

INSTITUTO DEL TABACO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR TABACALERO 2019-2024



Ing. Manuel Alejandro Ureña
Director Ejecutivo

Santiago de los Caballeros, República Dominicana
Noviembre, 2019

Mensaje del Director del INTABACO

El sector tabacalero es uno de los sectores productivos más importantes, dinámicos y robustos de la economía dominicana. La armonía con cada uno de sus componentes: productores, procesadores, fabricantes y comercializadores, permite un crecimiento sostenido de la calidad de sus productos y del volumen y valor de las exportaciones. La generación de más de 837 millones de dólares en exportación y el empleo de más de 101,000 personas a nivel nacional, son dos de los indicadores más relevantes de un sector que a la vez representa una de las tradiciones más arraigadas, con gran impacto en la cultura y en el pensamiento de los dominicanos.

Entre los factores que tradicionalmente han determinado las características particulares del tabaco dominicano son la buena calidad de los suelos, la diversidad de microclimas favorables, múltiples variedades autóctonas e introducidas, expertos productores y artesanos y la existencia del Instituto Dominicano del Tabaco (INTABACO) como la institución rectora del sector.

La combinación de estos factores han sido la clave para que el tabaco se haya colocado en el primer lugar entre los cultivos tradicionales de exportación de la República Dominicana (fundamentalmente tabaco manufacturado) y el paso de país productor de materia prima a país líder en la exportaciones de cigarrillos en los mercados internacionales, obligan al sector a crear las condiciones para aplicar nuevas y más eficientes técnicas de producción, curado, procesamiento y manufactura del tabaco.

Dada la importancia del sector tabacalero y la responsabilidad como entidad rectora, nos han impulsado a un proceso de mejora continua en la gestión del INTABACO. Uno de los componentes de ese proceso ha sido la elaboración de un plan estratégico que abarca el sector como un todo y al INTABACO como entidad. El primer plan estratégico institucional lo impulsamos y aplicamos para el período 2014-2018, lo cual nos permitió importantes avances especialmente en el plano de fortalecimiento institucional. Tomando como referencia las experiencias de estos últimos años y alentados por los resultados obtenidos, nos embarcamos en la elaboración del segundo plan estratégico de desarrollo, esta vez abarcando el período 2019-2024.

Con este plan reiteramos nuestro compromiso de fortalecer el INTABACO como entidad rectora y apoyar el sector tabacalero dominicano para que continúe su trayectoria y mejore sus aportes a la economía y a la sociedad, enfrentando con éxito los retos de una economía cambiante y un mercado internacional cada vez más abierto, exigente y dinámico.

Exhortamos a todos los integrantes del sector tabacalero a que sigamos trabajando juntos para lograr esos propósitos.

Director Ejecutivo INTABACO

Plan Estratégico del Sector Tabacalero 2019-2024

Índice general

Contenido	Pág.
I. El Instituto del Tabaco de la República Dominicana: Su historia y funcionamiento y programas	1
1.1 Historia	1
1.2 Funcionamiento y órganos de dirección	1
1.3 Atribuciones del INTABACO	2
1.4 Programas que ejecuta	4
II. Antecedentes y aspectos metodológicos	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Objetivos	7
2.3 Metodología	7
2.4 Concordancia del Plan Estratégico del Sector Tabaco con la Estrategia Nacional de Desarrollo	8
III. El tabaco en la economía dominicana	10
3.1 Aspectos históricos y culturales del tabaco	10
3.2 Aspectos relevantes producción tabacalera nacional	10
3.2.1 Cantidad de productores y tareas sembradas	10
3.2.2 Zonas de producción	13
3.2.3 Usos del tabaco	14
3.2.4 Producción de cigarrillos	14
3.2.5 Producción de cigarrillos	15
3.3 Industria del tabaco vía las zonas francas	16
3.4 Caracterización de los productores de tabaco de la República Dominicana	17
3.4.1 Aspectos generales	17
3.4.2 Aspectos técnicos	18
3.4.3 Comercialización del tabaco	18
IV. Diagnóstico FODA del INTABACO y del sector tabaco	19
4.1 FODA del INTABACO	19
4.2 FODA del sector tabacalero	20
V. Declaración de la misión, visión y valores	23
5.1 Para el INTABACO	23
5.2 Para el Sector Tabaco	24
VI. Definición de los ejes estratégicos y acciones	25
6.1 Eje Estratégico No. 1: Fortalecimiento Institucional	25
6.2 Eje Estratégico No. 2: Mejoramiento de la Calidad del Tabaco y sus Productos	26
6.3 Eje Estratégico No. 3: Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados	26
6.4 Eje Estratégico No. 4. Organización y Responsabilidad Social	27
VII. Programación anual y demanda presupuestaria por ejes estratégicos	28
VIII. Anexos	30
1. Organigrama del INTABACO	30
2. Consejo Directivo del INTABACO 2018	31
3. Directivos del INTABACO	32
IX. Bibliografía	33

Plan Estratégico del Sector Tabacalero 2019-2024

I) El Instituto del Tabaco de la República Dominicana: Su historia, funcionamiento y programas

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. 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 Avenida Franco Bidó No. 69, hoy avenida Juan Pablo Duarte. 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.

El 18 de octubre del 2001 se promulgó la Ley N° 165-01, que modificó las leyes anteriores relativas al INTABACO. El 20 de agosto del 2018 se promulgó la Ley 34-18, derogando la anterior ley 165-01, estableciendo las atribuciones y la estructura orgánica actual de la entidad.

1.2 Funcionamiento y órganos de dirección

El INTABACO es una entidad autónoma y descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio y facultades para contratar, demandar y ser demandado 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.

Sus órganos de dirección son los siguientes:

Consejo Directivo, que es un organismo deliberativo, normativo y de coordinación del sector tabacalero, cuyas decisiones son ejecutadas por la Dirección Ejecutiva. Su composición se muestra en el Anexo 1.

Dirección Ejecutiva, la cual será ejercida por un director ejecutivo, designado mediante decreto del Poder Ejecutivo y seleccionado de una terna presentada por el ministro de Agricultura.

Direcciones del INTABACO. Cuenta con siguientes direcciones dependientes de la Dirección Ejecutiva: Dirección Agrícola, Dirección Comercial, Dirección Industrial, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo y Consultoría Jurídica. Estas direcciones contarán con

departamentos, divisiones y secciones, según lo requiera el buen desempeño institucional.

