



Tesis de grado previa a la obtención del título de:

Ingeniero de Comercio Exterior
con mención en Negocios Internacionales.

Título de la Tesis:

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos
en el Ecuador. Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución.

Autores:

- Rafael Edmundo Boderó Gómez.
- Diego Andrés Naranjo Benites.
- Paolo Antonio Rocca Ollague.

Tutor:

Ec. Geovanna Benedictis

Fecha de Defensa:

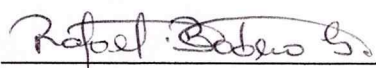
Guayaquil, 05 de Agosto del 2004.

Agradecimiento

Agradecemos primordialmente a Díos y a nuestros padres por permitirnos vivir y darnos la oportunidad de estudiar y superarnos, ya que sin el esfuerzo de ellos no lo hubiéramos conseguido.

Otro muy especial agradecimiento a la UTEG por habernos acogido y así poder convertirnos en un mañana cercano en profesionales de éxito. Gracias.

Todos los derechos de la propiedad intelectual están reservados. La reproducción total o parcial del contenido de esta tesis podrá realizarse siempre y cuando sea autorizada por los autores.



Rafael Edmundo Bodero Gómez.



Diego Andrés Naranjo Benites.



Paolo Antonio Rocca Ollague.



Econ. Geovanna Benedictis

Directora de Tesis.

INDICE GENERAL

	Páginas
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
I. Diagnostico del Sector	
1.1. Antecedentes del cigarro.	4
1.2. Evolución del sector productor y exportador.	
Periodo 1997-2003	6
1.3. El Sector Tabacalero en el Ecuador.	13
1.3.1. Principales productores del Ecuador.	15
1.4. Descripción del proceso productivo.	17
1.5. Principales productores y competidores a nivel mundial... 23	
1.5.1. Características del mercado.	23
1.5.2 Nicaragua	26
1.5.3 Republica Dominicana	27
1.5.4 Cuba	29
1.5.5 Honduras	32
1.5.6 Islas Canarias (España)	32
1.5.7 Colombia	33
1.6 Demanda Mundial del Tabaco.	34
1.6.1 EE.UU.	36
1.6.2 Europa	37
1.6.3 Preferencias de cigarros/ habanos en los mercados Europeos y EE.UU.	40

II. Caracterización de los problemas que han ocasionado pérdidas de competitividad al sector.

2.1. Estructura de costos.	44
2.1.1 Variables que intervienen en el costo.	46
2.2. Provisión de Insumos.	46
2.2.1. La elaboración de habanos incorpora a las siguientes industrias.	46
2.2.2. Hoja de tabaco.	47
2.2.3. Mano de obra.	48
2.3. Análisis del sector industrial.	49
2.3.1 Análisis FODA del sector.	49
2.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	50
2.4 Esquema del Árbol de Causas y Efectos para la categorización del problema.	53
2.5. Análisis de alternativas.	54
2.6 Hipótesis y objetivos a partir de la aplicación de la alternativa escogida.	57
2.6.1 Objetivo general del proyecto.	57
2.6.2 La hipótesis que este proyecto plantea.	58
2.6.3 Las variables que se medirán o controlarán.	58

III. Propuesta para mejorar la rentabilidad sobre ventas de los productores de cigarros locales a partir del uso de un Régimen Especial de Exportación.

3.1. Mano de obra frente a la devaluación monetaria.	59
--	-----------

3.2. Los Salarios en Centroamérica y Sudamérica	61
3.3. Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo.	64
3.4. Determinación de un nuevo esquema de producción.	68
3.4.1. Fases del proceso productivo y sus requerimientos de mano de obra.	69
3.4.2 Determinación del nuevo centro productivo.	72
3.4.3 Variables que influyen en el cambio del proceso productivo.	74
3.5. Análisis de factibilidad.	80
3.6. Análisis de sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN)	84
IV. Conclusiones y recomendaciones.	86
V. Bibliografía.	88
VI. Anexos.	

Resumen

Si bien la siembra y la exportación de tabaco es una actividad que en nuestro país tiene mas de 43 años, el impulso que en 1998 alcanzó con la elaboración y exportación de cigarros ecuatorianos, provocó que el área cultivada de hojas de tabaco subiera de 1.765 ha. en 1998 a 2.830 ha. en el 2001 para llegar actualmente a ser de 4.233 hectáreas.

En el año 1997 se inicia la exportación de cigarros con limitados niveles de ventas en el exterior. En 1998 la industria generó clientes con base en una estrategia de precios que se mantuvo hasta el año 1999, registrándose en este ultimo año, ventas de alrededor de 38.900 Kg. En el 2000 las ventas en unidades crecen de forma acelerada, mostrando un incremento neto en volumen de 203.200 Kg. (422% de unidades más que el año 1999). Para el siguiente año el impacto de la dolarización redujo las ventas en unidades a 156.700 Kg. por año, llegando en el 2003 a ser de apenas 31.100 Kg., lo que significa un 46% menos que en el año 2002 y con relación al año 2000 un 85% menos en volumen de ventas.

La disminución paulatina del volumen de exportaciones de cigarros ecuatorianos a partir del año 2000 es tan solo el indicador más visible de los problemas que éste sector a atravesado durante los últimos 4 años. Las cifras presentadas demuestran el impacto que el cambio de moneda significó para éste sector que redujo sus exportaciones de US\$ 375 mil dólares en el 2000 a apenas US\$ 103 mil dólares en el 2003.

El panorama dejó de ser tan favorable para los exportadores cuando la implantación de la dolarización eliminó los ahorros que la devaluación otorgaba en el pago de la mano de obra local, ocasionando que el costo en dólares de la misma sea superior al de sus competidores centroamericanos.

Si bien la hoja de tabaco constituía el principal componente del costo total de la elaboración del cigarro hasta el año 2000, representando el 18% de los ingresos totales, la mano de obra a partir de la dolarización ha pasado a incrementar su participación sobre las ventas del 10% al 22% en tan solo 4 años. Esto explica el retiro de capitales de nuestro país de empresas multinacionales que prefieren maquilar sus productos en Centroamérica donde no solo los salarios son inferiores, sino que en dichos países la devaluación de las monedas locales les otorga un beneficio adicional al reducir el valor pagado por los componentes comprados en moneda nacional al momento de la conversión a dólares.

Por otra parte el margen de utilidad de la industria se ha reducido en más del 20% de lo que significaba en el año 2000, esto unido a la falta de recursos para promoción en el exterior ha reducido nuestra oferta exportable y ha ocasionado que las utilidades totales obtenidas por este sector se reduzcan en alrededor de un 60%¹.

La promoción y gastos de publicidad para un mercado tan selectivo y exclusivo como el de cigarros *premium* norteamericanos y europeos, a decir de los empresarios ecuatorianos consultados², requieren de un presupuesto no menor de US\$ 100 mil dólares mensuales, para lograr un posicionamiento adecuado. Actualmente el presupuesto anual para gastos de publicidad no superan los

¹ Opinión vertida por dos participantes del sector, el Ing. Geovanny León – Hacienda Real y el Sr. Carlos Aray - Aray & Sons

² Ing. Geovanny León y el Sr. Carlos Aray

US\$ 10 mil en el mejor de los casos, lo cual limita la introducción de nuestras marcas en el exterior.

Del análisis de las causas y efectos de la pérdida de competitividad de los productores de cigarros ecuatorianos, se desprende que las alternativas tendientes a mejorar la posición de nuestros empresarios debe encaminarse hacia reducir sus niveles de costos ya sea a través de la automatización de procesos o un cambio en el proceso productivo que permita reducir la carga que el costo de la mano de obra impone actualmente.

En virtud de lo anterior se evalúan dos alternativas: La primera que consiste en la adquisición de una máquina roladora que reduciría la necesidad de personal en un 60%. La segunda consiste en trasladar parte del proceso productivo a un país fronterizo acogiéndonos al Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, con la finalidad de aprovechar la existencia de menores salarios en dicha localidad.

Del análisis de las alternativas planteadas se determina que el ahorro en el costo de la mano de obra por efecto de la automatización de la producción no compensa la pérdida en el precio de venta de los cigarros elaborados a maquina. Esto se debe a que con el volumen de producción anual analizado tan solo se utiliza el 40% de la capacidad instalada de la maquina enroladora.

Adicionalmente, considerando la importancia y aprecio que en el exterior los consumidores mantienen por los productos elaborados a mano, consideramos que la automatización de la producción restaría gran atractivo a nuestros productos. En vista de ello y de que la segunda alternativa, que significa llevar parte de la producción fuera de la frontera, es económicamente rentable, se escoge esa alternativa como la mejor opción para mejorar la rentabilidad de los productores de cigarros locales.

En virtud de lo anterior la hipótesis que este proyecto plantea es: Incrementar en no menos del 5% en un periodo máximo de 5 años el nivel de rentabilidad sobre ventas de la empresa, a partir de la traslación del 60% del proceso productivo al Perú, bajo el Régimen de Reexportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo.

A partir de los datos históricos de una empresa tipo "Hacienda Real" se procedió a analizar el impacto que sobre las utilidades que la aplicación de un sistema dividido de producción podría ocasionar. El resultado de éste análisis dio como resultado un ahorro promedio anual de US\$ 30.000, a partir de la reducción de los salarios y gastos generales pagados en el Perú, para las fases de clasificación de la hoja, selección y enrolado del cigarro.

El Valor Actual Neto (VAN) del flujo proyectado a 5 años, calculado a una tasa del 12% anual que es el máximo de rentabilidad esperado por los accionistas, arroja un resultado positivo de US\$ 90.607,92. Esto significa que el cambio en el proceso productivo propuesto en éste estudio permitiría al exportador obtener ingresos adicionales por dicho monto en un plazo de 5 años.

La rentabilidad que genera la inversión que realizarían los socios es del 157%, lo cual se obtiene a partir del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del flujo neto.

De lo anterior se desprende que con un bajo volumen de inversión, el productor local podría trasladar parte de sus procesos productivos a países fronterizos a través del aprovechamiento de un régimen aduanero especial, que le permitirían incrementar su rentabilidad sobre ventas en no menos del 5% anual, dentro de un período de 5 años.

Si bien inicialmente se trasladan factores productivos y los ingresos que éstos reciben dentro de nuestro país, hacia el Perú. Los beneficios netos obtenidos por los productores locales al aumentar su margen de utilidad liberan recursos que pueden permitirle al productor de cigarros ecuatorianos utilizar dichos fondos en aumentar el nivel de promoción (publicidad) en el exterior, o reducir sus precios de tal forma que el efecto final sería un incremento en la demanda y por ende una mayor necesidad de empleo en las labores de campo y de embalaje que se realizan dentro del país.

Summary

Although the growing and export of tobacco is an activity that is more than 43 years in our country, the boost that it got in 1998 with the manufacture and export of Ecuadorian cigars resulted in the increase of the tobacco plantation area from 1.765 hectares in 1998 to 2.830 hectares in 2001 and 4.233 hectares today.

The exportation of cigars began in 1997 with limited levels of sales. In 1998 the industry generated clients because of the low price, which remained the same until 1999, having; this last year, sales of 38.900 Kg. In the year 2000 sales by units grew, showing an increase in net volume of 203.200 Kg. (422% more units than in 1999). For the next year, the impact of the dollarization reduced the sales in units to 156.700 per year, falling 31.100 Kg. in 2003, which means 46% less than in the year 2002 and 85% less in sales volume if compared to the year 2000.

The slow reduction of the exportation volume of cigars suffered since 2002 is only the most visible indicator of the problems that the sector has had for the last 4 years. These figures show the impact that the change of currency meant for the sector, thus reducing the exportation from US\$ 375.000 in 2000 to just US\$ 103.000 in 2003.

The overall view became unfavorable for the producers when the dollarization set a fixed rate for the labor force which in some cases was higher than that of some competitors such as the Central American countries.

Even though until the year 2000 the tobacco leaf that is the main source for the making of a cigar, represented 18% of the total income. Since the dollarization the cost of labor grew from 10% to 22% in only 4 years. This explains the withdrawal of capital from companies that prefer to process their products in Central American countries, where not only are the wages lower, but also there is an additional benefit from the devaluation of the local currency, which in turn prices of locally purchased goods.

On the other hand, since the year 2000, the profit margin of the industry has decreased in more than 20%; this together with the lack of resources to promote the products overseas has reduced our export offer and has caused a profit drop of around 60%.

The advertisement and promotion expenses for such an exclusive market as that of the premium European and North American cigars, in the opinion of some Ecuadorian businessmen, required a budget no lower than US\$ 100.000 a month, to achieve a satisfactory result. Currently the annual budget for advertising does not exceed US\$ 10.000 at the most, which limits the introduction of our brands in foreign countries.

What emerges from the analysis of the causes and effects of the loss of competitivity made by Ecuadorian cigars producers is that the alternatives needed to improve the position of our entrepreneurs must be directed to cut costs, either through the automation of processes or through a change in the production process that will allow to lower the cost burden imposed by labor.

In virtue of the abovementioned, two alternatives are being evaluated. The first one would tend to reduce the need of personnel by 60% with the acquisition of the roller machine. The second option would be to carry out part of the

production process in a neighboring country by taking advantage of the regulation of Export for Passive Perfectioning and the lower wages in such a country.

