores son el resultado de la suma de los valores de diversos tipos y formas de tabaco exportado, lo que incluye cigarros hechos a mano, tabaco para cigarros, tabaco en rama en los tipos tripa despalillada y sin despalillar de olor, tabaco tipo capa para cigarros, tabaco orgánico en rama, desperdicios de tabaco, entre otros.”*

**Cuadro 4.5 Exportaciones e importaciones de tabaco y sus derivados (Millones de US\$)**

Año	Exportaciones	Importaciones	Balance
2000	305.5	ND	--
2001	338.7	ND	--
2002	303.2	ND	--
2003	287.6	5.36	282.24
2004	308.6	140.16	168.44
2005	334.1	140.12	193.98
2006	366.9	230.81	136.09
2007	393.6	100.55	293.05
2008	429.9	94.36	335.54
2009	403.1	208.00	195.10
2010	445.4	266.29	179.11
2011	424.7	219.61	205.09
2012	506.4	ND	

Fuente: Informe Estadístico 2000-2012 Sector Zonas Francas. Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE) e INTABACO, 2012

En lo que respecta a las importaciones de capa, tripa, capote, picaduras, scrap, Burley, Virginia, Oriental y tabaco reconstruido, el INTABACO suministró información en el período 2004-2011. Se observa en la serie estadística una tendencia irregular, aunque marcadamente creciente, pues mientras en el año 2004 las importaciones de tabaco y sus deriva-

dos fueron de US\$5.36 millones, ya en el año 2011 alcanzaron la cifra de US\$219.61 millones, o sea, que las importaciones se multiplicaron por más de 40.

Obviamente, como las exportaciones en el mismo período 2004-2011 se multiplicaron más de 1.7 veces, el resultado final en la balanza comercial de tabaco y sus derivados ha sido muy favorable. De todos modos, el auge de las importaciones de tabaco y sus derivados representa para las autoridades tabacaleras nacionales un reto, para diversificar la producción interna, descubriendo nuevas zonas de cultivo e introduciendo nuevas variedades que pudieran sustituir una parte importante o todas las importaciones, lo que elevaría el valor agregado de la aromática hoja a la economía nacional.



**Cuadro 4.6: Exportación y reexportación de tabaco negro no manufacturado, dentro y fuera de zonas francas 2012**

Nomenclatura	Fuera de zonas francas		Zonas francas		Total	
	Kilos	Valor (US\$)	Kilos	Valor (US\$)	Kilos	Valor (US\$)
Tabaco en Rama	681,754.28	3,021,136.63	2,155,653.99	23,010,626.73	2,837,408.27	26,031,763.36
Tabaco sin Desvenar	8,409.90	107,562.62	801,599.71	3,311,453.54	810,009.61	3,419,016.16
Bandas o Capote	18,720.00	103,235.18	0.00	0.00	18,720.00	103,235.18
Capa	0.00	0.00	385,835.73	2,936,250.15	385,835.73	2,936,250.15
Picadura	0.00	0.00	327,865.83	634,393.48	327,865.83	634,393.48
Tripa	0.00	0.00	3,391,204.83	10,183,105.10	3,391,204.83	10,183,105.10
Tabaco en Hoja	99,848.00	549,342.54	1,126,463.47	32,244,224.60	1,226,311.47	32,793,567.14
Scrap	14,000.00	1,680.00	872,159.88	1,466,543.59	886,159.88	1,468,223.59
Tabaco en Polvo	0.00	0.00	24,045.45	29,095.00	24,045.45	29,095.00
Palotes para Tabaco	0.00	0.00	125,650.00	25,014.07	125,650.00	25,014.07
Otros	6,980.90	43,560.21	206,660.04	1,182,728.69	213,640.94	1,226,288.90
Total a países compradores	829,713.08	3,826,517.18	9,417,138.93	75,023,434.95	10,246,852.01	78,849,952.13
Producción local a zona franca	7,195,656.5	13,567,718.92	0.00	0.00	7,195,656.50	13,567,718.92
<b>Total</b>	<b>8,025,369.58</b>	<b>17,394,236.10</b>	<b>9,417,138.93</b>	<b>75,023,434.95</b>	<b>17,442,508.51</b>	<b>92,417,671.05</b>

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)

La República Dominicana, aparte de cigarrillos hechos a mano y a máquina, también exporta y reexporta a diferentes países, tanto fuera como dentro de zona franca, tabaco en ramas, tabaco sin desvenar, capote, capa, picadura, tripa, tabaco en hoja, scrap, tabaco en polvo y palotes para tabaco, entre otros. El valor total de estas exportaciones y reexportaciones ascendió a 92.4 millones de dólares en el año 2012.



**Cuadro 4.7 Exportación de tabaco fuera de zonas francas por país destino, todas las nomenclaturas, no manufacturado 2012**

País de Destino	Kilos	Valor US\$
Estados Unidos	162,331.90	162,331.90
Puerto Rico	118,328.80	379,213.15
Canadá	2,095.04	11,914.90
Nicaragua	37,258.80	181,454.38
Colombia	14,007.00	1,683.00
Costa Rica	84,140.00	306,221.30
España	48,049.00	170,192.96
Bélgica	34,479.00	140,536.57
Alemania	87,427.86	314,871.83
Antillas Holandesas (Curazao)	76,776.50	970,606.48
Bahamas	142.87	1,419.99
Jamaica	1,324.00	21,993.90
San Martín	61.00	200.00
Países bajos	210,015.00	694,117.65
Indonesia	9,646.00	86,3338.45
Vietnam	2,000.00	32,307.00
Hong Kong	4,222.00	2,049.78
Tunisia	50,225.00	118,028.75
<b>Producción Local a Zona Franca</b>	<b>7,195,656.50</b>	<b>13,567,718.92</b>
<b>Total</b>	<b>8,025,369.58</b>	<b>17,394,236.10</b>

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)



El tabaco dominicano es un producto globalizado llamado a probar permanentemente su competitividad en una economía de mercado cada vez más moderna, competitiva, abierta y globalizada. Los países a los cuales se orientan estas exportaciones están ubicados en diferentes continentes, América, Europa y Asia.

El monto de las exportaciones de tabaco fuera de las zonas francas en el año 2012, ascendió a 17.3 millones de dólares



**Cuadro 4.8 Reexportaciones de tabaco de zonas francas por país destino, todas las nomenclaturas, no manufacturado 2012**

País de destino	Kilos	Valor (US\$)	Continuación	
Estados Unidos	3,968,894.63	10,499,598.13	Indonesia	21,695.29
Países Bajos	367,645.29	3,730,998.20	Suecia	17,205.00
Bahamas	56,420.00	194,371.19	China	7,821.00
Honduras	424,732.90	3,835,910.90	Irak	14,469.00
Sri Lanka	26,004.68	1,395,978.27	Otros	201.57
Nicaragua	288,328.75	4,653,849.85	<b>Total</b>	<b>9,417,138.93</b>
Alemania	346,794.44	1,563,000.10		<b>75,023,434.95</b>
Bélgica	449,414.03	1,958,971.39		
Italia	88,548.33	426,070.34		
España	1,111,235.03	3,992,154.88		
Puerto Rico	1,149,896.23	9,745,010.67		
Curazao	21,877.28	90,624.34		
Jamaica	8,296.89	141,206.26		
Turquía	7,039.00	21,650.50		
Francia	1,532.33	3,905.36		
Costa Rica	1,335.16	8,155.69		
Suiza	59,402.44	125,263.14		
Polonia	508,347.00	1,691,896.48		
Filipinas	429,644.00	28,408,954.93		
Argentina	4,200.31	36,606.55		
Panamá	16,878.00	1,433,835.05		
Hungría	8,524.00	53,275.00		
Rusia	126.35	2,564.77		
Emiratos Árabes Unidos	10,630.00	215,827.67		

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)

La ubicación geográfica de los distintos países que muestra el cuadro obliga al sector tabaco a invertir en el conocimiento de las condiciones, gustos y necesidades de los clientes mundiales que integran la demanda del producto criollo. El monto exportado de tabaco vía zonas francas fue de 75.02 millones de dólares en el año 2012.



**Cuadro 4.9 Importaciones de tabaco detalladas por nomenclatura y tipos de tabaco 2011-2012**

Clase de tabaco	2011		2012	
	Kilos	Valor \$US	Kilos	Valor \$US
Capa Connecticut USA	638,976.00	44,714,930.00	526,701.80	38,693,992.80
Capa Connecticut Ecuador	526,698.00	36,439,212.00	437,154.24	29,476,179.22
Capa Honduras y Ecuador	90,485.00	2,912,146.00	168,290.89	10,456,087.64
Capa Nicaragua	5,535.00	312,046.00	51,683.91	885,465.00
Capa Broad Leave USA	1,581,108.00	28,399,189.00	2,168,197.61	37,830,454.70
Capa Indonesia	235,637.00	7,935,360.00	539,455.36	17,012,414.95
Capa Sumatra	24,649.00	1,120,653.00	40,881.75	1,727,171.80
Capa Brasil	10,898.00	321,816.00	4,909.73	158,793.00
Capa Havana 2000	74,903.00	1,970,296.00	1,683.00	290,349.81
Capa Cameroon	73,565.00	4,413,348.00	32,658.08	2,586,032.06
Capa Pennsylvania	238,631.00	3,686,673.00	277,927.88	4,317,204.00
Capa Candela	87,589.00	3,535,595.00	66,676.19	2,358,844.50
Capa Corojo	744.00	37,697.00	344.73	13,112.00
Otras	1,093,409.00	15,959,704.00	577,079.06	14,923,705.17
<i>Sub-Total Capa</i>	<i>4,682,827.00</i>	<i>151,758,665.00</i>	<i>4,893,644.23</i>	<i>160,729,806.65</i>

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)

El valor en dólar que se ha venido invirtiendo en importaciones con carácter de internamiento temporal, indica que productores extranjeros se están beneficiando grandemente de la condición de sombrilla de la marca país tabaco dominicano. Esos 230 millones de dólares de importaciones de tabaco, usado generalmente para mezclas, deben inducir al INTABACO y a los productores a implementar acciones para fomentar la producción local, siempre que se encuentren los microclimas adecuados.



Continuación				
Clase de tabaco	2011		2012	
	Kilos	Valor \$US	Kilos	Valor \$US
Tripas sin despallillar	0.00	0.00	9,269.71	17,018.95
Tripa seca	2,442,058.00	10,552,718.00	189,947.94	2,335,067.96
Tripa ligera	77,578.00	1,020,150.00	63,753.60	995,227.50
Bandas o capote	897,489.00	9,896,374.00	1,275,867.47	10,930,786.68
Picaduras	6,938,711.00	34,818,536.00	6,941,748.00	24,774,267.00
Scrap	187,094.00	2,144,252.00	57,751.97	94,217.00
Otras tripas	284,668.00	3,622,437.00	1,644,637.87	23,710,320.70
<i>Sub-total tripa</i>	<i>10,827,598.00</i>	<i>62,054,467.00</i>	<i>10,182,976.56</i>	<i>62,856,905.79</i>
Burley	317,381.00	1,274,028.00	134,829.30	580,353.01
Virginia	966,259.00	3,423,912.00	655,072.80	2,021,194.34
Oriental	72,881.00	297,111.00	0.00	0.00
Tabaco reconstruido, venas y otros	173,937.00	808.00	936.00	3,632,354.06
<i>Sub-total cigarrillos</i>	<i>1,530,458.00</i>	<i>4,995,859.00</i>	<i>1,701,234.74</i>	<i>6,233,901.41</i>
<b>Total General Importaciones</b>	<b>17,040,883.00</b>	<b>218,808,991.00</b>	<b>16,777,855.53</b>	<b>229,820,613.85</b>

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)



**Cuadro 4.10 Producción, venta y valor de cigarrillos, millones de cajetillas de 20 unidades, 2003-2012**

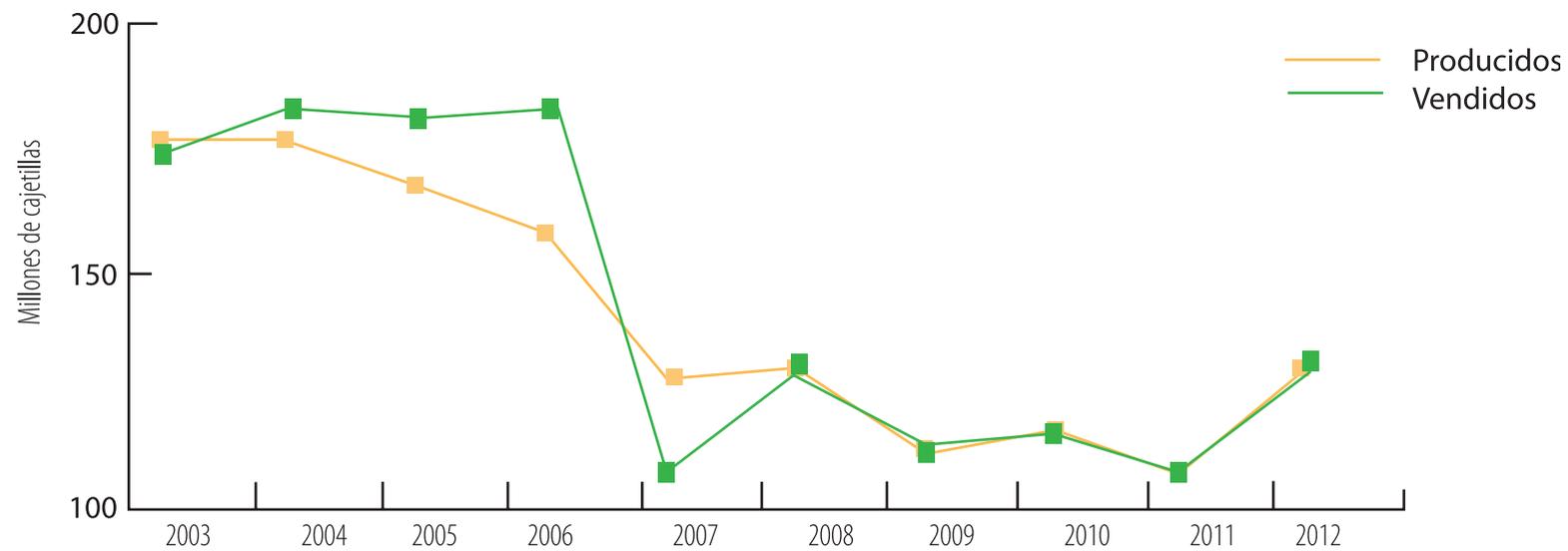
Años	Producidos	Vendidos	Valor (millones RD\$)	Tasa de Compra (US\$)	Valor (millones US\$)
2003	171.83	169.95	1,973.66	29.06	67.92
2004	173.33	178.81	2,463.33	41.25	59.72
2005	162.74	176.98	2,985.09	30.00	99.50
2006	153.33	178.12	3,521.91	32.00	110.06
2007	122.72	103.66	2,240.91	33.00	67.91
2008	125.76	125.01	2,835.45	34.41	82.40
2009	107.95	112.97	3,003.38	35.88	83.71
2010	112.16	124.8	3,697.93	36.73	100.68
2011	103.08	144.25	3,196.33	38.09	83.92
2012	125.39	114.97	3,506.72	39.23	89.39
Importados	0.00	8.64	547.33	39.23	13.95
Total 2012	125.39	123.61	4,054.04	39.23	103.34

*Fuente: Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)*

Como puede observarse, la tendencia en la producción y venta de cigarrillos es decreciente en el período 2003-2012, por la campaña mundial anti-tabaquismo. El efecto no se refleja en el valor por el aumento sostenido en los precios del producto. La producción se ha caído en aproximadamente un 27% y las ventas también han descendido en más de 32% en el período analizado.



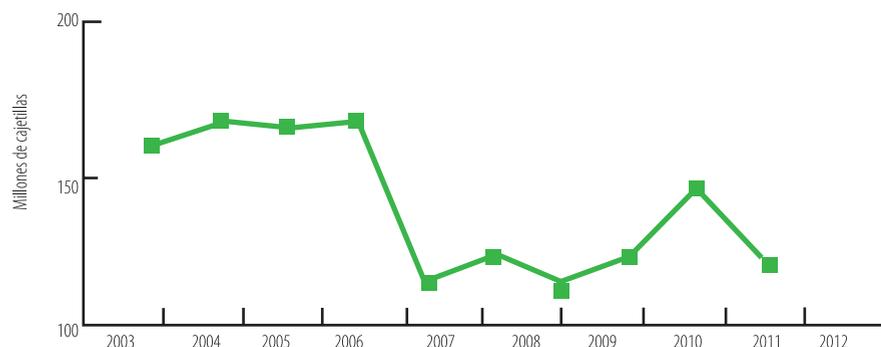
Gráfico 4.2 Producción y venta de cigarrillos, millones de cajetillas de 20 unidades, 2003-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013



**Gráfico 4.3 Venta de cigarrillos rubios, millones de cajetillas de 20 unidades, 2003-2012**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013

La crisis financiera internacional, de 2007 en adelante, se manifestó en la reducción de la venta de cigarrillos como consecuencia de la caída del consumo y la demanda global, a la par de la campaña internacional anti-tabaquismo, tanto en lo concerniente a cigarrillos rubios como a negros. Se observa en el cuadro que el consumo de cigarrillos negros es prácticamente nulo.