Comité Técnico Consultivo, integrado por los titulares de las direcciones. Para realizar sus investigaciones, la institución dispone de varias estaciones y subestaciones experimentales, que son las siguientes:

- a) Estación Experimental de Quin Díaz (Santiago).
- b) Estación Experimental de Cotuí.
- c) Estación Experimental de Yamasá.
- d) Subestación Experimental de La Isabela.
- e) Subestación Experimental de San Juan de La Maguana.

La estructura actual del INTABACO se presenta en el organigrama, Anexo 2.

1.3 Atribuciones del INTABACO

Las atribuciones institucionales del INTABACO, según el artículo 7 de la Ley 34-18 de fecha 20 de agosto del 2018 de reciente aprobación y que le proporciona su marco jurídico, son las siguientes:

- 1) Preservar la estabilidad del sector tabacalero de la República Dominicana;
- 2) Impulsar estrategias que contribuyan a la competitividad para mejorar las marcas de fábrica de los productos elaborados con tabaco dominicano;
- 3) Vigilar por la protección a la obtenciones de vegetales, conforme a lo establecido en la Ley sobre Protección de los Derechos del Obtentor de Variedades Vegetales;
- 4) Impulsar programas de obtención de variedades de tabaco para disponer de materias primas Locales de alta calidad para capa, capote, tripa y otras;
- 5) Impulsar el mejoramiento de las estructuras de curado del tabaco y el uso de equipos fabricados con tecnología apropiada;
- 6) Incentivar la producción competitiva de tabaco para capa, apoyada en certificados de origen Y a la Ley sobre Protección de los Derechos del Obtentor de Variedades Vegetales;
- 7) Impulsar la organización y el fortalecimiento de asociaciones de productores como mecanismo para mejorar todas las acciones transables del producto;
- 8) Ser titular de marcas de certificación para garantizar el posicionamiento, la pureza y la calidad de los productos finales del tabaco destinados al mercado internacional y nacional;
- 9) Colaborar en los procesos de solicitud de registro de indicaciones geográficas y/o denominaciones de origen que se realicen en atención a las disposiciones de la Ley sobre Propiedad Industrial;
- 10) Ofrecer entrenamiento de carácter técnico en forma permanente a los productores para garantizar la producción de tabaco de calidad mediante la adopción de innovaciones tecnológicas de bajo costo financiero y ambiental;

- 11) Ofrecer asistencia técnica y logística a las zonas productoras de tabaco para disminuir el riesgo fitosanitario, asegurar la producción plena, el manejo post cosecha, y la elevación de la calidad del producto;
- 12) Recopilar y divulgar informaciones de mercados internacionales, así como de regulaciones y normativas internacionales que se emitan y que afecten negativa o positivamente al sector tabacalero;
- 13) Apoyar a los productores de tabaco que pudiesen ser afectados por la exclusión de zonas de producción para que cambien a otros cultivos que se adapten a las condiciones pre Recientes, en coordinación con otras entidades del Estado, organismos no gubernamentales y organizaciones comunitarias de base;
- 14) Determinar la época de siembra de tabaco en cada una de las zonas tabacaleras autorizadas, de acuerdo a las exigencias del cultivo, regulaciones fitosanitarias, variedades, agroclimáticas usos y condiciones
- 15) Certificar semillas de tabaco de conformidad con las normas de certificación incluidas en el reglamento y normas técnicas de aplicación vigentes en la institución para la producción de semillas y plántulas de todas las variedades a ser distribuidas entre los productores de tabaco;
- 16) Certificar fincas seleccionadas para la producción de tabaco de alta calidad para la elaboración de cigarros Premium, conforme los estándares descritos en el reglamento y normas técnicas de aplicación;
- 17) Apoyar a los productores con el suministro de insumos y materiales cuando el proceso de adopción de determinadas innovaciones tecnológicas y circunstancias relacionadas con el riesgo fitosanitario y desastres naturales así lo requieran;
- 18) Efectuar de manera periódica estudios de zonificación para relocalizar la producción en las áreas que reúnan las mejores condiciones;
- 19) Facilitar la construcción de infraestructuras, tales como invernaderos y casas de curado, indispensables para el proceso de producción de tabaco de calidad y su curación en condiciones óptimas;
- 20) Ejecutar programas de generación, adaptación, validación y adopción de innovaciones tecnológicas y económicas en el cultivo de tabaco;
- 21) Brindar servicios de transferencia de tecnología a los productores de las zonas autorizadas por el INTABACO;
- 22) Ejecutar de manera periódica programas de capacitación innovaciones tecnológicas, administración de fincas, proceso de curado, y comercialización a extensionistas y productores;
- 23) Fortalecer las organizaciones de productores para que evolucionen entidades organizativas con capacidad para acceder a ventanillas de crédito de primero y segundo piso;
- 24) Mantener de manera permanente programas de prevención y control fitosanitario;
- 25) Coordinar con los organismos oficiales relacionados con la regulación sanitaria e inocuidad los procesos de expedición de certificados fitosanitarios para exportación e importación de tabaco;

- 26) Regular la clasificación de la hoja del tabaco según los estándares del reglamento y las normas técnicas de aplicación para su homologación en el subsector tabacalero con fines de comercialización;
- 27) Impulsar procesos de consecución de marcas de certificación y denominación de origen que fortalezcan el posicionamiento del tabaco dominicano en los mercados internacionales;
- 28) Mantener estrechas relaciones y coordinación con las instituciones públicas y privadas, Nacionales o extranjeras, ligadas a la investigación, cultivo, producción, industrialización y mercadeo del tabaco;
- 29) Promover que los profesionales y técnicos realicen estudios especializados y capacitación técnica relacionada con la producción, proceso industrial, comercialización, falsificación e investigación tabacalera en el país o en instituciones extranjeras;
- 30) Afiliarse a asociaciones nacionales e internacionales con intereses comunes para el subsector tabacalero;
- 31) Apoyar planes de investigación y transferencia de tecnología que aumente la calidad y la productividad del tabaco;
- 32) Apoyar los planes de mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de los Productores de tabaco, su familia zonas y sus comunidades localizadas en las productoras autorizadas.
- 33) Promover las inversiones en el sector tabacalero en apoyo a los cambios tecnológicos demandados por la actividad tabacalera;
- 34) Recolectar, procesar y divulgar datos estadísticos, publicaciones y otras informaciones que contribuyan a dimensionar y fortalecer al subsector tabacalero, en términos de la producción, industrialización y comercialización;
- 35) Velar por el cumplimiento de todas aquellas leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y disposiciones vigentes relativas a la actividad tabacalera a nivel nacional e internacional en estrecha colaboración con otros organismos del estado.
- 36) Facilitar la interrelación de productores, procesadores y manufactureros elaboradores para garantizar la calidad y comercialización en base a la clasificación por grado de las diferentes variedades de tabaco.

