



**DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**BENCHMARKING COMPETITIVO DEL PURO DE TABACO DOMINICANO
EN COMPARACION CON EL HABANO CUBANO.**

SUSTENTANTES

RAFAEL BELLO 2011-1872

LAURA ROMAN 2011-2212

PAOLA AQUINO 2011-2351

ASESOR

JOSE RAPOZO

**MONOGRAFIA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

SANTO DOMINGO, D.N.

2015

**BENCHMARKING COMPETITIVO DEL PURO
DE TABACO DOMINICANO EN
COMPARACION CON EL HABANO CUBANO**

TABLA DE CONTENIDO.

AGRADECIMIENTOS	- 6 -
DEDICATORIAS	- 11 -
RESUMEN	- 17 -
INTRODUCCIÓN.	- 21 -
BENCHMARKING	- 23 -
CONCEPTO	- 24 -
TIPOS DE BENCHMARKING	- 24 -
Benchmarking Interno.	- 24 -
Benchmarking Competitivo.....	- 25 -
Benchmarking Genérico.....	- 26 -
Benchmarking Funcional.....	- 27 -
USOS DEL BENCHMARKING.	- 27 -
CORRECTA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE BENCHMARKING	- 29 -
Proceso de Benchmarking de Spendolini.	- 30 -
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS DE BENCHMARKING	- 32 -
Benchmarking Interno.	- 32 -
Benchmarking Competitivo.....	- 33 -
Benchmarking Genérico.....	- 34 -
Benchmarking Funcional.....	- 35 -
GENERALIDADES DEL TABACO	- 36 -
DEFINICIÓN DEL TABACO	- 37 -
ANTECEDENTES Y ORÍGENES DEL TABACO	- 38 -

<i>Expansión del tabaco en República Dominicana.....</i>	<i>- 39 -</i>
TIPOS DE TABACO Y SU COSECHA	- 41 -
<i>Tipo Havanensis.....</i>	<i>- 41 -</i>
<i>Tipo Brasiliensis.....</i>	<i>- 42 -</i>
<i>Tipo Virginica.....</i>	<i>- 42 -</i>
<i>Tipo Purpurea.....</i>	<i>- 43 -</i>
<i>Tipo Ambolena.....</i>	<i>- 43 -</i>
INDUSTRIA TABACALERA EN REPÚBLICA DOMINICANA.....	- 48 -
PRODUCCIÓN DE TABACO EN REPÚBLICA DOMINICANA.	- 49 -
PURO DE TABACO DOMINICANO.	- 49 -
<i>Calidad.....</i>	<i>- 52 -</i>
COMERCIALIZACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE PURO DE TABACO DOMINICANO.	- 52 -
PRINCIPALES EMPRESAS TABACALERAS DOMINICANA.	- 53 -
INSTITUCIONES DE APOYO A LA INDUSTRIA DEL TABACO EN REPÚBLICA DOMINICANA.....	- 55 -
INDUSTRIA TABACALERA EN CUBA	- 58 -
PRODUCCIÓN DE TABACO EN CUBA.....	- 59 -
EL HABANO CUBANO.....	- 61 -
<i>Anatomía del habano.....</i>	<i>- 61 -</i>
<i>Marcas Globales.....</i>	<i>- 63 -</i>
COMERCIALIZACIÓN NAC. E INTERNACIONAL DEL HABANO CUBANO. - 65	- 65 -
-	
PRINCIPALES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TABACALERA CUBANA...-	- 66 -

BENCHMARKING COMPETITIVO DEL PURO DOMINICANO Y EL HABANO CUBANO	- 68 -
INDICADORES.....	- 69 -
APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER.....	- 75 -
HALLAZGOS.....	- 76 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 78 -
CONCLUSIONES.....	- 79 -
RECOMENDACIONES.....	- 82 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 83 -
ANEXOS.....	- 85 -

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida, salud y por siempre cuidarme y guiarme por el camino del bien.

A mis compañeros de clases, en especial a Rafael Bello y Paola Aquino por su colaboración en cuanto a tiempo y apoyo en este monográfico.

Agradezco a mis amigos y familiares, por haber estado presente en todos los momentos que los he necesitado y por siempre apoyarme en cada una de mis elecciones hacia mi carrera.

Laura Román.

Gracias primero a **Dios**, por permitirme llegar hasta esta meta anhelada. El ha sido mi guía en este recorrido, mi fiel compañero y sustento en todo momento. Gracias a Dios porque todo lo que puse en sus manos fue de su gracia y me fue demostrado su amor.

Gracias infinitas a mis amados padres **Elvys Aquino y Arelis Sánchez**, este logro es más de ustedes que mío. El apoyo incondicional siempre que lo he necesitado, los esfuerzos que desde siempre han hecho para formarme y procurar que siempre tuviera lo mejor tanto en mis estudios y formación profesional, como en lo personal. Quiero que sepan que todos sus esfuerzos son más que valorados, y que los llevo siempre conmigo porque son una motivación para dar lo mejor de mí, no puedo pedir más. Gracias porque de la mano y con su ejemplo me han traído hasta aquí, y siento la responsabilidad de seguir yendo hacia adelante para que siempre se sientan orgullosos como yo lo estoy de ustedes.

A mi novio **Héctor Acosta**; este recorrido lo hiciste tan tuyo como mío, gracias por tu compañía, por tu apoyo, por tu disposición siempre que me vi en aprietos. Sé que seremos capaces de seguirnos apoyando de la misma forma en cada uno de los aspectos de nuestras vidas y a lo largo de nuestro camino juntos.

Gracias a mis compañeros de monográfico **Rafael Bello y Laura Román**; este paso marca el alcance de una de las metas más importantes de nuestras vidas, mi deseo es que sigan persiguiendo sus objetivos con la misma dedicación y esfuerzo con los que hemos conseguido este.

Paola Aquino.

A mi madre, Zahira Mejía. Por todos los sacrificios que ha tenido que hacer para colocarme en donde estoy ahora, aunque soy un poco difícil de manejar, tenme paciencia que pongo de mi parte para que te sientas orgullosa de mi

A mi familia, Zahira Sajiún, Miguel Mejía, Aimeé Pichardo. No pude haber pedido crecer en una familia tan amorosa y comprensible, una familia limitada en tamaño pero grande en cariño. Aunque mis queridos bisabuelos Salvador y Josefina en paz descansen no se encuentran conmigo, sé que están observándome desde el cielo sintiéndose orgullosos de mi progreso.

Carlos Soler. Nada de esto hubiese sido posible sin usted mi comandante, hare que se sienta orgulloso y nunca se arrepienta de llamarme su hijo. Le agradezco haber invertido su tiempo en aconsejarme y guiarme por un mejor camino.

Nancy Encarnación. Gracias por enseñarme que todo a su tiempo llega, también me enseñaste que, si uno no se arriesga se lamentara toda la vida pensando en que hubiese sido, gracias por ser tan insistente y mandona en los momentos en los que la vagancia imperaba en mí, por todo el amor y paciencia que has invertido en mí y gracias por ponerme las cosas un poco difícil, ya que esto lo ha hecho más interesante y ha valido la pena desde el principio. Has sido de gran ayuda en este proceso ya que sin ti no hubiese podido desarrollar al cien por ciento este proyecto, gracias amor.

Olmedo Balbi. Te agradezco por todos los momentos que pasamos juntos, un amigo como tú no se encuentra hoy en día, aunque eres un poco difícil de tratar eres una

bellísima persona y siempre tendrás mi amistad, gracias por darme consejos y ayudarme en momentos difíciles.

A mis amigos, Yamir, Martín, Álvaro, Erick, Gaby, Alan, Ricardo, Adonái. Por ser el espacio perfecto donde puedo olvidarme de los problemas y ser yo mismo, gracias por los momentos divertidos, los considero mi segunda familia, especialmente a Yamir Azize por todos esos momentos de PK extremos.

A mis compañeras Paola Aquino y Laura Román. Este ha sido un viaje hermoso el cual concluye con el esfuerzo de todos, gracias por ser mis compañeras en este trabajo final, por la dedicación que han puesto para concluir este proceso y por todos los momentos de agonía y cansancio que nos tomó hacer este trabajo.

Rafael Bello.

DEDICATORIAS

Dedico este monográfico a mis queridos padres **Jose Román e Inmaculada Jiménez**, por su amor incondicional, apoyo y comprensión en los momentos difíciles. Por darme una buena educación, y por los valores y principios que hoy en día ha logrado que sea una persona de bien.

Laura Román.

A mi adorado hermano **Francis Aquino**.

La juventud trae ante nosotros muchos caminos a escoger, y está en nuestras manos y bajo nuestra responsabilidad escoger lo que es correcto y trazarnos un camino donde Dios es nuestro guía y nos encamina hacia lo verdadero. Pronto comenzarás esta nueva etapa de tu vida, encontraras en ellas muchos momentos que requerirán de mucho esfuerzo, pero que luego te traerán mucha satisfacción, la clave de afrontarlos está en la visión que tienes de tu futuro, y la determinación que pongas sobre tu objetivo. Sea lo que sea que decidas ser mañana, dedícale pasión, tiempo, esfuerzo, determinación y creatividad, pero sobre todo y ante todo ponlo en manos de DIOS.

Te dedico este logro porque mi deseo es verte cumplir todas tus metas, pues no hay satisfacción más grande que ver en tus manos aquello por lo que has luchado. Cuentas con mi apoyo en todos los momentos de tu vida, siempre estaré presente para ofrecerte mi respaldo incondicional.

Tus caídas serán también las más para ayudar a levantarte y continuar, y tus logros una de mis mayores alegrías y orgullo.

Paola Aquino.

Dios. Por todas las pruebas que han forjado mi carácter, los desafíos que han puesto a prueba mis habilidades, por todos los momentos felices que han hecho darme cuenta que la vida es bella y a la vez por todo los momentos difíciles, los cuales tuve que buscar fortaleza en lugares que pensé nunca encontrar.

Mi madre, Zahir M. Mejía. Por enseñarme, que la calidad y esfuerzo con las que se realizan las cosas hablan de ti en un futuro, por enseñarme que la mediocridad no sobresale en caminos exitosos, enseñarme que uno tiene que ser la diferencia para ser notado, por ser una madre dedicada y cariñosa, una madre que vela por las necesidades de sus hijos y pone su comodidad, descanso y tiempos en riesgo para que nosotros podamos disfrutar la nuestra. Por todo eso y lo demás, te admiro.

Mi padrastro, Carlos A. Soler. Lo primero que hay que mencionar es que lo considero como mi padre, es mas no hay ni que considerar, eso se puede dar por hecho. Por brindarme su apoyo incondicional, por esas pláticas y consejos que me han hecho una mejor persona, por la paciencia que demuestra al hablar y afrontar las adversidades, por enseñarme que, en la vida uno debe trazarse metas, las cuales se deben cumplir si se quiere llegar a ser alguien. Por hacer que todo esto sea posible, gracias.

Mis hermanos, Diana I. Soler y Calos J. Soler

A mis hermanos, por todo el amor brindado, todos los momentos alegres que he podido vivir junto a ustedes, momentos que siempre estarán en mi corazón, por ser ejemplos de superación y demostrarme que nunca hay límites si hay voluntad.

Ustedes son el motor que mueven mis esfuerzos, por ustedes es que quiero llegar a ser alguien en la vida, ser la luz de sus ojos, para que vean en mí más que un hermano, un padre, y aunque no puedan leer esto, se lo demostrare con acciones y prometiendo que mientras vida tenga nunca les faltara amor, comprensión y dedicación, los amo.

Mi abuela, Zahira M. Sajiún

Por enseñarme el valor de sacrificarme por los que quiero, te dedico esto como producto final de los esfuerzos que pusiste en mí desde que era niño, por ser una persona que siempre está dispuesta a ayudarme sin condiciones.