From the analysis of the alternatives, we can determine that the saving in the cost of labor caused by the automation of the production does not offset the price loss of the machine made cigars. This is because with the annual production that has been analyzed, only a 40% capacity of the rolling machine is used.

In addition taking into consideration the importance given by to consumers to handmade goods, the automation would reduce their interest in our products. In view of this, and since taking part of the production out of our borders has economic advantages; this second alternative is chosen as the best option to improve the competitiveness of the local producers.

As a result of what has been said before, our proposal is as follows: to raise the profits on sales at least 5% in a 5 year period by moving 60% of the production process to Peru, under the customs regime for Temporary Export for Passive Perfectioning.

From the historical data of an enterprise as "Hacienda Real" we analyzed the impact that a divided production system could have on the profits. This analysis resulted in a average saving of US\$ 30.000 per year caused by the reduction of the wages and general expenses paid in Peru for the stages of leaf classification, selection and cigar rolling.

The Net Present Value (NPV) of the net flow projected in 5 years, at the rate of 12% per year, which is the highest level of profit expected by a shareholder, gives a positive result of US\$ 90.607,92. This means that the change of the

production process proposed in this study would allow the exporter to obtain additional income for this amount in a 5-year period.

The profit of the investment made by the partners is of 157%, which is obtained from the Internal Flow Return Rate (IFRR).

This means that with a low investment, the local producer could move part of the production process to neighboring country taking advantage of a special custom regime that would raise the sales profit in no less than 5% a year in a 5 year period.

Even though, at first the production factors and the revenues that they receive in our country are moved to Peru, the net benefits obtained by the local producers when their profit margin grows, will free additional resources that can be used to increase the advertising (promotion) abroad, or reduce the prices in such way that the final effect would be a higher demand and therefore a higher need of jobs and packing labor in the rural areas of our country.

Introducción

En el año de 1997 la producción de cigarro tipo habano en el Ecuador se constituye como un nuevo rubro de exportación, cuyo principal objetivo era aprovechar la producción de la hoja de tabaco mediante el procesamiento artesanal, actividad que era altamente remunerada en el mercado internacional.

La falta de promoción y conocimiento adecuado del cigarro ecuatoriano, fue una de las barreras que tuvieron que vencer los primeros exportadores nacionales a la hora de colocar nuestro producto en el mercado internacional.

Un factor importante en el desarrollo del sector, fue la transferencia de conocimientos que se logró especialmente de instructores cubanos que introdujeron las técnicas ancestrales de producción de los cigarros, considerando que la materia prima local (hoja de tabaco), permitía obtener una producción de calidad, sabor y aroma muy similares a los tradicionales cigarros cubanos.

A partir del año 1997 el sector incrementó sus ingresos por ventas, en 1998 llegó a US\$ 14 mil dólares hasta alcanzar los US\$ 375 mil dólares en el año 2000, ya en el año 2001 sus ventas alcanzaron US\$ 279 mil dólares lo que significa una disminución de 25.70% sobre lo reportado en las exportaciones del año anterior. La competencia ejercida por países de mano de obra más barata y con posibilidades de devaluación de sus monedas han ejercido fuertes presiones en este sector, tal es así que para el 2003 se reportaron a penas 103 mil dólares de exportaciones, esto es 70% menos de lo que obtuvo en el año 2000.

La producción de hoja de tabaco alcanzó gran importancia a partir del desarrollo de la actividad de exportación de cigarros de tal manera que, el área cultivada de hoja creció de 1.765 ha. en el año de 1998 a 2.830 ha. en el 2001, para llegar actualmente a ser de 4.233 hectáreas. Esto se debe a que la hoja de tabaco ecuatoriano es muy apreciada en los mercados mundiales, tanto como la hoja cubana o la camerunés.

El incremento de las exportaciones de cigarros del Ecuador hacia el mundo estimuló a muchas personas a sembrar tabaco y a producir cigarros, lamentablemente el sector debió limitar su desarrollo puesto que se vio afectado no solo por los efectos que la dolarización impusiera sobre el costo de la mano de obra, sino también por las altas tasas de interés y la falta de crédito o incentivos para que las industrias financien la difusión y promoción de las marcas locales en el mercado internacional.

La baja en las exportaciones ha contribuido a aumentar el desempleo en el sector, a que las tierras donde se cosechaban dichos productos estén sin cultivar, a que algunos productores pierdan la inversión realizada, al cierre de empresas que se dedicaban a este negocio y a que algunos bancos no hayan podido recuperar los créditos otorgados.

Actualmente el panorama para los exportadores de cigarros ecuatorianos presenta varios obstáculos tales como: alto costo en la mano de obra con relación a los demás países que elaboran cigarros-habanos, altas tasas de interés, bajo nivel de créditos y poco apoyo estatal para la difusión del producto en el extranjero; a esto se suma la necesidad que tienen los productores locales de comercializar a través de intermediarios lo cual reduce aún más los

márgenes de utilidad para el productor, e impide la total identificación de la marca ecuatoriana.

Sin embargo es necesario advertir que la supervivencia competitiva se encuentra íntimamente relacionada con el mantenimiento de la calidad de los cigarros- habanos ecuatorianos.

Es evidente que los problemas que se han planteado, afectan la posición de los cigarros del Ecuador frente a sus competidores más cercanos, razón por la cual es necesario desarrollar estrategias que permitan reducir ciertos costos tales como los de mano de obra y a su vez buscar alternativas para diferenciar nuestros cigarros-habanos como un producto de excelente calidad a fin de posicionarnos en el mercado internacional bajo ese concepto y a su vez llegar a nuevos nichos de mercado más exigentes.

Como una de las alternativas que se presentan para mejorar los márgenes de utilidad de los fabricantes de cigarros ecuatorianos, está la de realizar parte del proceso productivo en un tercer país que ofrezca menores costos de mano de obra, a través del uso de un régimen especial aduanero denominado Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, que permitiría trasladar las fases de producción que requieren mayor uso de mano de obra a países fronterizos donde no solo los salarios son menores, sino que sus monedas tienden a devaluarse frente al dólar.

Este estudio busca demostrar la rentabilidad económica de una empresa del sector productor de cigarros ecuatorianos, al adoptar el método de producción sugerido.

Capítulo 1

Diagnostico del Sector

1.1. Antecedentes del cigarro

El tabaco es una planta cultivada cuyas hojas se fuman, se mastican o aspiran para experimentar una variedad de efectos. Se considera una sustancia adictiva que contiene el químico nicotina. Se cree que la planta del tabaco se originó en el hemisferio occidental. La especie más cultivada y cosechada para los productos de tabaco norteamericanos y europeos es la *nicotiana tabacum*.

Nadie sabe con seguridad cuando se inicio el cultivo de la planta del tabaco. Los indígenas del continente americano eran indudablemente no sólo los primeros en cultivar, sino también en fumar las hojas de esta planta, que probablemente vino desde la península de Yucatán, México.

Fue utilizada ciertamente por los mayas de América Central, y cuando la civilización se disolvió, las tribus dispersadas llevaron el tabaco tanto a Suramérica como a Norteamérica, donde probablemente fue usado en los rituales de los indios de Mississippi. No vino a la atención del resto del mundo hasta el viaje trascendental de Cristóbal Colón en 1492.

Colón no se impresionó particularmente por la costumbre de fumar tabaco que mantenían los nativos del continente americano, pero marineros españoles y otros europeos pronto cayeron en el hábito, de ahí la costumbre fue adoptada por los conquistadores y colonos. A su debido tiempo los conquistadores que volvían a sus países de origen, introdujeron la costumbre de fumar el tabaco en España y Portugal.

El fumar cigarros, cuya práctica era considerada muestra de abundancia, se extendió a Francia, a través del embajador francés de Portugal, Jean Nicot (quién dio eventual su nombre a la nicotina, y tabacum de la nicotiana, el nombre latino para el tabaco.)

Tradicionalmente los cigarros fueron elaborados en Cuba y países de Centro América, pero es el primer país quien desarrolló esta industria, de tal suerte que el nombre "habano" con el que se conoce comúnmente a los cigarros proviene del nombre de la capital de éste país "La Habana". En la actualidad son algo más de una centena de países de diversas latitudes, los que cultivan esta famosa solanácea.³

Ecuador ofrece al mundo cigarros que ya han sido reconocidos y elogiados en Europa y Estados Unidos por su calidad y características especiales. Se elaboran diferentes tipos de cigarros de acuerdo a la calidad y tamaños demandados por los diferentes países compradores.

Adicionalmente, Ecuador ha sido reconocido como el mejor productor de tabaco de capa en el ámbito mundial: Importantes marcas "Top" de cigarros de Cuba, Costa Rica, Honduras y Nicaragua; utilizan hojas de tabaco ecuatoriano para envolver sus cigarros.

Desde épocas remotas los aborígenes ecuatorianos conocieron el cultivo del tabaco. Actualmente, la superficie cultivada ha aumentado considerablemente, pero los progresos de la técnica no han estado acordes con los años transcurridos; aún se conservan sistemas de cultivos con prácticas rudimentarias que limitan el avance técnico de la producción.

³ Familia de plantas dicotiledóneas con bayas de muchas semillas como el tomate, la patata, y el tabaco.

1.2. Evolución del sector productor y exportador. Periodo 1997-2003.

En el año 1997 se inicia la exportación de cigarros hechos en el Ecuador con limitados niveles de venta de productos con marca local en el mercado externo. En 1998 la industria genera clientes con base en una estrategia de precios que se mantuvo hasta el año 1999, registrándose en este último año ventas de alrededor de 38.900 Kg (318% + en volumen que en 1998.)⁴

En el 2000 las ventas en unidades crecen de forma acelerada, mostrando un incremento neto de 203.200 Kg. (422% de unidades más que el año 1999). Una mayor difusión de las marcas de cigarros ecuatorianos realizada entre el año 1998 y 1999 permitió que la industria obtuviera mejores oportunidades de ventas que se mantuvieran hasta el año 2000.

Para el 2001 las exportaciones llegaron a ser de 156.700 Kg esto significa una caída del 23% sobre el año anterior en volumen y del 25,70% en dólares. En el 2002 sigue disminuyendo las unidades exportadas en un 63% (57.100 Kg) con relación al año anterior.

En el 2003 el sector exportador continúa su tendencia decreciente, tal es así que los volúmenes vendidos al exterior tan solo alcanzan el 31.100 Kg y el 72,42% en dólares, que significa un 45,46% menos en volumen exportado y un 48.40% menos en el valor FOB vs. las ventas del año anterior.

Aún cuando las cifras del 2003 revelan resultados poco alentadores, es necesario considerar que dichos datos son provisionales y por lo tanto no demuestran la situación real del sector, pero a pesar de ello son un buen indicador del status actual del mismo.

⁴ Datos Obtenidos por el Banco Central del Ecuador.

En el 2000 se produce el cambio de Sistema Monetario en el país (dolarización), él cual si bien afectó enormemente a los productores nacionales que previamente se beneficiaban de la devaluación sobre todo en industrias que como ésta contaban con un alto porcentaje de agregados y mano de obra nacionales, a pesar de ello las ventas del sector no se vieron reducidas por completamente ese año por cuanto, por un lado existían contratos de venta que fueron previamente negociados y por otro lado el ajuste de los precios de la mano de obra (considerando que el tipo de cambio pasó de S/. 6.924 en Enero de 1999 a S/.25.000 por dólar en Febrero del 2000) se dieron paulatinamente durante ese período.

Lo anterior se demuestra en el siguiente grafico que ilustra las exportaciones de cigarros elaborados en el Ecuador, para el periodo 1997 - 2003, tanto en toneladas como valor FOB, correspondientes a los datos del cuadro 1.1.

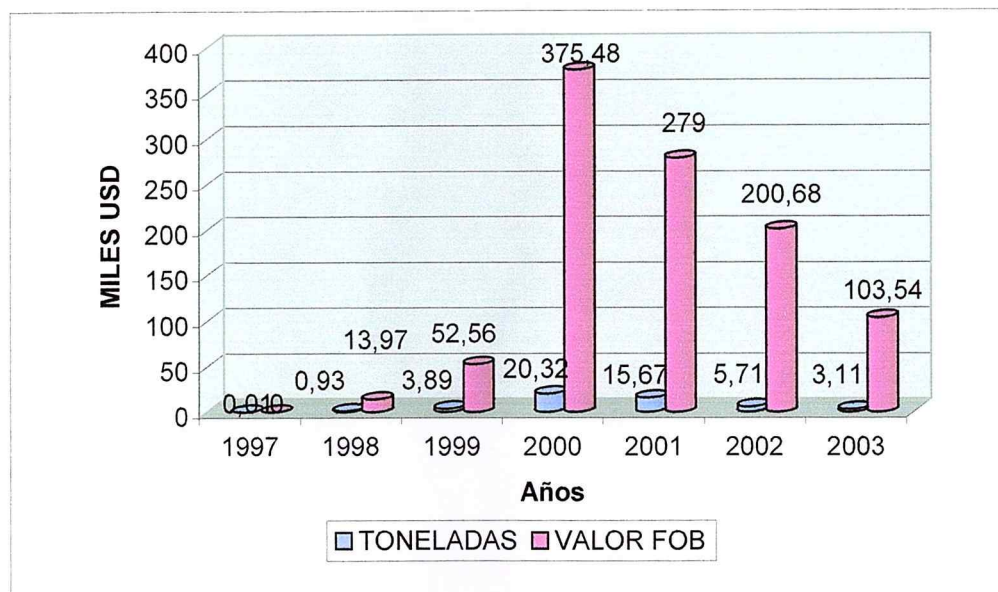
Cuadro No. 1.1
Exportaciones de cigarros-habanos de Ecuador.
Valor FOB en dólares
1997 – 2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Kilogramos	100	9,300	38,900	203,200	156,700	57,100	31,100
Valor FOB	0	13,97	52,56	375,48	279	200,68	103,54

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Grupo de Tesis.