1.4 Programas que ejecuta

Según las memorias correspondientes al período 2017, el INTABACO desarrolla los siguientes programas:

- a) **Preparación de tierra:** Se prepara bajo la modalidad de (corte y cruce) la tierra que es utilizada para la siembra de tabaco y para cultivos de rotación al finalizar la cosecha.
- b) **Producción de semillas:** Con el objetivo de producir y mantener la idoneidad varietal de las semillas; producir la cantidad suficiente de semillas demandada por los productores según la variedad sembrada en cada zona.

- c) **Producción de plántulas:** Incluye servicios de asistencia y donación de insumos en la producción de plántulas mediante la construcción de semilleros y mediante el sistema de invernaderos para la obtención de plántulas en bandejas.
- d) **Transferencia tecnológica:** Con el propósito de llevar una buena asistencia técnica a los productores tabacaleros de todo el país-
- e) **Distribución de insumos:** Mediante este programa se ayuda a los productores mediante la distribución de insumos agrícolas específicos para el cultivo.
- f) **Construcción y/o reparación de ranchos o casas de curado:** Para garantizar la calidad del tabaco que se produce.
- g) **Producción de tabaco para capa:** Con el propósito de producir capa dominicana de buena calidad y reducir las importaciones de esta.
- h) **Programa de tabaco Burley:** Se da servicio a los productores que cultivan este tipo de tabaco, los cuales son utilizados por empresas privadas para la fabricación de cigarrillos.
- i) **Vivero de producción de plantas maderables y frutales:** Se producen en el vivero de la institución una cantidad considerable de plantas, principalmente maderables, que son utilizadas por los productores tabacaleros para la construcción y reparación de sus ranchos de curado.
- j) **Programa rotación de cultivos:** El objetivo principal de este programa es ofrecer una alternativa de producción a los productores tabacaleros, al finalizar su cosecha.
- k) **Investigaciones tabacaleras:** La División de Investigaciones Tabacaleras del Instituto del Tabaco de la República Dominicana, ofrece servicios a todo el sector tabacalero nacional en los diferentes aspectos que demanda un cultivo tan sensible como el tabaco.
- l) **Servicios de laboratorio agrícola:** La División de Investigación del INTABACO cuenta con un laboratorio de suelos al servicio del sector productor en general con servicios de análisis de suelos, agua y foliar recomendaciones al respecto, y visitas técnicas.
- m) **Antifalsificación y antipiratería:** La finalidad es combatir la piratería y la falsificación de las principales marcas de cigarrillos.
- n) **Fábrica-Escuela de cigarrillos.** A través de esta dependencia de la Dirección Industrial, el INTABACO ofrece servicios a la industria del cigarro mediante la capacitación de personal que será empleado en esas empresas.

- o) **Producción de tabaco criollo en Línea Noroeste.** Este programa consiste en el apoyo a productores de tabaco criollo en secano en Guayubín, Villa Vásquez y La Isabela con la meta al 2020 de 40,000 tareas sembradas y 500 productores involucrados.

- p) **Proyecto de zonificación tabacalera.** Con este programa se persigue georeferenciar a todos los productores del país con un sistema de información geográfica con varias capas de datos relevantes que sirva de base para la indicación geográfica.

II. Antecedentes y aspectos metodológicos

2.1 Antecedentes

En el año 2013, la Dirección Ejecutiva del INTABACO decidió elaborar el primer plan estratégico de la entidad, con el propósito de promover la sostenibilidad local y competitividad en los mercados globales del sector tabacalero dominicano, para lo cual era necesario dotar al sector de lineamientos estratégicos y acciones puntuales y fortalecer al INTABACO como entidad rectora del mismo.

Para tales fines se firmó un convenio interinstitucional con 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, con amplia experiencia en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo. Los recursos para la elaboración del plan fueron aportados por el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER).

En agosto del 2014 fue concluido y lanzado el Plan Estratégico del sector tabacalero 2014-2018, en el cual se formularon la visión y misión y se realizó un diagnóstico FODA tanto del sector tabacalero como del INTABACO mismo. Este plan constó de cuatro ejes estratégicos con sus respectivas líneas de acción.

Luego de transcurridos cuatro años de la puesta en ejecución de dicho plan, que es el horizonte planteado en el mismo, la Dirección de INTABACO decidió realizar una evaluación de los resultados obtenidos mediante su ejecución, así como formular el plan estratégico para los siguientes cinco años.

2.2 Objetivos

Los objetivos del Plan Estratégico del Sector Tabacalero son los siguientes:

- a) Dotar al sector tabaco de una planificación estratégica a 5 años que promueva la competitividad del sector y el afianzamiento de su liderazgo mundial.
- b) 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.

2.3 Metodología

La elaboración del primer 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:

- a) Encuesta a productores-cosecheros a nivel nacional.
- b) Entrevistas a los principales líderes del sector manufacturero.
- c) Entrevistas a los principales funcionarios del INTABACO.
- d) Talleres de diagnósticos y planificación.
- e) Revisión documentación del sector tabacalero.
- f) Revisión de documentación institucional del INTABACO.

Para la reformulación del plan para el período 2019-2024 se ha realizado con una metodología similar, con las siguientes variaciones: No se realizó una nueva encuesta por considerar que las condiciones estudiadas en el proceso anterior no han variado de forma considerable, se realizó una evaluación de los avances alcanzados en la ejecución del plan anterior y se analizaron los cambios a nivel interno y externo para reformular el diagnóstico FODA y se revisaron las acciones realizadas, las realizadas parcialmente y las no realizadas. Esto permitió actualizar el diagnóstico FODA y plantear nuevas acciones, mientras se consideró mantener aquellas con no se habían realizado y mantenían su relevancia.