Te dedico esto como prueba de todos los desafíos que me ayudaste a superar, de todos esos momentos difíciles en los que nunca caíste, por todos los problemas que enfrente a lo largo de mi vida, por todo eso y por más. Por moldear mi carácter único de cariño y perseverancia, gracias.

Mi tío, Miguel J. Mejía

Dios me dio la oportunidad de tener otro padre, has sido una de las personas más importantes en mi vida, ya que, desde mi infancia fuiste mi modelo a seguir. Tantos consejos, tanta dedicación, cariño y apoyo se han plasmado en mi persona para convertirme en lo que soy hoy, te dedico este trabajo final por todo el tiempo que pasaste transmitiéndome sabiduría y experiencias.

Siempre te he respetado por la manera amorosa y a la vez autoritaria e imponente con la que me sermoneabas, pero quiero que sepas que valió la pena ya que has podido ver el fruto de tus esfuerzos.

Rafael Bello.

RESUMEN.

La presente monografía tiene como finalidad realizar una comparación de competitividad y estrategias empleadas entre el puro de tabaco dominicano, y el habano cubano, que resulta ser su principal competidor.

El análisis se realiza basado en la importancia de la industria tabacalera para la economía dominicana, y el potencial que tiene la misma a nivel internacional, siendo el puro dominicano uno de los más demandados a nivel internacional.

Ante la problemática de que este potencial no esté siendo plenamente aprovechado, y ante un posible desplazamiento de nuestro producto del mercado estadounidense en el futuro, por parte de nuestro competidor cubano, esta monografía tiene como objetivo destacar cuales son las cualidades que se debe promover de nuestra industria, y cuales serian las estrategias que deberían desarrollarse, para que nuestro producto siga expandiéndose a mas números de mercados internacionales.

Un análisis de benchmarking, no es más que un proceso de comparación sistemático basado en factores. El benchmarking suele ser de distintos tipos, entre los que se encuentra el interno, el competitivo, genérico y funcional. (Spendolini, 2000)

El benchmarking se utiliza fundamentalmente para determinar de qué forma podemos mejorar nuestra estrategia corporativa a través de las mejores prácticas que implementa nuestra competencia, no copiándoles, sino haciendo una revisión de nuestros objetivos y nuestras estrategias.

Para realizar el análisis comparativo, es necesario conocer el objeto de la comparación, por lo que se observa las generalidades del tabaco, tipos y condiciones de producción, así como también el desarrollo e informaciones de esta industria en ambos países a ser sometidos en comparación.

La planta del tabaco (*nicotiana tabacum*), proviene de la familia de las solanáceas, es una planta en forma de tubo largo, y sus hojas se agrupan en racimos, con semillas pequeñas de color blanco.

La planta del tabaco proviene desde la América meridional, los indios inhalaban el humo que esta producía al quemarla, y les provocaba una sensación placentera. Los españoles fueron quienes llevaron esta práctica a Europa y otros lugares del mundo.

En República Dominicana el tabaco comenzó siendo producido en las pequeñas fincas que eran administradas por sus propios dueños y familiares; se producía principalmente en la región norte, quienes siguen siendo las principales zonas de producción de este rubro. El tabaco dominicano es exportado desde sus inicios, incluso en mayores porcentajes que en la actualidad. El descenso que tuvieron las exportaciones puede explicarse en la inestabilidad económica y política que tuvo en país en el siglo XIX.

La elaboración del puro de tabaco es un proceso delicado y especializado que comienza con la selección de las hojas aptas para su elaboración. Se resalta la importancia de la implementación de tecnología y la capacitación de los productores y el personal involucrado en la producción del la planta de tabaco y el puro.

República Dominicana y Cuba, ambos son países pertenecientes al área del Caribe y que poseen similares condiciones para la siembra y producción del mismo.

En la República Dominicana se dedica alrededor del 80% de la producción a la exportación al mercado estadounidense, el 20% restante está destinado a la exportación a algunos mercados de Europa y al abastecimiento de la demanda local.

El puro de tabaco dominicano es uno de los preferidos a nivel internacional, ya que goza de el olor, textura, sabor, color y elasticidad necesarios, que lo hacen ser un puro de tabaco de calidad. En nuestro país existe un buen número de empresas productoras y comercializadoras de tabaco, lo que mantiene activa la competencia interna, y a su vez hace que las empresas se preocupen por hacer tabaco cada vez con más calidad.

Mientras tanto en Cuba, este rubro se produce en todas las provincias del país, sin embargo el mercado está dominado por la empresa Habanos S.A. quienes son los principales productores cubanos de habano tanto local como internacionalmente.

Todas las exportaciones de habano están dirigidas al mercado europeo, siendo su principal destino España. Cuba tiene algunas marcas globales de habano, entre las que se puede mencionar Cohiba, Montecristo, Partagas, Romeo y Julieta, y el Hoyo de Monterrey, entre otras.

El análisis de este producto en ambos países se desarrolla en el capítulo V, en el cual se aplica como herramienta de comparación el Diamante de Porter para dar a conocer cuál

de los países comparados tiene las mejores condiciones para la producción y comercialización del cigarro de tabaco.

INTRODUCCIÓN.

Es un hecho de que el tabaco en República Dominicana se puede considerar sin lugar a dudas como un producto marca-país. El tabaco dominicano es uno de los productos de mayor relevancia en la industria y ha estado presente desde hace ya varios años, el país que ha sido la sombra aun hoy en día en la producción de tabaco es nuestra vecina Cuba.

El siguiente trabajo tratara de elaborar una comparación competitiva del puro de tabaco de Republica Dominicana en comparación al habano de Cuba, productos que ambos países poseen en común.

Se dará a conocer la historia, el cultivo, la producción, las diferentes especies, los procedimientos de producción, y todo lo relacionado al tabaco en ambos países, el cual es la principal materia prima para la elaboración del producto que se desea comparar

Dicha comparación será elaborada utilizando el diamante de Porter, creado por el profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter. El diamante de Porter, método implementado por la empresas para medir la competitividad que poseen frente a sus competidores tomando como parámetros factores específicos que posee dicho diamante. Para la elaboración del análisis de competitividad, se tomara en cuenta los factores que más semejanza tengan ambos países, como son: las industrias relacionadas, instituciones de apoyo, tierras hábiles para cultivo, procesos y procedimientos.

Tras la elaboración del análisis competitivo se buscara dar respuestas a las interrogantes que usualmente serían las más cotidianas. ¿Cuál de los países tiene los mejores factores para producir y exportar el cigarro?, ¿Cuál de los países posee mejores prácticas para la elaboración del producto?, de manera imparcial, y tomando en cuenta los factores que serán planteados, ¿Cuál producto es mejor, el cigarro dominicano, denominado puro o el cigarro cubano, el cual es llamado habano?

CAPÍTULO UNO

BENCHMARKING

I. CONCEPTO

El concepto de benchmarking hace referencia al proceso sistemático de medida, comparación, análisis y aprendizaje de una empresa con respecto a otras del mismo sector, especialmente con aquellas que se consideran excelentes o competidoras directas. (Fernández-Laviada, 2010)

Es el proceso continuo de medición de productos, servicios y actividades de una empresa en relación con los mejores competidores y/o empresas que están reconocidas como líderes en el mercado. (Koenes, 1997)

El análisis del entorno en busca de prácticas excelentes, y su posterior análisis, estimula nuevas maneras de pensar e interpretar las formas en la que se desarrollan los procesos de la empresa. ‘El nuevo proceso de búsqueda consciente de nuevas formas de hacer las cosas es la esencia de la mejora de la productividad y del proceso mínimo de aprendizaje. (Intxaurburu Clemente & Ochoa Laburu, 2005)

II. TIPOS DE BENCHMARKING.

a) Benchmarking Interno.

Según Roxi García en su libro Benchmarking, en muchas organizaciones, con múltiples divisiones hay funciones similares en diferentes unidades de operación. En una operación interna debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de

confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee.

En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los procesos de trabajos de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como departamentos o secciones en el cual se comparan diferentes parámetros para así poder determinar formas de mejoras.

El objetivo es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia compartir una significativa cantidad de información acompaña el benchmarking interno.

Identificando las mejores prácticas se dan cuenta de los beneficios al poder transferir información a diferentes partes de la organización, así a la vez poder hacer campañas de motivación a sus empleados y resolución de problemas.

b) Benchmarking Competitivo.

En su libro Benchmarking, Roxi García plantea que los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, con todas las pruebas de comparabilidad. Un hecho muy importante en este tipo de investigación es que es imposible obtener información debida a que esta patentada. La comparación se realiza entre competidores de un mismo sector, ya que se busca información específica que sea de utilidad para la obtención de información cuando una organización busca la posición de sus productos, servicios en el mercado.

El benchmarking competitivo es de gran utilidad ya que se analizan las organizaciones que utilizan tecnologías, practicas, canales de distribución, proveedores internacionales que son idénticos así obteniendo un intercambio de información.

c) Benchmarking Genérico.

Según Mary Quiroz en su libro Benchmarking algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias. Lo más importante en esta forma de benchmarking es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Es conocido como benchmarking Word Class que consiste en analizar la organización que lo hace mejor a nivel mundial, lo que supone un gran nivel de análisis. Este proceso requiere tener en cuenta los competidores referentes, haciendo en primer momento un análisis exhaustivo de su proceso para después ponerse en contacto con otras empresas de reconocido prestigio. (Spendolini, 2000)

El benchmarking genérico busca una comparación con los diferentes logros realizados por una organización, sin importar la industria o sector. Las funciones o procesos independientes al sector al que pertenecen estas empresas ya que existen funciones que pueden ser idénticas en empresas y sectores diferentes.

d) Benchmarking Funcional.

Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que podrían ser o no ser competidores directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. (Spendolini, 2000)

Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada.

El benchmarking funcional se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que sus productos no son competitivos directamente entre sí. El mismo busca comparar los estándares de la empresa con la industria a la que pertenece.

III. USOS DEL BENCHMARKING.

En el libro *The Benchmarking Book*, Michael J. Spendolini nos confirma que el uso de la información incide en la cantidad de esfuerzo necesario para identificar y recopilar la información. Si los datos del benchmarking se van a utilizar en comparaciones de productos o procesos específicos, el nivel de especificidad de los temas puede ser enfocado y objetivo.

El benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles. Luego podemos deducir que la utilización de esta técnica es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- Cuando tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos clave.
- Cuando queremos o necesitamos competir a un nivel de mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.
- Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico innovador que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.

- Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.
- Cuando se requiere un cambio importante en procesos clave, productos o servicios que permitan alcanzar y superar las expectativas de los consumidores.

IV. CORRECTA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE BENCHMARKING.

Como paso previo para diseñar un buen proceso de Benchmarking se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Obtener el pleno respaldo de la alta gerencia.
- Seleccionar el equipo de trabajo correcto y el tipo y método de benchmarking más adecuado al objetivo de mejoramiento.
- Ser realistas en la formulación del objetivo de búsqueda y sus potenciales resultados.
- Seleccionar el proceso de Benchmarking más ligado a los objetivos estratégicos de la organización y a sus procesos centrales o clave.
- Desarrollar una amplia búsqueda de información dentro y fuera del sector.
- Comunicar durante el proceso los distintos avances obtenidos.
- Seleccionar adecuadamente los “partners” o compañías objeto de comparación dentro y fuera del sector.

- Generar incentivos a las instituciones objeto de análisis (reconocimiento, publicaciones, menciones especiales, premios).
- Focalizarse en las mejores prácticas, no solamente en la comparación de datos.
- Incluir en el equipo de benchmarking tanto a defensores como escépticos del proceso.
- Desarrollar un código de conducta que asegure el uso transparente y objetivo de la información.

Proceso de Benchmarking de Spendolini.

Las cinco etapas para un benchmarking propuestas por Michael J. Spendolini

1ª.-Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

- Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2ª.-Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
- Grupos funcionales de trabajo.

- Equipos inter-funcionales, interdepartamentales y equipos inter-organizacionales.
- Equipos ad hoc (adecuados)

Involucrados en el proceso de benchmarking.