**Cuadro 4.11 Venta de cigarrillos rubios y negros, millones de cajetillas de 20 unidades. Serie 2003-2012**

Año	Total	Rubios	Negros	Porcentaje rubio	Porcentaje negro
2003	169.85	168.54	1.31	99.23	0.77
2004	178.86	177.88	0.98	99.45	0.55
2005	176.97	176.18	0.79	99.55	0.45
2006	178.12	177.35	0.77	99.57	0.43
2007	114.06	113.40	0.66	99.42	0.58
2008	125.22	124.60	0.62	99.51	0.49
2009	113.27	113.00	0.27	99.76	0.24
2010	124.80	124.60	0.20	99.84	0.16
2011	150.76	149.99	0.77	99.49	0.51
2012	123.61	121.38	2.23	98.20	1.80

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de Rep. Dom. (CEI-RD)



**Cuadro 4.12 Venta de cigarrillos con y sin filtro, cajetillas de 20 unidades. Serie 2003-2012**

Año	Con filtro		Subtotal con filtro	Sin filtro negro	Importados	Total
	Rubio	Negro				
2003	168,545,644	415,645	168,961,289	904,245	0	169,865,534
2004	170,131,891	232,600	178,114,491	746,985	7,750,000	178,861,476
2005	167,878,050	253,150	176,431,200	540,100	8,300,000	176,971,300
2006	167,046,237	253,590	177,605,847	521,095	10,306,020	178,126,942
2007	102,991,158	280,195	113,671,353	384,695	10,400,000	114,056,048
2008	118,858,350	234,155	124,624,505	382,560	5,532,000	125,007,065
2009	106,638,699	90,865	112,997,555	183,500	6,267,991	113,181,055
2010	118,680,136	54,145	124,663,803	146,975	5,929,522	124,810,778
2011	143,479,100	200,750	150,193,175	567,300	6,513,325	150,760,475
2012	112,741,096	2,083,270	123,467,021	142,870	8,642,655	123,609,891

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de Rep. Dom. (CEI-RD)

Las importaciones de cigarrillos realizadas por la República Dominicana no son, en el período 2004-2012, un componente importante del consumo aparente, llegando a representar menos de un 10% del total, lo que evidencia la casi autosuficiencia productiva del país en este importante renglón de la industria del tabaco.





V

**CARACTERIZACIÓN DE LOS  
PRODUCTORES DE TABACO  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**



La caracterización de los productores de tabaco de la República Dominicana fue realizada mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa de productores compuesta por 414 individuos distribuidos proporcionalmente por comunidades y zonas tabacaleras, tomando como punto de partida el VII Censo Tabacalero Dominicano realizado por el INTABACO en el año 2009. A continuación se presentan los resultados de dicha encuesta.

## 5.1 ASPECTOS GENERALES

### 5.1.1 LOCALIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

La producción de tabaco en la República Dominicana se concentra en la región del Cibao, caracterizándose este territorio por sus fértiles tierras, ideales para el desarrollo del cultivo. En este orden, el grueso de la producción de tabaco se concentra en el centro de esta región y en específico en la provincia de Santiago, con el 47.7%, según el VII Censo Tabacalero Nacional, realizado por el INTABACO en el año 2009. El resto de los productores se distribuyen en menores porcentajes en la Línea Noroeste con 23.1%, La Vega 6.8%, Moca 8.3% y Azua 6.3%.

**Cuadro 5.1 Distribución geográfica de los productores de tabaco**

Zona	Productores	Proporción (%)
Navarrete I	193	3.3
Navarrete II	202	3.5
Villa González	321	5.6
El Limón	350	6.1
Ingenio-Banegas	80	1.4
Jacagua-Gurabo	175	3.0
La Canela	525	9.1
Jánico-S. Iglesia	317	5.5
San José de las Matas	144	2.5
Tamboril-Licey	153	2.7
Moca	478	8.3
La Vega	204	3.5
Santo Cerro	186	3.2
Presa-Guayabal	289	5.0
La Isabela	202	3.5
Cotuí	237	4.1
Yamasá	213	3.7
Mao	175	3.0
Esperanza	128	2.2
Guayubín	407	7.1
Villa Vásquez	422	7.3
Azua	363	6.3
<b>Total</b>	<b>5,674</b>	<b>100</b>

Fuente: VII Censo Tabacalero Nacional 2009, INTABACO



### 5.1.2 EDAD DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

La edad promedio de los productores dominicanos, según la encuesta realizada, es de 52 años. Esta edad es significativamente alta, en el sentido de que es una población relativamente vieja. Se destaca en la encuesta que hay muy poca integración de los jóvenes a la producción de tabaco. Se encontró que por debajo de los 30 años solo participan el 5%, lo que implica que no se está preparando el relevo generacional en la producción del tabaco.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

### 5.1.3 SEXO DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

La actividad de la producción de tabaco tradicionalmente ha sido una actividad puramente reservada para el hombre. Según la encuesta el 98%, es del género masculino y solo el 2% son mujeres, siendo estas últimas un apoyo fundamental en el trabajo de terminación o en las labores que son más artesanales en la producción del tabaco, tales como cosechas, despallado, entre otras.

### 5.1.4 NIVEL EDUCATIVO PRODUCTORES DE TABACO

En la producción de tabaco participa una población con un nivel educacional precario, o ausente, ya que sobre el 20% de los consultados es analfabeto. Este resultado es consistente con el encontrado en el Censo Tabacalero Nacional 2009, que lo colocó en un 25%. El 62% alcanza el nivel primario y el 15% el secundario y solo un 2% el universitario. Estos indicadores como es natural, dificultan de manera significativa la transferencia de tecnología y el desarrollo natural del sector. Tradicionalmente en la República Dominicana en las producciones agrícolas se concentran las mayores tasas de analfabetismo del país.

### 5.1.5 ESTADO CIVIL DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

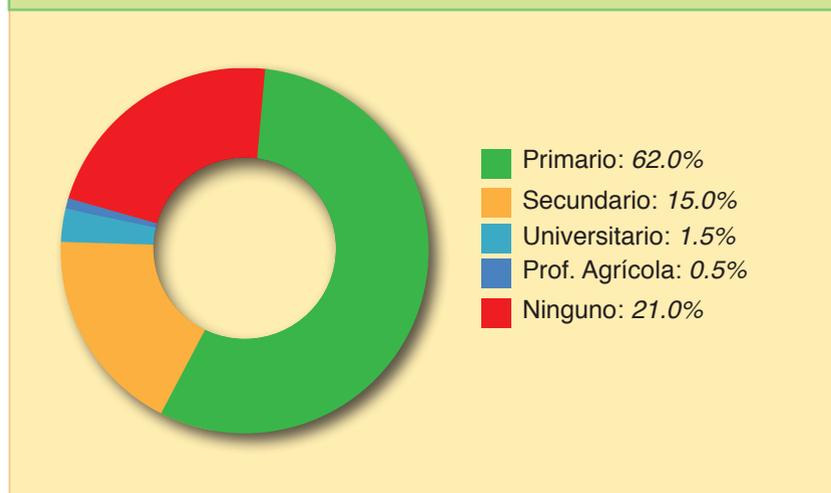
Según el Censo del Sector Tabacalero Nacional 2009, el 49% de los productores vive en una condición civil de unión libre y solo el 26% es casado. El 18% de los productores dominicano es soltero, lo que representa un bajo porcentaje en el relevo generacional.

### 5.1.6 PRODUCCIÓN DE TABACO EN CONJUNTO CON OTROS CULTIVOS

El tabaco según refleja la encuesta APEDI-INTABACO 2013 es una actividad de exclusividad, es decir un cultivo complejo por la naturaleza delicada de la producción de su hoja, así lo indica que el 97% de los



Gráfico 5.2: Nivel educativo de los productores



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

encuestados lo hace de manera única. También se puede destacar que en la actividad de la producción de tabaco se puede presentar la asociación con otros cultivos y/o actividades como lo indican el 22% de los encuestados, que asocian esa actividad con otros cultivos y ganadería.

### 5.1.7 INGRESOS ADICIONALES DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

En adición a la producción de tabaco, estos productores generan ingresos principalmente por la producción de otros cultivos no tradicionales o menores en las temporadas que no son las de siembra del tabaco, así lo indican el 54% de los encuestados. Otra fuente de ingresos encontrada es que el 7% de los productores lleva concomitante con la producción de tabaco algún nivel de empleo. Otras actividades comerciales menos importantes representan el 19% (colmados, otros cultivos, ganadería menos tecnificada).

Cuadro 5.2 Productores de tabaco según si poseen o no otra fuente de ingreso además del tabaco

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	214	51.7
No	199	48.1
No especificó	1	0.2
Total	414	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

### 5.1.8 TAMAÑO DE LAS FINCAS DE TABACO

La producción tabacalera dominicana se caracteriza por ser minifundista. El 41% de los productores evaluados disponen de menos de 15 tareas dedicadas al cultivo, solo el 6% posee sobre las 75 tareas. Estos datos caracterizan una industria productiva muy fragmentada con la participación de muchos pequeños productores. Se destaca que el tamaño promedio de la finca de los productores es de 65 tareas, de lo que solo el 25% de estos terrenos se dedican a la explotación de tabaco, el resto del terreno se dedica principalmente a cultivos menores y ganadería.

Cuadro 5.3 Tamaño de las fincas

Tamaño de la finca	Frecuencia	Porcentaje %
15 tareas o menos	122	29.5
De 16 a 30	106	25.6
De 31 a 45	46	11.1
De 46 a 60	50	12.1
De 61 a 75	13	3.1
76 tareas o más	69	16.7
No especificó	8	1.9
Total	414	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013





### 5.1.9 MOTIVACIÓN PARA CULTIVAR TABACO

Las tres razones principales que argumentan los productores son: i) por tradición de sus familias (43%), ii) por ser su única fuente de ingresos (13%), iii) porque es una actividad rentable (10%), y terreno en seco no apto para otro cultivo (8%).

### 5.1.10 TIEMPO CULTIVANDO TABACO

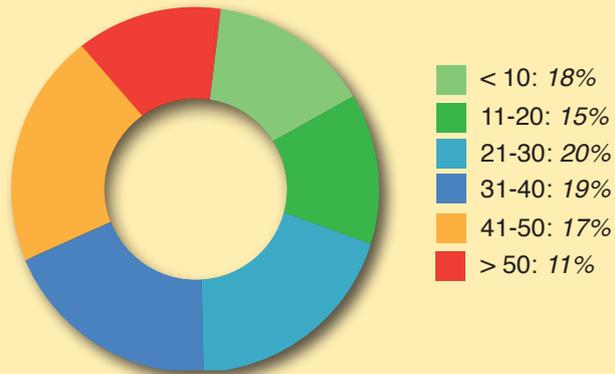
El tiempo promedio que ha permanecido cada productor de los evaluados en la producción de tabaco es sobre los 30 años, lo cual indica una gran experiencia en el ramo y es consistente con la edad promedio que según la encuesta sobrepasa los 50 años. Esta información también es coherente con la falta de relevo generacional, lo que constituye un peligro para la continuidad del desarrollo de la actividad tabacalera nacional. El tiempo mínimo encontrado en los productores evaluados dedicados a la producción de tabaco es de 18 años, un dato muy revelador del argumento anterior.

### 5.1.11 RAZONES DE ABANDONO EN LA PRODUCCIÓN DE TABACO

De los productores encuestados, el 14% estaría dispuesto a abandonar definitivamente la actividad productiva, citando como las tres principales razones: i) los precios de ventas son muy bajos (14%), ii) por retiro o vejez (11%) y iii) por falta de rentabilidad del cultivo (9%). Estos argumentos son consistentes con los demás datos expuestos en esta evaluación, que van orientado en el mismo sentido, cuando se le pregunta por el cambio de producción o por la motivación en la producción.

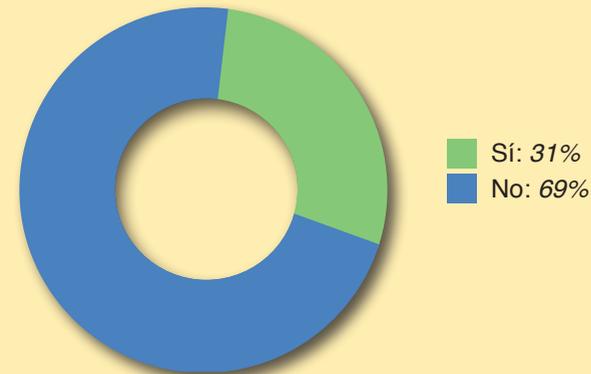


Gráfico 5.3: Tiempo cultivando (en años)



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

Gráfico 5.4: Integración de hijos a la producción



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

#### 5.1.12 INTEGRACIÓN DE LOS HIJOS A LA PRODUCCIÓN DE TABACO

Según la encuesta de referencia, el 69% de los hijos actuales de los productores de tabaco no se integra a las labores productivas, ni participa de modo alguno en esta actividad, contra un 31% que sí lo hace. Esta afirmación corrobora el argumento expuesto anteriormente sobre el relevo generacional y la sucesión en la producción tabacalera nacional.

#### 5.1.13 AFILIACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TABACO A ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS

De acuerdo al Censo Tabaquero Nacional, al igual que la encuesta a productores APEDI-INTABACO 2013, la afiliación de los productores a una asociación o cooperativa está en 65% y 57% respectivamente. Este dato es de gran interés, ya que indica un alto nivel de integración de los productores de tabaco, lo cual podría facilitar la aplicación de políticas e iniciativas que requieren la participación asociada.



### 5.1.14 TENENCIA DE LA TIERRA DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

En lo que respecta a la propiedad de la tierra dedicada a la producción de tabaco, el 30% de los productores cultiva en terrenos arrendados. Este dato es importante pues establece qué tan volátil puede ser el desarrollo de tecnología o la transferencia de las mismas a los productores o explica en qué medida no hay un desarrollo significativo en la implantación de técnicas modernas para el cultivo de tabaco. Solo el 18% posee tierra propia legalmente y otro 18% de igual forma pero sin título. Esto último dificulta el acceso a crédito ante la ausencia de inmuebles que sirvan de garantía.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

## 5.2 ASPECTOS TÉCNICOS

### 5.2.1 VARIEDADES SEMBRADAS

Las tres variedades sembradas principalmente son: i) criollo 45%, ii) cubano 36%, y iii) de olor 13%. Según la tradición, estas son las principales variedades que se han sembrado en la República Dominicana, representando el grueso de la producción nacional y las variedades de mayor experiencia acumulada.

### 5.2.2 PRODUCTIVIDAD

La producción de tabaco en la República Dominicana es relativamente baja tanto en la producción de tabaco para hojas como para andullos. El promedio de producción por tarea es de 2.6 quintales y de 8 andullos por tareas. Solo un 6% de los productores logra alcanzar sobre los 5 quintales por tarea. Este dato es consistente con el gran porcentaje que posee parcelas en secano y con un promedio por debajo a las 15 tareas (41%).

### 5.2.3 FACILIDADES TÉCNICAS DE LA FINCA

Las principales facilidades técnicas que poseen las fincas de tabaco de la República Dominicana son: i) rancho de curado (81%), ii) sistema de riego (12%), iii) almacén de acopio (4%) y iv) pozo para riego (1%). Estas facilidades son tradicionales y otras técnicas o tecnologías no están presentes en las parcelas principalmente por su tamaño promedio ya establecido anteriormente y por la tenencia de las tierras que en mayoría son por arrendamiento. En lo que respecta al sistema de riego, en la mayoría de los casos es por inundación a partir de la red de canales establecidos, representado por el 15% de los casos de un total de 23%.



**Cuadro 5.4 Facilidades técnicas en la finca**

Facilidades	Frecuencia	Porcentaje %
Rancho curado	334	80.7
Sistema de riego	48	11.6
No tiene	29	7.0
Rancho	21	5.1
Almacén de acopio	16	3.9
Pozo	5	1.2
Enramada	2	0.5
En una casa	2	0.5
Su casa	2	0.5
Bomba prestada	1	0.2
Rancho abierto	1	0.2
Rancho de secado	1	0.2
Regola	1	0.2
Al aire libre	1	0.2

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO,

#### 5.2.4 CAPACITACIONES RECIBIDAS POR LOS PRODUCTORES DE TABACO

Las principales áreas de capacitación que tradicionalmente se le han dado a los productores son las siguientes: i) control de enfermedades, ii) control de insectos iii) control de malezas, iv) fertilización y v) manejo del tabaco, incluyendo el curado, otras actividades tales como riego, financiamiento, administración y mercadeo se mencionan como áreas tratadas ocasionalmente. Un 29% de los productores encuestados no recibió capacitación en ninguna de las áreas mencionadas.

**Cuadro 5.5 Capacitación que han recibido los productores**

Área de capacitación	Frecuencia	Porcentaje %
Control de enfermedades	261	63.0
Control de insectos	257	62.1
Fertilización	248	59.9
Control de malezas	242	58.5
Cosecha	214	51.7
Manejo del tabaco	214	51.7
Curado	203	49.0
Manejo del riego	158	38.2
Administración de fincas	104	25.1
Financiamiento	84	20.3
Comercialización	65	15.7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO,

#### 5.2.5 PRODUCTOS QUÍMICOS QUE UTILIZAN LOS PRODUCTORES DE TABACO

La producción tabacalera se apoya principalmente en el uso de los productos siguientes: a) insecticidas (92%), b) fertilizantes (91%), c) fungicidas (75%), y d) herbicidas (47%). Estos productos son utilizados de manera simultánea en la mayoría de los casos.

#### 5.2.6 ROTACIÓN DE CULTIVOS

Con lo que respecta a la rotación de cultivo, los productores de tabaco realizan esta actividad en un 69% de los casos. La razón fundamental es conseguir mayor rentabilidad del uso de las tierras en los meses donde no se planta el tabaco. Otros argumentos establecen la técnica



de mejoras del suelo en época de no cosecha de manera repetitiva. Los tres principales cultivos con que se rota el tabaco son i) maíz (44%), ii) yuca (43%) y habichuela (16%).

### 5.2.7 FINANCIAMIENTO DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

Sobre el tema del financiamiento, solo el 55% ha trabajado sus cosechas con financiamiento. Las fuentes principales de estos financiamientos son las siguientes: i) intermediarios (33%) (empresas que luego compran las cosechas), ii) procesadores (25%) (igual al caso anterior), Banco Agrícola (15%), otras entidades (11%).

La entidad como el Banco Agrícola, que es la rectora del sistema, no es la que coloca la mayor parte de los financiamientos.