2.4 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 tendentes 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.

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 “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 productivas 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. El Tabaco y sus derivados en la economía dominicana

3.1 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. 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. El tabaco era usado por los indígenas 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, siendo La Hispaniola 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 1770 se instaló una fábrica en Santo Domingo, acción que estimuló la producción del cultivo. para el 1902 se funda «La Habanera» y en 1903 Eduardo León Jiménez inicia las operaciones de «La Aurora». para 1907, el país contaba con 87 tabaquerías y 25 cigarrerías, mientras que para el 1916, y como resultado dela 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.

La gran expansión de la producción de cigarros se inicia a partir de la década de 1980, con la instalación de grandes empresas, especialmente bajo el régimen de zonas francas, produciendo marcas internacionales y locales, que colocaron a República Dominicana como el líder mundial de la producción y exportación de cigarros.

3.2 Aspectos relevantes de la producción tabacalera nacional

3.2.1 Cantidad de productores y tareas sembradas

De acuerdo a los datos presentados en el Censo tabacalero Nacional del año 2009, en el año 1963 se contabilizaban 67,223 productores de tabaco a nivel nacional. Esa cifra se redujo a menos de la mitad al año 1973, continuando su tendencia hacia abajo. En el año 2003 se contabilizaron solo 4,581 productores y en el 2009 5,744 productores (Ver Cuadro 3.1). Para la cosecha 2017-2018, INTABACO contabilizó 3,506 productores.

Igual comportamiento se observa respecto al tareaje dedicado a este cultivo, que pasó de 696,945 tareas en el año 1963 a 126,032 tareas en el 2009. Para el año 2017 se sembraron unas 101,742 tareas.

Un dato a resaltar es el carácter minifundista de la producción de tabaco, pues el promedio de tarea por productor era de 21.83 en el año 2009.

Cuadro 3.1
Cantidad de productores de tabaco y tareas sembradas

Año	Productores	Tareas sembradas	Tareas/Productor
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 expondrá más adelante, ha venido experimentando un crecimiento sostenido en los últimos lustros.

En República Dominicana se producen básicamente las variedades de tabaco negro, Burley y Virginia. Los tipos tabaco negro se subdividen en las clases criollo, de andullo, olor y Habanensis y en términos de variedades en Piloto Cubano, Chago Díaz y Amarillo Parado

La producción de tabaco medida en términos de tareas sembradas alcanzó su mayor auge entre los años 1976-1983, período en el cual se sembró en un promedio más de 520,000 tareas por año. En los últimos trece años el promedio ha sido de 117,336 tareas por año, es decir, ha caído en más de 4.43 veces menos que período e mayor auge, siendo el menor valor en el año 2017-2018 con 99,861 tareas (Ver Cuadro 3.2).

Para la zafra tabacalera 2018-2019 se programó la plantación unas 60,000 tareas de la variedad Havanensis, 20,000 de Olor, 2,000 de Burley, 5,000 para Capa y 31,500 Criollo para hojas y andullos, para un área total de 119,500 tareas y una producción estimada de 213,300 quintales.

El tipo de tabaco de mayor producción es el Havanensis, seguido del de olor. La clase de menor producción es la de Capa, la cual, a pesar del interés de incrementar su producción en promedio se mantiene en los últimos años por debajo de los años anteriores. El tabaco Burley es el que ha experimentado en términos proporcionales el mayor decrecimiento, lo cual se explica por la reducción de la producción nacional de cigarrillos.

Cuadro 3.2

Superficie (tareas) sembradas de tabaco por clase y grupos de variedades

Años	Total Tareas	Negro				Sub-Total negro	Burley	Capa
		Criollo	Andullo	Olor	Havanensis			
2005	127,263	16,805	15,790	28,487	59,277	123,109	4,154	2,750
2006	110,036	11,565	19,979	18,855	52,903	106,189	3,847	2,887
2007	153,319	16,297	16,070	23,515	90,314	149,569	3,750	3,373
2008	120,588	16,950	9,911	24,595	62,589	116,588	4,000	2,543
2009	132,046	24,471	16,896	24,595	59,299	128,973	3,073	3,712
2010	103,075	16,247	15,804	21,216	44,124	100,458	2,617	3,067
2011	117,634	23,180	15,605	21,270	51,387	114,021	3,613	2,579
2012	102,630	11,660	10,658	26,192	46,531	96,932	5,698	1,891
2013	102,900	8,872	11,246	13,803	60,484	96,760	6,140	2,355
2014	105,321	3,921	9,780	20,205	64,900	98,806	3,788	2,727
2015	138,972	14,301	12,971	20,086	86,374	133,732	2,312	2,928
2016	109,836	7,346	12,249	17,693	65,516	102,804	2,150	2,542
2017	101,742	9,089	11,018	16,251	62,037	98,395	1,487	1,860
2018	99,861	12,073	10,539	18,697	55,040	96.349	1,976	1,536

Fuente: Boletín Estadístico INTABACO 2018.

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. Para el año 2017 se produjeron 10,576,390 kilogramos.

3.2.2 Zonas de producción

En cuanto a las zonas de producción, la principal es la zona norte, con 105,792 quintales del total de 192,713 en la cosecha del 2017, para un porcentaje de 54 por ciento. De esta área, solo Santiago representa el 45 por ciento del total. Le sigue la zona noroeste con un 36 por ciento (Ver Cuadro 3.3). Para la cosecha 2017-2018 se produjeron 199,722 quintales en total.