- Especialistas internos.
- Especialistas externos.
- Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.

3ª.-Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

4ª.-Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Conocerse.

- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

5ª.-Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

V. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS DE BENCHMARKING.

a) Benchmarking Interno.

Centrado en el análisis de las mejores prácticas analizadas entre empresas de un mismo grupo, o entre distintas divisiones o áreas de negocio de una misma organización, mediante el cual se aprende a identificar ventajas comparativas fáciles de implementar y presentes dentro de la misma organización.

✓ Ventajas

- Provee un alto grado de detalle en los procesos y se simplifica la búsqueda de información al provenir del interior de la empresa.

- Facilita la rápida incorporación de medidas de mejora.
- Es una técnica rápida y de bajo costo en cuanto a recursos y tiempo necesario de los profesionales.
 - o *Desventajas*
- El foco sobre el trabajo en procesos internos, no permite visualizar los cambios más estratégicos.
- Puede generar inadecuados favoritismos internos.
- No incentiva potentemente ni exige mucho esfuerzo.

b) Benchmarking Competitivo.

Centrado en los competidores directos de mercado, con la finalidad de obtener comparaciones directas y específicas entre organizaciones con base en procesos de excelencia, productos o estrategias de gestión catalogadas como de alto valor.

- ✓ *Ventajas*
- Provee conocimiento estratégico aplicado al mercado competitivo.
- Prioriza áreas con mayor potencial de competitividad.
- Posibilita las alianzas estratégicas basadas en el aprendizaje mutuo entre organizaciones.
 - o *Desventajas*
- Puede ser objeto de duras y rígidas regulaciones legales.

- Dificultad de obtener suficiente información sobre los directos competidores.
- Puede generar amenazas y desconfianza en el proceso.

c) Benchmarking Genérico.

Centrado en la identificación y búsqueda de potenciales ventajas competitivas existentes en organizaciones de otros sectores distintos al propio, con el objeto de aprender las mejores prácticas o estrategias exitosas propias de otros sectores empresariales potencialmente aplicables al propio.

✓ *Ventajas*

- Provee las mejores oportunidades de hacer cambios radicales hacia el logro de desempeños superiores.
- Elimina la amenaza del celo del competidor y por ello es más prolífica en búsqueda y obtención de información.
- Es muy orientado a la innovación.

○ *Desventajas*

- Dificultad de identificar los mejores partners objeto de comparación en los distintos sectores.
- Costos más elevados por la extensa búsqueda de información.
- Requiere de un mayor tiempo para su implementación.

d) Benchmarking Funcional.

Centrado en el análisis comparativo con organizaciones del mismo sector a partir de la identificación de un proceso clave susceptible de ser mejorado. Permite apoyar la mejora de procesos clave de la organización, adoptando y adaptando las mejores prácticas.

✓ Ventajas

- Provee importante información sobre el desempeño específico de un sector o tipo de industria.
- Genera importante conocimiento sobre el desarrollo de procesos a través de redes de profesionales de un mismo sector.
- Permite hacer comparaciones cuantitativas.

○ Desventajas

- Tiende a limitar su aplicación al análisis funcional y operativo que no siempre se basa en la dinámica externa al sector.
- Suele ser más demorado que los estudios de Benchmarking internos y los de tipo competitivo.
- En ocasiones es difícil de encontrar funciones comunes que puedan ser totalmente comparables.

CAPITULO DOS

GENERALIDADES DEL TABACO

I. DEFINICIÓN DEL TABACO.

El Tabaco pertenece a la familia de las solanáceas. Es planta dicotiledónea. Las hojas son lanceoladas, alternas, sentadas ó pecioladas. Corola rojiza, gamopétala, en forma de tubo largo. Las flores se agrupan en panojas ó racimos terminales. Fruto en capsula, con semillas de color blanco de pequeñísimo volumen. Es planta vivaz, que rebrota al cortarse. Se cultiva como anual, aunque en los climas de origen pueden durar varios años. El tallo puede alcanzar los 2 metros de altura. El Sistema radicular es penetrante, aunque la mayoría de las raíces finas se encuentran en el horizonte más fértil. Casi todas las variedades son autógenas (las flores se abren después de la fecundación). (Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana, 2007).



Nicotiana Tabacum

El Ministerio de Turismo de la Republica Dominicana en su sitio web nos habla un poco de la anatomía del tabaco:

La capa es la responsable del aroma y apariencia del tabaco, es una hoja de alta calidad que cubre el cuerpo del tabaco, estas deben sentirse aceitosas y gruesas, y mientras más oscura sea la capa, más fuerte y dulce será su sabor. En cuanto a la tripa, es una mezcla de hojas enrolladas en el centro del puro, estas determinan especialmente que tan fuerte será su sabor y cuan característico será el mismo. Por último el capote son unas hojas sujetas a la tripa, y a su vez dentro de la capa, algunos fabricantes utilizan el capote para intensificar el sabor. (Ministerio Turismo de la Republica Dominicana, 2009).

El tabaco generalmente crece entre las latitudes 40° norte y 40° sur. Se pueden encontrar plantaciones de tabaco en más de 30 países, incluidos Argentina, Brasil, China, Grecia, Italia, Malawi, Mozambique, Tanzania, España, Turquía, y los Estados Unidos (Phillip Morris International, 2002-2014).

II. ANTECEDENTES Y ORÍGENES DEL TABACO.

La planta del tabaco es originaria de la América Meridional. Cuando Cristóbal Colon y sus tripulaciones llegan al nuevo mundo, encuentran que los indios durante sus rituales tradicionales, quemaban las hojas de una planta que desconocían, y el humo que desprendía les provocaba a quienes lo inhalaban una especie de atosigamiento que les resultaba placentero. Los españoles no se interesaron por esta práctica en primera instancia, y fue el capitán Grijalva quien en su expedición a Tabasco se interesó por primera vez en la actividad de fumar tabaco y quiso experimentar. (Moret, 1860)

Estos antecedentes nos confirman que el tabaco es de América Latina desde sus orígenes, lo que explica por qué las tierras de este continente son las más propicias a nivel mundial para el cultivo del mismo. La colonización española en América Latina fue el motor que impulso su propagación como practica a tierras europeas, lo que termino por darle forma y sentido comercial a esta actividad. Los primeros usos que dieron los europeos al tabaco fueron netamente medicinales y para diversos remedios más que para fumar, quedando esta práctica dentro de las clases más bajas y ordinarias.

En el año 1967 el tabaco llega al continente Asiático, comenzando por la India y China e introducido por los portugueses del Brasil, les inculcaron las prácticas de mascar y de fumar el tabaco, quedando así esparcida por todas partes del mundo. El crecimiento acelerado que tuvo esta práctica, hizo que comenzada a verse como un vicio degradante, hasta el punto que las autoridades religiosas comenzaron a publicar restricciones al consumo del tabaco, y sanciones a quienes eran hallados en la práctica. Sin embargo, todas estas contrariedades solo sirvieron para acrecentar la difusión del mismo, y que cada vez más personas se habituaran al consumo del tabaco. (Moret, 1860)

a) Expansión del tabaco en República Dominicana.

En República Dominicana, el cultivo del tabaco se remonta a los siglos XVI y XVII y su desarrollo como rama comercial se hace notable desde mediados del siglo XVIII en la región norte del país. Desde sus inicios, los habitantes del norte (Santiago y La Vega) lo único en lo que se especializan es en el cultivo del tabaco, y por ende también se dedican a comercializarlo. (Pons, 2010)

Entre los años 1844 a 1875, el cultivo de tabaco se da en pequeñas fincas mercantiles, que generalmente eran administradas y trabajadas por los mismos integrantes de las familias que la poseían, y solo era en época de recoger las hojas, cuando se recurría a la intervención de miembros externos a la familia, de forma que organizaban grupos que se ayudaban mutuamente, para acabar más rápido y satisfactoriamente las tareas de cultivo de tabaco. La Republica Dominicana es exportadora de tabaco desde sus inicios: en el año 1856 Puerto Plata exportaba el 99% del tabaco dominicano, hacia los destinos de Alemania, Estados Unidos, Holanda, Francia, Inglaterra, entre otros. Durante todo ese periodo, el tabaco fue el pulmón del comercio dominicano. (Pons, 2010)

El declive que tuvo las actividades comerciales se puede explicar en las situaciones políticas y económicas que invadieron la Republica Dominicana en el siglo XIX, durante las cuales el comercio del tabaco perdió uno de sus principales clientes: la fábrica de cigarros de Sevilla. (Checo & Sang)

Las guerras intermitentes de esa época, hicieron que los cosecheros dominicanos volvieran a sus cultivos de subsistencia, y se comenzó a producir a pequeñas escalas destinadas a mercados específicos, muchos productores ricos emigraron hacia islas españolas, mientras que otros pequeños quedaron en el país, aprovechando la oportunidad que le brindaba la exportación de andullos hacia Haití. (Checo & Sang)

El cultivo y comercialización del tabaco es parte de la Republica Dominicana, de sus campos y su gente desde siempre, a través de los años se ha alcanzado un notable desarrollo en las actividades relacionadas al mismo, y aunque se entiende como se

produjo tal decaimiento de lo que significaban anteriormente las exportaciones de tabaco para la Republica Dominicana, debe hoy de seguirse especializando esta área del comercio, que puede generar numerosas ganancias al país, que tanta sed de auge económico tiene.

III. TIPOS DE TABACO Y SU COSECHA

Los historiadores dominicanos Checo & Sang, en conjunto con el Grupo León Jiménez, en el libro El Tabaco: Historia General en la Republica Dominicana, nos destacan cuatro tipos básicos de la planta de tabaco:

a) Tipo Havanensis.

Llamado criollo en toda la Región de las Antillas. Planta medianamente alta, de tallo no muy grueso, con una veintena de hojas que nacen horizontalmente. Sus flores son pequeñas con pétalos anchos de color rojo. Sus hojas son de forma elíptica, largas y de color verde suave. Producen un tabaco oscuro cuando son fermentadas convenientemente. De esta subespecie existen tres variedades: Havanseed, tipo criollo y cubanseed.

Havanseed: posee hojas bastante grandes y elípticas, con altas cualidades organolépticas, principalmente en lo que se refiere a elasticidad, ya que permite producir un gran número de hojas para capa.

Tipo criollo: produce un tabaco muy oscuro rico en nicotina. Se utiliza para mezclas comerciales, con el propósito de dar mayor sabor y riqueza en nicotina a los tabacos rubios.

Cubansed: produce un tabaco marrón, como de color chocolate. Tiene buen aroma y sabor que le permite producir tabaco de alta calidad.

b) Tipo Brasiliensis.

Tabaco de olor. Plantas bajitas, con tallo fuerte en su base. Sus hojas son largas y de forma elíptica y lanceoladas. Sus flores son verticales y de color rosa. Posee riqueza media en nicotina, produce un tabaco bastante aromático que sirve para caja y para elaborar tabaco en hebras y picaduras para cigarrillos. Este tipo representa la variedad Brasil-Bahía.

c) Tipo Virginica.

Plantas altas y fuertes de grueso tallo. Sus hojas son de color verde oscuro que, al secarse, se convierten en marrones y son de forma lanceoladas y más anchas en la base. Sus flores son largas con pétalos triangulares y de color rosado o rojo. Representan este tipo las variedades Virginia negro, Virginia claro y la Kentucky. Primera produce un tabaco marrón, bastante oscuro, algo aromatizado; mientras la segunda brinda un tabaco rubio, claro, ligeramente aromatizado. La tercera variedad, cultivada mayormente en los Estados Unidos, son plantas muy vigorosas de ciclo corto, que producen un tabaco bastante oscuro, propio para la fabricación de cigarrillo.

a) Tipo Purpurea.