Grafico No. 1.1
Exportaciones de cigarros-habanos de Ecuador
Miles de USD y Toneladas.
(1997-2003*)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Grupo de TesiS.

Es importante señalar que a partir del año 2000 la caída de las ventas en kilogramos es mayor que las ventas del valor FOB exportado, lo cual haría pensar que existió un considerable aumento en el precio de los cigarros que permitió compensar dicha variación. A criterio del gerente de la Hacienda Real y de Aray & Sons, este fenómeno se da porque en función de eludir ciertos pagos, varios exportadores declaraban volúmenes de ventas mas bajos, por lo tanto el aparente incremento de los precios se da por un efecto de falta de información en el FUE.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los precios de los cigarros en el mercado europeo y estadounidense, de acuerdo con los datos proporcionados por los gerentes de dos compañías del sector⁵

Cuadro No. 1.2
Evolución de los precios de los cigarros
Mercado europeo y estadounidense.
(1999-2004)

Precio por Unidad	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa Promedio						
Devotion	\$1.36	\$1.40	\$1.41	\$1.40	\$1.42	\$1.44
Decision	\$1.77	\$1.78	\$1.80	\$1.83	\$1.84	\$1.88
Estados Unidos Promedio						
Devotion	\$1.30	\$1.35	\$1.35	\$1.37	\$1.38	\$1.40
Decision	\$1.82	\$1.86	\$1.85	\$1.88	\$1.90	\$1.90

Fuente: Hacienda Real y Aray & Sons

Elaboración: Grupo de Tesis.

Se observa la tendencia creciente que los precios han mantenido durante el período analizado, con ligeras disminuciones dependiendo del mercado en el que se comercializan. Las variaciones de los precios han sido ligeras, dando como resultado una tasa de crecimiento aproximado anual del 1.1% para Europa y del 1.4% para EE.UU.

La introducción de marcas ecuatorianas en el mercado internacional se inició en el año 98 con el ingreso de los cigarros La Casona, Quevedo y Solemne de la Compañía Aray & Sons en el mercado norteamericano. Las dificultades de ingresos de las marcas locales en un mercado dominado por las alianzas comerciales entre distribuidores y productores centroamericanos obligaron a

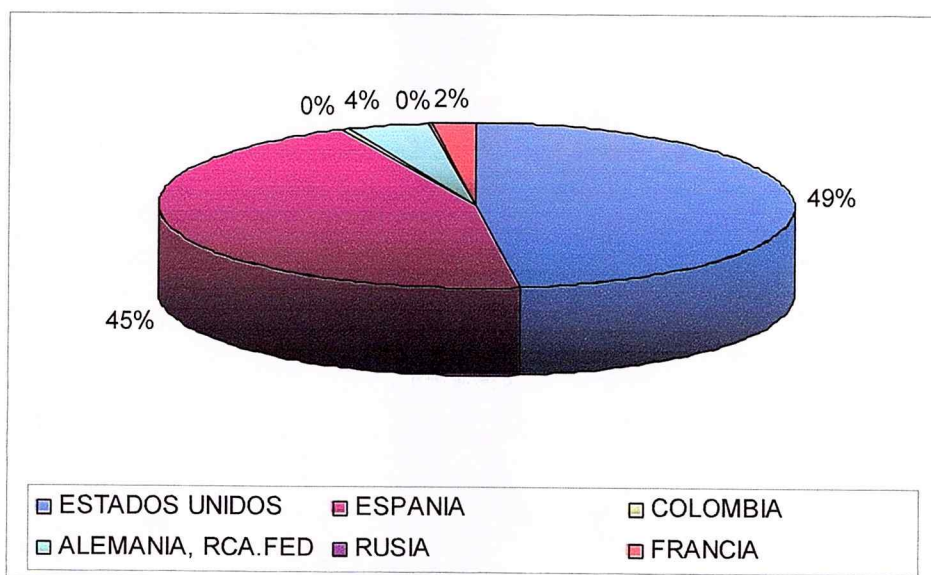
⁵ Hacienda Real y Aray & Sons

nuestros empresarios a buscar socios externos que les permitieran acceso a los canales de distribución. Cubanfire y Aray & Sons son dos de las compañías que mayor éxito comercial han logrado en la comercialización de cigarros en EE.UU. a partir de la asociación o exclusividad con distribuidores de Miami.

Por otro lado, otro grupo de productores prefirieron optar por el mercado europeo, principalmente el Español y el Alemán donde si bien la distribución esta a cargo de grandes almacenes industriales, algunos regidos por el Estado, la estabilidad de los precios y preferencias de los consumidores hacen de esté un mercado a largo plazo.

El siguiente grafico ilustra la participación porcentual por destino de las exportaciones ecuatorianas del cigarros para el año 2002.

Grafico No. 1.2
Mayores compradores de cigarros – habanos del Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Grupo de Tesis.

Tal como se menciona anteriormente el continente europeo es uno de los mayores importadores de cigarros – habanos procedentes del Ecuador, comprando más del 50% de nuestras exportaciones. La siguiente potencia en adquirir nuestros productos es los Estados Unidos con un margen casi similar que el primero, con un 49% mientras que la diferencia, es comprada por Colombia y Argentina.

Si bien la siembra y la exportación de tabaco es una actividad que en nuestro país tiene más de 43 años, el impulso que en 1998 alcanzó la elaboración y exportación con marcas ecuatorianas, provocó que el área cultivada de hojas de tabaco subiera de 1.765 ha. en 1998 a 2.830 ha. en el 2001 para llegar actualmente a ser de 4.233 hectáreas.

El siguiente cuadro muestra la participación que las exportaciones de hoja de tabaco y cigarros elaborados que han tenido durante los últimos 7 años vs. el total de las exportaciones de productos no tradicionales ecuatorianos primarios e industrializados.

CUADRO No. 1.3
Participación de la hoja de tabaco en las exportaciones totales de los
Productos No Tradicionales Primarios.
1997 –2003

Años	Total Productos No Tradicionales Primarios (Valor FOB)	Hojas de Tabaco	Participación Hojas %	Otros Productos Primarios	Participación Otros Primarios %
1997	\$377.964.000,00	\$7.662.000,00	2,03%	\$370.302.000,00	97,97%
1998	\$294.524.000,00	\$9.564.000,00	3,25%	\$284.960.000,00	96,75%
1999	\$324.864.000,00	\$11.916.000,00	3,67%	\$312.948.000,00	96,33%
2000	\$314.705.000,00	\$8.156.000,00	2,59%	\$306.549.000,00	97,41%
2001	\$406.248.000,00	\$9.766.000,00	2,40%	\$396.482.000,00	97,60%
2002	\$475.668.000,00	\$14.601.000,00	3,07%	\$461.067.000,00	96,93%
2003	\$494.983.000,00	\$14.785.000,00	2,99%	\$480.198.000,00	97,01%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Grupo de Tesis.

Entre 1997 y 1999 las exportaciones de hoja de tabaco crecieron a un ritmo aproximado del 25% anual en dólares, para sufrir en el 2000 un descenso del 30% en sus ventas. El impacto de la dolarización logró ser superado gracias a la aplicación de nuevas tecnologías en la siembra y cosecha de las hojas lo cual dio como resultado un incremento en los volúmenes exportados que significó una tasa promedio de crecimiento de las exportaciones en dólares del 22% anual para el periodo 2000 – 2003.

CUADRO No. 1.4

Participación de los cigarros – habanos en las exportaciones totales de los Productos No Tradicionales Industrializados.

1997 –2003

Años	Total Productos No Tradicionales Industrializados (Valor FOB)	Cigarros Elaborados	Participación Cigarros %	Otros Productos Industrializados	Participación Otros Industrializados %
1997	\$ 1.041.006.000,00	\$9.500,00	0,00%	\$ 1.040.996.500,00	100,00%
1998	\$808.461.000,00	\$13.970,00	0,00%	\$808.447.030,00	100,00%
1999	\$831.201.000,00	\$52.560,00	0,01%	\$831.148.440,00	99,99%
2000	\$867.544.000,00	\$375.480,00	0,04%	\$867.168.520,00	99,96%
2001	\$1.008.281.000,00	\$279.000,00	0,03%	\$1.008.002.000,00	99,97%
2002	\$1.024.715.000,00	\$200.680,00	0,02%	\$1.024.514.320,00	99,98%
2003	\$1.251.850.000,00	\$103.560,00	0,01%	\$1.251.746.440,00	99,99%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Grupo de Tesis.

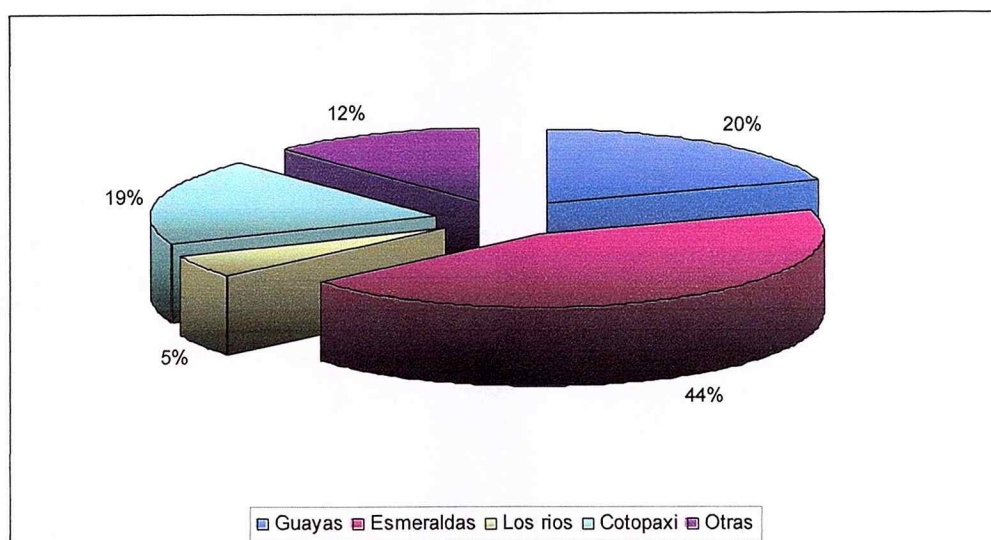
En el caso de los productos no tradicionales industrializados, el cigarro ecuatoriano ha perdido paulatinamente su participación en las exportaciones de este grupo. A partir del año 2000 su porcentaje de participación ha disminuido del 0.04% al 0.01% con una tasa promedio de decrecimiento en sus exportaciones del 35% anual para el periodo 2002 – 2003.

1.3. El Sector Tabacalero en el Ecuador.

El cultivo de la hoja en el Ecuador, esta concentrada principalmente en cuatro provincias que son las que por sus condiciones climáticas y de suelo presentan situaciones favorables para la siembra de este producto.

El siguiente grafico ilustra la participación por provincia en el No. de hectáreas cultivadas de tabaco para el año 2002⁶.

Grafico No.1.3
Superficie cultivada en el Ecuador por provincias – Año 2002.
(No. de hectáreas cultivadas).



Fuente: SICA

Elaboración: Grupo de Tesis.

La provincia de Esmeraldas se destaca en el cultivo de hoja de tabaco por que posee tierras con temperaturas que oscilan entre 21^a a 25^a centígrados, con altos niveles de humedad tropical, los cuales determinan que la calidad de la producción de dichas plantaciones sea reconocida.

Por otro lado a pesar que el volumen de producción de la provincia del Guayas sea menor, la calidad de los suelos y las condiciones climáticas de ciertas zonas tales como Milagro y El Triunfo permiten obtener hojas destinadas

⁶ Datos proporcionados por SICA

principalmente a la fabricación de cigarros y especialmente a la producción de la capa (última hoja que provee de envoltura de cigarro), la cual ha alcanzado un importante posicionamiento en el mercado internacional.

De la producción nacional de las hojas de tabaco utilizadas para la formación de cigarros tipo habano (se utilizan 5 tipos de hojas, en la confección de un habano, la tripa o interior, contiene una mezcla de tres: ligero, seco y volado, estas se envuelven en el capote, mientras que la capa viste al cigarro y dicta su apariencia), tan solo el 20% se utiliza como materia prima por parte del sector productor y exportador de cigarros - habanos, mientras que el saldo se exporta principalmente a Republica Dominicana, Nicaragua, Honduras.