En Santiago se produce esencialmente tabaco de olor y Havanensis, así como algo de capa y criollo. En la zona noroeste se produce en orden de importancia Havanensis, criollo y Burley. La producción de tabaco para andullo se concentra en la zona sur

Cuadro 3.3

Producción de tabaco (en quintales) por zonas, provincias y grupos de variedades. Año 2016-2017

Zonas / Provincias	Criollo	Andullo	Olor	Havanensis	Burley	Capa	Total
Zona Norte	3,314	0	37,949	63,470	0	1,059	105,792
Santiago	644	0	21,988	63,470	0	1,059	87,161
Espailat	0	0	15,961	0	0	0	15,961
Puerto Plata	2,670	0	0	0	0	0	2,670
Zona Noroeste	13,059	0	0	52,904	3,532	0	69,495
Valverde	0	0	0	37,281	500	0	37,781
Montecristi	13,059	0	0	13,108	2,039	0	28,206
Stgo Rodríguez	0	0	0	2,515	993	0	3,508
Zona Norcentral	951	530	0	0	0	2,300	3,781
La Vega	951	530	0	0	0	2,300	3,781
Zona Nordeste	0	528	0	0	0	115	643
Sánchez Ramírez	0	528	0	0	0	115	643
Zona Central	0	321	0	0	0	814	1,135
Yamasá	0	321	0	0	0	814	1,135
Zona Sur	0	11,617	190	60	0	0	11,867
Azua	0	10,427	0	0	0	0	10,427
San Juan		1,190	190	60			1,440
Total	17,324	12,996	38,139	116,434	3,532	4,288	192,713

Fuente: INTABACO. Boletín Estadístico 2017

Para la cosecha 2017-2018 se agregó la zona de Macasías en el sur, con un área de 4,500 tareas.

3.2.3 Usos del tabaco

El tabaco negro que se produce en República Dominicana se utiliza principalmente para la elaboración de cigarros, con un 71 por ciento del total en el año 2017. El 21.46 por ciento se exporta sin manufacturar (Ver Cuadro 3.4). Un aspecto de relevancia además es el porcentaje del total producido que se pierde como merma, lo cual alcanzó en el año 2017 el 23 por ciento.

Cuadro 3.4

Uso y destino de la producción de tabaco negro 2015-2017

Tabaco Negro	2016		2017	
	Kilos	Porcentaje %	Kilos	Porcentaje %
Producción Bruta	10,478,215.00	100.00	10,576,390	100
Tara y/o Merma	2,514,771.60	24.00	2,432,570	23.00
Producción Neta	7,963,443.40	76.00	8,143,820	77.00
Consumo del Productor	3,185.38	0.04	325,753	0.04
Elaboración de andullos	680,800.00	8.55	611,250	7.50
Elaboración de Cigarros	5,574,484.79	70.00	5,782,112	71.00
Exportación sin Manufacturar	1,704,973.23	21.41	1,747,664	21.46

Fuente: INTABACO. Boletín Estadístico 2017

3.2.4 Producción de cigarros

Uno de los puntos más luminosos del sector tabacalero dominicano es la producción y exportación de cigarros. Durante décadas la República Dominicana era un gran exportador de tabaco en rama y muy poco conocida como productora de cigarros. La situación empezó a cambiar con la instalación de fábricas de cigarros espacialmente dentro del régimen de zonas francas.

Pronto, el país, gracias a la calidad de las marcas elaborados, logró colocarse hasta alcanzar el primer lugar mundial como productor y exportador de cigarros premium hechos a mano, ocupando marcas hechas en República Dominicana primeros lugares en evaluaciones y publicaciones internacionales tales como Cigar Aficionado, aunque en los últimos años Nicaragua ha escalado a buenos lugares (Nueve de 18 en octubre del 2018). Luego, se introdujo la modalidad de cigarros hechos a máquina, la cual ha crecido vertiginosamente.

Para el año 2017, se exportaron unas 7,874 millones de unidades de cigarros, por un valor de US\$750 millones. Esto, sumado a las exportación de unos 6,253 millones de kilogramos por valor de US\$87 millones, suman unos US\$837 millones de dólares de exportación, lo que representa cerca del cincuenta por ciento del valor de las exportaciones del sector agropecuario (Ver Cuadro 3.5).

Cuadro 3.5

Exportaciones dominicanas de cigarros y tabaco en rama

Año	Cigarros		Tabaco en Rama		Valor Total (US\$ Millones)
	Unidades (Millones)	Valor (US\$ Millones)	Kilos (Millones)	Valor (US\$ Millones)	
2012	1,783	482	8,025	17	499
2013	3,684	497	8,491	34	531
2014	4,589	534	3,249	25	559
2015	5,628	622	2,973	29	651
2016	6,940	690	6,941	75	765
2017	7,874	750	6,253	87	837

Fuente: INTABACO

Esta producción y exportaciones las realizan unas 80 empresas distribuidas en los parques de zonas francas más otras en todo el territorio nacional, especialmente en Santiago.

Se señala además que en el año 2016 se importaron 17.1 millones de kilogramos de tabaco en rama por valor de 144.3 millones de dólares y en el año 2017 25.7 millones de kilogramos para un monto de 180.5 millones de dólares. Estas importaciones se realizan para realizar mezclas de tabaco de acuerdo a las características deseadas de cada marca.

3.2.5 Producción de cigarrillos

Según las estadísticas de la Dirección General de Impuestos Internos, la venta declarada de cigarrillos por parte de los contribuyentes (a partir de los reportes del impuesto selectivo al consumo), este volumen ha experimentado una fuerte caída. De 2,475,534,508 unidades declarados en el 2008, se redujo a 1,149,830,395 en el 2016, un 46.5 por ciento. Para el 2017 se redujo a 715,455,264 unidades, pero esa reducción se debió esencialmente al traslado de la principal fábrica al sector zona franca, En los primeros siete meses del 2018, la tendencia es hacia la baja (Ver Cuadro 3.6).

Hay que tomar en cuenta sin embargo, que el mercado negro de cigarrillos que se importan de contrabando es una realidad que las autoridades correspondientes han tenido que enfrentar.

Cuadro 3.6
Cantidad de cigarrillos declarados

Mes	Año					
	2008	2013	2015	2016	2017	2018
Enero	159,271,612	79,207,110	59,710,450	40,367,374	48,501,619	6,784,630
Febrero	170,432,030	87,101,620	76,591,940	63,762,372	80,745,330	14,085,200
Marzo	196,227,938	107,332,770	108,743,950	77,521,170	108,807,380	5,129,030
Abril	198,470,076	120,927,152	109,135,750	82,432,940	94,112,080	9,882,770
Mayo	200,880,866	138,272,387	111,593,920	85,852,238	103,735,200	10,809,640
Junio	271,140,100	135,431,704	112,980,580	99,848,282	106,511,330	12,474,460
Julio	158,524,716	140,392,464	124,447,142	95,865,782	95,148,440	9,344,110
Agosto	187,143,808	137,335,022	116,219,200	102,126,213	27,733,475	
Septiembre	175,276,358	134,676,102	121,424,760	93,944,514	10,716,990	
Octubre	228,744,958	148,745,160	129,381,610	101,472,240	9,851,530	
Noviembre	192,511,760	183,884,290	101,154,752	109,659,000	12,819,910	
Diciembre	336,910,286	243,506,240	256,992,330	196,978,270	16,771,980	
Total	2,475,534,508	1,656,812,021	1,428,376,384	1,149,830,395	715,455,264	68,509,840

Fuente: Dirección General de Impuestos Internos.