Son plantas de tallo cilíndrico con hojas que nacen horizontales. Sus hojas son pecioladas, de contorno sinuoso y de color verde amarillento. Sus flores tienen sépalos largos y están dirigidas hacia lo alto. Posee tres variedades que son Sumatra, Filipinas y Java. Estas variedades producen un tabaco de buenas cualidades organolépticas, aromatizadas y de buen sabor. Permiten fabricar cigarros y producir las capas.

b) Tipo Ambolena.

Se obtiene por mutación germinal del Tipo Havanensis. Sirve para la hidratación de las otras especies y sus variedades con objeto de obtener variedades híbridas, resistentes a la micosis. (Checo & Sang)

El suelo influye de manera determinante en la calidad de la hoja de tabaco. Diferentes suelos darán diferentes calidades, aun cuando la variedad plantada sea la misma. (Alfaro, 1983)

Un suelo apto para el cultivo de tabaco, se define de la siguiente manera: bien drenado, aireado, ya que permiten el buen desarrollo de las raíces de la planta y ayudan al control de enfermedades, por lo que producen buenas calidades. Aunque el tabaco es bastante tolerante a la acidez del suelo, el pH ideal para su crecimiento está entre los 5.7 a 6.5.; sin embargo, para diferentes tipos de tabaco, pueden diferir tipos de suelo. (Alfaro, 1983)

Para el tabaco estufado, los suelos deben ser de textura abierta, franco-arenosos o arenosos, que sean profundos y de baja materia orgánica. En el caso de los tabacos secados al sol, y los tabacos burley, los suelos pueden ser más pesados, de tipo areno-

arcillosos o arcillo-arenosos, siempre bien drenados, profundos, con moderadas cantidades de materia orgánica, y pueden ser de mayor fertilidad que los indicados para el tabaco estufado, este mismo suelo también se recomienda para el cigarro puro, pero requieren más material orgánica. (Alfaro, 1983)

El tabaco crece en gran variedad de climas, pero se desarrolla mejor con temperaturas altas entre los 27 a 28 Celsius. Por lo general la planta toma de 90 a 120 días para su completo desarrollo, aunque influyen la altura y el calor al que se encuentre expuesta, por lo que necesita buena distribución de la humedad durante toda la época de crecimiento, sobre todo al inicio del cultivo y poco antes de la cosecha. Los excesos de lluvia en terrenos mal drenados, son muy dañinos puesto que causan lesiones irreversibles en la planta, produciendo incluso la muerte de la misma si esta queda encharcada por varios días. La buena luminosidad también es importante para que la planta alcance su óptimo desarrollo. (Alfaro, 1983)

La primera etapa en la producción de tabaco, es la etapa del semillero o almacigo, debe usarse una semilla que reúna las mejores condiciones según el tipo de tabaco que se desea cultivar, y la zona en que se hará. La semilla de tabaco es tan pequeña, que con la cantidad contenida en una chapa de refresco corriente, dará plantas suficientes para una hectárea de cultivo. (Alfaro, 1983)

Dentro de la etapa del semillero esta la preparación de la tierra como primer paso, en el que se prepara la tierra donde se colocaran las eras para regar las semillas. Ese paso esta seguido de la fertilización, en el que se recomienda aplicar algún fertilizante rico en

fosforo. El riego de la semilla se recomienda que sea en conjunto con algún otro material para distribuirla adecuadamente, como el aserrín de madera no corrosiva, arena fina o cenizas cernida. La cobertura del semillero se realiza para proteger las semillas del sol y la lluvia durante los ocho días que durara esta planta en germinar. Se recomienda el uso de fumigantes orgánicos que mantengan el semillero libre de plagas malas hierbas. Como último paso de esta etapa se acondicionan las plántulas para el trasplante, comenzando a dar un poco de sol dependiendo del vigor de la plántula, el clima y la necesidad de trasplante. (Alfaro, 1983)

La etapa del cultivo va desde la preparación de la tierra y el trasplante, hasta el momento en que estén las primeras hojas listas para ser recolectada. Cuando el tabaco alcanza un desarrollo en el almacigo, que se puede notar en la presencia de cuatro a cinco hojas, y un tamaño de unos pocos metros, están listas para ser trasplantadas, y para arrancarlas se halan suavemente de las hojas o del tallo. Posteriormente se procede a sembrarlas enterrándolas hasta la base de las primeras hojas, hasta que establezca un buen contacto con la raíz. (Alfaro, 1983). Cabe resaltar, como hemos mencionado en párrafos anteriores, que la planta de tabaco necesita un buen riego para su óptimo crecimiento y desarrollo, sin embargo, un riego desproporcional del riego podría causar incluso la muerte de la planta, por lo que se debe ser sumamente cuidadoso a la hora de esta actividad, y procurar que las tierras tengan un buen drenaje.

La última etapa del cultivo de tabaco, es la denominada etapa de beneficio o cosecha. Esta etapa va desde el inicio de la recolección de la hoja hasta la venta del producto. Se

da inicio a la recolección, cuando aparece el botón floral y las primeras hojas inferiores han llegado a su completo desarrollo, de este mismo modo, primero se recolectan las hojas inferiores hasta llegar a las hojas superiores. (Alfaro, 1983)

Según Franklin Alfaro en su libro El Cultivo del Tabaco, la hoja es considerada madura o en su punto de colecta, cuando ha alcanzado un desarrollo total en largo y ancho, acompañado de los siguientes cambios:

- Cambio de color verde oscuro, a verde más claro, y luego a tonos de amarillo.
- Disminución de la cantidad de agua y aumento de la cantidad de materia seca.
- La superficie de la hoja se levanta en partes, produciendo lo que los agricultores conocen como “arronchamiento”.

“La recolecta de la hoja debe hacerse en tiempo seco, o esperar a que la humedad de la noche se haya evaporado.” (Alfaro, 1983)

La empabilada es el paso que le sigue a la recolecta, y es también uno de los pasos más importantes. Franklin M. Alfaro, nos señala que la empabilada consiste en amarrar las hojas a una varilla de madera, usando un pabilo de forma tal, que en cada varilla de aproximadamente 1.5m se colocan de 80 a 100 hojas. Se usa pabilo suave que soporte bien la hoja, pero que pueda ser cortado o reventado con facilidad una vez que la hoja haya sido curada y secada. Una vez realizada la empabilada, las varillas se colocan inmediatamente en el lugar de cura y secado de la hoja.

La cura y el secado de la hoja de tabaco comprende una serie de cambios físicos y químicos que producen transformaciones en los componentes de la hoja, de modo que se cree una materia apta para el uso industrial; dentro de estos cambios se pueden observar cambio de color, pérdida de agua, transformación de almidones y concentración de materia seca. (Alfaro, 1983)

Una vez curada y seca la hoja, esta se retira del lugar de secado y se lleva a una bodega de almacenamiento para su clasificación y venta. En ese punto es importante colocar las hojas separadas según provengan de la parte inferior de la planta, de la parte media, o de la parte superior, ya que ello facilita mucho su clasificación. (Alfaro, 1983)

CAPITULO TRES

INDUSTRIA TABACALERA EN REPÚBLICA

DOMINICANA.

I. PRODUCCIÓN DE TABACO EN REPÚBLICA DOMINICANA.

La Hispaniola fue el primer lugar de la América Colonial donde los españoles empezaron el cultivo del tabaco en el año 1531. La Semilla fue obtenida en México, y la producción se extendió a otras islas vecinas, en el 1580 se inició el cultivo en Cuba y pronto se extendió a las Guayanas y Brasil. Hasta este momento, España mantuvo el monopolio del comercio del tabaco en Europa. (INTABACO, 2003)

Según el Centro de Exportación e Inversión de Republica Dominicana (CEI-RD), Republica Dominicana ha captado el 60% de los mercados de Norteamérica, y llegando también a mercados como España, Holanda, Puerto Rico, Alemania.

El tabaco representa el 43% de las exportaciones agrícolas del país y durante los últimos años ha tenido una posición alcista debido al gran esfuerzo del gobierno para la dinamización y la impulsión del sector agropecuario de la Republica Dominicana.

Bien es cierto que la Republica Dominicana se ha especializado en el cultivo y la producción del tabaco llegando a cubrir las distintas regiones que posee la isla, cada una con un porcentaje más significativo que la otra pero cubriendo todas las zonas posibles para este tipo de cultivo.

II. PURO DE TABACO DOMINICANO.

La elaboración de un puro es un proceso delicado en el cual intervienen varios factores que hacen del puro un producto deseable por parte de los consumidores, este proceso

empieza desde la selección de las hojas adecuadas hasta la correcta mezcla y prensión de las mismas.

Hay métodos distintos para la elaboración de este producto pero el proceso es el mismo, el cual se ha utilizado desde décadas para la preparación del cigarro. Este proceso lo lleva a cabo el torcedor de tabaco que es el nombre que se le da a la persona que prepara este producto, y debe de seguir los siguientes pasos:

1. *Moldeado de la tripa.*

Que no es más que la colocación de las hojas de tabaco enrollado y de forma cilíndrica.

2. *Preparación del capote.*

La función de este es sostener las hojas ya enrolladas para que se mantengan sujetas

3. *Cierre del capote.*

El armador o torcedor de tabaco calcula el tamaño que tendrá el puro para envolver la tripa

4. *Moldeado del cigarro.*

En esta parte el torcedor de tabaco trata de prensar el cigarro para que todo quede sujeto y se proceda al prensado final del cigarro.

5. *Prensado del cigarro.*

Se deposita el cigarro en una máquina y se le ejerce presión.

6. Preparación de la hoja de la capa.

Aquí se le colocan más hojas, cortadas con una cuchilla de forma curva para poder enrollarlas en el capo del cigarro.

7. Torcido de las capas.

Este proceso final es donde se viste el cigarro o más bien dicho se le pone una cubierta para luego moldear las puntas o perilla para que el consumidor final pueda cortar y disfrutar del cigarro ya terminado.

Detallado el proceso, este puede ser llevado a cabo de tres maneras distintas:

- Manual.

Este proceso es totalmente manual y no necesita la intervención de máquinas. El puro de tabaco elaborado manualmente se le denomina puro artesanal, este tipo de cigarro es el preferido por los consumidores locales, ya sean nacionales o extranjeros.

- Mecanizado

Todas las fases del proceso son realizadas por máquinas que hacen el mismo trabajo que los torcedores.

- Mixto

La máquina llega hasta la parte de preparación de la tripa y luego el torcido se realiza a mano.

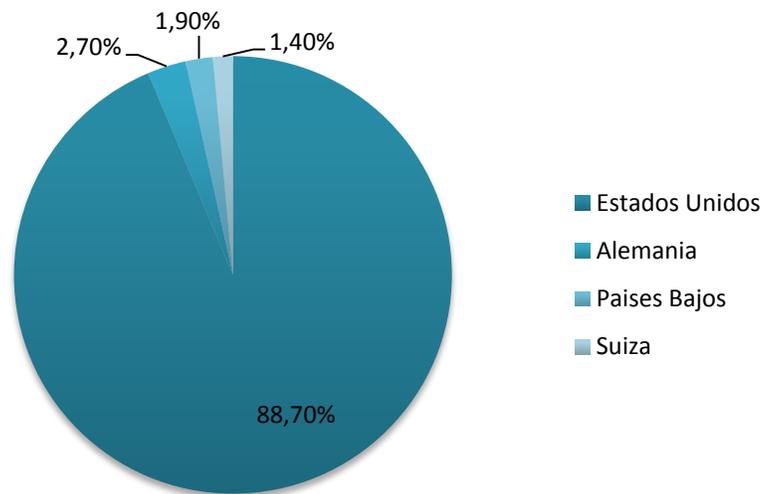
a) Calidad.

Entre las cualidades del puro dominicano esta la calidad, la cual juega un factor competitivo que marca la diferencia a la hora de comparar cualquier puro con los del resto del mundo.

El puro de tabaco elaborado en la Republica Dominicana, goza combustibilidad, textura, sabor, elasticidad, olor y color equilibrado, tales características son las preferidas por los consumidores que degustan este producto.

III. COMERCIALIZACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE PURO DE TABACO DOMINICANO.

La República Dominicana como principal suplidor de tabaco hacia mercados americanos suple a este con más del 50% de nuestra producción local.



Fuente: Grafico elaborado con datos de Trademap.org

Parte de la producción total de tabaco en la República Dominicana es exportada hacia mercados estadounidenses, siendo este el principal mercado la hora de la comercialización a nivel internacional de este producto. El otro 11% de la producción es distribuido entre la demanda local y el resto del mundo.

Se puede decir que la demanda local del producto está siendo suplica ya que el blanco de público para este producto es limitado. El cigarro o puro de tabaco es un producto con una segmentación muy definida, claro está que podrían darse casos que rompan ese paradigma.

Usualmente los consumidores de este producto son personas conocedoras y más reservadas, se podría decir que el consumo del mismo es exclusivo ya que intervienen ciertos factores los cuales hacen que el producto este bien segmentado como por ej. Poder adquisitivo, edad, conocimiento, entre otros, ya que este producto requiere de altos ingresos para la adquisición, edad por el tipo de producto que es y conocimiento ya que no es un cigarrillo común y se debe tener el conocimiento y la experiencia para poder fumarlo.

IV. PRINCIPALES EMPRESAS TABACALERAS DOMINICANA.

La Republica Dominicana al tener una producción de tabaco extendida por las diferentes zonas de la isla ha hecho que se hayan constituidos muchas empresas productoras de tabaco y por ende fabricadoras de puros.

Entre las principales empresas productoras de tabaco a nivel nacional encontramos:

- **La Flor Dominicana**

Principal empresa productora de tabaco y puros de la zona Norte de la isla, ubicada en Santiago y fundada el 1996.

- **La Tabacalera C. por A.**

Empresa productora y exportadora de puros dominicanos fundada en el 1902 y ubicada en el área del Cibao

- **General Cigar Dominicana**

Empresa manufacturera de puros de tabaco la cual produce cuatro de las diez principales marcas de puros hechos a mano. Fundada en el 1975

- **Don Guillermo Cigar**

Esta empresa elabora los cigarros a mano, denominados estos con el nombre de puros artesanales.

- **Humidores Dominicanos, SRL**

Esta empresa cuenta con una capacidad de producción de más de 40 Millones de Cigarros para la exportación a mercados extranjeros.

V. INSTITUCIONES DE APOYO A LA INDUSTRIA DEL TABACO EN REPÚBLICA DOMINICANA.

El tabaco, siendo uno de los principales productos representantes de la economía dominicana goza de ciertos privilegios, siendo este la principal materia prima para la elaboración del cigarro o puro de tabaco el cual es consumido de manera local y exportado a mercados norteamericanos.

El gobierno de la Republica Dominicana incentiva la producción y exportación de productos agrícolas, ya que, se puede decir que es uno de los puntos fuertes que destacan nuestro país. Se han creado instituciones para el fomento y comercialización de los distintos productos agrícolas y el tabaco no es la excepción.

Entre las instituciones de apoyos se encuentran:

Instituto del Tabaco de la Republica Dominicana (INTABACO).

Creado por el Consejo de Estado mediante la ley No.5961, del 15 junio de 1962, publicada en la Gaceta Oficial No. 8673.

El espíritu de esa ley fue crear una institución autónoma que se ocupara del sector tabacalero. Dentro de las funciones principales del INTABACO están:

- Mejorar los sistemas de cultivo del tabaco para uniformar el procedimiento usual para su preparación, clasificación y rendimiento usual para su preparación y clasificación.
- Luchar contra las enfermedades y plagas del Tabaco.

- Organizar cursos, conferencias y exposiciones nacionales encaminadas a estimular el mejoramiento del producto y de los sistemas empleados en su cultivo, producción y preparación.
- Concurrir a congresos, conferencias y exposiciones internacionales.
- Estimular a estudiantes graduados dominicanos en la especialización tabacalera mediante estudios intensivos en estaciones experimentales del país o extranjeras.
- Realizar todas las gestiones necesarias encaminadas a lograr el crédito agrícola tabacalero para los productores de escasos recursos.
- Confeccionar memorias anuales de estadísticas y labores del Instituto del Tabaco para conocimiento del público en general.

Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX).

Este centro fomenta la reactivación e incremento de las exportaciones dominicanas como parte de un plan del gobierno dominicano para aumentar el volumen de exportaciones de la Republica Dominicana.

Según la Ley No. 84-99 de la Constitución Dominicana sobre reactivación y fomento de las exportaciones la cual dice que para la apertura y reinserción de la economía en los mercados internacionales, es necesario eliminar el sesgo anti-exportador que se origina por el pago de los impuestos aduaneros sobre las mercancías incorporadas a los productos de exportación, dado que los mismos reducen la competitividad de la oferta exportable del país.

El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).

Tiene como objetivo la promoción y fomento de las exportaciones dominicanas y las inversiones, a fin de impulsar la inserción competitiva del país en los mercados internacionales de bienes y servicios.

CAPITULO CUATRO

INDUSTRIA TABACALERA EN CUBA

I. Producción de tabaco en cuba.

La palabra tabaco viene de la cultura taina, los tainos del Caribe se dedicaban a la siembra y consumo, el mismo servía como acompañante para rituales religiosos de los indígenas.

Cuba está situada muy cerca del Trópico de Cáncer, con una humedad relativa del 79% y una temperatura media de 25 °C; recibe un sistema de lluvias que favorecen principalmente a la región occidental del país, donde se encuentran las mayores siembras de tabaco de Cuba.

El tabaco es uno de los principales rubros de exportación de Cuba. Por su calidad es reconocido como el mejor del mundo y es vendido a un alto costo mundialmente. En la actualidad se ha convertido en uno de los productos que ofrece los más seguros ingresos, dada su exclusividad competitiva. (Alayon, 2014)

El cultivo se desarrolla en todas provincias del país, sin embargo las que más se destacan en este sector son: Pinar del Río, con el 58.9% de la producción; Villa Clara, con el 11.8%; y Sancti Spíritus, con el 11.8%). Entre ellas se suma un poco más del 80 % de la producción total del país. (Alayon, 2014)

Las regiones de Vuelta Abajo y Semi vuelta, en la provincia de Pinar del Río, y de Partidos, región de la provincia Habana cultivan más del 90% de la hoja de tabaco negro de calidad. Las estadísticas reflejan que en la provincia pinareña, este sector da empleo a

decenas de miles de personas. Solo en Vuelta bajo, esta fuerza laboral garantiza la plantación de 15 940 hectáreas. (Alayon, 2014)

Los tipos de tabacos más demandados en el mercado internacional son el Virginia, el Burley y el Oriental. Ellos son destinados, mayoritariamente a la producción de cigarrillos. Cuba, por su parte, cultiva con más frecuencia el tabaco negro, curado al aire, y destinado casi todo al sector élite del mercado. Su producción más selecta la constituye el tabaco Premium, rubro de lujo, debido a la triple condición de suelos, clima y experiencia de los productores. (Alayon, 2014)

Algunos mercados han demostrado madurez en cuanto a la distribución de los habanos cubanos. Ellos son: Reino Unido, Alemania, Francia y Suiza. La corporación internacional Habanos S.A ha asumido el 80 por ciento de la producción de puros Premium para el mercado, y distribuye 27 marcas en los cinco continentes. Algunas de estas: Cohíba, Montecristo, Romeo y Julieta, Partagás, Hoyo de Monterrey, H.Upmann y Punch. (Alayon, 2014)

En la actualidad, el puro cubano se comercializa en más de 150 países, excepto en Estados Unidos debido a política de bloqueo. Cumple más de un 95% de los compromisos productivos, tanto en tabacos como en cigarrillos para la exportación, el consumo nacional y el mercado interno en divisas

II. EL HABANO CUBANO.

Se denomina habano a todos aquellos puros los cuales el 100% de su composición es cultivado y manufacturado en Cuba tras múltiples y severos procedimientos tanto a nivel del proceso agrícola de cultivo, fermentación, secado e inclusive añejamiento.

El secreto del habano es Cuba. Las características del suelo y del clima de esta isla, sumado a su tradición y continuidad de manufactura, son los factores que determinan una calidad de tabaco única e inmejorable

Los Habanos son solamente los elaborados en Cuba, mientras que los Puros son todos aquellos producidos en el resto del mundo. El habano tiene un aval de más de cinco siglos de historias, lo que le da el título de ser el mejor del mundo.

a) Anatomía del habano.

Los habanos contienen hojas de dos tipos de matas diferentes, la criolla y la corajo. La criolla produce el tabaco para las tripas y el capote que conforma el tabaco. EL corajo produce la envoltura que le da terminación y dicta su apariencia final. Los cubanos han comenzado a experimentar recientemente con nuevas cepas de tabaco más resistentes al clima y a plagas, que son los flagelos de la industria tabacalera. La mata de tabaco criollo se siembra al sol; la corajo u otro tipo de cepa para la capa se siembra bajo toldos de tela fina para protegerlas y que mantengan un color y textura uniforme por lo que este cuidado y cosecha de las hojas para capa incrementa el costo de producción

- *Tripa.*

Se mezclan tres tipos de hojas para conformar la tripa, fuente de los ricos sabores y aromas que distinguen de inmediato a un Habano.

- *Volado.*

Hoja de tabaco con la menor fortaleza, valorada especialmente por su combustibilidad; también conocida como fortaleza.

- *Seco.*

Hoja de fortaleza media, la más importante para el aroma.

- *Ligero.*

La hoja de mayor fortaleza, de quema lenta, para darle el toque de sabor.

- *Capote.*

El capote, es la hoja especial que envuelve a las hojas que forman la tripa, define la forma del puro y da un toque final a su calidad a la hora de fumarlo.

- *Capa.*

La capa es una hoja exquisitamente fina y elástica. Forma la superficie exterior del puro. La capa contribuye en poco al sabor de un Habano, pero representa la culminación de la perfección de un puro.

Las hojas se colocan una sobre otra en una mezcla apropiada y conformadas cuidadosamente para asegurar firmeza y la fabricación adecuada y luego se utiliza el capote para sujetar la mezcla. Después del proceso de configurar las hojas en moldes a presión se coloca la capa. Los torcedores configuran la capa al tamaño adecuado con la chaveta o cuchilla semicircular.

Se toma un pedazo de la capa sobrante para hacer el extremo del habano que hace que su forma se mantenga. Esto se hace con una goma vegetal inodora e insípida.

Luego se Inspecciona el habano en cuanto a su circunferencia y largo y más tarde sufre un proceso de fumigación y añejamiento para finalmente pasar por un control de calidad por inspección, evaluación y presentación. El secado y añejamiento de los habanos es necesario para eliminarles el exceso de humedad y la rudeza del tabaco recién fabricado.

b) Marcas Globales.

Cohíba es la marca de mayor prestigio en el mundo del tabaco. Fue creada en 1966 y durante muchos años estuvo destinada únicamente para regalo a las personalidades de gobierno. Es la única marca de Habanos en la que dos de los tres tipos de hojas que se utilizan en su elaboración, seco y ligero, experimentan una tercera fermentación en barriles. Este proceso tan especial se traduce en un aroma y sabor que sólo pueden encontrarse en esta marca.

Montecristo es la más conocida y quizás la más apreciada de todas las marcas de Habanos. Se podría considerar que Montecristo es la referencia por la que se mide a todos

los demás Habanos. Su nombre se origina en el personaje de la novela "El Conde de Montecristo" de Alejandro Dumas.

Partagás es inmediatamente reconocible por su rico e intenso sabor. El carácter de su ligada, compuesta de tabacos seleccionados procedentes de la región de Vuelta Abajo, es de una riqueza y aroma inimitables.