**Cuadro 5.6 Fuentes de financiamiento de los productores de tabaco**

Fuente de financiamiento	Frecuencia	Porcentaje %
Intermediario	76	33.3
Procesador	56	24.6
Banco Agrícola	34	14.9
Otro	26	11.4
Prestamista	20	8.8
Banco Comercial	8	3.5
Financiera	6	2.6
No especificó	4	1.8
Cooperativa	3	1.3

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013

### 5.2.8 USO DE REGISTROS A NIVEL DE FINCA

Solo el 43% de los productores encuestados lleva registro de ingresos y gastos en sus fincas, mientras que el 57% no lo realiza. Esta falta de actividad dificulta en la mayoría de los casos el uso adecuado de herramientas de contabilidad para determinar la rentabilidad o no de la producción de tabaco. De igual forma, para poder acceder a financiamientos. Con respecto a los registros técnicos solo el 36% lo toma en cuenta y lo realiza. Este último dato es revelador del mal desempeño de una gran mayoría de los productores dominicanos y lo refleja así la baja productividad citada anteriormente en solo 2.6 quintales por tareas.

### 5.2.9 TECNOLOGÍA UTILIZADA A NIVEL DE FINCA

En la relación al uso de la tecnología a nivel de finca en la producción de tabaco, solo el 37% ha utilizado algún tipo de tecnología para la mejora de sus cosechas, mientras que el 62% no ha utilizado tecnología de ningún tipo. Este dato es consistente con el tamaño de las parcelas que en promedio no sobrepasa las 15 tareas, lo que dificulta la utilización de tecnología o en su defecto el tamaño no permite la instalación de la misma. De igual forma, un gran número de productores (88% a nivel general) carece de sistema de riego, lo cual dificulta el uso correcto de otras tecnologías dependientes del sistema de riego. En relación a la incorporación de mejoras y técnicas, el 56% de los encuestados ha utilizado las siguientes: uso del tractor (23%), uso de bombas (17%) y uso de fertilizantes (16%).





**Cuadro 5.7 Tecnología utilizada a nivel de finca**

Tecnologías	Frecuencia	%
Tractor	36	23.2
Bombas (de agua y de asperjar)	27	17.4
Abono	25	16.1
Preparación de la tierra	16	10.3
Abona varias veces o utiliza más abono	12	7.7
Nivelación de la tierra	8	5.2
Sistema de riego	8	5.2
Ampliación del terreno	5	3.2
Usa más fertilizantes	3	1.9
Mayor mantenimiento y seguimiento	3	1.9
Bombas motorizadas de aspersión	3	1.9
Ha producido otras variedades de tabaco	2	1.3
Mejores ranchos	2	1.3
Productos para las enfermedades nuevas	2	1.3
Productos químicos	1	0.6

**Continuación**

Tecnologías	Frecuencia	%
Evitar la inundación en la preparación tierra	1	0.6
Preparar el suelo temprano	1	0.6
Mochila	1	0.6
Mangueras	1	0.6
Más mantenimiento a los productos	1	0.6
Fertilización por gen	1	0.6
Calidad del tabaco	1	0.6
Injerto y arenaje	1	0.6
Rayo Láser	1	0.6
Asistencia Técnica (INTABACO)	1	0.6
Drenaje	1	0.6
Utiliza abonos de calidad	1	0.6
Zanja de ladera por los fondos mineros	1	0.6
Motor bomba	1	0.6

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013



### 5.2.10 MANO DE OBRA UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN DE TABACO

De los trabajadores utilizados a nivel de fincas, solo el 37% es fijo, siendo la producción de tabaco una actividad que utiliza principalmente trabajadores rotativos, en un 85%. De este total el 40% utiliza menos de 5 trabajadores rotativos, mientras que el 27% utiliza entre 6 y 10. Solo el 23% de los productores contrata de 1 a 2 trabajadores fijos. Este último dato es consistente también con el tamaño promedio de la finca de menos de 15 tareas.

Con respecto a la calidad de la mano de obra según los encuestados, está establecida como buena-muy buena en 69% y como excelente en un 6%. Este dato refleja que los obreros dominicanos conocen en gran medida la labor en las actividades productivas del sector tabaco.

Por otro lado, el 52% de los productores emplea en un 75% personal dominicano, respetando de ese modo el mandato de la ley, que especifica el uso de 80% personal dominicano y el 20% extranjero, mientras que el 24% de los productores contrata un 75% de empleados de nacionalidad haitiana.

### 5.2.11 PRINCIPALES DIFICULTADES EXPUESTAS POR LOS PRODUCTORES DE TABACO

Las principales dificultades expuestas por los productores encuestados en orden de importancia son las siguientes: ataques de plagas (69%), altos costos de producción (68%), bajos precios (65%), escaso financiamiento (26%), problemas de mercadeo (22%) y escasas de mano de obra (13%).

### 5.2.12 PERCEPCIÓN DE LOS PRODUCTORES SOBRE EL FUTURO DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO

En relación con la percepción de los productores de tabaco sobre el futuro de la producción del mismo, el 66% visualiza el futuro como esperan-



zador y con optimismo, mientras que el 16% y el 14% lo visualizan de estancamiento y negativo. Para los fines de implantación de políticas de desarrollo es importante que los sectores donde se trabaja en la mayoría de los casos tengan una actitud positiva, como se especifica en la valoración del sector tabaco.



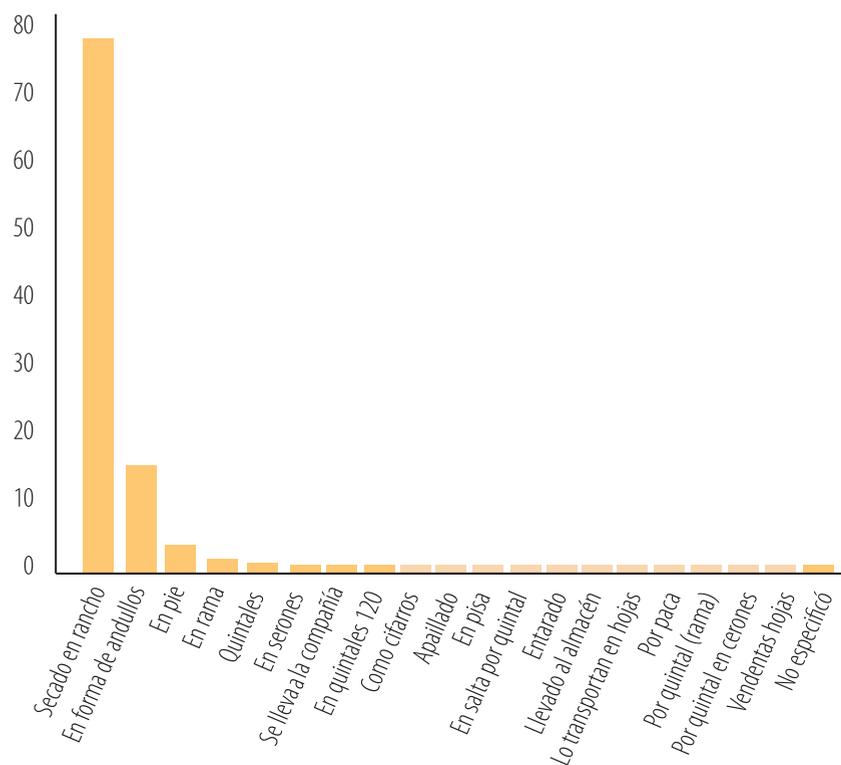
**Cuadro 5.8 Principales dificultades expuestas por los productores de tabaco**

Dificultades en la producción de tabaco	Frecuencia	%	Continuación		
			Dificultades en la producción de Tabaco	Frecuencia	%
Ataques de plagas	284	68.6	No llegan productos	2	0.5
Altos costos de producción	280	67.6	No tienen suficiente ayuda	2	0.5
Bajos precios	269	65.0	Rancho de curado	1	0.2
Escaso financiamiento	107	25.8	Escasos recursos	1	0.2
Problemas de comercialización	92	22.2	Explotan a los productores	1	0.2
Escasez de mano de obra	88	21.3	Falta de abono	1	0.2
Baja calidad de la mano de obra	54	13.0	Falta de abono, INTABACO debe proveerlo	1	0.2
Deficiente asistencia técnica	37	8.9	Falta de sistema de riego	1	0.2
Baja calidad de la semilla	33	8.0	Ingresos	1	0.2
No disponibilidad de rancho curado	27	6.5	Maleza	1	0.2
Mala aplicación de productos	17	4.1	Mano de obra cara	1	0.2
Escasez de agua (sequías)	12	2.9	No hay precios fijos	1	0.2
Se viola zonificación	5	1.2			
Deficiente despalillado	5	1.2			
Compradores lo han engañado	2	0.5			

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO,



Gráfica 5.6: Forma de venta del tabaco



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

## 5.3 COMERCIALIZACIÓN DEL TABACO

### 5.3.1 VENTA DEL TABACO POR PARTE DE LOS PRODUCTORES

Según la encuesta APEDI-INTABACO 2013, el 76% de los productores vende el tabaco secado en los ranchos y el 16% los vende en forma de andullos. Esta son las dos principales formas de comercialización en el mercado dominicano del tabaco. Un número inferior lo comercializa de las siguientes formas: en pie 3%, en rama 2% y despallado 1%.

### 5.3.2 LUGAR DE VENTA DEL TABACO

El 55% de los encuestados vende su tabaco en la propia finca, mientras que el 34% lo transporta a otro lugar para su venta. Solo un 11% lo almacena para conseguir utilidad de tiempo con relación al precio.

### 5.3.4 A QUIÉNES LES VENDEN EL TABACO

Los tres principales compradores de tabaco en el mercado dominicano son: intermediarios 60%, exportadores 26% y procesadores nacionales 12%. Otras empresas comercializadoras representan apenas el 2% aproximadamente.

### 5.3.5 PRECIOS DE VENTA DEL TABACO

A nivel de finca el precio promedio de la venta del quintal de tabaco se establece al momento de realizar la encuesta en RD\$5,500.00 (46% de los casos), variando este último según la calidad del tabaco desde RD\$1,500.00 hasta los RD\$9,000.00 en algunos casos. En sentido general el precio promedio de las ventas según los encuestados fue de RD\$3,226.00.



Gráfico 5.7: A quién vende el tabaco



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

## 5.4 SERVICIOS QUE RECIBEN LOS PRODUCTORES DE TABACO POR PARTE DEL INTABACO

### 5.4.1 CONTACTO DE LOS PRODUCTORES DE TABACO CON EL INTABACO

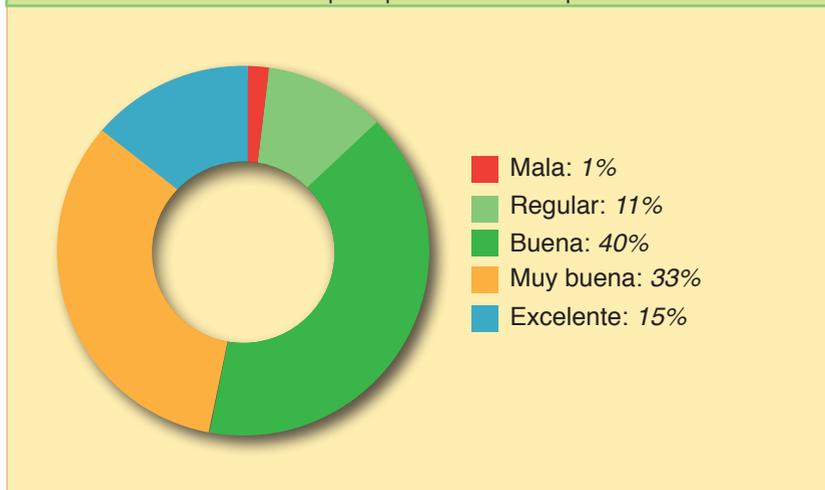
Según la encuesta APEDI-INTABACO 2013, el 92% de los productores de tabaco consultados ha tenido contacto con el INTABACO y los principales servicios brindados por este último son los siguientes:

1. Asistencia técnica (85%),
2. Suministro de insumos (69%),
3. Capacitación (53%),
4. Preparación de terrenos (42%) y
5. Reparación/construcción de ranchos, y suministros de semillas en un 23% y 21%, respectivamente, entre otras actividades.

En ese mismo orden, los encuestados catalogan como excelentes y muy buenos los servicios de asistencia técnica en un 74%, la capacitación en un 58% y el suministro de insumos en un 64%.



Gráfico 5.8: Evaluación de la capacidad de los técnicos del INTABACO por parte de los productores



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta APEDI-INTABACO 2013

#### 5.4.2 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LOS TÉCNICOS DEL INTABACO POR PARTE DE LOS PRODUCTORES DE TABACO

El 40% de los productores encuestados cataloga la capacidad del servicio que prestan los técnicos del INTABACO como buena, un 33% la establece como muy buena, un 15% como excelente y un 11% y 2% respectivamente como regular y mala.

#### 5.4.3 SERVICIOS QUE DEBE MEJORAR EL INTABACO SEGÚN LOS PRODUCTORES

Según los productos encuestado, los cuatros principales servicios que debe mejorar el INTABACO son:

1. Suministro de insumos (46%),
2. Reparación/construcción de ranchos (45%),
3. Preparación de terreno (44%) y
4. Asistir en la comercialización (42%).

Estos servicios aunque están dentro de la carpeta que brinda esta institución, los productores manifiestan que deben ser mejorados sustancialmente por el alto porcentaje de la frecuencia de los casos observados.

Cuadro 5.9 Servicios que reciben los productores de tabaco por parte del INTABACO

Servicios	Frecuencia	Porcentaje %
Asistencia técnica	324	85.3
Suministro de insumos	262	68.9
Capacitación	202	53.2
Preparación de terreno	161	42.4
Reparación/Construcción ranchos	87	22.9
Semillas-Plántulas	79	20.8
Asistencia en comercialización	26	6.8
Financiamiento	7	1.8
Arado	2	0.5
Facilidades para madera	2	0.5
Bombas	1	0.3
Protectores de cultivo	1	0.3
No tiene base para opinar	1	0.3

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013



**Cuadro 5.10 Servicios que debe mejorar INTABACO**

Servicios	Frecuencia	Porcentaje %
Suministro de insumos	190	45.9
Reparación / Construcción de ranchos	187	45.2
Preparación de terreno	183	44.2
Asistencia comercial	172	41.5
Asistencia técnica	112	27.1
Capacitación	108	26.1
Semillas y plántulas	90	21.7
Estandarizar los precios	10	2.4
Más ayudas a todos	6	1.4
Ninguno, todo bien	5	1.2
Más financiamiento	4	1.0
Más visitas	3	0.7
Abono	2	0.5
Arado a tiempo	2	0.5
Ayuda económica	2	0.5
Ayuda para cosechar	2	0.5
Manejo de plagas	2	0.5
Aplicación de productos	1	0.2
Apoyo al productor	1	0.2
Arado	1	0.2
Ayudar con producción	1	0.2
Más insumos	1	0.2
Ayuda con insecticidas	1	0.2
Más recursos	1	0.2
Más asistencia plagas	1	0.2
Mejorar política tabaquera	1	0.2
Rotación de cultivos	1	0.2
Otro	1	0.2
Venta de abono a tiempo	1	0.2

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013.

#### 5.4.4 OTROS SERVICIOS QUE DEBE OFRECER EL INTABACO

Además de la cartera actual de servicios que presta el INTABACO a los productores, estos manifiestan, que este último debe intervenir en los siguientes servicios, según el orden de importancia: a) identificación de nuevos mercados, b) servicios de cooperativas, c) mecanismos crediticios más blandos, d) laboratorios, e) mejores entrenamientos e f) intervenir en el establecimiento de precios justos y estandarizados, entre otros servicios.

**Cuadro 5.11 Otros servicios que debe ofrecer el INTABACO**

Servicios	Frecuencia	%
Identificación nuevos mercados	240	58.0
Cooperativas	226	54.6
Mecanismos crediticios más blandos	130	31.4
Laboratorios	111	26.8
Mejores entrenamientos	109	26.3
Establecer precios justos y estándares	4	1.0
Arado	2	0.5
Comercialización	2	0.5
Financiamiento	2	0.5
Almacén de acopio	2	0.5
Préstamos	1	0.2
Más presencia de los técnicos	1	0.2
Visitar las fincas	1	0.2
Terrenos para laborar tabaco	1	0.2
Mejores ventas	1	0.2
Asistencia con los productos	1	0.2
Tractores	1	0.2
Ayudar con los abonos	1	0.2
Dar incentivo para el arado	1	0.2
<b>Continúa</b>		



Servicios	Frecuencia	%
Fórmulas para nuevas plagas	1	0.2
Mejorar la compra	1	0.2
Información sobre precios	1	0.2
Otros tipos de enjura	1	0.2
Yunta de bueyes	1	0.2
Procesar el tabaco para venta	1	0.2
Ayudas	1	0.2
Venta de abono	1	0.2
Maquinarias	1	0.2
Contacto con el productor	1	0.2
Más asistencia a los productores	1	0.2
Más mediadores productor-compañía	1	0.2
Manejo de gastos	1	0.2
Otro	4	1.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta APEDI-INTABACO, 2013.

#### 5.4.5 OTRAS ENTIDADES QUE PRESTAN SERVICIOS A LOS PRODUCTORES DE TABACO

En las diferentes zonas donde se produce tabaco además del INTABACO, otras entidades públicas y privadas prestan sus servicios, principalmente de asistencia técnica y de financiamiento, entre ellas:

1. Banco Agrícola,
2. Ministerio de Agricultura,
3. Instituto Agrario Dominicano (IAD), e
4. Intermediarios y procesadores de tabaco, entre otras entidades privadas.

#### 5.4.6 MEDIDAS QUE DEBEN SER TOMADAS EN CUENTA POR EL ESTADO PARA APOYAR AL SECTOR TABACALERO

En orden de importancia, según los productores encuestados, las seis medidas más importantes a tomar en cuenta por el Estado para apoyar el sector son las siguientes:

1. Dar ayuda económica a través de financiamiento;
2. Apoyar más con inversión en el sector;
3. Mejorar y estandarizar los precios;
4. Proveer insumos y subsidios al sector;
5. Participación del Estado en la comercialización; y
6. Regular los precios del tabaco.