En el caso del tabaco negro, un 3% es procesado localmente y el 97% restante se exporta como materia prima.

1.3.1. Principales productores del Ecuador.

En el año 2000 se registraban siete productores locales de cigarros. De los cuales solo dos se ha mantenido hasta la actualidad (Aray & Sons y Hacienda Real), mientras que los otros cinco han vendido su participación a otras empresas o han realizado alianzas con productores extranjeros a fin de mantenerse en el negocio (los que se han quedado), pese a la reducción de los márgenes de utilidad que paulatinamente se han dado a partir de la dolarización.

Existen exportadores que no se dedican a la fabricación de cigarros sino que, compran el producto terminado y lo exportan directamente a clientes fijos que mantienen bajos niveles de demanda. Por esta razón la empresa de manifiestos registra como compañías productoras de cigarros a estos exportadores, que máximo obtienen en conjunto una participación del 2% del mercado

Nuevas estrategias debieron adoptar los productores locales para mejorar la calidad de sus productos y mantenerse en el mercado internacional.

El siguiente cuadro ilustra las empresas más importantes que tiene el Ecuador y su nivel de participación en el mercado de exportaciones de cigarros – habanos, para el año 2003.

Cuadro No. 1.3
Principales productores de cigarros – habanos del Ecuador
Participación porcentual – Exportaciones 2003⁷.

Empresas	Nivel de Participación
HACIENDA REAL HARE S.A. (ECUADOR)	38,23%
FUEGO CUBANO S.A. CUBANFIRE (ECUADOR)	34,78%
JOSE DANIEL ARAY REPRESENTACIONES S.A.- ARAY & SONS (ECUADOR)	26,99%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa de Manifiestos

Elaboración: Grupo de Tesis.

Tal como se observa en el cuadro anterior, dos empresas ocupan más del 70% del mercado, con la particularidad que el destino de sus producciones es radicalmente opuesto. En el caso de Hacienda Real, el 100% de su producción se la destina a la Unión Europea, principalmente a los mercados Español, Francés y Alemán y mientras que las compañías CubanFire y Aray & Sons a través de distribuidores localizados en Miami destina su producción al mercado norteamericano.

Es importante destacar que si bien los datos de exportaciones registrados por la empresa de manifiestos, colocan a Cubanfire S.A. como el segundo mayor exportador, sus despachos tanto al Exterior como en el mercado local no

⁷ Datos Obtenidos por Empresa de Manifiestos.

superan a los de la compañía Aray & Sons. Esto se da por cuanto ésta última empresa de acuerdo con lo manifestado por su gerente⁸ ha registrado ventas a través de terceros como una estrategia para reducir su carga fiscal.

Aproximadamente, se comercializan mas de 30 marcas ecuatorianas a nivel mundial, de las cuales el 40% se comercializan en el mercado Europeo, y el saldo en los Estados Unidos y América.

Existen productores locales que eventualmente elaboran cigarros para marcas Dominicanas, Holandesas o Españolas, principalmente para los meses de alta demanda tales como Junio, Julio, Noviembre y Diciembre.

El volumen de esta producción varia y puede significar contratos de hasta 100.000 unidades por pedido mensual.⁹

1.4. Descripción del proceso productivo.

A partir de la obtención de las hojas de tabaco posterior a la siembra y recogida cuya duración es de aproximadamente 120 días después del transplante de las plantas, se inicia el proceso de fabricación del cigarro.

Existen fabricantes locales que son propietarios o pertenecen a compañías encargadas de las siembra del tabaco y por lo tanto cuentan con seguras y menos costosas fuentes de materia prima. Quedan pocas empresas que no cuentan con aprovisionamiento propio de materia prima, en su lugar realizan contratos de compra o alianzas con productores locales y centroamericanos.

⁸ Datos proporcionados por el Sr. Carlos Aray, Gerente General de Aray & Sons.

⁹ Ing. Giovanni León Datos Hacienda real 2002 - 2003

El proceso de secado o curación es primordial para el aroma, cuerpo y sabor del cigarro. Este consiste en la clasificación de la hoja (tomando en cuenta la posición de la hoja, el tamaño, coloración, textura elástica y grosor de la vena principal), la desecación de la misma y la fijación del color de la hoja. Al terminar este proceso la hoja únicamente posee entre el 20% a 25% de agua de la que inicialmente poseía.

El siguiente paso consiste en la fermentación para lo cual las hojas se agrupan en pilones de aproximadamente 50 cm. de alto que se amarran entre sí para pasar luego de 30 días a la clasificación de las hojas atendiendo a su color, textura y el tipo. Ya clasificadas las hojas son amontonadas nuevamente, esta vez formando una pila de mayor tamaño, donde permanecerán por un periodo de 60 días en promedio completando el proceso de fermentación en la cual las transformaciones químicas producidas mejoran aún mas su sabor y aroma al mismo tiempo que elimina las impurezas restantes.

Posteriormente se realiza la envoltura o armada del cigarro, cuyo proceso consta de las siguientes partes:

1. **Preparación del capote:** El torcedor prepara el capote, cuya misión es sujetar la tripa. Para este fin se emplean las hojas de la parte media de la planta del tabaco, más flexibles y resistentes. El torcedor moldea la tripa: en forma cilíndrica (doblando las hojas como si fuese un abanico para crear pasos de aire horizontales que faciliten el tiro y asegurar que todas las caladas tengan la totalidad de los sabores del tabaco.
2. **La Ligada:** La tripa es el corazón del cigarro, contiene tres tipos diferentes de tabaco: ligero, seco y volado; el ligero, procede de la parte alta de la planta, es la hoja que aporta la fortaleza al sabor del puro; el seco, se obtiene del centro de la planta y es el que aporta el aroma al

cigarro; el volado son las hojas de la parte baja de la planta, y aportan la combustibilidad al cigarro. La mezcla de dichos tabacos, que se denomina "ligada", constituye la "receta" de los maestros tabaqueros.

3. **Cierre del capote sobre la tripa.** Para ello se calcula la longitud que debe tener el cigarro y envuelve el capote sobre la tripa de un modo definitivo. El capote con la tripa forma el tirulo (también llamado empuño o bunche), es el puro desprovisto de capa. Después, los tirulos se colocan en filas de 10 unidades sobre moldes de madera del tamaño del producto final deseado.
4. **Prensado:** Los moldes se introducen en una prensa, que aplica la presión necesaria para que los cigarros adquieran forma. Durante los cuarenta y cinco minutos del prensado.
5. **Preparación de la hoja de la capa.** Estas hojas son elegidas con especial cuidado porque deben tener un color, una textura y un brillo inmejorable. La capa debe ser alisada antes de pasar a la fase siguiente, el corte.
6. **El corte de la hoja de la capa.** La torcedora corta la capa con una cuchilla curva, llamada chaveta, con la que prepara el "vestido" final del cigarro. El tipo de corte es decisivo para lograr un buen acabado y va en función de la vitola que se vaya a torcer. Se utiliza solo el centro de la hoja, para que no ofrezca las venas del exterior.
7. **Torcido de la capa sobre el tirulo.** Una vez preparada la hoja de la capa, el torcedor tiene que colocar esta hoja perfectamente, de forma que quede lo más sujeta y estirada posible. La punta de la hoja debe quedar en el pie y la base de la hoja en la cabeza; así, el tabaco es más

suave en las primeras caladas.

8. **Elaboración de la perilla del cigarro.** En esta parte se termina la operación de enrollado de la capa utilizando la chaveta y cortando la hoja a medida para la elaboración de la perilla. Esta se fija en la cabeza con goma vegetal; a esta operación se la denomina "vuelo".

9. **Corte:** Este es el proceso en el que se corta el cigarro con una sencilla cortadora de guillotina para conseguir la longitud del cigarro adecuada de cada vitola. Después, en un cepo de madera comprueba que el habano se ajusta a las medidas exactas de su vitola. Comprobada forma y tamaño, los cigarros se amarran con una cinta suave en mazos de 50. De la mesa del torcedor, los cigarros se trasladan al "escaparate" o cuarto de maduración. Durante tres semanas, los cigarros reposarán en óptimas condiciones de temperatura y humedad, ya que deben perder el exceso de humedad que han adquirido durante el proceso de torcido.

Luego del proceso de reposo los cigarros pasan a la mesa de escogida o mesa de selección de colores.

Mesa de escogida:

Al abrir una caja de habanos y ver la camada superior de cigarros todos uniformes en su tonalidad se evidencia el trabajo manual de un SELECCIONADOR que logra una presentación única. Se distinguen hasta 12 colores y 54 matices diferentes definidos por su capa. La mesa de escogida son grandes mesas situadas bajo una luz blanca que cae verticalmente para evitar sombras, donde se procede a separar los cigarros por colores y tonos.

Los habanos se colocan en el centro de la mesa hasta sus extremos de acuerdo con el criterio de colores y matices del especialista. Los llamados CENTROS DE MESA son los COLORADOS y COLORADOS CLAROS, los más apreciados por los fumadores. El seleccionador los coloca de izquierda a derecha escogiendo la mejor cara de cada uno de ellos para garantizar la homogeneidad del conjunto. Un segundo escogedor los coloca en una caja transitoria, de donde pasan a la sala de empaque, donde se colocan los anillos a los cigarros, se los empaqueta en cajas (según la presentación pueden ir de uno a 25 unidades), se colocan los sellos de garantía (el cual determina el lugar o país de fabricación) y finalmente se incluyen los “Hierros” (Generalmente son tres, el primero determina el nombre del productor, el segundo el país de origen y el tercero el método de fabricación “Hecho a Mano” o parcialmente hechos a maquina.)

El formato de un cigarro viene determinado por su grosor, llamado cepo, y por su longitud. El cepo es la medida determinada por una cifra (que oscila entre 26 y 52), que representa el grosor del cigarro multiplicado por 64 partes de una pulgada. De acuerdo a esto se colocará a cada cigarro en una división.

La combinación entre cepo y longitud forma la llamada “Vitola de Galera”. Es decir, el nombre que ubica a cada cigarro en la clasificación por formatos.

El tamaño clásico es la “Corona”. Los tradicionales cigarros cortos y gruesos son “Robusto”. Cada longitud y cepo tienen su razón de ser. Cada cigarro tiene su momento: por gusto, por tamaño, por cepo. Se distinguen los siguientes calibres:

a) CALIBRE FINO

En los calibres finos, los formatos de mayor longitud se pueden considerar como los más modernos, elegantes e incluso innovadores. Los formatos más pequeños son los más recomendados para aquellos que deciden iniciarse en un mundo tan apasionante en el arte de fumar cigarros.

b) CALIBRE MEDIANO

Son los más difundidos y aceptados en la actualidad. Su secreto a voces es bien sencillo: son los cigarros idóneos para todo momento del día o de la noche.

c) CALIBRE GRUESO

Debe ser de un grosor en torno a 2 cm, combustión y tiro agradable. En los cigarros de trayecto corto la combustión del mismo dará muy pronto el sabor de sí mismo. En los de trayecto largo irá evolucionando progresivamente. Son los grandes cigarros para las mejores ocasiones.

Ver Anexos.¹⁰ (Cuadros descriptivos de Cigarros)

La gama de presentación de los cigarros es extensa y su variedad ha obedecido tanto el gusto de los consumidores como la generalidad y tradiciones de los productores.

Nótese además que durante todo el proceso de elaboración de los cigarros no se utiliza ningún sistema automatizado de producción. Si bien es posible mediante el uso de maquinas roladoras, obtener una mayor productividad en la producción de cigarros, estos pierden su mayor atributo que consiste

¹⁰ Revista "Habanos" y Publicaciones en Internet

valorado por los consumidores tradicionales.

1.5 Principales productores y competidores en el ámbito mundial.

1.5.1. Características del Mercado

El negocio de tabaco en el mundo se puede clasificar en dos líneas: hoja en rama y tabaco elaborado. La demanda insatisfecha de estos dos productos equivale 1.800 millones de dólares, aproximadamente para el año 2003.¹¹

El grupo de productores de hoja cultiva variedades utilizadas tanto en la producción de cigarrillos, como en la de cigarros, siendo el primer sector de mayor representatividad en el círculo tabacalero, dadas las enormes necesidades anuales de producción basadas en un consumo más generalizado y de mayor rotación.

Los grandes productores de tabaco destinado a la fabricación de cigarrillos son Brasil, EE.UU., China, India, Turquía, Tailandia y Argentina, cuyas principales variedades Burley y Flue-cured o virginia mantienen precios promedios por kilo que oscilan entre US\$ 1.80 por kilo y US\$ 1.91 por kilo.

Si bien durante los años 60 al 70 el indiscutible y principal productor y consumidor mundial de tabaco ha sido EE.UU., a partir de 1975 tanto la producción como el consumo interno de tabaco estadounidense comenzó a decrecer a un ritmo constante aproximadamente entre el 2% y 4% anual. Dos factores fundamentales han conducido a estos resultados: En primer lugar los altos precios de la producción local, creándose desde 1980 el programa federal de apoyo a los precios que para el año 2002 asignó un valor promedio de

¹¹ Según entrevista realizada al Sr. *Juan José Perfetti, Corporación Colombia Internacional*

US\$3.10 por kilogramo de tabaco vs. US\$ 1.25 el kilo de hoja importada. El otro factor dominante constituye el mejoramiento de la calidad de la producción y la expansión de los cultivos de países tales como Brasil, Zimbabwe, Malasia y Argentina, en contraste con los bajos precios de su oferta.