Romeo y Julieta, creada como marca de Habanos en 1875, tiene su raíz en la tragedia literaria del mismo nombre del escritor inglés William Shakespeare. Su equilibrada y aromática ligada, con hojas seleccionadas procedentes de la región de Vuelta Abajo, hace de Romeo y Julieta el Habano clásico de sabor medio.

Hoy en día, Romeo y Julietagoza de un gran prestigio en todo el mundo y ofrece una de las más amplias gamas de vitolas de las marcas de Habanos, todas elaboradas Totalmente a mano con tripa larga.

El Hoyo de Monterrey se encuentra en una de las fértiles tierras de la ribera del río que atraviesa San Juan y Martínez. El suave sabor de su ligada lo convierte en una opción atractiva para aquellos que gustan de un Habano de menor fortaleza, delicado y aromático, con una gran elegancia y complejidad.

Herman Upmann fue un banquero alemán cuya afición por los Habanos le llevó a establecerse en La Habana en 1840. Fundó un banco y una fábrica de Habanos en 1844. El banco cerró, pero su marca de puros persiste en nuestros días, considerada un ejemplo dentro de los Habanos más refinados con una fortaleza media en su sabor.

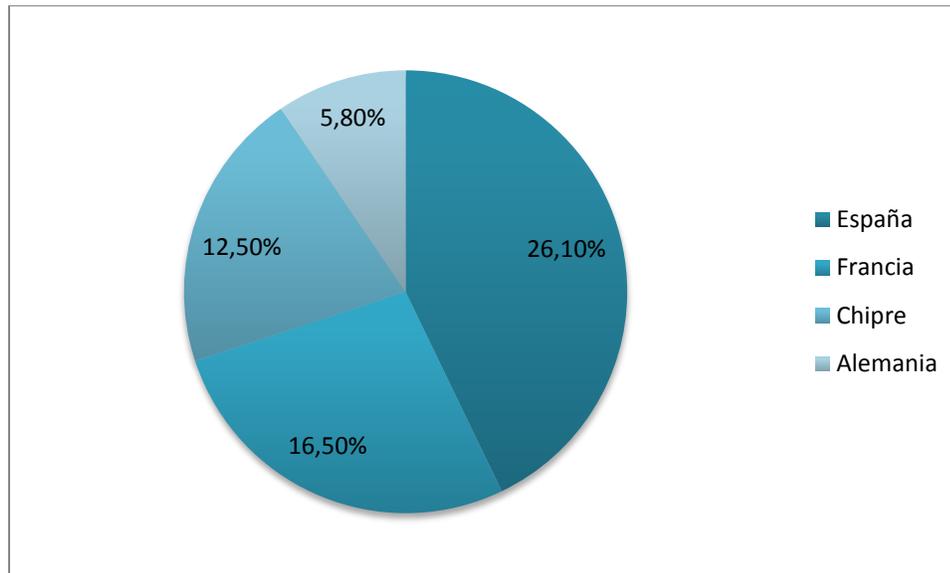
José L. Piedra es una marca de Habanos peculiar. A diferencia de la mayoría de los Habanos se elabora con hojas de la región productora de Vuelta Arriba.

III. COMERCIALIZACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DEL HABANO CUBANO.

La comercialización del tabaco Premium cubano en el mercado nacional, a diferencia de los mercados internacionales, es desarrollada centralmente por la dirección del Mercado Interno en Divisas de la Corporación Habanos, S.A. El mercado interno cubano se ubica entre los ocho mercados más importantes del negocio de Habanos, de ahí su prioridad estratégica. (García, 2008)

Existe un vínculo directo entre Habanos, S.A. como distribuidor mayorista y las cadenas de tiendas nacionales como intermediarios o distribuidores mayoristas para la comercialización del producto. También Habanos, S.A., como proveedor y distribuidor de la mercancía, influye sobre el nivel de satisfacción del consumidor final.

En la actualidad, la dirección del MID realiza la labor de venta y distribución de mercancía, (tabaco y artículos para fumadores) en todas las provincias del país, excepto Guantánamo y la Isla de la Juventud. Sus clientes principales son las comercializadoras nacionales: Caracol, S.A., TRD Caribe del Grupo Gaviota, S.A., Corporación CIMEX, S.A., Cubalse, S.A., Habaguanex, S.A. y Oficina del Historiador de La Ciudad y Cubacatering (García, 2008)



Fuente: Grafico elaborado con datos de Trademap.org

IV. PRINCIPALES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TABACALERA CUBANA.

Habanos S.A. se formó en 1994, es la cara visible del monopolio del tabaco cubano, que controla la promoción, distribución, y exportación de los cigarroscubanos y otros productos derivados del tabaco tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

Habanos S.A. es dueño de la marca registrada de todas las marcas de cigarros y cigarrillos confeccionados en Cuba en los países hacia donde son exportados y tiene también la franquicia de la cadena de tiendas de venta de cigarros conocida como La casa del habano. Para controlar la distribución y protegerse de imitaciones y falsificaciones, Habanos S.A. exporta solamente a una única compañía en cada país:

- Hunters & Frankau para Gran Bretaña y Gibraltar.
- 5th Avenue Cigars para Alemania.
- Habanos Nordic A.B para Escandinavia y los países Bálticos.
- Intertabak para Suiza.
- Pacific Cigar Co. para la mayoría del Pacífico.

La única nación a la cual Habanos S.A. no le vende cigarrillos es a los Estados Unidos de América, que han mantenido un embargo comercial con Cuba desde 1962.

Habanos S.A. entró en un acuerdo de empresa mixta con Altadis que ha proporcionado inversiones crecientes a la industria cubana así como estabilidad y un aumento en la capacidad productiva. Además, la empresa mixta proporcionó un más amplio rango mundial de comercialización para los puros cubanos.

Altadis es actualmente el tercer fabricante de cigarrillos en Europa. El mercado del cigarro cuenta con pocos grandes actores internacionales. Dispone de una cartera de marcas prestigiosas de Habanos gracias a su participación al 50% en la empresa mixta Corporación Habanos con el Estado cubano, adquirida en 2000.

CAPITULO CINCO

BENCHMARKING COMPETITIVO DEL PURO DOMINICANO Y EL HABANO CUBANO

En este capítulo se tomarán los datos relevantes que se han tratado en los capítulos anteriores de esta monografía, y se estructurarán en la aplicación del Diamante de Porter para determinar las cualidades competitivas de la industria tabacalera de ambos países, y cuál de ellos puede desempeñarse mejor en los mercados internacionales.

I. INDICADORES.

En la siguiente sección se ven los indicadores a tomar en cuenta para el análisis mediante diamante de Porter, así como la puntuación que se le ha dado a cada país en base a las informaciones encontradas, las cuales se detallarán más adelante en los hallazgos.

Condiciones de los factores		
	Dominicana	Cuba
Suelo de producción	4	4
Mercado Laboral	2.5	3
Capacitación y educación	3	4
Preparación tecnológica	3	4
Promedio	3.13	3.75

Suelo de producción.

Se refiere al tipo de suelo más apto para la producción de tabaco en ambos países. Como vimos en capítulos anteriores, el suelo destinado para la producción de tabaco debe ser bien drenado, aireado y mantener el pH balanceado en el lugar de la siembra. Los suelos

tanto de Republica Dominicana como de Cuba son muy similares en este aspecto, es por esto que se le ha dado puntuación similar a ambos países.

Mercado laboral.

La agricultura en general es una fuente altamente generadora de empleos. La producción del tabaco, por el número de pasos y tareas especializadas que conlleva, requiere que se emplee mano de obra preparada y dedicada a las diferentes fases de la producción. En este indicador hemos comparado el porcentaje de empleos que se dedica a la agricultura en ambos países.

Según datos del banco mundial, desde 2011 a 2014 el porcentaje de empleos de agricultura en Cuba fue de un 20%, mientras que en República Dominicana fue de un 15%.

Capacitación y educación.

Este factor o indicador hace alusión a la nivel técnico que posean las personas encargadas del proceso de producción, personas más capacitadas y con un nivel educativo superior son más competitivas ya que se necesitarían menos individuos para la realización de una tarea o actividad.

Preparación tecnológica.

Mejores avances tecnológicos para la elaboración del producto, esto se ve reflejado en la producción. Este factor juega un papel muy importante ya que mientras mayor sea la

preparación tecnológica, mayor será la producción, de esta manera se puede aumentar y perfeccionar la elaboración del producto.

Condiciones de la demanda		
	Dominicana	Cuba
Mercado Local	2	3
Mercado externo	4	2
Poder adquisitivo	3	1.8
Producto sustituto	3	3
Promedio	3	2.45

Mercado local.

Ambos países suplen significativamente su mercado local, al ser escaso o más bien selectivo, Cuba obtiene el mejor puntaje que Republica Dominicana.

Mercado externo.

Si bien es cierto que Cuba exporta a diferentes mercados, no es comparado con la cantidad que Republica Dominicana le suple a uno solo. Por ese caso, Rep. Dom. Obtiene mejor puntaje.

Poder Adquisitivo.

Se puede decir que los consumidores de RD poseen mejor poder adquisitivo que los consumidores de Cuba.

Producto sustituto.

En ambos países hay productos sustitutos del cigarro de tabaco, tales como el cigarrillo.

Sectores relacionados o de apoyo		
	Dominicana	Cuba
Clusters	3.5	2
Instituciones de apoyo	4	2
Instituciones gubernamentales relacionadas	4	2.5
Distribuidores locales	4	2.5
Promedio	3.88	2.25

Clúster.

RD posee más clústeres o agrupaciones de productores que Cuba

Instituciones de apoyo.

De igual manera se observa que RD tiene mayor puntuación debido a las diferentes instituciones que fomenta la agricultura y las exportaciones.

Instituciones gubernamentales relacionadas.

Nuevamente RD obtiene mayor puntuación debido a los grandes esfuerzos que realizan las instituciones gubernamentales para el aumento de la comercialización de productos.

Distribuidores locales.

Dominicana cuenta con más casas distribuidoras de cigarro que Cuba.

Estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna		
	Dominicana	Cuba
Competidores internos	1	3
Incentivos o subsidios	3	2
Empresas productoras	3.5	1
Medidas sanitarias	3	3
Promedio	3.13	1.75

Competidores internos.

RD al poseer varias empresas encargadas de la elaboración de cigarro hace que internamente la competencia sea mayor, Cuba por otro lado no posee tantos competidores.

Incentivos o subsidios.

RD cuenta con varios subsidios, desde la exportación hasta la siembra y producción

Empresas Productoras.

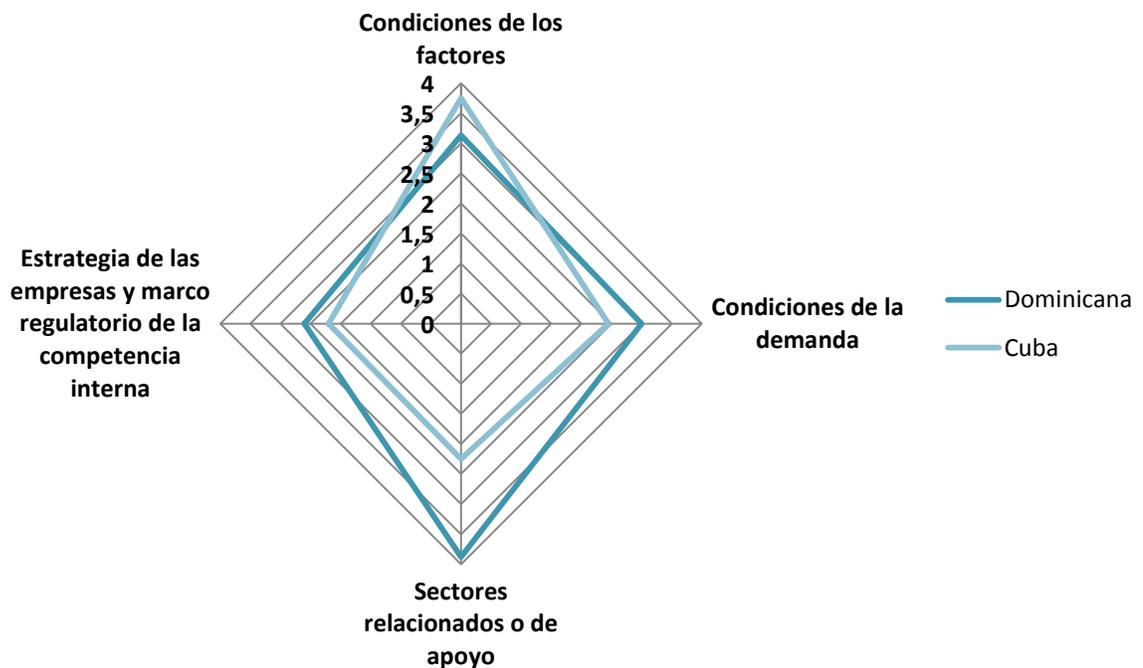
Habiendo varias empresas que producen cigarro en en RD se ha decidido darle un valor mayo en comparación de Cuba

Medidas Sanitarias.