#### 5.4.7 TENDENCIAS EN LA PRODUCCIÓN DE TABACO SEGÚN LOS PRODUCTORES

Según se establece en la encuesta a productores de tabaco APEDI-INTABACO 2013, la percepción de los productores sobre el rumbo que tomará la producción de tabaco en orden de importancia es el siguiente:

1. La producción va en aumento y constante mejoría;
2. Puede mejorar con el apoyo del Gobierno Central, con inversión, subsidios y regulación de precios al sector;
3. Confianza en la mejoría del sector;
4. En las condiciones actuales el sector desaparecerá; y
5. Puede mejorar si las condiciones actuales cambian.







**VI**

**DIAGNÓSTICO FODA DEL INTABACO  
Y DEL SECTOR TABACALERO**

El diagnóstico tanto del sector tabacalero dominicano como del INTABACO como entidad se realizó mediante el uso de varias metodologías integradas: talleres de evaluación con técnicos y funcionarios de INTABACO, taller de evaluación con líderes del sector tabacalero, entrevistas a líderes del sector tabacalero y la encuesta a productores cosecheros, en la cual se incluyeron preguntas sobre la situación y perspectivas del sector y opiniones sobre el rol actual y futuro del INTABACO.

Con las informaciones obtenidas, se elaboró un análisis FODA, el cual fue validado en talleres sucesivos de evaluación y consultas con líderes del sector. El análisis FODA incluye un análisis del entorno y a lo interno, en este caso tanto del sector como de la entidad.

El análisis o diagnóstico del medio ambiente externo se realiza con el objetivo de identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Dichos cambios y situaciones son identificados en virtud de los impactos favorables (oportunidad) o adversos (amenaza) que los mismos puedan producir.

Una amenaza se define como una situación desfavorable, actual o futura, que presenta el ambiente a la organización y al sector, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño de la entidad y del sector. Una oportunidad por su lado, es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado mejoraría su posición de competencia.

El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la organización y del sector que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, entre otros.



Una fortaleza es una posición o condición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza. Una debilidad es una posición o condición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Los resultados de este diagnóstico fueron los siguientes:



## 6.1 FODA DEL INTABACO

### FORTALEZAS

- ▶ Autonomía presupuestaria y administrativa.
- ▶ Personería jurídica.
- ▶ Jurisdicción nacional con presencia en todas las áreas tabacaleras.
- ▶ Especialización en un cultivo específico: el tabaco.
- ▶ Sede ubicada estratégicamente en la zona de mayor producción.
- ▶ Más de cincuenta años de experiencia.
- ▶ Personal técnico capacitado y con experiencia.
- ▶ Capacidad de brindar servicios, insumos y materiales a los cosecheros.
- ▶ Buenas relaciones con el sector empresarial tabacalero.
- ▶ Reconocimiento por parte de los actores clave del sector.
- ▶ Departamentos en áreas neurálgicas como de producción, investigación, extensión, procesamiento, manejo postcosecha, planificación y estadísticas, entre otros.
- ▶ Capacidad de movilidad de los técnicos.
- ▶ Estabilidad del personal técnico.
- ▶ Dirección actual con visión a cambios.



- Reconocimiento del cigarro como producto estrella dominicano.
- Aportes del tabaco a la economía nacional.
- Importancia del tabaco en la cultura cibaena y nacional.
- Demanda creciente que requiere aumento de producción local.
- Demanda de tecnología y capacitación.
- Demanda de semillas de alta calidad.
- Políticas gubernamentales de apoyo a los pequeños productores.
- Políticas sociales de inclusión del Gobierno.
- Estrategias del Gobierno de modernización del Estado.
- Recuperación de áreas de producción de tabaco.
- Armonía del sector tabacalero.

## OPORTUNIDADES



## DEBILIDADES

- Recursos financieros limitados (no se cumple 8% de ley).
- Estructura organizacional compleja.
- Deficiente comunicación interna.
- Insuficiencia de maquinarias y equipos para brindar servicios de apoyo al cosechero.
- Alto nivel de paternalismo con los productores.
- La extensión no es integral y requiere mejor supervisión.
- Manual de funciones y procedimientos desactualizados.
- Falta de planes y programas a largo plazo.
- Falta de coordinación entre investigación y extensión.
- División de Investigación rinde pocos resultados y los resultados no son difundidos.
- No participación en la comercialización/mercadeo nacional o internacional del tabaco y sus derivados.
- Inexistencia de sistema de gestión de calidad.
- Insuficiente integración de las diferentes áreas de trabajo.
- Inexistencia de un Centro de Documentación.
- Edificación con limitaciones de espacio y diseño.
- Limitado y falta de uso de sistema de información.
- Falta de poder jurisdiccional para enfrentar falsificaciones.
- Limitado aprovechamiento de alianzas estratégicas.



- ▶ Ambiente hostil contra el tabaco.
- ▶ Reducción de presupuesto.
- ▶ Reducción del número de productores o del área de producción.
- ▶ Participación de las empresas procesadoras y proveedoras de insumos en los servicios de apoyo al productor.
- ▶ Falta de financiamiento a la investigación y capacitación.
- ▶ Disminución de la cooperación internacional.
- ▶ Insuficiencia de formación de técnicos para el relevo.

## AMENAZAS



## 6.2 FODA DEL SECTOR TABACALERO

### FORTALEZAS

- ▶ Liderazgo mundial del cigarro dominicano.
- ▶ Buena imagen internacional de la calidad del tabaco y cigarro dominicano.
- ▶ Excelente calidad de las tierras dominicanas para la producción de tabaco.
- ▶ Realización local de todos los procesos de la cadena productiva.
- ▶ Varias marcas de renombre bien posicionadas y surgimiento de otras nuevas.
- ▶ Algunas figuras de renombre internacional.
- ▶ Importante generador de divisas.
- ▶ Amplia y arraigada tradición tabaquera.
- ▶ Influencia del tabaco en la configuración socio-cultural del cibaño.
- ▶ Existencia de PROCIGAR y su Festival Anual.
- ▶ Armonía del sector tabaquero.
- ▶ Calidad de la mano de obra en manufactura.
- ▶ Impacto social por uso intensivo de mano de obra.
- ▶ Estabilidad social y laboral dominicana.



- ✔ Mercado estable y en crecimiento.
- ✔ Consumidores de puros cada vez más sofisticados y demandantes de calidad.
- ✔ Nuevos nichos de mercado.
- ✔ Ambiente propicio para nuevas reglamentaciones que mejoren la calidad.
- ✔ Áreas de producción disponibles.
- ✔ Crecimiento del movimiento cooperativo.
- ✔ Interés del Gobierno por apoyar los pequeños productores.
- ✔ Estrategia Nacional de Desarrollo con ejes estratégicos de promoción de exportación y reducción de pobreza.
- ✔ Iniciativa del Plan de Ordenamiento Territorial que impulsará la zonificación
- ✔ Posibilidad de extender la producción a otras zonas.
- ✔ Posibilidades de coordinación con entidades relacionadas (Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF), Ministerio de Agricultura, Banco Agrícola, Instituto Agrario Dominicano (IAD), Universidades).
- ✔ Presupuesto participativo de los ayuntamientos.

## OPORTUNIDADES



## DEBILIDADES

- Desaparición de empresas familiares adquiridas por corporaciones internacionales, perdiéndose la imagen y tradición familiar con valor mercadológico.
- Producción local de tabaco insuficiente.
- Poca producción local de capa.
- Baja calidad del tabaco procesado especialmente por deficiente curado.
- Baja calidad de las semillas.
- Variedades múltiples y degeneradas genéticamente.
- Baja productividad-altos costos de producción (insumos y mano de obra).
- Bajo nivel de mecanización de la producción de tabaco.
- Poca o inadecuada rotación de cultivos.
- Frecuentes ataques de plagas y enfermedades.
- Escaso valor agregado a nivel de finca.
- Problemas de inocuidad (manejo de pesticidas) y trazabilidad.
- Falta de financiamiento para los cosecheros.
- Bajo nivel educativo de los cosecheros.
- Nivel de pobreza de los cosecheros.
- Productores de tabaco con edad avanzada y sin relevo generacional.
- Bajo nivel organizativo de los cosecheros.
- Poca coordinación entre entidades de apoyo al sector agrícola.
- Cosecheros con fincas pequeñas, de subsistencia y sin visión empresarial.
- Falsificaciones.
- Concentración de la demanda de tabaco en pocas empresas procesadoras.
- Baja capacidad de los productores para negociar precios.
- Muchas pequeñas fábricas sin control de calidad que dañan la imagen.
- Falta de información sobre tabaco a nivel mundial.
- Falta de mercadeo de la indicación Cigarro Dominicano.



- ▶ Ambiente hostil contra el tabaco (Organización Mundial de la Salud (OMS), Agencia Americana de Medicamentos (FDA), Etiquetado genérico).
- ▶ Productos sustitutos (cigarro electrónico).
- ▶ Crecimiento de la competencia global.
- ▶ Aumento de calidad de los competidores.
- ▶ Uso de las tierras para otros cultivos, especialmente el banano.
- ▶ Altos aranceles en varios países.
- ▶ Cambio climático.

## AMENAZAS





## VII DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El componente de mayor jerarquía en la planificación estratégica es la declaración de la visión, la misión y los valores institucionales, ya que los mismos son la base para la definición de las líneas estratégicas y guían el accionar institucional en sus procesos de toma de decisiones. La definición de estos componentes estratégicos conllevó a varias sesiones de trabajo y discusiones, hasta llegar a un consenso satisfactorio para los actores clave del sector, con los resultados que se presentan a continuación.

## 7.1 PARA EL INTABACO

### VISIÓN DEL INTABACO

Ser líder del sector tabacalero dominicano, fuente de soluciones innovadoras y espacio de integración de todos sus actores.

### MISIÓN DEL INTABACO

Formular y ejecutar políticas y acciones que promuevan el desarrollo del sector tabacalero dominicano, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado global, generando bienestar para todos sus actores.

### VALORES DEL INTABACO

INTEGRIDAD  
NATURALEZA  
TRADICIÓN  
ARMONÍA  
BIENESTAR  
APRENDIZAJE  
CREATIVIDAD  
OPORTUNIDAD

## 7.2 PARA EL SECTOR TABACALERO

### VISIÓN DEL SECTOR

República Dominicana, líder mundial del tabaco, por la calidad e imagen de sus productos y sus marcas.

### MISIÓN DEL SECTOR

Producir tabaco y derivados de calidad superior para el mercado global mediante sistemas eficientes e innovadores apegados a los valores de la cultura tabacalera dominicana, promoviendo el bienestar de todos los integrantes del sector con equidad y responsabilidad social.

### VALORES DEL SECTOR

- Responsabilidad
- Competitividad
- Creatividad
- Equidad
- Tradicición
- Honestidad
- Innovación

*Somos una entidad que trabaja con INTEGRIDAD, respetando la NATURALEZA y las TRADICIONES dominicanas, promoviendo la ARMONÍA y el BIENESTAR de todos los integrantes del sector tabacalero, facilitando el APRENDIZAJE de nuevos conocimientos y desarrollando tecnologías con CREATIVIDAD para que las soluciones lleguen a los productores y procesadores con OPORTUNIDAD.*





**VIII**  
**DEFINICIÓN DE LOS EJES**  
**ESTRATÉGICOS Y ACCIONES**



A partir del diagnóstico FODA y la declaración de misión y visión tanto para el INTABACO, como para el sector tabacalero en general, se plantearon cuatro ejes estratégicos, mediante los cuales se integran las aspiraciones de los actores clave del sector tabacalero y del INTABACO como entidad rectora.

Los ejes estratégicos del Plan son los siguientes:

1. Fortalecimiento Institucional
2. Mejoramiento de la Calidad del Tabaco y sus Productos
3. Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados
4. Organización y Responsabilidad Social

#### EJE ESTRATÉGICO NO. 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Los componentes de este eje persiguen mejorar las capacidades institucionales del INTABACO que les permitan asumir en todas sus dimensiones el rol de liderazgo en el diseño de políticas, promoción y defensa del sector tabacalero dominicano.

Dentro de este eje estratégico se proponen las siguientes acciones puntuales:

- ◇ Promover la modificación de la Ley que rige el INTABACO.
- ◇ Mejorar la representación del sector en el Consejo Ejecutivo de INTABACO.
- ◇ Implantar el nuevo organigrama del INTABACO (reestructuración interna).
- ◇ Gestionar el cumplimiento de la asignación presupuestaria consignada en la ley que le otorga el 8% del impuesto selectivo al consumo de cigarrillos.

- ◇ Estudio para diversificar las fuentes de ingresos (servicios, productos, aportes sector cigarros).
- ◇ Realizar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para lograr sinergias en la provisión de servicios.
- ◇ Instaurar un sistema de concurso para designar puestos clave.
- ◇ Diseñar e implantar manuales administrativos.
- ◇ Diseñar e implantar un sistema de comunicación interna y externa.
- ◇ Diseñar e implantar un plan de evaluación de desempeño y desarrollo del personal.
- ◇ Diseñar e instaurar un sistema de planificación y seguimiento.
- ◇ Instaurar un sistema de gestión de recursos y procesos.
- ◇ Formar nuevos técnicos en tabaco mediante becas y pasantías.
- ◇ Rediseñar la distribución y usos de los espacios del local.
- ◇ Crear un Centro de Documentación físico y virtual.

#### EJE ESTRATÉGICO NO. 2: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL TABACO Y SUS PRODUCTOS

Para mantener el liderazgo mundial del tabaco dominicano y mejorar los ingresos de los productores cosecheros y manufactureros, es necesario mejorar la calidad del tabaco y sus productos. Para ello es necesario encaminar acciones desde la ubicación geográfica de la producción, el uso de plantas de variedades mejoradas y purificadas, mejorar las técnicas de producción, cosecha y manejo de las hojas, hasta las técnicas de manufacturas.



Dentro de este eje estratégico se contemplan las siguientes acciones.

- ◇ Realizar estudio para actualizar la zonificación de la producción de tabaco.
- ◇ Mejorar las variedades de tabaco dominicano.
- ◇ Desarrollar nuevas variedades de tabaco.
- ◇ Investigar sobre nuevos métodos de curado, procesamiento y fabricación.
- ◇ Programar y fomentar la producción local acorde con la demanda.
- ◇ Aumentar la producción de capa.
- ◇ Promover la mecanización de las labores culturales.
- ◇ Elaborar paquetes tecnológicos por variedades.
- ◇ Formular fertilizantes de acuerdo a la zonificación y variedades.
- ◇ Fortalecer los programas de capacitación de los productores.
- ◇ Fortalecer los programas de capacitación de los técnicos.
- ◇ Fortalecer los programas de capacitación de mano obra para la manufactura.
- ◇ Formar a hijos de productores para asegurar el relevo generacional.
- ◇ Mejorar y construir más casas de curado.
- ◇ Realizar ferias de tecnología.
- ◇ Divulgaciones y campañas de orientación.
- ◇ Implantar sistema de inocuidad y trazabilidad.

### EJE ESTRATÉGICO No. 3: FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE MERCADOS

Los productos dominicanos del tabaco se comercializan en 160 países, lo cual representa una presencia global de gran envergadura. En algunos casos, la presencia es masiva estando el tabaco dominicano en primer lugar, por lo que se le reconoce su liderazgo mundial. Sin embargo, existen grandes mercados, como el caso de China y Rusia, entre otros, donde hay grandes oportunidades de crecimiento. Al mismo tiempo, aún en los mercados donde se tiene liderazgo mundial, el tabaco dominicano enfrenta la competencia de otros países productores con gran tradición tabaquera o que han experimentado notables avances en los últimos años. En ambos casos, se requiere de esfuerzos institucionales que permitan mantener ese liderazgo, a la vez de que se aprovechan los mercados emergentes.

Las acciones propuestas dentro de este eje estratégico son las siguientes:

- ◇ Desarrollar la indicación Cigarro Dominicano.
- ◇ Identificar y promover figuras imagen y emblemáticas del cigarro dominicano.
- ◇ Explorar nuevos nichos de mercado.
- ◇ Desarrollar sistema de inteligencia e información de mercados.
- ◇ Participar de manera institucional en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- ◇ Fortalecer Festival PROCIGAR como feria nacional público-privada.
- ◇ Restablecer Museo del Tabaco.
- ◇ Establecer ruta turística del tabaco y el cigarro.





- ◇ Fortalecer la persecución y penalización de falsificaciones.
- ◇ Realizar publicaciones.

#### EJE ESTRATÉGICO NO. 4. ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La producción y manufactura de tabaco dominicano se sustenta principalmente en pequeños productores que, por el tamaño de sus unidades productivas y debilidades organizativas, no acceden a mejores tecnologías de producción ni agregan valor a la producción, lo cual impacta en sus niveles de ingresos y condiciones de vida. Para la sostenibilidad y mejoramiento de la producción de tabaco en la República Dominicana, el sector debe asumir la responsabilidad social de mejorar la calidad de

vida de los pequeños productores cosecheros, mejorando sus capacidades de generar ingresos y desarrollarse como entes productivos y ciudadanos integrados a los procesos de toma de decisiones.

Para ello, dentro de este eje estratégico se proponen las siguientes acciones:

- ◇ Promover la formación de cooperativas de cosecheros.
- ◇ Integrar a los productores en los procesos que agregan valor.
- ◇ Implantar programas sociales.
- ◇ Promover buenas prácticas agrícolas y de manufacturas.