3.3 Industria del tabaco vía las zonas francas

Las zonas francas han sido fundamentales para el auge de la producción de cigarrillos en la República Dominicana, sector donde se concentran las principales fábricas de este producto.

En cuanto a la importancia del renglón tabaco y derivados en el sector zona franca, este representa el doce por ciento de todas las empresas, con 80 unidades de un total de 665, según el Boletín Estadístico 2017 del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.

Con respecto a las exportaciones de zonas francas, tabaco y derivados representan el 13.9 por ciento, con U\$793.6 millones en el año 2017, de un total de US\$5,694.6 millones (Ver Cuadro 3.7). Este sector además fue el de mayor crecimiento en el período 2016-2017, con un 14 por ciento.

Cuadro 3.7

Exportaciones de zonas francas por principales actividades, 2013-2017

(En millones de dólares)

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017	Part,	Crec.
Prod. Médicos y Farmac,	1,230.50	1,274.20	1,361.10	1,497.00	1,485.40	26.1%	-0.8
Confecciones y Textiles	1,219.10	1,241.90	1,247.90	1,102.80	1,067.80	18.8%	-3.2
Prod. Eléctricos/Electrón.	658.2	752.8	707.3	750.6	883	15.5%	17.7
Tabaco y Derivados	531.6	586.9	660.3	695.9	793.6	13.9%	14
Calzados y sus Componentes	422.2	449.5	443	424.7	391.3	6.9%	-7.9
Joyería	315.6	283.7	369.9	407	422.2	7.4%	3.7
Otras	599.2	672.7	634.1	625.9	651.3	11.4%	4.1
Totales	4,976.40	5,261.70	5,423.60	5,503.90	5,694.60	100.0%	27.60

Fuente: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. Boletín Estadístico 2018.

En cuanto a los empleos generados, el subsector tabaco sumó en el año 2017 unos 27,272, para un 16.5 por ciento del total generados por las zonas francas. En cuanto a la inversión, este subsector acumuló al año 2017 US\$899,295,692.4, para 20.1 por ciento del total.

3.4 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.

3.4.1 Aspectos generales

La producción de tabaco en la República Dominicana se concentra en la región del Cibao, caracterizándose esta región 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%.

La edad promedio de los productores dominicanos, según la encuesta realizada, es de 52 años, significativamente alta, y los productores son en un 98% hombres, con más de 30 años dedicados a este cultivo. Su nivel educacional es precario, con más del 20% analfabeto, 62% alcanza el nivel primario y el 15% el secundario y solo un 2% el universitario.

El cultivo del tabaco es una actividad de exclusividad, pues el 97% de los encuestados lo hace de manera única en un terreno determinado, aunque el 54 % de los productores generan otros ingresos principalmente por la producción de otros cultivos no tradicionales o menores.

Un aspecto de gran relevancia es el carácter minifundista de la producción de tabaco. El 41% de los productores evaluados disponen de menos de 15 tareas dedicadas al cultivo. Solo el 6% posee sobre las 75 tareas, mientras que el tamaño promedio de la finca de los productores es de 65 tareas. Esto representa un gran reto para el sector tabacalero por las limitaciones para la introducción de tecnologías e infraestructuras de procesamiento que esto implica.

3.4.2 Aspectos técnicos

Las tres variedades sembradas principalmente son: i) Criollo 45%, ii) Cubano 36%, y iii) de olor 13%. La productividad es baja con un promedio 2.6 quintales por tarea. En las fincas, las principales facilidades técnicas encontradas son rancho de curado (81%), sistema de riego (12%), almacén de acopio (4%) y pozo para riego (1%).

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%).

3.4.3 Comercialización del tabaco

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. 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 y conseguir utilidad de tiempo con relación a precio. Los tres principales compradores de tabaco en el mercado dominicano son: intermediarios 60%, exportadores 28% y procesadores nacionales 12%. Otras empresas comercializadoras representan apenas el 2% aproximadamente.

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.

IV. 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. En el 2018, se realizaron nuevos talleres y entrevistas para actualizar estos análisis, descartando los aspectos ya superados e introduciendo otros de acuerdo a la nueva realidad.

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.

Los resultados de este diagnóstico fueron los siguientes:

4.1 FODA del INTABACO

Fortalezas

- Autonomía presupuestaria
- 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 y cinco 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, de Extensión, Procesamiento, Manejo Postcosecha, Planificación y Estadísticas, entre otros
- Dirección actual con visión de cambios

Oportunidades:

- Reconocimiento del cigarro como producto estrella dominicano
- Aportes del tabaco a la economía nacional
- Importancia del tabaco en la cultura cibaëña 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

Debilidades:

- Recursos financieros limitados
- Estructura organizacional compleja
- Deficiente comunicación interna y externa
- Paternalismo con los productores
- Manual de funciones y procedimientos en proceso de elaboración
- Investigación rinde pocos resultados y los resultados no son difundidos
- No participación en la comercialización/mercadeo nacional o internacional del tabaco y sus derivados
- Baja 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

Amenazas:

- 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

4.2 FODA del Sector Tabacalero

Fortalezas:

- Liderazgo mundial del cigarro dominicano
- Buena Imagen internacional de la calidad del tabaco y cigarro dominicanos
- 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 sociocultural 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

Oportunidades:

- 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 (IDIAF, Agricultura, BAGRÍCOLA, IAD, Universidades)
- Presupuesto participativo de los Ayuntamientos

Debilidades:

- Desaparición de empresas familiares adquiridas por corporaciones internacionales, perdiéndose la imagen y tradición familiar con valor mercadológico
- Producción local de tabaco insuficiente para la demanda
- Poca producción local de capas
- 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, especialmente en giftshops de hoteles
- 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 imagen
- Falta de información sobre tabaco a nivel mundial
- Falta de mercadeo de la indicación Cigarro Dominicano

Amenazas:

- Ambiente hostil contra tabaco (OMS, 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

V. 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.

5.1 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 de INTABACO

Integridad
Naturaleza
Tradicición
Armonía
Bienestar
Aprendizaje
Creatividad
Oportunidad

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**.