Por otra parte, se distingue como un sector menos dinámico y masivo que el de la producción de cigarrillos, al de la producción y elaboración de cigarros. Este ultimo sector tanto para los agricultores como para las compañías manufactureras, mantienen un nivel de consumo mundial con una tendencia aparentemente estable en el largo plazo, así como un nivel de precios creciente.

Originalmente producidos en Cuba y Centroamérica, los cigarros han ganado adeptos en los grandes mercados de Estados Unidos y Europa, donde encontramos países que poseen grandes participaciones en las mas importantes compañías productoras de cigarros - habanos en el ámbito mundial.

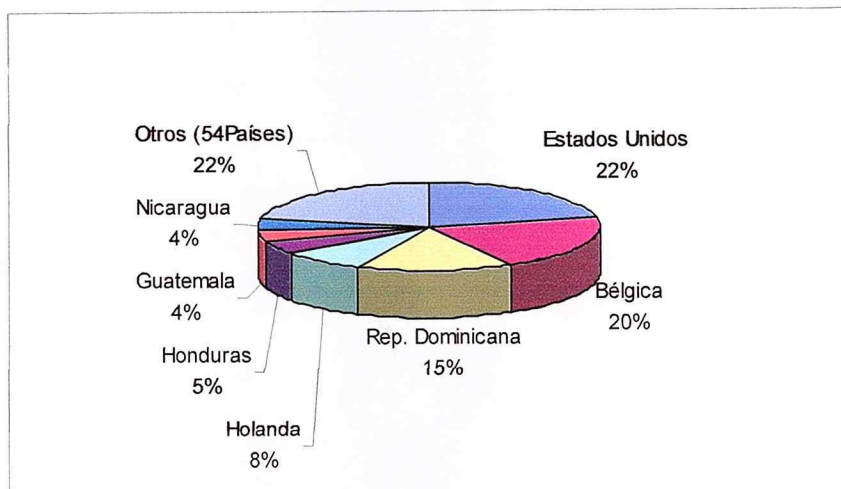
Durante los años 60 se crearon alrededor de sesenta fábricas productoras de cigarros en los EE.UU. como consecuencia de la migración cubana que introdujo sus técnicas de producción ancestrales. El embargo comercial impuesto a Cuba por parte de los EE.UU. en 1963 dinamizó la producción de cigarros de países centroamericanos y/o vecinos de Cuba tales como Republica Dominicana, Honduras, Nicaragua y Guatemala quienes son los principales suplidores y maquiladores de cigarros-habanos vendidos a Norteamérica. Por su parte los productores cubanos orientaron sus exportaciones hacia Europa donde las marcas tradicionales de la isla siguen siendo altamente valoradas.

La comercialización de cigarros - habanos comprende un sector de mercado de bienes suntuarios que, si bien es cierto que generan por unidad de producto un elevado ingreso, en términos de volumen e ingresos netos tiende a la estabilidad o a una tasa de crecimiento lenta que dificulta el financiamiento a corto plazo de nuevas inversiones. Pese a ello grandes corporaciones siguen disputándose el mercado mundial, tal es el caso de Altadis Consorcio Hispano-Francés que adquirió en el 2000 el 50% de Habanos S.A. (la principal firma productora de cigarros cubanos, dueña de las marcas mas cotizadas y tradicionales de la Isla), lo cual le significa una cuota de mercado del 27% en este sector constituyéndolo en el líder sobre firmas como Swedish Match, Consolidate Cigar Holdings y Nobel Holdings entre otras.

Con el fin de entender la dinámica que mueve a este sector en el mercado internacional, descubriremos a continuación a sus principales participantes: productores y compradores

Los principales productores de cigarros-habanos del mundo son: Estados Unidos, Republica Dominicana, Honduras, Guatemala, Bélgica y Holanda.

Grafico No 1.4
Principales países productores de cigarros.
Periodo 2003



Fuente: FAO

Elaboración: Observatorio Agrocadenas Colombia

1.5.2. Nicaragua

El **Valle de Jalapa** es la principal área de cultivo del tabaco de este país; las plantaciones se concentran en torno a las ciudades de Esteli y Ocotol, en donde se benefician de un clima con una humedad moderada del 70%; las plantas de tabaco provienen de semillas tipo connecticut para las **capas** y los **tirulos** del puro; En consecuencia, los cigarros nicaragüenses se comparan con los hondureños.

Los productores de Nicaragua se remontan desde 1964 y tuvieron su auge hasta 1985, a partir de este año los EE.UU. puso un embargo a este país el mismo que duró cinco años. La industria del cigarro de la nación no empezó a recuperarse hasta 1995.

Se estima que existían alrededor de cuarenta compañías que elaboraban cigarros en Nicaragua a mediados de los noventa y que actualmente solo la mitad se encuentran operando. A pesar de ello la calidad de varias marcas nicaragüenses han mantenido a éste país como uno de los más reconocidos por los consumidores, especialmente norteamericanos, esto ha hecho que el negocio esté repuntando nuevamente.

Padrón posee unas de las plantas de menor tamaño ubicada en Nicaragua, es indiscutiblemente una de las mejores marcas que utilizan únicamente hoja de tabaco de producción nacional, manteniendo un inventario que cubren el volumen de demanda de aproximadamente 6 años, suficientes para hacer más de 25 millones de cigarros – habanos. Para el año del 2003 aspira a alcanzar ventas de 4.4 millones de unidades, esto es un 10% más de lo que hicieron en el 2002. es por eso que es considerado como unas de las mejores marcas, tal es el caso que durante los dos últimos años ha obtenido la mejor puntuación según votación dirigida por la revista “Cigar Aficionado”, una de las mejores y más exigentes en este ámbito.

Otra compañía reconocida de éste país es la Tabacalera Perdomo S.A. la cual posee una de las fábricas de producción de cigarros más grandes de Nicaragua. Además de producir sus propias marcas, la empresa elabora productos para otras marcas y distribuidores grandes de Estados Unidos, tales como C.A.O. Internacional Inc., Thompson & Co. y Phillips and King.

1.5.3. República Dominicana

Es otro de los mayores productores del mundo. Sus cigarros-habanos son los más populares en EE.UU. En particular, los del Valle del Cibao sitio en la región agrícola del norte del país próximo a la ciudad de Santiago, se destaca

por la calidad y cantidad de sus tabacos y en ella se asienta un gran número de fábricas de cigarros selectos.

Es indudable que la industria dominicana del tabaco (cigarros) sustenta parte de su éxito en el embargo norteamericano sobre Cuba, el cual le permitió introducirse en dicho mercado una vez que su principal competidor quedó aislado del mismo. Por otra parte el desarrollo alcanzado en sus zonas francas, le permiten reducir los costos de producción local, maquilar grandes volúmenes de cigarros para marcas reconocidas tales como la holandesa Davidoff.

El aumento del número de las compañías exportadoras de ese artículo, provocó un incremento de las ventas hacia el exterior en el 2001, de más de 150 millones de unidades, con relación al año anterior que fueron de 200 millones.

Para el año 2002 se exportó más de 350 millones de unidades de cigarros hacia varios países de la Unión Europea y los Estados Unidos, lo cual representa ingresos superiores a los 245 millones de dólares para el país.

Según datos del Departamento de Estadísticas del Instituto Nacional del Tabaco (INTABACO), el 95 % de los cigarros producidos en República Dominicana es comprado por los Estados Unidos, seguidos de la Unión Europea y varios países centroamericanos.

De acuerdo al director del INTABACO, Fabio Fermín Acosta, la República Dominicana ocupa su posición como uno de los principales suplidores de cigarros de calidad del mundo. En ese sentido, son exportados los siguientes tipos de este producto: Premium (cigarro de alta calidad), cigarros de tripa corta y puritos.

1.5.4. Cuba

Cuba, si bien, por el volumen de su cosecha tabacalera, no figura en la lista de los principales productores del orbe (China, Estados Unidos, Brasil, India, Turquía), ni tampoco logra acercarse siquiera por el nivel de sus rendimientos, al selecto grupo de sus más eficientes cultivadores (Taiwán, España, Italia, Japón, Estados Unidos), pese a ello, quizás más que a ningún otro país, la situación del tabaco y su agroindustria le repercute gravemente en toda la economía, ya que el tabaco constituye uno de sus principales rubros de exportación, y es uno de los productos que más seguros ingresos netos le ofrece, dada su exclusividad competitiva.

La experiencia tabacalera en Cuba tiene más de 500 años. El tabaco cubano, mayoritariamente negro y curado al aire, casi todo se destina al sector elite del mercado del tabaco, a su rubro de lujo, a la producción del tabaco *premium* (el puro cubano), de aroma y sabor inigualables, de calidad superior y también de precio elevado.

En la actualidad, la actividad de torcido del tabaco para la exportación se realiza en 51 fábricas, agrupadas en 16 empresas a nivel nacional, 8 de ellas en la ciudad de La Habana (una por cada fábrica existente en la provincia), y una empresa en cada una de las siguientes provincias: Pinar del Río, La Habana, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Holguín, Granma y Santiago de Cuba.

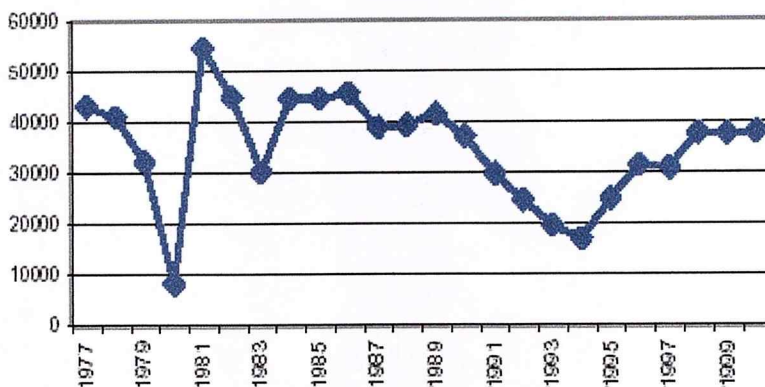
En las 51 fábricas señaladas laboran, con vistas a la exportación, alrededor de 14300 trabajadores, con un plan de producción que oscila entre 150 y 190 millones de tabacos. Para el año, 2001, su producción se situó, por encima de los 170 millones de tabacos con calidad para la exportación.

De la producción para la exportación, la mayor parte se trata de tabaco *premium* de calidad superior elaborado a mano. De hecho, sólo el 22% del tabaco torcido se elabora a máquina, para lo cual únicamente existen dos fábricas, ambas ubicadas en la ciudad de La Habana, una de producción exclusivamente mecanizada, y otra dual (tabaco elaborado a mano y tabaco elaborado a máquina).

La agricultura tabacalera se desarrolla en 13 de las 14 provincias del país, incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud, aunque en sólo tres de las provincias (Pinar del Río, 58.9%; Villa Clara, 11.8%; y Sancti Spíritus, 11.8%), se cosecha más del 80% de la hoja del tabaco cubano (TABACUBA, 2001). La selección es aún más estricta cuando de calidad se trata. En efecto, más del 90% de la hoja de tabaco negro de calidad de mercado se cultiva en áreas muy delimitadas de las regiones de Vuelta Abajo y Semivuelta, provincia de Pinar del Río, y de Partidos, región de la provincia de La Habana. Son éstas, en realidad, las tierras donde se cultivan las hojas del famoso tabaco habano, tan demandado y apetecido por el exigente fumador.

En el siguiente gráfico se presenta el comportamiento anual de la producción tabacalera para el período, 1977-2000. En términos generales, se observa un comportamiento inestable del indicador, pero destaca sobre todo una tendencia a la baja que comienza en 1987 y que no se logra revertir hasta el año 1994. La producción luego crece por cuatro años casi sin interrupción y se estabiliza cercana a las 40 mil toneladas desde el año 1998.

Gráfico No. 1.5
Producción cubana tabacalera en toneladas.
Período 1977 – 1999



Fuente: TABACUBA

Elaboración: A partir de estadísticas de TABACUBA

En el comportamiento inestable de la producción tabacalera cubana de las dos últimas décadas han influido un conjunto de factores.

En primer lugar, el cultivo del tabaco es un cultivo sumamente sensible a enfermedades y afectaciones biológicas.

Un segundo factor que ejerció una influencia muy negativa en la producción tabacalera cubana fue la pérdida o reducción drástica de los flujos de insumos luego de la caída del Socialismo en Europa del Este y sobre todo en la URSS ya que ellos proveían en condiciones ventajosas para la economía cubana insumos básicos para el desenvolvimiento de la actividad agrícola, tales como petróleo, fertilizantes, plaguicidas, maquinarias y equipos de riego, etc. Con la desaparición del bloque socialista tales importaciones se redujeron en sólo tres años, alrededor del 75%, lo cual obviamente repercutió muy negativamente en la producción y rendimientos del cultivo del tabaco.