---

**IX**  
**PROGRAMACIÓN ANUAL Y DEMANDA**  
**PRESUPUESTARIA POR EJES**  
**ESTRATÉGICOS**



**Cuadro 9.1 Eje Estratégico No. 1: Fortalecimiento Institucional (En RD\$000)**

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Promover modificación Ley INTABACO	400					400
Mejorar representación sector en Consejo						-
Implantar el nuevo organigrama	500					500
Cumplimiento asignación presupuestaria	200	200	250	250	300	1,200
Diversificar las fuentes de ingresos	500					500
Realizar alianzas estratégicas	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Instaurar un sistema de concurso	150	100	100	100	100	550
Implantar manuales administrativos	500					500
Implantar sistema de comunicación	400					400
Implantar plan de evaluación desempeño	300					300
Sistema de planificación y seguimiento	400					400
Instaurar sistema de gestión de RRHH		12,000				12,000
Formar nuevos técnicos		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
Rediseñar espacios de local		25,000				25,000
Centro de Documentación físico y virtual		5,000	1,000	1,000	1,000	8,000
<b>Subtotal</b>	<b>6,350</b>	<b>47,300</b>	<b>6,350</b>	<b>6,350</b>	<b>6,400</b>	<b>72,750</b>



**Cuadro 9.2 : Eje Estratégico No. 2: Mejoramiento de la Calidad del Tabaco y sus Productos (En RD\$000)**

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Actualizar zonificación producción		4,000	1,500	1,500	3,000	10,000
Fortalecer variedades de tabaco		1,000	1,000	1,000	1,000	4,000
Desarrollar nuevas variedades		2,500	2,500	2,500	2,500	10,000
Métodos de curado y fabricación		5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
Programar y fomentar producción		50,000	71,000	90,000		211,000
Aumentar producción de capa	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
Promover mecanización labores	10,000					10,000
Paquetes tecnológicos			3,000	3,000	3,000	9,000
Formular fertilizantes por zonas			1,500	1,500	1,500	4,500
Capacitación de los productores	10,000		10,000	10,000	10,000	50,000
Capacitación de los técnicos	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	12,500
Capacitación manufactura	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	7,500
Formar hijos productores relevo		2,500	2,500	2,500	2,500	10,000
Mejorar y construir casas curado		20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
Realizar ferias tecnológicas			2,000			2,000
Divulgaciones y orientación	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	17,500
Sistema inocuidad y trazabilidad		5,000	2,000	2,000	2,000	11,000
<b>Subtotal</b>	<b>37,500</b>	<b>117,500</b>	<b>139,500</b>	<b>156,500</b>	<b>68,000</b>	<b>519,000</b>



**Cuadro 9.3: Eje Estratégico No. 3: Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados (En RD\$000)**

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Desarrollar indicación Tabaco Dom.	3,000	2,000	2,000			7,000
Identificar y promover figuras imagen	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Explorar nuevos nichos de mercado	2,500	3,000	3,000	3,000	3,000	14,500
Sistema de inteligencia de mercados	1,500	1,000	1,000	1,000	1,000	5,500
Participar en ferias y eventos internacionales	6,750	6,750	6,750	6,750	6,750	33,750
Fortalecer Festival PROCIGAR	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	12,500
Restablecer Museo del Tabaco		10,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Establecer ruta turística tabaco		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
Persecución / Penalización falsificaciones	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	17,500
Realizar publicaciones	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
<b>Subtotal</b>	<b>26,750</b>	<b>37,750</b>	<b>32,750</b>	<b>30,750</b>	<b>30,750</b>	<b>158,750</b>



**Cuadro 9.4 : Eje Estratégico No. 4. Organización y Responsabilidad Social (En RD\$000)**

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Promover formación cooperativas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Implantar programas sociales	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	7,500
Implantar buenas prácticas agrícolas/Mnf	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
<b>Subtotal</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>17,500</b>

**Cuadro 9.5: Resumen por Ejes Estratégicos (En RD\$000)**

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Fortalecimiento Institucional	6,350	47,300	6,350	6,350	6,400	72,750
Mejoramiento de la Calidad Tabaco y sus Productos	37,500	117,500	139,500	156,500	68,000	519,000
Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados	26,750	37,750	32,750	30,750	30,750	158,750
Organización y Responsabilidad Social	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	17,500
<b>Subtotal</b>	<b>74,100</b>	<b>206,050</b>	<b>182,100</b>	<b>197,100</b>	<b>108,650</b>	<b>768,000</b>

En total se requieren RD\$768 millones distribuidos en los cuatro ejes estratégicos. El eje de mayor requerimiento presupuestario es el de mejoramiento de la calidad del tabaco y sus productos, con un monto de RD\$519 millones, destacándose el componente de programación y fomento de los productos con RD\$211 millones.







X

ANEXOS

## ANEXO I: ENCUESTA A PRODUCTORES DE TABACO

INSTITUTO DEL TABACO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA (INTABACO)  
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO, INC. (APEDI)

ENCUESTA A PRODUCTORES DE TABACO

Form. No. \_\_\_\_\_

I. Datos y aspectos generales:

1) Localización: Sector \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_

2) Nombre: \_\_\_\_\_

3) Edad: \_\_\_\_ Años                      4) Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

5) Nivel Educativo: a) Ninguno b) Primario c) Secundario d) Universitario

e) Profesional Agrícola

6) Producción principal: a) Tabaco b) Otros cultivos c) Ganadería d) Otra \_\_\_\_\_

7) ¿Tiene otras fuentes de ingresos además del cultivo del tabaco?

Sí\_\_ No\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

8) Tamaño de la finca: \_\_\_\_ tareas 9) Área dedicada al cultivo de tabaco: \_\_\_\_ tareas

10) ¿Qué lo motivó a cultivar tabaco? \_\_\_\_\_

11) Tiempo cultivando tabaco: \_\_\_\_\_ años

12) ¿Tiene planeado ampliar el área de producción de tabaco? Sí\_ No\_ ¿Por qué?

13) ¿Tiene pensado abandonar la producción de tabaco? Sí\_ No\_ ¿Por qué?

14) ¿Alguno(s) de sus hijos trabaja con usted en la finca?

No\_\_ Sí\_\_ Especifique cuántos \_\_\_\_\_

15) ¿Algunos de sus hijos piensa seguir con la finca cuando usted se retire?

No\_\_ Sí\_\_ Especifique cuántos \_\_\_\_\_

16) ¿Pertenece a alguna: a) Asociación b) Cooperativa c) Ninguna

17) Condiciones de la tenencia de la finca.

a) Propia con título b) Propia sin título c) Cedida (prestada)  
d) Reforma agraria e) Arrendada f) Sucesión  
g) Aparcería h) Otro \_\_\_\_\_ i) Otro \_\_\_\_\_

II- Aspectos técnicos y de producción

18) Variedad(es) que siembra:

a) Criollo \_\_\_\_\_ b) Cubano c) De olor \_\_\_\_\_  
d) Amarillo Parado e) Burley f) De capa  
g) Otra \_\_\_\_\_ h) \_\_\_\_\_ i) \_\_\_\_\_

19) ¿Por qué siembra esas variedades?

a) Rendimiento b) Tradición c) Contrato  
d) Costos e) Otro \_\_\_\_\_ f) Otro \_\_\_\_\_

20) Productividad: \_\_\_\_\_ QQ/Tarea

21) ¿De cuáles facilidades dispone la finca?

a) Rancho curado b) Almacén de acopio c) Sistema de riego  
d) Otro \_\_\_\_\_ e) Otro \_\_\_\_\_ f) Otro \_\_\_\_\_

22) Fuente agua para riego:

a) Río b) Canal c) Laguna  
d) Pozo e) Otro \_\_\_\_\_ f) Otro \_\_\_\_\_

23) Sistema de riego:

a) Inundación b) Aspersión c) Goteo d) No tiene

24) ¿Ha recibido entrenamiento/capacitación en las siguientes áreas?

Administración de fincas: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Control de insectos: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Control de enfermedades: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Control de malezas: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Fertilización: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Manejo del riego: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Cosecha: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Curado: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Manejo del tabaco: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Financiamiento: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

Comercialización: a) Sí\_\_ b) No\_\_ Ofrecida por: \_\_\_\_\_

25) Realiza aplicaciones de:

a) Fertilizantes b) Herbicidas c) Fungicidas  
d) Insecticidas e) Cal f) Otro \_\_\_\_\_



26) ¿Realiza rotación de cultivos? No\_\_ Sí\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

27) ¿Ha tomado financiamiento?: Sí\_\_ No\_\_

28) Fuente de financiamiento:

- a) Banco Agrícola      b) Cooperativa      c) Banco Comercial      d) Financiera  
 e) Procesador      f) Intermediario      g) Prestamista  
 h) Otro: \_\_\_\_\_

29) ¿Lleva registros de ingresos y gastos de la finca? Sí\_\_ No\_\_

30) ¿Lleva registros de las actividades que realiza en la finca? Sí\_\_ No\_\_

31) ¿Ha introducido alguna tecnología o mejora en la producción en los últimos cinco años?

No\_\_ Sí\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

32) ¿Cuántos trabajadores emplea en la finca?:

- a) Fijos \_\_\_\_\_ b) Rotativos \_\_\_\_\_

33) ¿Cómo evalúa la calidad de la mano de obra que emplea?

- a) Mala      b) Regular      c) Buena      d) Muy buena      e) Excelente

34) En porcentaje, ¿cuál es la nacionalidad de la mano de obra que emplea?

- a) Dominicana \_\_%      b) Haitiana \_\_%      d) Otra \_\_\_\_\_%

35) ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la producción de tabaco?

- a) Escasez de mano de obra      h) Deficiente despalillado  
 b) Baja calidad de la mano de obra      i) Altos costos de producción  
 c) Baja calidad de la semilla      j) No disponibilidad de rancho de curado  
 d) Deficiente asistencia técnica      k) Problemas de comercialización  
 e) Se viola zonificación      l) Bajos precios  
 f) Mala aplicación de productos      m) Escaso financiamiento  
 g) Ataques de plagas      n) Otros \_\_\_\_\_

36) ¿Cómo usted ve el futuro de la producción de tabaco?

- a) Esperanzador      c) Negativo  
 b) De estancamiento      d) No tiene base para opinar

Justifique la respuesta: \_\_\_\_\_

### III) Comercialización

37) ¿De qué forma vende el tabaco?:

- a) En pie      b) Secado en rancho      c) En forma de andullos  
 d) Como cigarros      e) Otro \_\_\_\_\_

38) ¿Dónde vende el tabaco?:

- a) A nivel de finca      b) Lo transporta a otro lugar  
 c) Lo almacena \_\_\_\_\_

39) ¿A Quién vende la producción?:

- a) Exportador      b) Procesador nacional      c) Intermediario  
 d) Cooperativa      e) Otro \_\_\_\_\_

40) Precio de la última venta: RD\$ \_\_\_\_\_/Quintal

### IV. Servicios recibidos de INTABACO:

41) ¿Ha tenido contacto con el INTABACO? Sí\_\_ No\_\_

42) ¿Cuáles servicios recibe del INTABACO?

- a) Asistencia técnica      b) Capacitación      c) Reparación/Construcción ranchos  
 d) Preparación de terreno      e) Semillas-plántulas      f) Suministro de insumos  
 g) Asistencia en comercialización      h) Otros \_\_\_\_\_  
 i) Financiamiento      j) Ninguno

43) ¿Cómo evalúa los servicios recibidos por parte del INTABACO?

Servicio	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Asistencia técnica						
Capacitación						
Reparación y const. ranchos						
Preparación terreno						
Suministro plántulas						
Suministro insumos						
Asistencia comercialización						



44) ¿Cómo evalúa la capacidad de los técnicos del INTABACO?

a) Mala\_\_\_ b) Regular\_\_\_ c) Buena\_\_\_ d) Muy Buena\_\_\_ e) Excelente\_\_\_

45) ¿Cuáles servicios debe mejorar el INTABACO?

a) Asistencia técnica      b) Capacitación      c) Reparación/Construcción ranchos  
d) Preparación de terreno      e) Semillas-plántulas      f) Suministro de insumos  
g) Asistencia en comercialización      h) Otros\_\_\_\_\_

46) ¿Cuáles otros servicios debería ofrecer INTABACO?

a) Laboratorio      d) Mejores entrenamientos  
b) Cooperativa      e) Mecanismos crediticios más blandos  
c) Identificación de nuevos mercados      f) Otros\_\_\_\_\_

47) ¿Cuáles otras entidades prestan servicios de asistencia técnica en la zona?

48) A su consideración, ¿cuáles medidas debe disponer el Estado dominicano para apoyar el sector tabaco?

49) ¿Cuáles son a su entender las tendencias en la producción de tabaco??

V. Comentarios y sugerencias



## ANEXO II: GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES DEL SECTOR

INSTITUTO DEL TABACO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA (INTABACO)  
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO, INC. (APEDI)

PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR TABACO

GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES DEL SECTOR

**Primera Parte:** Contexto actual del sector tabacalero

- ¿Cómo ve la actualidad del sector del tabaco a nivel internacional?
- ¿Cómo ve la actualidad del sector tabacalero dominicano?
- ¿Qué elementos considera que intervienen positivamente y cuáles negativamente?
- ¿Cuáles son las fortalezas del sector tabacalero dominicano?
- ¿Cuáles son las debilidades del sector tabacalero dominicano?
- ¿Cómo ubica a la República Dominicana con respecto a otros países productores?
- ¿Qué opina acerca de las recientes regulaciones nacionales e internacionales sobre limitación/restricciones al consumo de tabaco? ¿Cómo le parece que pueden incidir en el futuro del sector?
- ¿Cómo percibe el futuro del sector tabacalero dominicano?
- ¿Qué oportunidades cree usted que tiene el sector tabaco en los próximos 5 años?
- ¿Qué podría hacer el país, en materia productiva, para disminuir las importaciones de capa?
- ¿Percibe usted algunos avances en la certificación de semillas? ¿Qué organismos certifican?
- ¿Cuáles entidades están interviniendo en el financiamiento de la producción tabacalera nacional y cuáles son sus costos?
- ¿Están los productores nacionales trabajando para agregar valor al tabaco: mejoras de ranchos, mejora en despalille, acogerse a zonificación?
- ¿Cuáles otros actores institucionales, privados o públicos, están interviniendo en el sector tabaco y en qué áreas específicas lo están haciendo?

**Segunda Parte:** Aspectos tecnológicos y de Recursos Humanos

- ¿Cómo evalúa Ud. los aspectos relacionados a la situación y desarrollo tecnológico del sector?
- ¿Cómo se está abordando el tema de las enfermedades en el cultivo?
- ¿Cuál es su opinión acerca de la introducción de nuevas tecnologías en la producción/comercialización del tabaco tanto en lo vinculado a nuevas variedades como y a aquellos aspectos relacionados al procesamiento? ¿Conoce casos? ¿Han tenido éxito? ¿Han fracasado?
- ¿Observa dificultades para conseguir mano de obra calificada para la producción de tabaco/cigarros?
- ¿Cuál es el rol de la mano de obra de origen haitiano en la producción de cigarros y tabaco?

**Tercera Parte:** Rol del INTABACO

- ¿Cómo evalúa el rol del INTABACO como entidad rectora del sector? ¿Qué aspectos debe modificar?
- ¿Qué opinión le merece el rol del INTABACO en cuanto a aquellos elementos vinculados a:
  - a) Desarrollo de investigación e incorporación de nuevas tecnologías.
  - b) Introducción de nuevas variedades.
  - c) Calidad del tabaco.
  - d) Capacitación y formación, tanto de productores como trabajadores
  - e) Comercialización del tabaco.
  - f) Apoyo a la producción.
  - g) Otros (certificación de semillas, determinación de costos de producción y demás procesos).



### ANEXO III: EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE SEMBRADA DE TABACO A NIVEL NACIONAL, PERÍODO 1969-2011

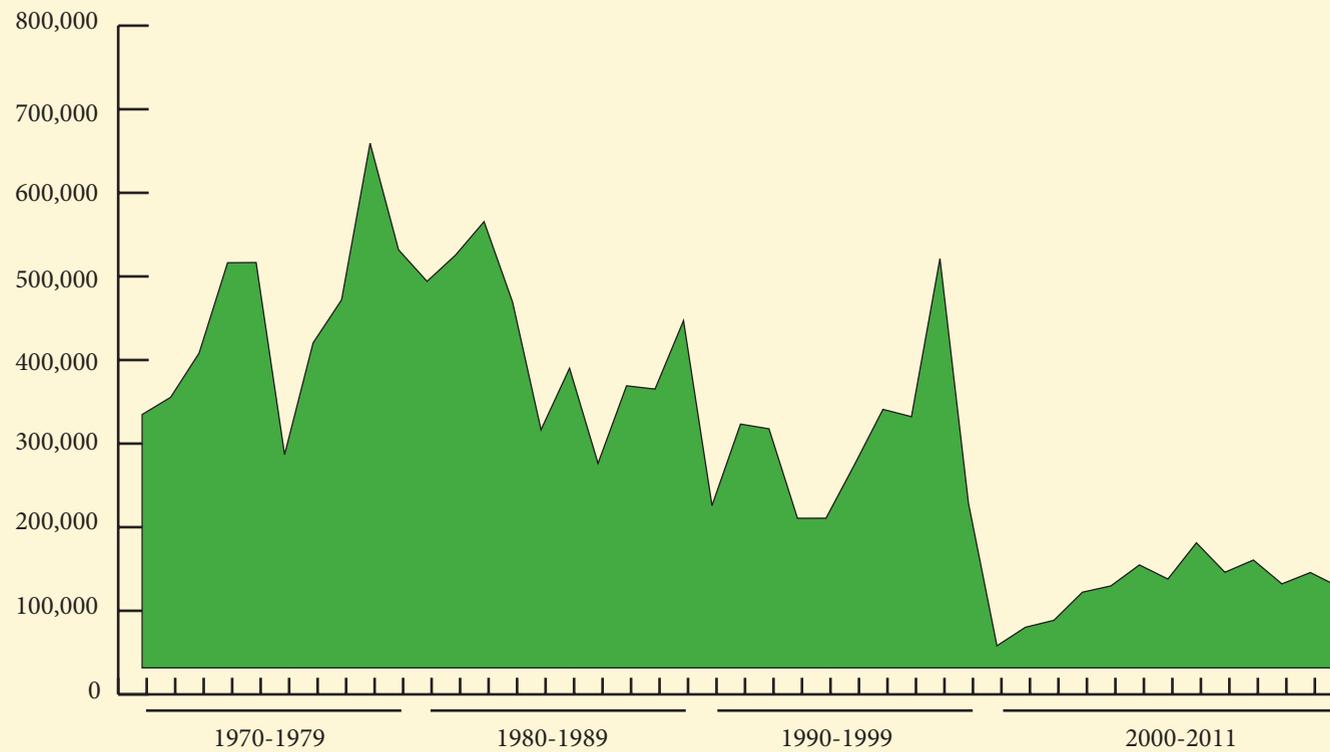
Cosecha	Tabaco negro		Tabaco Burley y Virginia		Total nacional	
	Tareas	Hectáreas	Tareas	Hectáreas	Tareas	Hectáreas
1969-1970	302,990	19,056	885	55	303,875	19,111
1970-1971	323,620	20,353	3,459	217	327,079	20,571
1971-1972	376,501	23,679	5,417	340	381,918	24,020
1972-1973	484,553	30,475	7,855	494	492,408	30,969
1973-1974	484,814	30,491	7,059	444	491,873	30,935
1974-1975	255,124	16,045	6,600	415	261,724	16,460
1975-1976	388,637	24,442	6,781	426	395,418	24,869
1976-1977	440,114	27,680	6,998	440	447,112	28,120
1977-1978	627,495	39,465	7,484	470	634,979	39,935
1978-1979	499,972	31,444	12,430	781	512,402	32,226
1979-1980	462,287	29,074	18,755	1,179	481,042	30,253
1980-1981	493,752	31,053	26,914	1,692	520,666	32,745
1981-1982	533,716	33,567	31,153	1,959	564,869	35,526
1982-1983	437,567	27,520	42,353	2,663	479,920	30,183
1983-1984	284,801	17,912	51,600	3,245	336,401	21,157
1984-1985	358,352	22,538	47,321	2,976	405,673	25,514
1985-1986	244,617	15,384	37,482	2,357	282,099	17,741
1986-1987	337,348	21,217	27,543	1,732	364,891	22,949
1987-1988	333,445	20,971	30,325	1,907	363,770	22,878
1988-1989	415,255	26,116	40,573	2,551	455,828	28,667
1989-1990	194,144	12,210	43,262	2,720	237,406	14,930
1990-1991	291,591	18,339	38,029	2,391	329,620	20,730
1991-1992	285,935	17,983	27,500	1,729	313,435	19,712