5.2 Para el Sector Tabacalero

Visión del Sector Tabacalero

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

Misión del Sector Tabacalero

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 Tabacalero

Responsabilidad
Creatividad
Tradición
Innovación
Competitividad
Equidad
Honestidad

VI 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:

- Fortalecimiento Institucional
- Mejoramiento de la Calidad del Tabaco y sus Productos
- Fortalecimiento y Desarrollo de Mercados
- Organización y Responsabilidad Social

6.1 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 puesta en vigencia de la nueva Ley que rige el INTABACO
- Implantar el nuevo organigrama del INTABACO
- Gestionar el cumplimiento de la asignación presupuestaria consignada en la ley que le otorga al menos el 11% del impuesto selectivo al consumo de cigarrillos y tabaco
- Diversificar las fuentes de ingresos (tasas, servicios, productos, aportes sector cigarros)
- Realizar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para lograr sinergias en la provisión de servicios
- Fortalecer un sistema de concurso para designar puestos clave
- Elaborar e Implantar manuales de procedimientos y administrativos
- Elaborar un plan de comunicación interna y externa
- Implantar un plan de evaluación de desempeño y desarrollo del personal
- Formar nuevos técnicos en tabaco mediante becas y pasantías
- Crear un Centro de Documentación físico y virtual

6.2 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 capas
- 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
- Realizar divulgaciones y campañas de orientación
- Implantar sistema de buenas prácticas, inocuidad y trazabilidad

6.3 Eje 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:

- Poner en vigencia la indicación Cigarro Dominicano instaurando el Consejo Regulador
- 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
- Establecer la Ciudad del Tabaco
- Establecer ruta turística del tabaco y el cigarro
- Fortalecer la persecución y penalización de falsificaciones
- Realizar publicaciones

6.4 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:

- Fortalecer la Cooperativa Nacional de Producción, Trabajo y Servicios Múltiples de Productores e Industriales del Tabaco (COOPNATA).
- Integrar a los productores en los procesos que agregan valor
- Implantar programas sociales de apoyo cosecheros y sus familias
- Promover buenas prácticas agrícolas y de manufacturas

VII. Programación anual y demanda presupuestaria por ejes estratégicos

Eje Estratégico No. 1: Fortalecimiento institucional (En RD\$000)

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Promover vigencia nueva Ley	500					500
Implantar el nuevo organigrama	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
Cumplimiento asignación presupuestaria	100	100	100	100	100	500
Diversificar las fuentes de ingresos	500	500	500	500	500	2,500
Realizar alianzas estratégicas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Instaurar un sistema de concurso	200	200	200	200	200	1,000
Implantar manuales proc. administrativos	600					600
Implantar sistema de comunicación	200	200	200	200	200	1,000
Implantar plan evaluación desempeño	300	200	200	200	200	1,100
Formar nuevos técnicos	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	12,500
Centro de Documentación físico y virtual	2,000	5,000	1,000	1,000	1,000	10,000
Subtotal	19,900	21,700	17,700	17,700	17,700	94,700

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	5,000	3,000				8,000
Fortalecer variedades de Tabaco	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Desarrollar nuevas variedades	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Métodos de curado y fabricación	500	500	500	500	500	2,500
Programar y fomentar producción	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
Aumentar producción de capas	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Promover mecanización labores	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Paquetes tecnológicos	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	12,500
Formular fertilizantes por zonas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Capacitación de los técnicos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Capacitación de los productores	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	30,000
Capacitación manufactura	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Formar hijos productores relevo	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
Mejorar y construir casas curado	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	30,000
Realizar ferias tecnológicas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Divulgaciones y orientación	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Sistema de buenas prácticas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Subtotal	59,000	57,000	54,000	54,000	54,000	278,500

Eje 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 Domin.	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
Identificar y promover figuras imagen	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	17,500
Explorar nuevos nichos de mercado	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Sistema de inteligencia de mercados	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Participar ferias y eventos internacion.	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
Fortalecer Festival PROCIGAR	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Establecer Ciudad del Tabaco	15,000	5,000	5,000	5,000	5,000	35,000
Establecer ruta turística tabaco	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	12,500
Persecución falsificaciones	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
Realizar publicaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
Subtotal	48,000	38,000	38,000	38,000	38,000	200,000

Eje Estratégico No. 4. Organización y responsabilidad social (En RD\$000)

Acciones Estratégicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Fortalecer cooperativa COOPNATA	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Integrar productores agregar valor	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Implantar programas sociales	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Implantar buenas prácticas agric./manuf	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Subtotal	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000

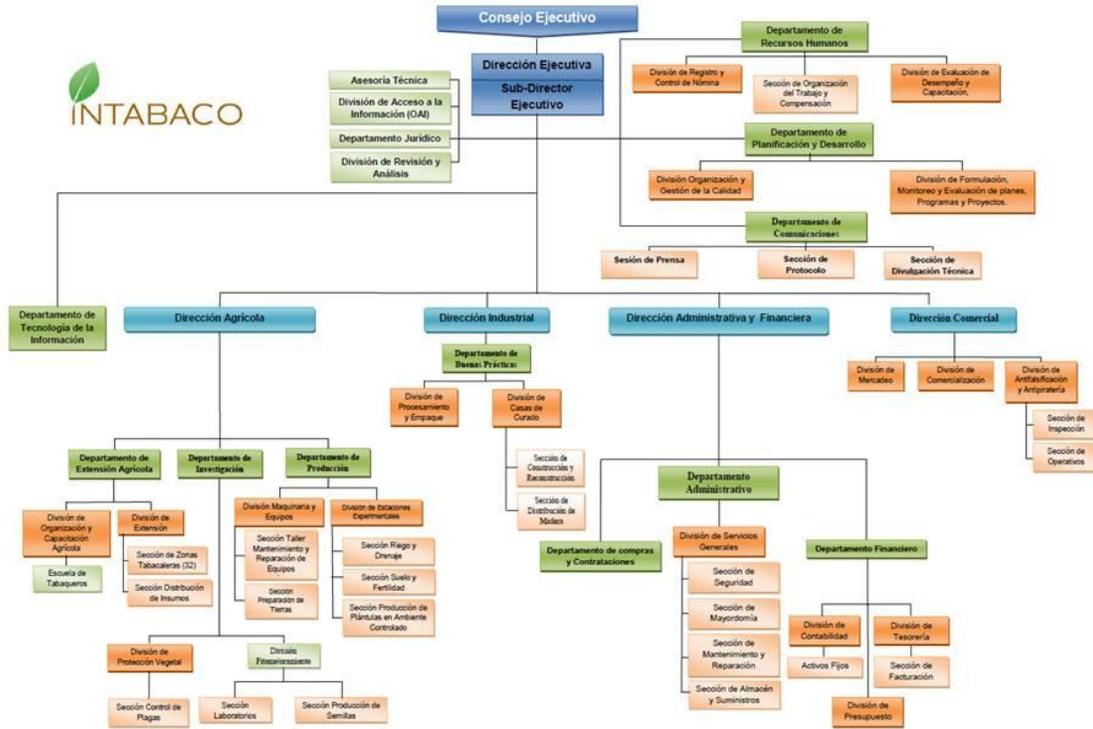
Resumen (En RD\$000)