Según los tipos de mercado a los que se destina la producción en rama del tabaco cubano, la estructura porcentual promedio de las últimas cosechas ha sido la siguiente: tabaco torcido de exportación, 47%; tabaco en rama para la exportación, 21%; tabaco torcido. Como se desprende de tal estructura, 68% de la producción tiene por destino la exportación, por lo cual la determinación de la demanda de tal mercado es el aspecto esencial de la actividad económica tabacalera.

1.5.5. Honduras

Honduras cuenta con dos regiones de producción, ubicadas al norte del país, la principal situada en el Valle de Sula en San Pedro Sula y la otra en torno a Danlí y a Tegucigalpa.

El tabaco del Valle de Sula es más fuerte que el tabaco cubano o el dominicano. La mayor temperatura y humedad de este país ofrece un tipo de hoja que suele ser mezclada con otras más suaves. El tabaco de la región situada al norte es ligero.

Contrariamente al suelo dominicano, el de Honduras es perfecto para el cultivo de unas magníficas capas oscuras, con semillas provenientes de Connecticut. Las hojas para elaborar la tripa y el tirulo provienen de semillas cubanas. Para aumentar el aroma, se mezcla generalmente la tripa con tabaco importado de la Republica Dominicana, Ecuador y de Costa Rica.

1.5.6. Islas Canarias (España)

La calidad de los cigarros – habanos palmeros se obtiene gracias a los micro climas, suelo y agua de la isla de La Palma.

En cuanto a la producción actual de cigarros, la Isla elabora 12.000.000 de cigarros al año entre las 18 fábricas reconocidas por la Asociación de Tabaqueros de La Palma (ASTAPAL). Varias de ellas ya tienen contratos para la venta de sus cigarros en Estados Unidos, Canadá y los países miembro de la Unión Europea.

La calidad de los cigarros – habanos palmeros son reconocidos en el ámbito mundial. Tradicionalmente el mercado natural de los fabricantes palmeros ha sido el Archipiélago Canario, ahora bien, desde el año 1.996 las exportaciones han ido creciendo y actualmente no superan el 35% de la producción total, lentamente se intenta superar esta cifra ya que los grandes competidores son los países centroamericanos que debido a sus escasos salarios, la ausencia de las aportaciones a la seguridad social y a las haciendas de los diversos estados hace que sus productos sean muy inferiores en precio a los de La Palma, más no en calidad.

1.5.7. Colombia

A pesar que es un productor incipiente, esta tratando de incursionar de una manera más eficiente y quiere lograr que sus cigarros – habanos sea reconocidos mundialmente por esto se están preparando de esta manera:

En los últimos tres años, 25 productores de tabaco en Santander lograron desarrollar una tecnología para obtener en Colombia capas de tabaco con calidad similar a las cubanas y dominicanas.

Este desarrollo pondría a Colombia frente a la perspectiva de participar en un negocio de cigarros que daría más de US\$ 26.000 millones anuales.

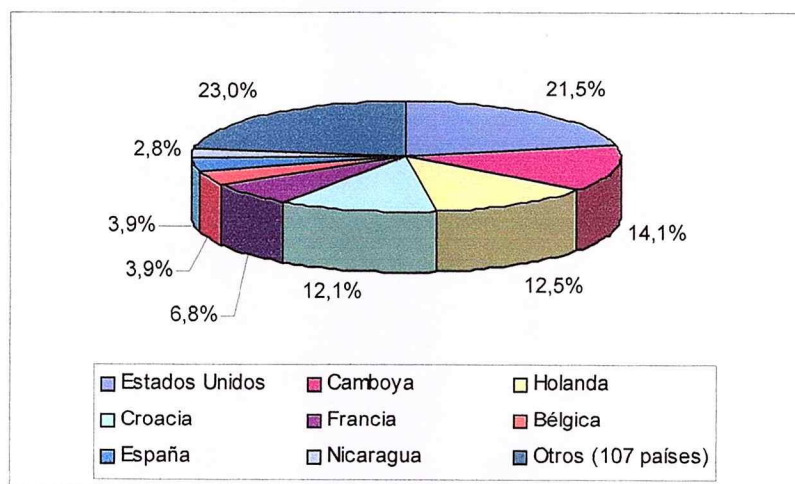
La oportunidad de negocio de capas de alta calidad, materia prima básica para la elaboración del cigarro *premium*, es innegable. Un mercado de más de 400 millones de unidades de cigarros y una proyección de crecimiento de la demanda en los mercados del Sudeste Asiático, América Latina y Oceanía así lo demuestran.

1.6. Demanda mundial del tabaco

El mundo del tabaco es un negocio de importación muy exitosos para las marcas tradicionales cubanas y las nuevas *premium* no cubanas, tales como las que provienen de Republica Dominicana, México y Nicaragua, cuya demanda esta creciendo gracias a su buena calidad y a la diversidad de sus productos.

El siguiente grafico muestra quienes son los países con mayores niveles de compra de cigarros-habanos en el mundo, para el año 2001 de acuerdo con cifras de la FAO (Food and Agriculture Organization).

Grafico No. 1.6
Principales países importadores de cigarros (2001 – 2003)



Fuente: FAO

Elaboración: Observatorio Agrocadenas Colombia

Entre los más grandes importadores de cigarros están los EE.UU., Camboya, Holanda, Grecia, Francia y España, aunque claramente se pueden identificar dos mercados compradores, EE.UU. y la Unión Europea, dado que la participación de Camboya más que como consumidor se ubica en el negocio de la distribución de cigarros – habanos hacia oriente y parte de Europa.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de las importaciones de cigarros, en millones de dólares, que los principales demandantes de este producto han realizado entre los años 2001-2003.

Cuadro 1.4
Demanda Mundial de los principales países importadores
Periodo 2001 – 2003
Millones de dólares

Country	2001	2002	Variación % 2002-2001	2003	Variación % 2003-2002
Germany	\$56,92	\$55,72	2%	\$62,46	11%
Bélgica	\$24,94	\$33,63	26%	\$44,81	25%
Francia	\$147,02	\$166,15	12%	\$217,00	23%
España	\$66,59	\$83,30	20%	\$98,54	15%
Holanda	\$124,95	\$122,22	2%	\$149,56	18%
EE.UU.	\$271,07	\$282,16	4%	\$291,22	3%

Fuente: Eurostat.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Como se observa en el cuadro anterior los principales importadores analizados que más han incrementado su demanda de cigarros son Bélgica y Francia cuya tasa promedio anual de crecimiento de importaciones es de alrededor de un 20%. EE.UU. a pesar de ser el mayor comprador muestra tener una tendencia de crecimiento constante que no supera el 4% anual, en gran medida esto se debe, al ser este un mercado más selectivo en cuanto a marcas, tiene una baja preferencia por el consumo de nuevos productos de menor precio.

De la suma de las importaciones realizadas por los seis principales compradores de cigarros que figuran en el cuadro 1.4, EE.UU. a reducido su participación del 39% de las compras en el año 2001 al 33% en el 2003, esto se debe a que el incremento de las importaciones mundiales está dado por el aumento del consumo de cigarros generados en la Unión Europea que en conjunto entre el año 2002 y 2003 incremento su demanda en un 24%.

Es importante señalar que nuestros principales competidores, como: Nicaragua, República Dominicana, Guatemala y Honduras, cuentan con similares preferencias arancelarias a las que nosotros poseemos. Las preferencias o acuerdos comerciales que cuenta nuestro país son el ATPA-EE.UU. y SGP-Unión Europea, por las que nuestras exportaciones tienen un arancel advalorem del 0% igual que nuestros competidores, por lo tanto desde el punto de vista arancelario no existe ninguna ventaja para ambas partes.

Una eliminación de estas preferencias para el ingreso de los cigarros ecuatorianos hacia nuestros principales compradores ocasionaría que nuestros productos debería reducir aun mas su margen de utilidad a fin de igualar sus precios a los del mercado. En función de lo anterior se vuelve mas importante buscar formulas que permitan reducir los costos de producción de los cigarro ecuatorianos.

1.6.1. EE.UU.

Fumar cigarros para los estadounidenses es considerado como un símbolo de estatus, razón por la cual, las marcas más famosas y reconocidas en el mundo de cigarros (tipo habano) pueden llevar a cotizarse hasta en 100 veces más de su costo real, en dicho mercado.

Por otra parte, EE.UU. tiene una importante producción de hojas de tabaco, de las que el 85% es utilizado para la fabricación de cigarrillos, mientras que solo el saldo es usado para la elaboración de cigarros. La producción local fue introducida por emigrantes cubanos o sociedades cubanas – americanas que vislumbraron en éste sector una oportunidad de negocios rentables.

En los EE.UU. las ventas de los cigarros *premium* permanecen fuertes, en el 2001 hubo un aumento considerable en las importaciones, registrándose aproximadamente 253 millones de cigarros – habanos hechos a mano que ingresaron al país. En el primer cuarto del 2002, las importaciones aumentaron un 9% sobre las del mismo periodo del año anterior.

De los 19 países que entregan productos de primera calidad a los EE.UU., Republica Dominicana está como el primero de la lista. Este país representa más del 50% en la participación del mercado.

Los expertos europeos concluyen que en los EE.UU., de alrededor de 6 billones de cigarros y cigarrillos vendidos anualmente, 3.8 billones corresponden a cigarros.

1.6.2. Europa

El continente que fuma, así se ha denominado a Europa. Este es un mercado sumamente importante para la venta de cigarros, de hecho Europa tiene una mayor influencia en la industria de los cigarros – habanos, cada vez más se esta volviendo en el centro del negocio. La mayor cantidad de los cigarros que se comercializan en la Comunidad Europea son de Centro América y el Caribe.

Solo en España se fuman 500'000.000 de cigarros al año (estadística del 2001)¹². **El cigarro ecuatoriano tiene una muy buena acogida en este mercado.** Los distribuidores son los que realizan las compras, ya que en la comunidad nadie puede comprar ni vender a menos que sea un distribuidor.

Las edades en las que se consume cigarros es desde los 25 años en adelante, tanto hombres como mujeres.

Europa cuenta con la corporación más grande dedicada al negocio tabacalero(principalmente cigarros – habanos), esta es Altadis, la misma que se formó en el año de 1994 como parte de la fusión de las compañías Francesa Seita y Tabacalera S.A. de España, con un capital accionario alrededor de 7 mil millones de euros, con una producción anual de 10 mil millones de euros, y con un 27% de participación en el mercado mundial.

En el año 2000 Altadis compró el 50% de la marca Habanos (Cuba) aproximadamente en US\$ 500 millones dólares, logrando así el control casi del 100% de las exportaciones de tabaco torcido de ese país y de los principales mercados de cigarros de la Isla.

El competidor mas fuerte de Altadis es Swedish Match, compañía escandinaba, que también forma parte de los gigantes vendedores de cigarros – habanos, con un capital de US\$ 270 millones de dólares. Se convierte en el segundo productor de cigarros en el mundo sumando más de un mil millones de dólares en ventas a los EE.UU.

Otra fábrica que quiere incursionar en el mercado internacional es la Skandinavisk Tobakskomagnie de Dinamarca, que compró la empresa Imperial de Canadá, la cual tiene una producción total de 1.1 mil millones de cigarros,

¹² Datos proporcionados por Hacienda Real y corroborados en la Revista Cigar Aficionado de Enero-2002

cuenta con un 52% de participación en el mercado canadiense con una producción alrededor de US\$ 20 millones de dólares.

El mayor proveedor de Alemania es República Dominicana seguido por Cuba, Honduras, Nicaragua, las Filipinas, Brasil y México, estos no llegan a alcanzar los volúmenes importados desde República Dominicana. Según las estadísticas bimportados desde República Dominicana. Se estimaron importaciones de Longfillers alrededor de 21 a 22 mil millones de cigarros. En total, los fumadores alemanes gastaron aproximadamente €499 millones de euros: 1.4 mil millones de cigarrillos y 1.2 mil millones de cigarros.

En los países de la Unión Europea se venden al año aproximadamente 7.5 mil millones de cigarros y cigarrillos, casi el 85% de estas ventas representan a los cigarrillos, una proporción ligeramente inferior en el consumo de cigarros – habanos de EE.UU.

Estas figuras son importantes en la industria y muestran que el mercado de cigarros europeos es igualmente fuerte como el de EE.UU. En muchos países de la Unión Europea hay un crecimiento del consumo, el mismo que casi se duplica, esto es para:

Alemania está en el primer lugar de la lista de Europa en ventas de cigarros. En el año 2002 se vendieron casi 2.6 mil millones de cigarros. Francia en segundo lugar con 1.7 mil millones de cigarros. España en tercer lugar con 993 millones. Gran Bretaña vendió 895 millones. Bélgica y Luxemburgo juntos vendieron 643 millones. En los países bajos se vendieron 513 millones entre cigarros y cigarrillos. Italia vendió 243 millones. Suecia y Austria mostraron aumentos interesantes en las ventas de cigarros, Suecia 70 millones y Austria 53 millones.