Continuación						
Cosecha	Tabaco negro		Tabaco Burley y Virginia		Total nacional	
	Tareas	Hectáreas	Tareas	Hectáreas	Tareas	Hectáreas
1992-1993	178,900	11,251	23,000	1,446	201,900	12,698
1993-1994	178,981	11,256	23,762	1,494	202,743	12,751
1994-1995	242,967	15,280	17,444	1,097	260,411	16,378
1995-1996	309,166	19,444	16,300	1,025	325,466	20,469
1996-1997	300,454	18,896	19,697	1,238	320,151	20,135
1997-1998	489,396	30,779	6,884	432	496,280	31,212
1998-1999	196,937	12,385	8,578	539	205,515	12,925
1999-2000	26,370	1,658	8,056	506	34,426	2,165
2000-2001	48,560	3,054	7,739	486	56,299	3,540
2001-2002	56,875	3,577	5,044	317	61,919	3,894
2002-2003	90,480	5,690	3,500	220	93,980	5,910
2003-2004	98,052	6,166	4,500	283	102,552	6,449
2004-2005	123,109	7,742	4,154	261	127,263	8,003
2005-2006	106,239	6,681	3,847	241	110,086	6,923
2006-2007	149,569	9,407	3,750	235	153,319	9,642
2007-2008	114,308	7,189	4,000	251	118,308	7,440
2008-2009	128,973	8,111	3,073	193	132,046	8,304
2009-2010	100,458	6,318	2,617	164	103,075	6,482
2010-2011	114,021	7,171	3,613	227	117,634	7,398
2011-2012	96,933	6,096	5,698	358	102,631	6,454

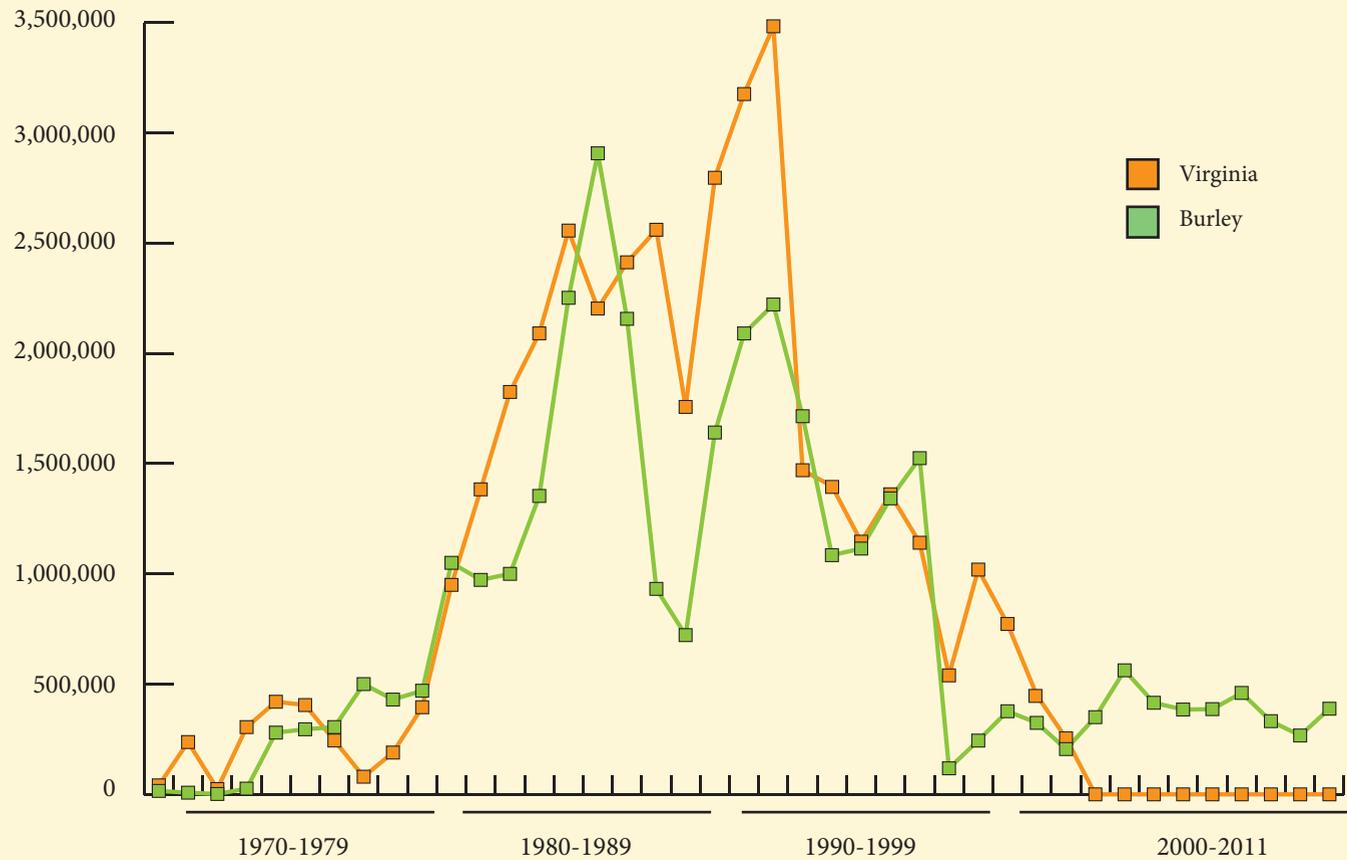
Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



#### ANEXO IV: EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE SEMBRADA DE TABACO NEGRO A NIVEL NACIONAL



## ANEXO V: EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE SEMBRADA DE TABACO BURLEY Y VIRGINIA A NIVEL NACIONAL



## ANEXO VI: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO A NIVEL NACIONAL, PERÍODO 1969-2011

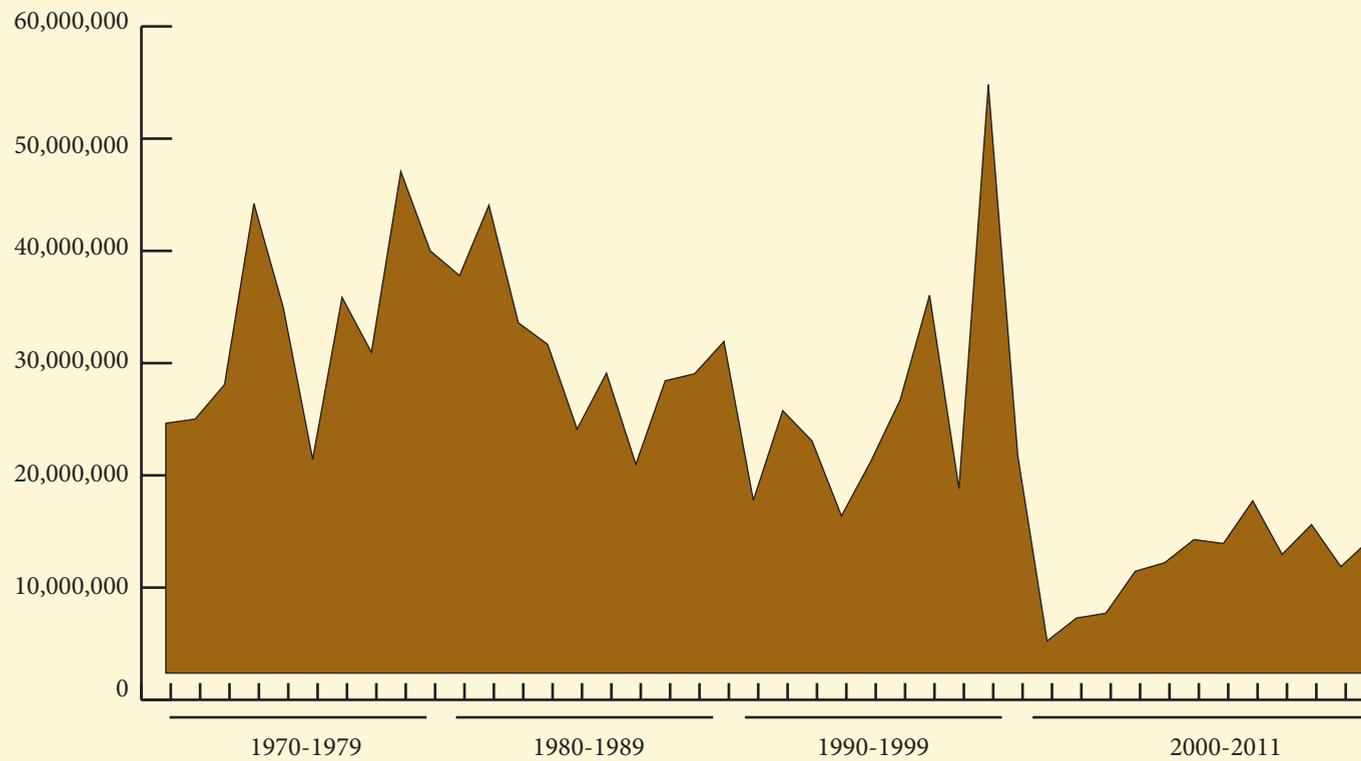
Cosechas	Producción (kg)			Productividad	
	Negro	Burley y Virginia	Total general	Kg/hectárea	Libras/tarea
1969-1970	22,258,500	56,250	22,314,750	1,167	162
1970-1971	22,628,300	313,200	22,941,500	1,115	154
1971-1972	25,710,450	400,000	26,110,450	1,087	150
1972-1973	41,824,750	565,000	42,389,750	1,368	189
1973-1974	32,560,700	700,000	33,260,700	1,075	148
1974-1975	19,048,800	700,000	19,748,800	1,200	166
1975-1976	33,471,850	549,200	34,021,050	1,368	189
1976-1977	28,571,300	580,000	29,151,300	1,036	143
1977-1978	44,688,350	619,500	45,307,850	1,134	157
1978-1979	37,621,755	865,000	38,486,755	1,194	165
1979-1980	35,403,095	2,000,000	37,403,095	1,236	171
1980-1981	41,686,155	2,355,750	44,041,905	1,345	186
1981-1982	31,208,520	2,825,000	34,033,520	958	133
1982-1983	29,276,200	3,444,200	32,720,400	1,084	150
1983-1984	21,736,395	4,809,050	26,545,445	1,254	173
1984-1985	26,725,083	5,110,950	31,836,033	1,247	172
1985-1986	18,600,317	4,569,750	23,170,067	1,306	181
1986-1987	26,045,740	3,492,600	29,538,340	1,287	178
1987-1988	26,666,180	2,479,300	29,145,480	1,274	176
1988-1989	29,541,582	4,437,550	33,979,132	1,185	164
1989-1990	15,387,605	5,266,700	20,654,305	1,383	191
1990-1991	23,382,512	5,705,300	29,087,812	1,403	194
1991-1992	20,677,595	4,675,000	25,352,595	1,286	178

Cosechas	Producción (kg)			Productividad	
	Negro	Burley y Virginia	Total general	Kg/hectárea	Libras/tarea
1992-1993	14,001,491	2,445,000	16,446,491	1,295	179
1993-1994	18,866,042	2,482,950	21,348,992	1,674	232
1994-1995	24,348,500	2,260,550	26,609,050	1,624	225
1995-1996	33,657,500	2,703,050	36,360,550	1,776	246
1996-1997	16,441,761	2,665,900	19,107,661	949	131
1997-1998	52,416,635	657,550	53,074,185	1,700	235
1998-1999	19,395,599	1,263,200	20,658,799	1,598	221
1999-2000	2,861,128	1,149,750	4,010,878	1,852	256
2000-2001	4,908,164	773,900	5,682,064	1,605	222
2001-2002	5,334,546	459,400	5,793,946	1,488	205
2002-2003	9,069,945	350,000	9,419,945	1,594	221
2003-2004	9,832,180	562,500	10,394,680	1,611	223
2004-2005	11,896,528	415,400	12,311,928	1,538	213
2005-2006	11,540,394	384,700	11,925,094	1,722	238
2006-2007	15,351,093	386,500	15,737,593	1,632	226
2007-2008	10,581,263	460,000	11,041,263	1,484	205
2008-2009	13,229,427	331,900	13,561,327	1,633	226
2009-2010	9,487,045	266,950	9,753,995	1,504	208
2010-2011	11,916,940	388,400	12,305,340	1,663	230

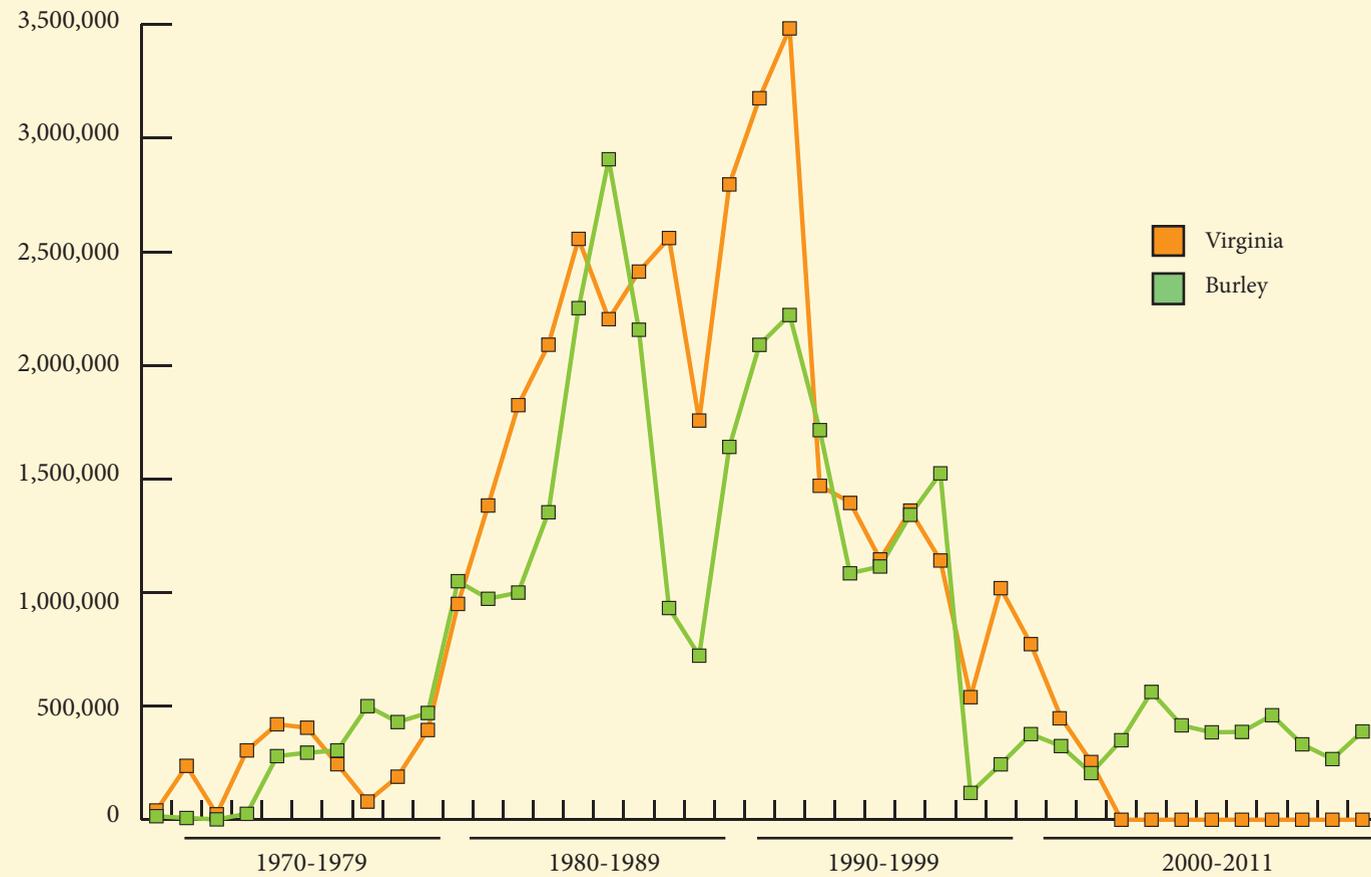
Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



## ANEXO VII: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO NEGRO A NIVEL NACIONAL (KG.)



## ANEXO VIII: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO BURLEY Y VIRGINIA A NIVEL NACIONAL (KG.)



## ANEXO IX: VARIEDAD PILOTO CUBANO (*HAVANENSIS*): SIEMBRA, PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 1969-2011