Ejes Estratégicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Fortalecimiento Institucional	19,900	21,700	17,700	17,700	17,700	94,700
Mejoramiento Calidad Tabaco.	59,000	57,000	54,000	54,000	54,000	278,500
Fortalec y Desar. de Mercados	48,000	38,000	38,000	38,000	38,000	200,000
Organización y RSE	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
Subtotal	138,900	128,700	121,700	121,700	121,700	632,700

En total se requieren RD\$632.7 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\$278.5 millones.

Anexo 1

Organigrama INTABACO



Consejo Directivo del INTABACO 2018

Ministro de Agricultura, quien lo presidirá, o a falta de este un viceministro de Agricultura (Osmar Benítez);

Ministro de Industria y Comercio o su representante (Nelson Toca);

El Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales o su representante (Ángel Estévez);

Ministro de Turismo o su representante (Francisco Javier García);

Director General de la Dirección General de Aduanas o su representante;

Director del Centro de Exportaciones e Inversión (CEI-RD) o su representante (Henry Molina);

Un representante de los Productores de Tabaco Burley y Rubio (Sra. Griselda Altagracia Valle);

Un representante de los Productores de Tabaco Negro;

Un representante de la Asociación de Productores de Cigarros de la República Dominicana (PROCIGAR) (Hendrik Kelner);

Un representante de la Asociación de Exportadores de Tabaco;

Un representante de los fabricantes de cigarrillos (Andrés Julio Espinal);

Director General del INTABACO, quien ejercerá la Secretaría del Consejo, con derecho a voz pero sin voto (Ing. Juan Francisco Caraballo).

Anexo 3

Directivos del INTABACO

Juan Francisco Caraballo, Director Ejecutivo

José Alejandro Parra Almonte, Subdirector Ejecutivo

José Guillermo López, Subdirector – Director Comercial

Salvador Pérez, Subdirector

Félix Henríquez, Subdirector

Manuel Alejandro Ureña, Director Agrícola

Manuel Rodríguez, Director Industrial

Roberto Antonio Ovalles Almonte, Director Administrativo y Financiero

Carlos Raúl Jiménez, Consultor Jurídico

Santiago Fermín, Encargado Departamento Administrativo (Interino)

Nelson A. Durán Camilo, Encargado Departamento Planificación y Desarrollo

Rosa Rosado, Encargada Departamento de Recursos Humanos

Fanny Figueroa, Encargada Departamento Financiero

Alejandro Alba, Encargado Departamento de Tecnología de la Información

Nicolás Arroyo, Encargado Departamento de Comunicaciones

José Jiménez, Encargado Departamento de Compras

Matías Ramón, Encargado Departamento de Extensión

José Nicolás Espinal, Encargado Departamento de Producción

Tirso Ramírez, Encargado Departamento de Investigación

Tomás Disla, Encargado Departamento de Buenas Prácticas

Bibliografía

- a) Bosch, Juan. **Composición Social Dominicana**. Santo Domingo, 1975.
- b) Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. **Boletín Estadístico 2018**.
- c) Dirección General de Impuestos Internos. **Estadísticas**. Página Web. Septiembre 2018.
- d) Djorović, Milutin; Stevanović, Simo y Lazić, Verica. **The World And Domestic Markets for Tobacco and Tobacco Products**. Economics of Agriculture. Belgrado. 2012.
- e) Instituto del Tabaco de la República Dominicana. **Boletín Estadístico 2017**. Santiago. 2013.
- f) Instituto del Tabaco de la República Dominicana. **Manual de Elaboración de Cigarros**. Santiago. 2013.
- g) Instituto del Tabaco de la República Dominicana. **Memoria de los 50 Años del Instituto del Tabaco de la República Dominicana**. Santiago. 2012.
- h) Instituto del Tabaco de la República Dominicana. **VII Censo Tabacalero Nacional 2009**. Santiago. 2010.
- i) Instituto del Tabaco de la República Dominicana. **Boletín Estadístico 2017**. Santiago. 2018.
- j) Ministerio de Agricultura. **Plan Operativo Agropecuario 2017**. Santo Domingo, 2018.
- k) 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.
- l) Organización Panamericana de la Salud. **República Dominicana. Informe sobre Control de Tabaco 2011**. Santo Domingo, 2011.
- m) República Dominicana. **Ley 34-18 de Reforma al Instituto Dominicano del Tabaco**. Agosto, 2018.
- n) Tovar, Jorge. **Producción de Tabaco en América Latina. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico**. Bogotá. 2013.
- o) 18 Outstanding Cigars You Should Add to Your Humidor Now. **Cigar Aficionado**. Octubre 11, 2018.
<https://www.cigaraficionado.com/article/18-outstanding-cigars-you-should-add-to-your-humidor-now>

Créditos

Ing. Saúl Abreu Luna, Investigador-Coordinador General

Ing. Agustín González Morel, Investigador Senior

Ing. Nelson Durán Camilo, Investigador Junior

Lic. Lesbia Santana, Investigadora Asistente

Lic. Inmaculada Torres, Supervisión Encuesta