Ambos países cuentas con medidas sanitarias similares.

II. APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER.

Calificación promedio de los indicadores		
	Dominicana	Cuba
Condiciones de los factores	4	4
Condiciones de la demanda	2.5	3
Sectores relacionados y de apoyo	3	4
Estrategia de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna	3	4



III. HALLAZGOS.

Se puede observar que basado en las condiciones de los factores de ambos países, República Dominicana y Cuba, por su geografía poseen suelos y clima similares que poseen las condiciones necesarias y favorece la producción de tabaco. La mano de obra especializada para la producción de este rubro es sumamente importante al igual que los factores naturales de producción, en ese aspecto se observa que Cuba ha dedicado mayor porcentaje de mano de obra especializada a la producción del tabaco.

Nuestro país exporta a más Mercados internacionales, pero las exportaciones de habano cubano son más bajas por un porcentaje muy menor, por lo que casi igualan las exportaciones dominicanas, cosa que podrían fácilmente mejorar con la inserción de su producto a los Estados Unidos.

Cuba dedica más recursos a la tecnología y capacitación para la producción del habano, lo que hace que la producción sea más dinámica y de calidad; sin embargo nuestro país tiene más instituciones que apoyan la producción del tabaco, e instituciones que apoyan la exportación y promoción del producto agrícola dominicano.

Los incentivos y organizaciones de apoyo que posee la República Dominicana, estimula la elaboración de un tabaco de calidad, a través de la competencia interna que estos incentivos y organizaciones generan.

En Cuba, la industria tabacalera esta manejada básicamente por una sola empresa, Habanos S.A., por lo que carecen de esa competencia interna que beneficia bastante a las industrias.

Aunque República Dominicana le lleva ventaja a Cuba en más factores, se observa que en realidad la diferencia entre ambos no es muy significativa y esta podría tornarse inversa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

Una de las mayores industrias de la República Dominicana, es la tabacalera, y lo es por la gran ventaja competitiva que poseemos con la industria. La República Dominicana cuenta con los suelos, el clima, la tecnología y el personal aptos y necesarios para el óptimo desarrollo de esta industria.

Sin embargo, el potencial de el puro de tabaco dominicano no está siendo aprovechado como debería, ya que a nivel de exportaciones solo nos hemos enfocado en el mercado estadounidense, y hemos descuidado otros mercados que podrían resultarnos más beneficiosos: el europeo.

La apertura comercial que está teniendo Cuba con los Estados Unidos podría significar una amenaza para el posicionamiento del puro dominicano en el mercado norteamericano, puesto que el habano cubano, el cual representa el principal competidor para el puro dominicano, podría fácilmente insertarse con mejores tarifas y más ventajas en los Estados Unidos; en miras a esto podemos fácilmente concluir que la industria tabacalera dominicana necesita comenzar a preparar estrategias que contrapongan los efectos negativos que esta apertura podría ocasionarnos.

La producción de puro de tabaco en nuestro país está distribuida de la siguiente manera: alrededor del 80% de la producción está destinada a la exportación hacia los Estados Unidos, el 20% restante se divide entre los demás mercados internacionales, siendo Alemania, Países Bajos y Suiza los principales. Nuestra demanda local de puros también se encuentra incluida en este 20%, a parte de otro porcentaje importado desde Cuba y

otros países, y que también consume el mercado local. El segmento consumidor de puros en nuestro país es muy marcado y específico, por lo que no es difícil cubrir la demanda local.

El Habano de Cuba goza de exclusividad y reconocimiento a nivel internacional, este se produce en casi todas las provincias del país. Las condiciones dominicanas y cubanas para la producción de tabaco son similares y ambas producen tabaco de gran calidad, es por esto que Cuba se considera el principal competidor de nuestro país en cuanto a esta industria.

La distribución y venta del habano cubano tanto a la demanda local como a la internacional se encuentra manejada principalmente por la compañía Habanos S.A., quien es también la principal y más grande compañía de la industria tabacalera dominicana. Las exportaciones de habano de Cuba se encuentran dirigidas especialmente hacia España, con un 26.10%, seguida de otros mercados europeos como Francia, Chipre y Alemania. Según los resultados arrojados por la aplicación del Diamante de Porter a ambas industrias tabacaleras (la dominicana y la cubana), nuestro país posee ventaja en muchos de los aspectos que influyen en las mismas.

La industria tabacalera en Cuba supera en organizaciones de apoyo y fomento a la producción de tabaco, a la industria de Cuba, esto probablemente se debe a que nuestro país ha mostrado mayor apertura comercial y dinamismo de la economía que Cuba, por lo que tenemos mayor número de suplidores, distribuidores y organizaciones que nos aportan ventaja a la hora de producir y comercializar Tabaco.

Nuestro país ha captado en gran porcentaje el mercado estadounidense, mientras que Cuba ha captado mas mercado europeo. Esto podría significar una desventaja para nosotros a largo plazo, puesto que cuando el bloqueo comercial entre Cuba y Estados Unidos acabe completamente, estos intentarían agresivamente introducir el habano en ese mercado, y por las ventajas geográficas y las posibles preferencias al comercio que se les pudieran otorgar, podrían desplazar el puro dominicano del mercado; para entonces Cuba tendría los dos principales mercados demandantes del tabaco: el norteamericano y el europeo, por lo que será más difícil para la República Dominicana acaparar otros mercados en Europa.

Cuba ha invertido más en tecnología y capacitación para la producción de Tabaco, superando nuestro país en ese aspecto. Sin embargo, en nuestro país de han desarrollado mas incentivos a la producción agrícola local y a sus exportaciones, por lo que tenemos más empresas productoras y comercializadoras de tabaco, lo que a su vez estimula la competencia interna y nos lleva a producir un tabaco de mayor calidad.

Aunque se observo ventaja en la industria tabacalera dominicana sobre la cubana, la misma no puede ser considerada mayor, puesto que se trata de aspectos en los que Cuba podría mejorar sin mucho esfuerzo, y en los que dominicana no puede descuidarse, pues significaría la caída de una de las industrias que más aporta al dinamismo de la economía.

RECOMENDACIONES.

Analizados los datos ilustrados en esta monografía, y las comparaciones realizadas entre ambas industrias tabacaleras, se ofrecen las siguientes recomendaciones a la República Dominicana, con la finalidad de impulsar el crecimiento de la industria, y hacer de esta una fuente permanente de beneficios a la economía.

Hacer planes estratégicos y de exportación novedosos, dirigidos a incursionar en mas mercados europeos, dedicar un poco mas de esfuerzo a los que ya hemos penetrado, con la finalidad de ganar más posicionamiento y reforzar las relaciones con los socios, sin descuidar el estadounidense, de modo que no podamos ser desplazados tan fácilmente y que se sigan percibiendo las entradas provenientes del mismo.

Invertir en educación y tecnología, que permitan que los procesos productivos del puro dominicano sean más dinámicos y den como resultado un tabaco de más alta calidad, siempre atendiendo a las exigencias de los consumidores.

Dedicar atención a la capacitación de mano de obra especializada, que contribuirá de igual forma a la elaboración de un mejor producto final.

Incentivar el cuidado de las aéreas de producción del tabaco, para que continúen cumpliendo con los estándares para la producción de un tabaco de calidad.

Promover los incentivos a la producción, a las industrias relacionadas y de apoyo y a las exportaciones, eso resultara en el crecimiento de la competencia interna, en miras de superar las expectativas de la demanda local e internacional.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alayon, A. (01 de Septiembre de 2014). La industria tabacalera en la economía cubana. *Blastingnews.com*.
- Alfaro, F. M. (1983). *El Cultivo del Tabaco*. San Jose, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana. (2007). *Perfil Economico de Tabaco y Cigarros en Republica Dominicana*. Santo Domingo.
- Checo, J. C., & Sang, A. (s.f.). *El Tabaco: Historia General el Republica Dominicana*. Republica Dominicana: Grupo Leon Jimenez.
- Fernández-Laviada, A. (2010). *La gestion del riesgo operacional*. España: Limusa.
- Garcia, B. G. (2008). *LA DISTRIBUCIÓN DE TABACO PREMIUM CUBANO EN EL MERCADO INTERNO DE DIVISAS. CARACTERISTICAS Y PARTICULARIDADES*. La habana.
- Guerrero, R. C. (1995). *El Cultivo del Tabaco*. Costa Rica: EUNED.
- INTABACO. (2003). *El Tabaco Negro en Republica Dominicana*. Santo Domingo.
- Intxaurburu Clemente, M., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*.
- Koenes, A. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Dias de Santos, S.A.
- Ministerio Turismo de la Republica Dominicana. (2009). <http://www.sectur.gob.do/>. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de <http://www.sectur.gob.do/>: <http://www.sectur.gob.do/Regiones/Regi%C3%B3nCentral/Tabacos/tabid/97/Default.aspx?PageContentID=31>
- Moret, J. V. (1860). *El Tabaco y el Cafe: su historia, su accion fisiologica y propiedades*. La Habana: Establecimiento Tipografico La Antilla.
- Phillip Morris International. (2002-2014). <http://www.pmi.com/>. Recuperado el Junio de 2015, de http://www.pmi.com/es_do/our_products/pages/about_tobacco.aspx
- Pons, F. M. (2010). *Historia de la Republica Dominicana, Volumen 2*. Republica Dominicana: Editorial CSIC.
- Spendolini, M. J. (2000). *The benchmarking book*. AMACOM.

ANEXOS.



DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE MERCADOTECNIA

**BENCHMARKING COMPETITIVO DEL PURO DE TABACO DOMINICANO
EN COMPARACION CON EL HABANO CUBANO.**

SUSTENTANTES

RAFAEL BELLO 2011-1872

LAURA ROMAN 2011-2212

PAOLA AQUINO 2011-2351

ASESOR

JOSE RAPOZO

**ANTEPROYECTO DE MONOGRAFIA PARA OPRtar POR EL TITULO DE
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

SANTO DOMINGO, D.N.

2015

**BENCHMARKING COMPETITIVO DEL PURO DE
TABACO DOMINICANO EN COMPARACION CON EL
HABANO CUBANO.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Una de las más grandes industrias de la Republica dominicana es la tabacalera, la cual ha contribuido de manera significativa a la economía de nuestro país debido a la captación de divisas que se generan por las exportaciones que diariamente se hacen a los mercados extranjeros. Esta industria representa una fuente económica para el país ya que el tabaco y el cigarro caen en la categoría de los principales productos de exportación.

Aunque ya tengamos un posicionamiento bastante fuerte en los mercados internacionales, el potencial de este producto no está siendo aprovechado en la manera que debería. Aun se podría mejorar y de esa manera captar más mercados para la comercialización del mismo.