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/hectárea	Libras/tarea
1969-1970	24,000	1,509	2,281,600	1,511	209
1970-1971	28,000	1,761	2,332,200	1,324	183
1971-1972	20,930	1,316	2,310,800	1,755	243
1972-1973	19,403	1,220	1,738,000	1,425	197
1973-1974	20,400	1,283	1,890,900	1,473	204
1974-1975	30,000	1,886	1,801,850	955	132
1975-1976	24,050	1,512	2,270,700	1,501	208
1976-1977	17,400	1,094	1,001,000	914	126
1977-1978	33,317	2,095	2,806,350	1,339	185
1978-1979	29,319	1,843	2,217,900	1,203	166
1979-1980	34,856	2,192	2,317,400	1,057	146
1980-1981	45,902	2,886	3,448,500	1,194	165
1981-1982	45,000	2,830	3,404,775	1,203	167
1982-1983	49,709	3,126	2,062,500	660	91
1983-1984	29,781	1,873	1,925,550	1,028	142
1984-1985	42,823	2,693	3,218,050	1,194	165
1985-1986	46,775	2,941	3,856,050	1,311	181
1986-1987	59,192	3,723	4,966,995	1,334	184
1987-1988	42,509	3,673	3,267,000	889	123
1988-1989	41,575	2,615	3,025,000	1,157	160
1989-1990	25,000	1,572	2,256,650	1,435	198
1990-1991	41,186	2,590	3,322,000	1,282	177
1991-1992	46,557	2,928	3,300,000	1,127	156

Cosechas	Continuación				
	Superficie sembrada		Producción y productividad		
Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/hectárea	Libras/tarea	
1992-1993	54,834	3,448	3,520,000	1,020	141
1993-1994	32,197	2,024	2,833,325	1,399	194
1994-1995	48,662	3,060	4,961,000	1,621	224
1995-1996	86,930	5,467	10,224,500	1,870	259
1996-1997	141,688	8,911	16,984,366	1,906	264
1997-1998	240,267	1,511	26,429,370	1,749	242
1998-1999	132,702	8,346	13,137,520	1,574	218
1999-2000	15,467	972	1,701,370	1,522	242
2000-2001	9,734	612	931,535	1,750	210
2001-2002	8,574	539	770,000	1,428	198
2002-2003	25,028	1,574	2,505,360	1,591	220
2003-2004	33,984	2,137	3,364,350	1,574	218
2004-2005	59,277	3,728	5,810,805	1,558	216
2005-2006	52,903	3,327	5,916,845	1,778	246
2006-2007	90,314	5,680	9,333,060	1,643	227
2007-2008	62,589	3,936	6,058,525	1,539	213
2008-2009	59,307	3,734	6,263,455	1,677	233
2009-2010	44,124	2,775	4,287,855	1,545	214
2010-2011	51,387	3,232	5,360,000	1,658	230

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



## ANEXO X: VARIEDAD CHAGO DÍAZ (OLOR): SIEMBRA, PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 1969-2011

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1969-1970	59,345	3,732	3,547,850	950	131
1970-1971	60,120	3,781	3,628,050	959	133
1971-1972	53,109	3,340	3,595,050	1,076	149
1972-1973	63,887	4,018	4,314,950	1,076	148
1973-1974	62,257	3,915	3,558,050	908	125
1974-1975	53,684	3,376	2,688,900	796	110
1975-1976	45,880	2,885	4,096,800	1,420	196
1976-1977	35,000	2,201	1,980,000	899	124
1977-1978	68,496	4,307	5,184,100	1,204	166
1978-1979	39,730	2,498	3,311,055	1,325	183
1979-1980	56,962	3,582	4,461,650	1,245	172
1980-1981	57,272	3,602	4,539,315	1,260	174
1981-1982	70,208	4,415	6,495,225	1,471	203
1982-1983	84,184	5,294	4,317,500	815	113
1983-1984	39,574	2,488	2,475,825	995	137
1984-1985	64,149	4,035	3,867,600	859	133
1985-1986	53,589	3,370	4,132,850	1,226	169
1896-1987	54,419	3,422	3,076,700	899	124
1987-1988	48,118	3,026	2,876,500	950	131
1988-1989	44,444	2,795	2,858,000	950	128
1989-1990	19,217	1,585	1,672,000	1,054	146
1990-1991	33,924	2,133	2,497,000	1,170	162
1991-1992	32,103	2,019	2,497,000	1,237	171
1992-1993	23,833	1,502	2,103,750	1,401	194

Cosechas	Continuación				
	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1993-1994	18,029	1,133	1,834,470	1,619	224
1994-1995	31,754	1,997	2,227,500	1,115	155
1995-1996	30,226	1,901	3,201,000	1,684	233
1996-1997	49,900	3,138	6,971,030	2,221	308
1997-1998	178,218	11,208	19,603,980	1,749	242
1998-1999	54,840	3,449	5,429,160	1,574	218
1999-2000	4,993	314	549,230	1,574	242
2000-2001	6,736	423	644,655	1,524	211
2001-2002	8,040	505	715,000	1,644	196
2002-2003	17,301	1,088	1,788,930	1,749	228
2003-2004	21,517	1,353	2,540,230	1,877	260
2004-2005	28,417	1,787	3,009,050	1,684	233
2005-2006	18,855	1,185	2,218,315	1,872	259
2006-2007	23,515	1,478	2,442,825	1,653	229
2007-2008	22,315	1,403	2,302,520	1,641	227
2008-2009	24,595	1,546	2,814,185	1,820	252
2009-2010	21,216	1,334	2,426,710	1,819	252
2010-2011	21,270	1,338	2,920,005	2,182	302

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



## ANEXO XI: VARIEDAD AMARILLO PARADO (CRIOLLO): SIEMBRA, PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 1969-2011

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/hectárea	Libras/tarea
1969-1970	219,645	13,814	16,429,050	1,189	164
1970-1971	235,500	14,779	16,668,050	1,127	156
1971-1972	302,451	19,022	19,804,600	1,041	144
1972-1973	401,263	25,865	35,771,800	1,383	191
1973-1974	402,157	25,292	27,111,750	1,071	148
1974-1975	171,440	10,782	14,558,050	1,350	187
1975-1976	318,707	20,044	27,104,350	1,352	187
1976-1977	387,714	24,384	25,590,300	1,049	145
1977-1978	525,682	33,061	36,697,900	1,110	153
1978-1979	430,923	27,102	32,092,800	1,184	164
1979-1980	369,869	23,262	28,546,950	1,227	170
1980-1981	390,578	24,564	33,698,340	1,372	190
1981-1982	400,175	23,144	21,145,260	914	127
1982-1983	310,424	19,523	22,714,800	1,163	161
1983-1984	211,735	13,316	17,008,500	1,277	177
1984-1985	249,953	15,720	19,512,000	1,241	172
1985-1986	122,354	7,695	10,436,820	1,356	188
1986-1987	221,337	13,920	17,787,540	1,278	177
1987-1988	242,018	15,221	20,475,180	1,345	186
1988-1989	282,694	17,779	23,615,500	1,329	184
1989-1990	148,996	9,370	11,400,000	1,216	168
1990-1991	215,981	13,583	17,520,000	1,290	179
1991-1992	206,275	12,973	14,808,000	1,141	158
1992-1993	99,333	6,247	8,330,100	1,333	185

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/hectárea	Libras/tarea
1993-1994	127,855	8,041	14,148,600	1,759	244
1994-1995	161,831	10,178	17,100,000	1,680	232
1995-1996	191,044	12,015	20,172,000	1,679	233
1996-1997	107,722	6,774	9,371,820	1,383	192
1997-1998	69,211	4,353	6,229,020	1,431	198
1998-1999	7,395	465	665,580	1,431	198
1999-2000	3,840	241	460,800	1,912	264
2000-2001	29,960	1,884	3,127,800	1,660	230
2001-2002	37,461	2,356	3,600,000	1,528	212
2002-2003	45,651	2,871	4,492,080	1,565	217
2003-2004	40,051	2,519	3,700,740	1,469	
2004-2005	32,595	2,050	2,764,740	1,349	185
2005-2006	31,544	1,984	3,093,300	1,559	216
2006-2007	32,367	2,036	3,192,540	1,568	217
2007-2008	26,861	1,689	1,965,000	1,163	161
2008-2009	37,367	2,350	3,764,400	1,602	222
2009-2010	32,051	2,016	2,459,140	1,220	169
2010-2011	38,785	2,439	3,372,960	1,383	192

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



## ANEXO XII: VARIEDAD BURLEY: SIEMBRA, PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 1969-2011

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1969-1970	240	15	15,500	1,033	143
1970- 1971	691	43	76,000	1,767	245
1971-1972	2,550	160	160,000	1,000	139
1972-1973	3,868	243	260,000	1,070	148
1973-1974	3,155	198	280,000	1,414	196
1974-1975	2,800	176	295,000	1,676	232
1975-1976	4,107	258	305,000	1,182	164
1976-1977	5,922	372	500,000	1,344	186
1977-1978	5,268	331	430,000	1,299	180
1978-1979	7,738	487	470,000	965	134
1979-1980	8,985	565	1,050,000	1,858	257
1980-1981	10,447	659	972,550	1,476	204
1981-1982	12,511	787	1,000,000	1,271	176
1982-1983	17,800	1,120	1,353,400	1,208	167
1983-1984	20,300	1,277	2,252,050	1,763	244
1984-1985	26,921	1,693	2,907,500	1,717	238
1985-1986	17,690	1,112	2,156,750	1,939	269
1986-1987	8,922	561	931,900	1,661	230
1987-1988	10,311	649	722,150	1,113	154
1988-1989	15,535	977	1,641,100	1,680	233
1989-1990	17,062	1,073	2,090,600	1,948	270
1990-1991	16,185	1,018	2,221,800	2,182	303
1991-1992	11,000	692	1,715,000	2,478	343
1992-1993	10,000	629	975,000	1,550	215

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1993-1994	10,260	645	1,084,750	1,682	233
1994-1995	9,477	596	1,114,700	1,870	259
1995-1996	8650	544	1,342,150	2,467	342
1996-1997	11,781	740	1,524,850	2,060	285
1997-1998	1,405	88	118,100	1,342	186
1998-1999	2,095	132	243,800	1,847	246
1999-2000	2,796	172	376,850	2,191	304
2000-2001	3,242	204	324,200	1,589	220
2001-2002	2,503	157	205,300	1,307	181
2002-2003	3,500	220	350,000	1,591	220
2003-2004	4,500	283	562,500	1,987	275
2004-2005	4,154	261	415,400	1,591	220
2005-2006	3,847	242	384,700	1,589	220
2006-2007	3,750	236	386,500	1,638	227
2007-2008	4,000	252	460,000	1,825	253
2008-2009	3,073	193	331,900	1,719	238
2009-2010	2,617	165	266,950	1,618	224
2010-2011	3,613	227	388,400	1,711	237

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



### ANEXO XIII: VARIEDAD VIRGINIA (RUBIO): SIEMBRA, PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 1969-2011

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1969-1970	644	41	40,750	994	138
1970- 1971	2,768	174	237,200	1,363	189
1971-1972	2,867	180	240,000	1,333	185
1972-1973	3,987	251	305,000	1,215	168
1973-1974	3,904	246	420,000	1,707	236
1974-1975	3,800	239	405,000	1,694	235
1975-1976	2,674	168	244,200	1,453	201
1976-1977	1,076	68	80,000	1,176	163
1977-1978	2,216	139	189,500	1,363	189
1978-1979	4,695	295	395,000	1,339	186
1979-1980	9,770	614	950,000	1,547	214
1980-1981	16,467	1,036	1,383,200	1,335	185
1981-1982	18,642	1,172	1,825,000	1,557	216
1982-1983	24,553	1,544	2,090,800	1,354	188
1983-1984	31,300	1,969	2,557,000	1,298	180
1984-1985	20,400	1,283	2,203,450	1,717	238
1985-1986	19,792	1,245	2,413,000	1,938	269
1986-1987	18,621	1,171	2,560,700	2,186	303
1987-1988	20,014	1,259	1,757,150	1,395	193
1988-1989	25,038	1,575	2,796,450	1,775	246
1989-1990	26,200	1,648	3,176,100	1,927	267
1990-1991	21,844	1,374	3,483,500	2,535	351
1991-1992	16,500	1,038	2,960,000	2,851	395
1992-1993	13,000	818	1,470,000	1,797	249

Cosechas	Continuación				
	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1993-1994	13,502	849	1,398,200	1,647	228
1994-1995	7,967	501	1,145,850	2,287	317
1995-1996	7,650	481	1,360,900	2,829	392
1996-1997	7,916	498	1,141,050	2,291	317
1997-1998	5,479	345	539,450	1,563	216
1998-1999	6,483	408	1,019,400	2,498	346
1999-2000	5,260	331	772,900	2,335	324
2000-2001	4,497	283	449,700	1,589	220
2001-2002	2,541	160	254,100	1,588	220
2002-2003	0	0	0	0	0
2003-2004	0	0	0	0	0
2004-2005	0	0	0	0	0
2005-2006	0	0	0	0	0
2006-2007	0	0	0	0	0
2007-2008	0	0	0	0	0
2008-2009	0	0	0	0	0
2009-2010	0	0	0	0	0
2010-2011	0	0	0	0	0

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



## ANEXO XIV: VARIEDAD POR CAPA: SIEMBRA, PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 1969-2011

Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
1979-1980	900	56	77,095	1,376	191
1980-1981	ND	ND	ND	ND	ND
1981-1982	2,050	129	163,260	1,265	175
1982-1983	2,250	141	181,400	1,286	178
1983-1984	3,711	233	326,520	1,401	194
1984-1985	1,427	89	127,433	1,432	198
1985-1986	1,900	119	174,597	1,467	203
1986-1987	2,400	151	214,505	1,420	197
1987-1988	800	50	47,500	950	132
1988-1989	542	34	43,082	1,267	176
1989-1990	700	44	58,955	1,340	185
1990-1991	500	32	43,512	1,359	192
1991-1992	1,000	63	72,595	1,152	160
1992-1993	900	57	47,641	836	116
1993-1994	900	57	49,647	871	121
1994-1995	700	44	60,000	1,363	189
1995-1996	966	61	60,000	983	136
1996-1997	1,144	72	98,911	1,374	190
1997-1998	1,700	107	154,265	1,442	200
1998-1999	2,000	126	163,339	1,296	180
1999-2000	2,070	130	149,728	1,248	173
2000-2001	2,130	134	204,174	1,524	211
2001-2002	2,600	164	249,546	1,522	211
2002-2003	2,500	157	283,575	1,806	250

Continuación					
Cosechas	Superficie sembrada		Producción y productividad		
	Tareas	Hectáreas	Total (Kg)	Kg/ hectárea	Libras/ tarea
2003-2004	2,500	157	226,860	1,445	200
2004-2005	2,750	173	311,933	1,803	250
2005-2006	2,887	182	311,934	1,714	238
2006-2007	3,373	212	382,668	1,805	250
2007-2008	2,543	160	255,218	1,595	221
2008-2009	3,712	234	387,387	1,655	229
2009-2010	3,067	193	313,340	1,623	225
2010-2011	2,579	162	263,975	1,630	226

Fuente: Memoria de los 50 años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana.



## ANEXO XV: COMPORTAMIENTO DE VARIABLES CLAVES DEL TABACO Y SUS DERIVADOS EN EL SECTOR ZONAS FRANCAS

Actividad	Año 2012			
	Cantidad empresas	Empleos creados	Divisas generadas (US\$)	Inversión acumulada (US\$)
Alcohol y bebidas alcohólicas	7	320		60,146,344.70
Alimentos	8	710	-	-
Artículos de plástico	14	891	-	-
Calzados y componentes	23	13,389	406,500,000.00	112,702,922.00
Cartón, impresos y papelerías	21	918		57,994,936.20
Comercializadoras	49	457	-	-
Confecciones y textiles	111	40,666	1,278,100,000.00	792,370,414.90
Joyería	17	1,948	449,500,000.00	-
Materiales de construcción	10	396	-	70,756,434.90
Metales y manufactura	15	1,171	-	137,250,574.10
Operadoras	-	2,249	-	-
Otras	19	1,062	468,000,000.00	209,608,429.70
Pieles y sus manufacturas	15	788	-	-
Productos eléctricos y electrónicos	20	7,247	650,900,000.00	136,059,924.10
Productos agroindustriales	50	5,208	-	185,489,520.20
Productos médicos y farmacéuticos	25	17,841	1,228,400,000.00	14,299,578.10
Productos químicos	7	887	-	-
Servicios	121	16,867	-	249,760,205.70
Tabaco y derivados	62	21,211	506,400,000.00	507,533,261.50
<b>Total</b>	<b>584</b>	<b>134,226.00</b>	<b>4,987,900,000.00</b>	<b>3,133,972,556.20</b>

Fuente: Elaborado por los autores en base al Informe Estadístico del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación



## ANEXO XVI: COMPORTAMIENTO DE VARIABLES CLAVES DEL TABACO Y SUS DERIVADOS EN EL SECTOR ZONAS FRANCAS

Actividad	Año 2000			
	Cantidad empresas	Empleos creados	Divisas generadas (US\$)	Inversión acumulada (US\$)
Alcohol y bebidas alcohólicas	-	-	-	-
Alimentos	-	-	36,706,471.00	-
Artículos de plástico	7	-	-	5,541,118.00
Calzados y componentes	18	7,067	1,300,314.40	77,340,523.00
Cartón, impresos y papelerías	7	-	1,603,864.25	6,045,037.00
Comercializadoras	-	-	-	-
Confecciones y textiles	275	141,945	43,184,010.03	554,865,006.26
Joyería	14	3,128	7,784,250.00	32,421,908.00
Materiales de construcción	-	-	-	13,100,878.00
Metales y manufactura	8	-	77,607,800.00	-
Operadoras	-	-	-	-
Otras	21	3,533	-	15,622,931.04
Pieles y sus manufacturas	7	831	-	16,055,411.00
Productos eléctricos y electrónicos	22	12,519	5,050,254.72	15,183,641.00
Productos agroindustriales	3	-	77,800,390.00	20,562,475.00
Productos médicos y farmacéuticos	13	7,205	88,950,202.00	95,986,251.00
Productos químicos	-	-	-	-
Servicios	59	5,855	12,625,161.13	-
Tabaco y derivados	27	12,110	7,733,085.27	169,193,373.96
<b>Total</b>	<b>481</b>	<b>195,660</b>	<b>-</b>	<b>1,222,372,641.26</b>