1.6.3 Preferencias de cigarros / habanos en los mercados europeos y norteamericano:

- Tipos de calibres:
 - España: Robusto y Churchil.
 - Francia: Coronas y Cetros
 - Alemania: Pirámide, Robustos y Coronas
 - Estados Unidos: Robustos, Coronas y Churchil.

- Bouquet o Sabor de los cigarros:
 - España: Fuerte.
 - Francia: Suave.
 - Alemania: Fuerte y Suave.
 - Estados Unidos: Fuerte y Suave

- Fabricación:
 - Hechos a Mano (Hand made)

El consumo de cigarros aumentó considerablemente en la mayoría de los países de la Unión Europea en medio de los años noventa. En el año de 1994 se fumaron alrededor de 471 millones de cigarros y cigarrillos; esto disminuyó a 425 millones en 1996, después el mercado se recuperó. Al mismo tiempo, la producción de cigarros dentro de los países bajos se incrementó más allá de 2 mil millones de cigarros en el año 1998. Esto pone a los países bajos en la segunda posición de productores de cigarros del mundo, después de los Estados Unidos.

Los mercados más importantes para los cigarros holandeses son Francia, Gran Bretaña, Alemania, Bélgica y Luxemburgo.

La importación de cigarros - habanos cubanos en el mercado europeo están en declive, aunque este continente todavía es el mercado más importante para Cuba. Según la compañía Habanos S.A., se exportaron alrededor de 149 millones en el año de 1999, 118 millones en el año 2000 y 125 millones en el año 2001. Estas cifras incluyen las ventas en las tiendas turísticas cubanas, que suman al año aproximadamente 9 millones de cigarros - habanos. Habanos S.A. ganó en EE.UU. un promedio de \$260 millones de dólares en ventas de cigarros.

Europa recibe 72% de las exportaciones de la compañía Habanos S.A., EE.UU. el 17%, Medio Oriente y las regiones de África reciben el 8% y Asia recibe un 3%. España con un 40% del volumen de la exportación total es el primer importador europeo, luego está Francia, Gran Bretaña, Alemania y Suiza.

Capítulo 2

Caracterización de los problemas que han ocasionado pérdidas de competitividad al sector

La disminución paulatina del volumen de exportaciones de cigarros ecuatorianos a partir del año 2000 es tan solo el indicador más visible de los problemas que éste sector a atravesado durante los últimos 4 años.

Si bien esta actividad se inicia como parte de la evolución natural en el negocio de producción de hoja de tabaco, su desarrollo no tuvo el mismo impacto y duración en el mercado internacional como en el que se consiguió en el primer caso.

La idea de los primeros productores fue de aprovechar el buen nombre ganado por el cultivo del tabaco ecuatoriano en lo relacionado a la calidad de la “capa para cigarros”, valiéndose además de los beneficios que significaba tener una mano de obra barata dentro de una economía devaluatoria.

Con la implantación de la dolarización, al no poder recuperar costos por el incremento de la mano de obra vía devaluación monetaria, el panorama para los productores dejó de ser tan favorable al volverse estos rubros superiores a la de los países competidores, especialmente los centroamericanos.

Estas condiciones ocasionaron el cierre de varias compañías las que a partir del año 2001 han ido disminuyendo, tal como se evidencia en el siguiente cuadro que ilustra la evolución del número de compañías exportadoras de cigarros registradas en el país a partir del año de 1997 al 2004.

Cuadro No. 2.1

Número de empresas que exportaron vs las que exportan (1997 – 2003)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
HACIENDA REAL HARE S.A.		8,13%	27,18%	35,17%	33,20%	37,95%	38,23%
FUEGO CUBANO S.A. CUBANFIRE			11,91%	18,32%	31,27%	34,91%	34,78%
ECUACIGAR S.A.	100%	61,15%	27,43%	10,74%	8,01%		
ECUAPUROS S.A.		26,16%	12,77%				
ECUADOREAN PUROS S.A. ECUAPUSA				2,15%			
CONVIPER S.A.			4,56%				
JOSE DANIEL ARAY S.A		4,16%	16,15%	26,25%	27,52%	27,14%	26,99%
MDELTA S.A.				4,19%			
AGRICOLA CAPA FINA S.A.				3,18%			
RONZA S.A.		0,40%					
Total de Participación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Empresa de Manifiestos

Elaboración: Grupo de Tesis.

Las relativas facilidades que los primeros inversionistas encontraron en el sector del cigarro tales como: bajo requerimiento de activos, alta rentabilidad, rápida recuperación del capital y bajo costo de mano de obra, alentaron la creación de compañías, las mismas que alcanzaron su nivel más alto de participación en el año 2000 con 7 empresas registradas.

Según representantes del sector¹³, las exigencias que tanto distribuidores norteamericanos, como europeos imponen a este mercado, desalentaron la participación de algunos productores. Así en el año 2003 se registraron 3 exportadores de acuerdo con el reporte anual de manifiestos que incluye a las siguientes compañías: Hacienda Real, Fuego Cubano S.A., y José Daniel Aray.

La participación de mercado que estas compañías poseen, tomando en cuenta los datos presentados por manifiestos, coloca a “Hacienda Real” con el 38,23% del mercado exportador, seguido de Fuego Cubano S.A. con el 34,78% y finalmente la compañía Aray & Sons con el 26,99% de participación. Tanto Hacienda Real y Aray & Sons son las únicas empresas que se han mantenido desde 1998, año en que se iniciaron en ésta industria.

2.1. Estructura de Costos

Si bien la hoja del tabaco constituía el principal componente de la elaboración del cigarro hasta el año 2000, representando el 18% de los ingresos totales, la mano de obra a partir de la dolarización ha pasado a incrementar su participación sobre las ventas del 10% al 22% en tan solo 4 años.

Países europeos productores como Holanda poseen métodos automatizados para la elaboración de sus cigarros, la utilización de métodos manuales de producción constituye el principal valor agregado de los cigarros producidos en Cuba y Sudamérica, razón por la cual su valor es altamente apreciado en los mercados internacionales.

¹³ Entrevista al Gerente y Presidente de “Hacienda Real” Geovanny León y al Sr. Carlos Aray, Gerente General de al Cia. Aray & Sons

El siguiente cuadro ilustra la evolución del esquema de costos de producción de cigarros para los años 2000 al 2004 y la evolución del margen de contribución de la industria, para el mismo período.

Cuadro No. 2.2
Evolución del esquema de costos del sector de cigarros ecuatorianos.
Año 2000 - 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%
Materia Prima	18%	17%	17%	18%	16%
Mano de Obra	10%	19%	20%	21%	22%
Embalaje	1%	1%	1,5%	1,5%	1,5%
Otros G. Admin.	3%	3%	3,5%	3,5%	3,5%
Utilidad	68%	60%	58,0%	56%	57%

Fuente: Hacienda Real

Elaboración: Grupo de Tesis.

Tal como se observa en el cuadro anterior el costo de la mano de obra ha alcanzado una mayor participación sobre los costos totales a partir de la implantación de la dolarización en el Ecuador, llegando a significar el 41% de los mismos. Si bien el valor del salario en el año 2000 no se incrementó, sino solo fue ajustado en función de la inflación, la eliminación de la devaluación limitó la recuperación de costos que el sector obtenía en el pago a sus trabajadores por la pérdida del valor de la moneda local.

De igual manera el margen de contribución de la industria se ha reducido en mas del 20% de lo que significaba en el año 2000, esto unido a la falta de recursos para promoción en el exterior, ha reducido nuestra oferta exportable y ha ocasionando que las utilidades totales obtenidas por este sector se reduzcan en alrededor de un 60%¹⁴.

¹⁴ Opinión vertida por dos participantes del sector, el Ing. Geovanny León – Hacienda Real y el Sr. Carlos Aray - Aray & Sons

La promoción y gastos de publicidad para el mercado norteamericano y europeo de un producto tan selectivo y exclusivo como el de cigarros *premium*, a decir de los empresarios ecuatorianos consultados¹⁵, requieren de un presupuesto de no menor a los US\$ 100 mil dólares anuales, para lograr un posicionamiento adecuado. Actualmente el presupuesto anual para gastos de publicidad no superan los US\$ 10 mil en el mejor de los casos, lo cual limita la introducción de nuestras marcas en el exterior.

2.1.1 Variables que intervienen en el Costo

En la fabricación de los cigarros – habanos necesitamos contar con los siguientes insumos: Las hojas de tabaco clasificadas en tres tipos (seco, volado y ligero) como **tripa** tiene un costo de US\$ 6 dólares la libra, el capote con un costo de 8 dólares la libra y la capa cuyo valor va desde los US\$ 12 dólares por libra hasta US\$ 30 dólares por libra, para el caso de la hoja tipo cubano. Adicionalmente se requiere de goma arábica, de origen importado, la misma que se utiliza para darle el acabado a la perilla, las cajas de madera, los anillos de papel que indican la marca del cigarro, papel celofán para cubrir los cigarros en la caja, tubos plásticos o de aluminio (dependiendo del modelo), los sello de garantía y de procedencia, etiqueta y estrech film para sellar al vacío las cajas.

2.2 Provisión de Insumos

2.2.1 La elaboración de cigarros-habanos incorpora a las siguientes industrias:

- Fábricas productoras de cajas de madera.
- Compañías fabricantes de anillos de papel.

¹⁵ Ing. Geovanny León y el Sr. Carlos Aray

- Productores de tubos plásticos y aluminio.
- Fabricantes de cajas de cartón y plástico.
- Productores de etiquetas y envolturas.

El 80% de los materiales utilizados en el proceso de producción son de fabricación nacional, a excepción de la goma arábica (utilizada para el sellado de las hojas) y ciertos modelos de tubos de aluminios que se importan principalmente de Italia.

Indudablemente los componentes de mayor impacto para la producción de cigarros son la hoja de tabaco y la mano de obra, que en conjunto representan el 80% de los costos totales de fabricación

2.2.2 Hoja de Tabaco

Se requiere para la elaboración del cigarro 3 tipos de hojas que se producen a partir del mismo cultivo (planta), estas son: la tripa, el capote y la capa. Para la formación del cigarro se requiere un 80% de tripa, 10% de capote y 10% de capa.

La Tripa o el interior: Esta compuesta por una mezcla de tres hojas, las cuales se denominan: ligero, seco y volado, estas son las que le dan el sabor. Dependiendo del gusto del consumidor se varían las cantidades para obtener un sabor más fuerte o más suave.

EL Capote: Es la hoja que sujeta la tripa para formar el bunche y dar la forma al cigarro.

La Capa: Esta hoja es la que le da el acabado final a un cigarro – habano.

2.2.3 Mano de Obra

Al ser uno de los componentes de mayor influencia en el costo total, ha sido el que más a repercutido en el debilitamiento de este sector.

A continuación presentamos un cuadro que detalla la evolución de l salario mínimo unificado¹⁶ medido en dólares para el periodo 1997 – 2004.

Cuadro No. 2.3
Salarios Básico + Componentes Saláries – Aporte Patronal
1997 – 2004

Años	Sueldo Mensual Dólares
1997	\$138,00
1998	\$113,48
1999	\$51,63
Ene - May 2000	\$56,48
Jun a Dic 2000	\$102,79
2001	\$138,08
2002	\$138,08
2003	\$158,10
2004	\$166,22

Fuente: Hacienda Real

Elaboración: Los Autores.

Por esto las grandes compañías que fabrican cigarros - habanos en el mundo tienen sus principales fábricas en países como: República Dominicana, Honduras, Nicaragua, El Salvador, porque ellos aprovechan la mano de obra barata que existe en esos países y más aún cuando las fábricas las colocan en

¹⁶ Incluye el salario mínimo vital + los componentes saláries prorrateados mensualmente, menos el valor del aporte patronal.

zonas totalmente deprimidas, donde la gente trabaja por salarios muchos más bajos que el salario básico. Por esta razón al asumir el Ecuador la dolarización hemos perdido mucho terreno en competitividad en lo que se relaciona con el valor pagado por la mano de obra. Otro de los problemas relacionados con lo anterior, es que ciertas empresas de la comunidad europea a las que se les maquilaba los cigarros, han optado por comprarle a nuestros competidores que aún mantienen salarios bajos y regímenes laborales más blandos, estos son los productores Centro Americanos y del Caribe e incluso de las Islas Canarias.

Otro condicionante para llevar nuestro producto al consumidor final es la necesidad de estar aliado con los distribuidores de cada país para poder comercializar y vender los cigarros, ya que una comercialización directa resulta casi imposible en mercados con el norteamericano donde las tiendas sostienen convenios con los “dealers” (distribuidores).

2.3 Análisis del sector industrial

2.3.1 Análisis FODA del sector

Fortalezas:

- El precio se encuentra entre los más bajos del mercado.
- El producto nacional cuenta con características tradicionales lo cual es muy importante para los mercados extranjeros.
- La calidad de nuestro producto ha tenido una participación bastante pareja con competidores de alto grado de prestigio y tradición.

Debilidades:

- Corta trayectoria en el mercado internacional (5 años) en comparación con productores tradicionales como Cuba y República Dominicana.
- El tener una infraestructura física de bajo desarrollo tecnológico vuelve más vulnerable a esta actividad ante acciones competitivas.
- Poca inversión en publicidad y difusión de las marcas en el exterior por restricciones económicas.
- Bajo control de los canales de distribución.