Por otro lado, la apertura comercial que está teniendo Cuba actualmente representaría una amenaza potencial para la comercialización del puro de tabaco. El habano cubano había estado prohibido en los Estados Unidos, debido a las diferencias comerciales y diplomáticas que habían existido entre ambos países, pero actualmente esa barrera comercial podría estar siendo levantada y podría colocar el país en un nivel menor en cuanto al comercio de esta industria, ya que se piensa que la calidad del habano cubano es superior a la del puro dominicano, y esto se debe principalmente a la promoción que se le da al mismo.

Cabe mencionar, que el habano cubano está siendo participe de los beneficios otorgados en la Republica Dominicana, puesto que un porcentaje de este está siendo producido en zonas francas dominicanas para su posterior exportación, inversiones y recursos que se podrían utilizar para dar impulso al propio puro dominicano.

Estos aspectos antes mencionados afectarían de manera directa el país, puesto que la Republica Dominicana se ha enfocado netamente en los Estados Unidos como mercado de exportación del puro de tabaco, y no se ha dado la oportunidad de incursionar en otros mercados, incluso en otros continentes como el europeo, por lo que a la hora que Cuba abra completamente sus barreras al comercio, podría desplazarnos fácilmente del mercado estadounidense.

Para nuestro crecimiento económico, el país necesita desarrollar más industrias para generar empleos, dinamizar la economía y construir una balanza comercial positiva que le lleve poco a poco a salir del título “en vías de desarrollo” a ser un país desarrollado, y que mejor manera de comenzar a construir este futuro que con productos con los que tenga alto nivel de potencial como lo es el tabaco.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo general.

Determinar mediante análisis de benchmarking los niveles de calidad del puro dominicano en comparación al habano cubano, con el fin de implementar mejores prácticas que impulsen su desarrollo y comercialización en los mercados internacionales.

Objetivos específicos.

- Analizar los procesos de elaboración del puro de tabaco en República Dominicana.
- Valorar el crecimiento del comercio del puro dominicano en comparación con el habano cubano en los últimos cuatro años (2011-2014).
- Determinar mediante análisis de benchmarking y el diamante de Porter las ventajas del puro dominicano y del habano cubano.
- Identificar cuales prácticas utilizadas para la elaboración y comercialización del habano cubano, pudieran implementarse para el puro dominicano, con el fin de aumentar su calidad y comercialización.
- Demostrar que la Republica Dominicana es una buena opción a la hora de importar puros de tabaco.
- Identificar oportunidades significativas de negocio para la exportación del puro de tabaco dominicano.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación se realiza con la finalidad de determinar cuáles son los aspectos que aportan tanto ventajas como desventajas a la comercialización del puro dominicano; como se ha mencionado en el planteamiento del problema, el potencial de la producción nacional de puros de tabaco no está siendo aprovechada al máximo, y se cree que el habano cubano es superior en calidad.

A partir de la comparación con el habano de cuba, se busca identificar puntos fuertes que se conviertan en ventajas competitivas para la comercialización del puro dominicano, así como aprovechar las mejores prácticas de cuba en la elaboración del tabaco, para implementar mejoras en los procesos de producción del puro dominicano.

Por otro lado, la Republica Dominicana se ha enfocado en Estados Unidos como mercado de exportación del puro de tabaco, y ha descuidado mercados potenciales que pudieran llegar a ser aún más significativos, como son los mercados europeos, que tienen un gran poder de consumo, y son importadores en su mayoría de cigarros de tabaco; con esta investigación se busca descubrir y dar a conocer mercados alternativos que son atractivos para el posicionamiento del puro de tabaco dominicano.

La producción de tabaco en la Republica Dominicana es continuamente creciente; en el año 2013, la producción supero en un 3% la programación: se programaron 100,000 tareas, y se sembraron 102,900 tareas entre todas sus variedades. (INTABACO, 2013).

La Republica Dominicana exporta anualmente alrededor de 8 millones de pesos correspondientes a tabaco en todas sus generalidades, y el principal destino de exportación son los Estados Unidos, seguido de Puerto Rico, Canadá y Nicaragua. (INTABACO, 2012).

Es tomando en cuenta todo el potencial que tiene esta industria en el país, que esta investigación busca determinar los niveles de potencial y la capacidad que tiene nuestra industria tabacalera de llegar a otros mercados fuera incluso de América Latina.

TIPO (S) DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utiliza es la investigación descriptiva, ya que la misma buscara señalar las características y cualidades concernientes al puro dominicano en comparación al habano cubano.

Documental, ya que este tipo de investigación buscara analizar informaciones concernientes al tema de investigación, y que las fuentes utilizadas para su elaboración serán sustentadas en libros, informes, textos científicos, etc.

MARCOS DE REFERENCIA.

MARCO TEÓRICO.

Benchmarking.

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. “ (Spendolini, 2005)”.

El proceso de benchmarking se utiliza para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, así como para actualizarse con respecto a las mejores prácticas.

Existen varios tipos de benchmarking y los define en función de su objeto:

- Benchmarking competitivo: significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores.
- Benchmarking cooperativo: el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de Benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste.

- **Benchmarking de colaboración:** un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van aprendiendo. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.
- **Benchmarking interno:** es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor “en casa” y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la organización; se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior.

Competitividad.

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. “ (Porter, 1991)”.

Análisis Competitivo.

Proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos. “ (Hax, 2004)”.

Exportación.

La exportación es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o hacia una zona franca industrial de bienes y/o servicios, para permanecer en ella de manera definitiva.

Es la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separen las naciones. “(Figueroa, 2008)”.

Diamante de Porter.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. “(Porter, 1991)”

Puro de Tabaco.

Un cigarro o puro es un paquete firmemente enrollado de tabaco secado y fermentado, liado sin papel. Se enciende por uno de los extremos para poder introducir su humo dentro de la boca del fumador a través del otro extremo.

Antecedentes del Tabaco.

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 de 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

Cuando Cristóbal Colon llega a la isla Hispaniola no sabe lo que es el tabaco, incluso el primer regalo que recibe lo tiro por la borda. Nuestros indios eran nómadas y no había una definición social. Dentro del culto más conocido estaba el de la “cohoba” que era un ídolo semí que tenía un plato en la cabeza donde quemaba el tabaco y hacían su ceremonia hasta caer agotados y así ellos se comunicaban con sus dioses.

En 1531 ya los españoles sembraban tabaco con objetivos comerciales. Es el primer país en el mundo en el que se siembra tabaco con objetivos comerciales, por europeos, destacando que los aborígenes o tenían incluso como moneda.

Tipos de tabacos.

- Olor dominicano: La cual es una variedad local usada para los modelos de puro más suaves
- Piloto Cubano: Proviene de la proviene de las semillas de la Vuelta Abajo y es, de lejos, la más rica y la más fuerte de las tres variedades.
- San Vicente: un híbrido ligeramente más suave de piloto cubano

MARCO CONCEPTUAL.

Benchmarking.

Se entiende como el proceso en el que se compara la empresa o producto propio con aquel en el mercado que posea las mejores prácticas, con el fin de captar e implementar estas prácticas en la empresa o producto propio; el benchmarking no busca copiar las estrategias de la competencia, sino adecuar esas estrategias a los objetivos de la empresa que realiza el benchmarking.

Benchmark.

Se refiere al punto de comparación del análisis de benchmarking, aquella empresa, país o producto que posee las mejores prácticas en sus estrategias y estructura internas.

Tabaco.

Se puede definir el tabaco como el producto agrícola proveniente de la hoja nicotiana tabacum, proveniente de América Latina; el destino de consumo del tabaco es principalmente la combustión por humo, la nicotina, que es su principal componente, lo hace adictivo al consumo.

Análisis.

Consiste en la separación y estudio de las partes de un todo, para comprender y entender sus orígenes y principales características que posteriormente permiten obtener las conclusiones deseadas.

Comparación.

Se entiende como el proceso de estudiar dos o más cosas con características similares, estudio que permite encontrar sus diferencias, similitudes y hacer una relación entre ambos.

Competitividad.

Puede referirse a la capacidad que tiene un individuo, empresa, producto o país de obtener más ganancia o reconocimiento que sus competidores. Competitividad también puede llamarse a la capacidad que tiene una empresa o producto de mantener sus cualidades a la altura de las exigencias del mercado.

Competencia.

Este concepto tiene tres puntos de vista, uno de ellos es la rivalidad que poseen dos o más sujetos sobre el mismo objetivo, y un segundo punto de vista se refiere a las actividades de contienda que llevan estos dos o más sujetos sobre el mismo objetivo que permiten. En tercer lugar, pero uno de los puntos de vista más utilizada al momento, es referirse a competencia como alguna cualidad diferenciadora que hace tener ventaja a una empresa o individuo frente a sus competidores.

Exportaciones.

Se define como la actividad de vender y/o enviar un producto más allá de las fronteras nacionales. Las exportaciones no solo se tratan de ventas, también pueden tratarse de donaciones que viajan hacia otras naciones.

Comercio.

Consiste en la actividad de compra y venta de algún tipo de producto o servicio, y que persigue obtener alguna ganancia.

MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL.

El análisis de benchmarking se enfocara en el puro de tabaco producido en la Republica Dominicana y Cuba ambas naciones pertenecientes a la zona geográfica del caribe. El estudio se enfoca en esta zona debida que Latinoamérica y el caribe son los principales productores y exportadora de tabaco y al mismo tiempo los convierte en los mejores de la industria mundial.

La comparación se realiza en este periodo puesto que en el que se recolectara toda la información e investigaciones de lugar para el análisis comparativo posterior propuesta de mejora del puro de tabaco dominicano

MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Método deductivo, ya que a través de mismo se llegara de las informaciones generales a las particulares del objeto de estudio, observando las variables de forma general para llegar a conclusiones particulares.

Método comparativo, este método buscara establecer similitudes y diferencias del objeto de estudio, para posteriormente sacar conclusiones que establezcan objetivos mejorados a futuro.

Técnicas de investigación.

Como técnica fundamental se utilizara el análisis de informaciones clave, puesto que a partir de estas informaciones se obtendrá todo el sustento teórico y estadístico necesario para la comparación, lo que también permitirá posteriormente hacer una buena interpretación.

TABLA DE CONTENIDO.

Índice.

Agradecimientos.

Dedicatorias.

Resumen.

Introducción.

I. Benchmarking.

- a. Concepto.
- b. Tipos de Benchmarking.
- c. Usos del benchmarking.
- d. Correcta elaboración de un análisis de benchmarking.
- e. Ventajas y desventajas del análisis de benchmarking.

II. Generalidades sobre el tabaco.

- a. Definición del tabaco.
- b. Antecedentes y orígenes del tabaco.
- c. Tipos de tabaco y su cosecha.

III. Industria tabacalera en República Dominicana.

- a. Producción de tabaco en República dominicana.
- b. Puro de tabaco dominicano.
- c. Comercialización nacional e internacional del puro de tabaco dominicano.
- d. Principales empresas de la industria tabacalera dominicana
- e. Instituciones de apoyo a la industria del tabaco en República Dominicana.

IV. Industria tabacalera en Cuba.

- a. Producción de tabaco en Cuba.
- b. El habano cubano.
- c. Comercialización nacional e internacional del habano cubano.
- d. Principales empresas de la industria tabacalera cubana

V. Benchmarking competitivo del puro dominicano y el habano cubano.

- a. Indicadores.
- b. Aplicación del Diamante de Porter al puro dominicano en comparación con el habano cubano.
- c. Hallazgos.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Figueroa, A. C. (2008). Manual De Exportaciones. En A. C. Figueroa, Manual De Exportaciones (pág. 109). Universidad Del Rosario.

Hax, A. (2004). Estrategias Para El Liderazgo Competitivo. Buenos Aires: Granica S.A.

INTABACO. (2012). BoletinEstadistico 2012. Santo Domingo.

INTABACO. (2013). Memoria Anual 2013. Santo Domingo: INTABACO.

Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara.

Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. En M. Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones (pág. 210). Buenos Aires: Vergara.

Spendolini, M. (2005). Benchmarking. Colombia: Grupo Norma.