Fuente: Elaborado por los autores en base al Informe Estadístico del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación



## ANEXO XVII: INVERSIÓN ACUMULADA DE LAS EMPRESAS DE ZONAS FRANCAS AL 2012 POR ACTIVIDAD (EN US\$)

Actividad	Inversión	Participación %
Confecciones y Textiles	792,370,414.9	25.28
Productos médicos y farmacéuticos	614,299,578.1	19.60
Tabaco y derivados	507,533,261.5	16.19
Productos agroindustriales	185,489,520.2	5.92
Servicios	249,760,205.7	7.97
Productos eléctricos y electrónicos	136,059,924.1	4.34
Metales y sus manufacturas	137,250,574.1	4.38
Calzados y sus componentes	112,702,922.0	3.60
Materiales de construcción y construcción	70,756,434.9	2.26
Alcohol y bebidas alcohólicas	60,146,344.9	1.92
Cartón, impresos y papelerías	57,994,936.2	1.85
Otras	209,608,429.7	6.69
<b>Total</b>	<b>3,133,972,546.2</b>	<b>100.00</b>

## ANEXO XVIII: EXPORTACIONES DE ZONAS FRANCAS POR PRINCIPALES ACTIVIDADES, 2003 - 2012 (EN MILLONES US\$)

Actividad	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Part./% 2012
Confecciones y textiles	2,196.4	2,120.6	1,904.	1,366.9	1,165.7	983.9	1,295.6	1,278.1	1,295.6	1,278.1	25.6
Prod. médicos y farmacéuticos	320.7	583	647.3	712.9	774.0	855.6	963.0	1,070.7	1,178.5	1228.4	24.6
Productos eléctricos	577.6	630.5	700.3	695.7	743.3	794.7	565.5	581.6	623.9	650.9	13.0
Joyería	466.8	601.0	602.9	625.9	678.4	505.4	435.7	466.2	527.2	449.5	9.0
Tabaco y derivados	287.6	308.6	334.1	366.9	393.6	429.9	403.1	426.6	424.7	506.4	10.2
Calzados	202.6	234.7	315.3	276.1	258.7	234.7	201.0	312.8	329.1	406.5	8.1
Otros	355.0	206.8	245.1	266.7	310.3	310.3	368.1	375.7	445.5	468.0	9.4
<b>Total</b>	<b>4,406.8</b>	<b>4,685.2</b>	<b>4,749.7</b>	<b>4,525.2</b>	<b>4,525.2</b>	<b>4,525.2</b>	<b>4,354.1</b>	<b>4,2175.5</b>	<b>4,884.5</b>	<b>4,987.9</b>	<b>100.0</b>



## ANEXO XIX: EMPRESAS DE ZONAS FRANCAS POR ACTIVIDAD (1999-2000)

Actividad	1999		2000	
	Empresas	%	Empresas	%
Textiles	277	57,231	275	57.2
Servicios	33	6,818	59	12.0
Electrónicos	27	5,579	16	3.0
Tabaco y derivados	26	5,372	27	6.0
Calzados y componentes	21	4,339	18	4.0
Calzado	16	3,306	14	3.0
Joyería	12	2,479	13	3.0
Productos Médicos	5	1,033	8	2.0
Metales	6	1,240	7	1.4
Plásticos	5	1,033	7	1.4
Artículos de piel	5	1,033	7	1.4
Productos eléctricos	7	1,446	6	1.0
Artesanía	6	1,240	3	0.6
Agroindustria	3	0,620	3	0.6
Equipaje	2	0,413	2	0.4
Farmacéuticos	1	0,207	0	0.0
Otras	32	6,612	16	3.0
<b>Total</b>	<b>484</b>	<b>100.0</b>	<b>481</b>	<b>100.0</b>

## ANEXO XX: EMPRESAS DE ZONAS FRANCAS POR ACTIVIDAD (2000)

Actividad	Empleados Masculinos	Empleados Femeninos	Total	%
Textiles	63,116	78,829	141,945	75.5
Tabaco y derivados	4,916	7,191	12,107	6.0
Electronica	3,966	6,473	10,439	5.0
Productos médicos	2,534	4,672	7,206	3.6
Calzados y componentes	3,699	3,368	7,067	3.6
Servicios	3,318	2,537	5,855	3.0
Joyería	1,927	1,201	3,128	2.0
Productos eléctricos	861	1,219	2,080	1.0
Plásticos	296	644	940	0.5
Artesanías	138	22	160	0.1
Artículos de Piel	480	351	831	0.4
Metales y manufacturas	328	117	445	0.2
Cartón, impresos y papelerías	166	89	255	0.1
Agroindustria	209	95	304	0.2
Artículos de viaje	1032	437	1,469	1.0
Alimentos	352	35	387	0.2
Juguetes	199	556	755	0.4
Artículos deportivos	76	31	107	0.1
Otras	134	46	180	0.1
<b>Total</b>	<b>87,747</b>	<b>107,913</b>	<b>195,660</b>	<b>100</b>



## ANEXO XXI: EMPLEOS, DIVISAS E INVERSIÓN PROYECTOS POR LAS EMPRESAS APROBADAS EN EL AÑO 2000 (POR ACTIVIDAD)

Actividad	Empresas	Empleos	Divisas US\$
Textiles	43	14,452	43,184,010.30
Servicios	19	2,356	12,625,161.13
Componente electrónicos y electrónicos	6	711	5.050.254.72
Cigarros puros	3	108	733,085.27
Calzados y sus componentes	1	412	1,300,314.40
Cartón y su manufactura	3	69	1,603,864.26
Metales y su manufactura	3	165	1,494,686.65
Materiales e instrumentos médicos	3	639	5,585,071.93
Productos farmacéuticos	1	22	156,184.40
Productos agroindustrial	3	468	9,561,047.11
Joyería	1	60	205,000.00
Materiales de construcción	1	13	98,973.41
Alimentos	1	172	1,082,537.50
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>19,647</b>	<b>82,682,190.81</b>

Fuente: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, Informe Estadístico, 2000



## ANEXO XXII: LISTA DE EMPRESAS FABRICANTES DE CIGARROS

NOMBRE	TELEFONO	FAX	UBICACIÓN	MUNICIPIO	ADMINISTRADOR
TABACO CARBONELL	580-0228	580-0260	PALMAR, V. GLEZ	VILLA GONZALEZ	PABLO CARBONELL
TAB. EL TORCEDOR	571-5606		LAS LAVAS	VILLA GONZALEZ	LUIS CUEVAS
ABAM S. A. CIGARS	536-7198	536-7016	MARCO RUIZ # 79	STO. DGO	JOSE MATIAS MARAGOTO
ANILLO DE ORO	580-5113	580-5808	TAMBORIL	TAMBORIL	EUCLIDES ABREU
CESPEDES TABACALERA	580-9332	580-3974	TAMBORIL	TAMBORIL	MANUEL CESPEDES
CIGARROS NORIS	580-3914	270-8530	CANCA TAMBORIL	TAMBORIL	WILSON RAMOS
COMP. CIGARRIERE DES CARAIBES	736-0353		LICEY	LICEY	MOISES ALBA
DON GUILLERMO	541-3390	541-4896	PRATS RAMIREZ # 159	STO. DGO	PILAR RISK
DON RIVERA CIGARS	724-8551		SANTIAGO	SANTIAGO	CARLOS REYES
DON ROQUE	570-8064		TAMBORIL	TAMBORIL	DIONICIO DE LA +
FLOR DE GURABO	736-7434	247-4907*	CARR. LUPERON GRBO.	SANTIAGO	ENRIQUE PEREZ
JOSE PAWONSKY	575-1512		SANTIAGO	SANTIAGO	JOSE ANTONIO
LA AURORA	241-1111	580-1482	SANTIAGO	SANTIAGO	DAVID SANTIAGO
MANUEL TORRES	639-3015		MOCA	MOCA	J. M. TORRES
PRODUCTO DEL TABACO	241-1113		SANTIAGO	SANTIAGO	REMBERTO
PUROS DE VILLA GONZALEZ	580-0122		V. GONZALEZ	V. GONZALEZ	LEOC. PEÑA
SANTANA CIGAR	570-9928		TAMBORIL	TAMBORIL	LUIS SANTANA
SELECTO PURO DOMINICANO	736-9733	580-0454	V. GONZALEZ	VILLA GONZALEZ	RAFAEL SADHALA
SMOKING SPIRIT	601-7964	570-9736	TAMBORIL	TAMBORIL	NANI MEDINA
TAB FLOR DE LOS REYES	585-5555	585-5135	NAVARRETE	NAVARRETE	EMILIO REYES
TAB. CINCO ESTRELLA	580-3762		TAMBORIL	TAMBORIL	MILTON GERMOSEN
TAB. DON LEONCIO	570-9439		TAMBORIL	TAMBORIL	JUAN LEONCIO
TAB. EL SALUDO	580-6686	580-5289	LA ERMITA, TAMBORIL	TAMBORIL	RENNE SANTANA
TAB. LA CAYA	570-9930	570-9955	TAMBORIL	TAMBORIL	LUIS TOMAS MENDEZ
TAB. TAMBORIL	580-5564		TAMBORIL	TAMBORIL	ABRAHAM SANFIR
TAB. VICTOR UREÑA	580-3709		TAMBORIL	TAMBORIL	VICTOR UREÑA
TAB. CENTRAL	580-6686		Tamboril	TAMBORIL	YOBI SANTANA
TABACALERA CIBAO, S.A.	626-9291	582-7393	AVE. HNAS. MIRABAL	SANTIAGO	SERGIO E. CRUZ M.
TABACALERA DON FONSO CIGAR	580-9916		CANCA LA PIEDRA,	TAMBORIL	ALFONSO REYNOSO
TABACALERA EL ARTISTA S. A	580-5282	580-5289	TAMBORIL	TAMBORIL	ORLANDO
TABACALERA HATUEY	570-8039		TAMBORIL	TAMBORIL	GUSTAVO PEÑA
TABACALERA LA ABEJA	570-8998		CANCA-	TAMBORIL	ALTAGRACIA OVALLES
TABACALERA LUGO	580-6557		LA ERMITA, TAMBORIL	TAMBORIL	YONNY LUGO
TABACALERA OVALLES	580-7341		LICEY	LICEY	AGUSTIN OVALLES
TABACALERA REAL, S.A.	580-3874	580-5315	TAMBORIL	TAMBORIL	RADHAMES PEREZ
TABACALERA RODRIGUEZ	580-3708		TAMBORIL	TAMBORIL	DANIEL RODRIGUEZ
TABACALERA SANTA ANA	580-9689		CANCA, TAMBORIL	TAMBORIL	JOSE LUIS SANTANA
TABACO QUISQUEYANOS	575-8460	575-8505	CARR. LA CIENAGA #99	SANTIAGO	J. CLEMENTE
TABAQUERIA 3/P	578-0871		EL FUNDO ,EL PASO	MOCA	PABLO RODRIGUEZ
TAVARES CIGARS	580-5811		TAMBORIL	TAMBORIL	DOMINGO SANTANA

NOMBRE	TELEFONO	FAX	UBICACIÓN	MUNICIPIO	ADMINISTRADOR
AGIO CARIBBEAN	526-6721	526-6722	ZONA FRANCA	SAN PEDRO	LUIS MIGUEL DIAZ
CHARLES FAIRMORN	241-8866	241-8877	ZF PISANO	SANTIAGO	ING. ROLANDO VILLAMIL
CIDAV	580-0291	580-4744	ZONA F. V. GONZALEZ	V. GONZALEZ	H. KELNER
CIGAR RING	570-0001	570-0003	ZONA FRANCA	SANTIAGO	ALBERTO MONSERRAT
CORP. CIGARS EXPORT.	276-7400	612-1406	Z. F. PONTEZUELA	SANTIAGO	AUGUSTO REYES
COTABEX	241-8251	241-8255	Z. FRANCA PISANO	SANTIAGO	ANA MARIA
CUEVAS Y HNOS.	580-0000		ZONA FRANCA	V. GONZALEZ	ACCESORIOS
DON BERNARDO	570-9991		LAS PALMAS TAMBORIL	TAMBORIL	KARINA MARTNEZ
EMIMAR	612-2856		Z. F. PONTEZUELA	SANTIAGO	EMILIO REYES
GENERAL CIGARS	226-2500	226-2524	ZONA FRANCA	SANTIAGO	MODESTA FOUNDEUR
ISLAND BREZZE	580-3939	580-9696	PALMAS TAMBORIL	TAMBORIL	SILVESTRE NUÑEZ
LA FLOR DOMINICANA	580-5139		TAMBORIL	TAMBORIL	LITTO GOMEZ
MANUFACTURA TABACO	575-1987	575-1388	ZONA FRANCA	SANTIAGO	MANOLO QUEZA( ROSA .)
OCCIDENTAL CIGARS	580-0291	582-9118	Z. F. PONTEZUELA	V. GONZALEZ	H. KELNER
OK CIGARS	580-0246	580-0274	ZONA F. V. GONZALEZ	V. GONZALEZ	H. KELNER
REAL TABACALERA	710-0515		NAVARRETE	NAVARRETE	SANCHEZ ROMAN
SWEDISH MATCH DOMIN, S.A.	575-4300	570-5255	ZONA FRANCA	SANTIAGO	RAMON TORREZ
TABACALERA DE GARCIA	556-3006	556-3013	ZONA FRANCA	LA ROMANA	RAMON CRUZ
TABACALERA FUENTE	575-4739	575-4969	ZONA FRANCA	SANTIAGO	CARLOS FUENTES
TABACALERA IND. DEL NORTE	575-7885	575-7803	ZONA FRANCA	SANTIAGO	MODESTO GARCIA
TABACALERA LAS PALMAS	585-6923		ZONA FRANCA	TAMBORIL	JOCHI BLANCO
TABANTILLAS	580-0881		las lavas	V. GONZALEZ	RAFAEL POLANCO
VICTOR SINCLAIR	736-7688	736-8150	ESPECIAL GURABO.	SANTIAGO	SR. SINCLAIR
ZARZUELA CIGARS CORP.	241-8241	241-8248	PISANO	SANTIAGO	EDDY FONTANA



## BIBLIOGRAFÍA

Bonó, Pedro Francisco.

Bosch, Juan. Composición Social Dominicana. Santo Domingo, 1975.

Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. Sector Tabaco y Derivados. Santo Domingo, 2013.

Djorović, Milutin; Stevanović, Simo y Lazić, Verica. The World And Domestic Markets for Tobacco and Tobacco Products. Economics of Agriculture. Belgrado. 2012.

Instituto del Tabaco de la República Dominicana. Boletín Estadístico 2012. Santiago. 2013.

Instituto del Tabaco de la República Dominicana. Manual de Elaboración de Cigarros. Santiago. 2013.

Instituto del Tabaco de la República Dominicana. Memoria de los 50 Años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana. Santiago. 2012.

Instituto del Tabaco de la República Dominicana. Programa Tabacalero 2013-2014. Santiago. 2013.

Instituto del Tabaco de la República Dominicana. VII Censo Tabacalero Nacional 2009. Santiago. 2010.

Ministerio de Agricultura. Plan Operativo Agropecuario 2013. Santo Domingo, 2013.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Cuestiones Relacionadas con la Economía Mundial del Tabaco. Estudios de Casos Seleccionados. Roma, 2003.

Organización Panamericana de la Salud. República Dominicana. Informe sobre Control de Tabaco 2011. Santo Domingo, 2011,

Tovar, Jorge. Producción de Tabaco en América Latina. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. Bogotá. 2013.

Periódico Hoy.

Periódico El Nacional



## ENTREVISTAS REALIZADAS

**Hendrik Kelner**

*Procigar / Tabadom Holding*

**José Guillermo León**

*La Aurora*

**Augusto Reyes**

*Swisher Dominicana*

**Manolo Quesada**

*MATASA*

**Héctor Checo**

**Leoncio Cruz**

**Radhamés Rodríguez**

**José Blanco**

**Leonardo Reyes**

**Francisco Agustín Peña**

*Asoc. de Productores de Villa González*

**Ing. Juan Francisco Caraballo**

*Director Ejecutivo INTABACO*

**José Alejandro Parra Almonte**

*Subdirector Ejecutivo INTABACO*

**Lic. José Guillermo López**

*Subdirector Comercial INTABACO*

**Ing. Salvador Pérez**

*Subdirector Agrícola INTABACO*

**Ing. Víctor Rafael Taveras Caraballo**

*Director Agrícola INTABACO*

**Ing. Nelson Fernández Medina**

*Director Industrial INTABACO*

**Ing. Manuel Enrique Rodríguez Peralta**

*Enc. Depto. Administrativo INTABACO*

**Ing. Eligio Bienvenido Arias Domínguez**

*Director Comercial INTABACO*

**Lic. Roberto Antonio Ovalles Almonte**

*Director Administrativo y Financiero INTABACO*

**Prof. Ramón Regalado Perdomo**

*Enc. Depto. Recursos Humanos INTABACO*

**Ing. José Nicolás Espinal**

*Encargado División de Extensión INTABACO*

**Ing. Francisco Tomás Disla**

*Encargado División de Producción INTABACO*

**Ing. Sonia Jorge**

*Encargada División de Investigación INTABACO*

**Ing. Tirso Ramírez**

*División de Investigación INTABACO*

**Ing. Domingo Villa Henríquez**

*Enc. División de Mercadeo y Comercialización INTABACO*

**Ing. José Estrella Ureña**

*Enc. División de Procesamiento INTABACO*







# INTABACO

Instituto del Tabaco de la República Dominicana  
Quinigua, Villa González  
República Dominicana  
Tel. 809-580-0038  
[www.intabaco.gov.do](http://www.intabaco.gov.do)