Oportunidades:

- La poca rivalidad entre los competidores permite que los participantes puedan definir estrategias agresivas con mayor efectividad al momento de exportar el producto.
- La etapa de crecimiento en que se encuentra el sector.
- El incremento de la penetración del producto en los mercados europeos.

Amenazas:

- El estancamiento de la oferta a causa de la situación económica del país.
- En caso de que EE.UU. levante el embargo a Cuba, las exportaciones de los demás países competidores se reducirían.
- El incremento de la publicidad anti – tabaco.
- La falta de recursos económicos que permitan acceder a los productores a programas de crédito.

2.3.2 Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter:

El siguiente análisis categoriza las fuerzas que miden el nivel de competencia de nuestros productores de cigarros frente a sus competidores extranjeros, calificando las barreras de ingreso y salida en:

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores

- **Barreras de Entrada: Alta**

Dado que es difícil el posicionamiento de una nueva marca ya que existe mucho arraigo a las marcas tradicionales. Al ser un mercado exclusivo, el ingreso de una nueva marca toma un tiempo de prueba muy amplio.

- **Economías de Escala: Baja**

Los cigarros más apetecidos son hechos a mano. Menor es el precio de la producción mecánica, al ser más bajo, no compensa con los costos de producción.

- **Diferenciación de Productos: Alta**

La diferenciación se da principalmente por la marca y el país de origen. Las marcas cubanas y dominicanas están muy reconocidas por los consumidores por tener una amplia variedad de tipos y sabores.

- **Inversiones de Capital: Baja**

No es muy elevada, se necesita de una infraestructura modesta, herramientas baratas o rústicas, aunque sí requiere de mano de obra especializada, pero su adiestramiento no resulta tan costoso.

- **Desventajas en costos independientes de la escala: Mediana**

Lo mejor es tratar de cerrar el círculo de producción, en todo lo que se necesita para la elaboración de cigarros. La integración horizontal permite la reducción de costos.

- **Acceso a los canales de distribución: Alta**

Tanto en EE.UU. como en la unión europea, se necesita estar o contar con una alianza estratégica con los distribuidores autorizados, si no se cuenta con ello, se vuelve muy difícil entrar en el mercado.

- **Políticas Gubernamentales: Mediana**

Lo mejor es exportar a países donde contemos con preferencias arancelarias para abaratar costos y tener una ventaja competitiva.

2. Rivalidades entre Competidores - Mediana

No es lo suficientemente alta para provocar guerras de precios o estrategias de competencia, los exportadores locales tienen diferenciados sus mercados donde exportan sus productos.

3. Poder de negociación de los proveedores - Mediana

Medianamente fuerte, en caso de pertenecer a un grupo de productores de insumos (hoja), el mejor es tener el círculo completo: Fabricar o elaborar todos los componentes para hacer los cigarros.

4. Poder de negociación de los compradores - Alta

Sumamente alto, existe la necesidad de asociarse con distribuidores europeos y norteamericanos para poder ingresar en esos mercados.

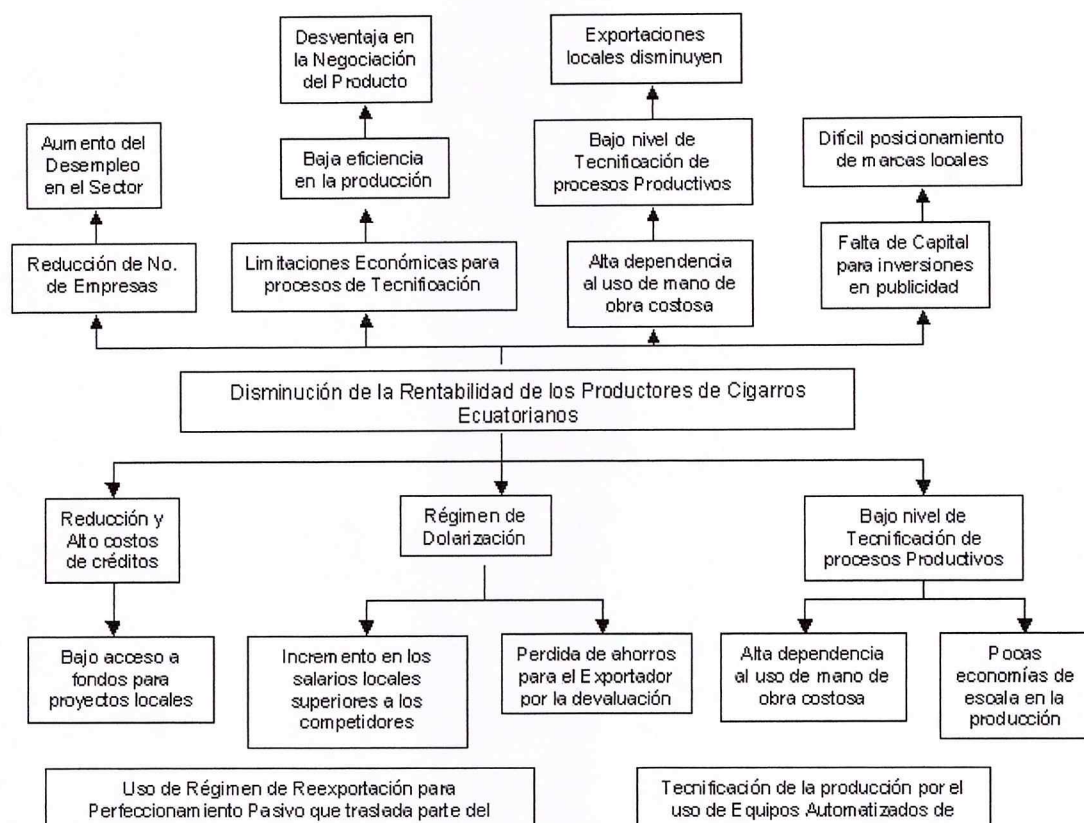
5. Amenaza de entrada de productos sustitutos - Baja

Los sustitutos naturales como el cigarrillo, picadillo para pipas, etc., no cubren las necesidades del consumidor de cigarros. Los sustitutos que existen son de la misma naturaleza pero de distinto tipo.

2.4 Esquema del Árbol de Causas y Efectos para la categorización del problema.

Dado el análisis anterior del sector, vamos a categorizar a través del uso de la metodología del Árbol de Causas y Efectos el problema que más impacto tiene sobre el sector de producción de cigarros ecuatorianos, y a partir de ello formular las alternativas de solución propuestas.

Grafico No. 2.1
Esquema Árbol de Causas y Efectos



Elaboración: Grupo de Tesis

2.5 Análisis de Alternativas.

Las alternativas propuestas realizables en el corto plazo son:

- Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, traslada del 60% de producción al Perú.
- Automatización de la producción por uso de maquinaria enroladora de tabaco.

Cuadro 2.4
Comparación alternativas propuestas
situación actual – 100% Producción Local

Ingresos:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas	460.000	506.000	556.600	612.260	678.486
Ingresos Totales	\$568.100,00	\$624.910,00	\$687.401,00	\$756.141,00	\$831.755,00

Egresos:					
Mat. Prima (Hoja + Empaque)	108.009	121.253	136.342	153.547	173.182
Mano de Obra	99.240	109.164	120.080	132.088	145.298
G. Generales de Adminis.	31.600	33.496	35.506	37.636	39.894
Total Egresos	\$238.849,00	\$263.913,00	\$291.928,00	\$323.271,00	\$358.374,00

Fuente: Hacienda Real

Elaboración: Grupo de Tesis.

Cuadro 2.5
Opción 1: Régimen de Exportación – Traslado 60% producción al Perú

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro Costo M. O.	22.848	26.877	31.370	36.375	41.946
Ahorro en Gastos Generales Adm.	7.000	7.609	8.257	8.948	9.682
Total Ingresos Reexportación	\$29.848,00	\$34.485,88	\$39.627,07	\$45.322,49	\$51.628,17

Egresos					
Costos de Transporte	7.800	8.268	8.764	9.290	9.847
Costos Garantías	748	864	997	1.152	1.331
Total Egresos	\$8.548,00	\$9.132,00	\$9.761,08	\$10.441,92	\$11.178,32
Utilidad Régimen Reexportación	\$21.300,00	\$25.353,88	\$29.865,99	\$34.880,57	\$40.449,85

Fuente: Datos Originales Hacienda Real y proyecciones Grupo de Tesis.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Cuadro 2.6
Opción 2: Automatización de la producción
por uso de maquinaria enroladora

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro M. O.	36.840	43.020	49.967	57.769	66.519
Egresos					
Perdida del 10% Precios	56.810	62.491	68.740	75.614	83.175
Costo Mantenimiento Maquinaria	3.000	3.180	3.371	3.573	3.787
Total Egresos	\$59.810,00	\$65.671,00	\$72.111,00	\$79.187,00	\$86.962,00
Utilidad / Deficit Automatización Producción	-\$22.970,00	-\$22.651,00	-\$22.144,00	-\$21.418,00	-\$20.443,00

Fuente: Datos Originales Hacienda Real y proyecciones Grupo de Tesis.

Elaboración: Grupo de Tesis.

En los cuadros 2.5 y 2.6 se describe las diferencias de la aplicación que cada alternativa ofrece sobre los ahorros en el costo de la mano de obra vs el incremento de los costos, los cuales en la opción 1 corresponden al pago de transporte del producto terminado desde y hacia el Perú, Y el pago de las garantías requeridas en dicho país, mientras que en la opción 2 corresponde a la pérdida de ingresos por efecto de la disminución del 10% en el precio de los cigarros elaborados en maquina y los costos adicionales por mantenimiento de los equipos de producción.

Como se observa en el cuadro 2.6 el ahorro en el costo de la mano de obra por efecto de la automatización de la producción, no compensa la pérdida en el precio de venta de los cigarros elaborados a máquina. Esto se debe a que con el volumen de producción anual analizado tan solo se utiliza el 40% de la capacidad instalada de la maquina enroladora.

Adicionalmente, considerando la importancia y aprecio que en el exterior los consumidores mantienen por los productos elaborados a mano, consideramos que la automatización restaría gran atractivo a nuestros cigarros - habanos. En vista de ello y de que la primera alternativa, que significa llevar parte de la producción fuera de la frontera, es económicamente rentable, se escoge esa alternativa como la mejor opción para mejorar la rentabilidad de los productores de locales.

2.6 Hipótesis y Objetivos a partir de la aplicación de la alternativa escogida.

2.6.1 Objetivo General del Proyecto

- Evaluar los beneficios de implantar un sistema de producción que introduzca el concepto de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo al Perú, que nos permita realizar los procesos manuales de producción en zonas donde los salarios son menores.
- Demostrar que a partir del proceso de “maquila” realizado en el Perú, mediante el uso del régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, los exportadores de cigarros ecuatorianos incrementarían su rentabilidad anual sobre ventas en no menos de un 5% en cinco años.

2.6.2 La hipótesis que este proyecto plantea es:

- Incrementar en no menos del 5% en un periodo máximo de 5 años el nivel de rentabilidad sobre ventas de la empresa, trasladando el 60% del proceso productivo al Perú, bajo el Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo.

2.6.3 Las variables que se medirán o controlarán son:

- Precio mano obra local.
- Precio mano obra país vecino.
- Variación real del costo de la mano obra país vecino.
- Variación real del costo de la mano obra local.
- Inflación real del país vecino.
- Rentabilidad sobre ventas.
- Precio (constante).
- Transporte.
- Garantía específica.

Capítulo 3

Propuesta para mejorar la rentabilidad sobre ventas de los productores de cigarros locales a partir del uso de un Régimen Especial de Exportación

3.1 Mano de Obra frente a la devaluación monetaria

El sector tabacalero y sus productos derivados como el cigarro, han demostrado haberse afectado a partir de la dolarización, que ha significado a los productores una desventaja comparativa frente a sus competidores externos, en virtud de la eliminación en el país de la devaluación, que permitía compensar el incremento en el pago de la mano de obra local. A esto se contraponen el hecho de que los principales productores centro americanos tienen monedas cuya tendencia devaluatoria va del 2% al 50% anual, tal como se presenta en el cuadro 3.1

Cuadro 3.1

Evolución de los tipos de cambios por país. Periodo 1996 a 2004
Equivalente en moneda local por un dólar de los EE.UU.

AÑOS	Ecuador		Colombia		Perú		Nicaragua		El Salvador		Rep. Dominicana	
	Sucres* por 1 USD	Var. %	Pesos Colombianos por 1 USD	Var. %	Soles por 1 USD	Var. %	Córdovas Oro por 1 USD	Var. %	Colones Salvadoreños por 1 USD	Var. %	Pesos Dominicanos por 1 USD	Var. %
1996	3.632,01		1.004,93		2,60		8,44		6,00		14,80	
1997	4.415,01	22%	1.292,51	29%	2,73	5%	9,45	12%	6,15	3%	15,30	3%
1998	6.780,12	54%	1.548,01	20%	3,16	16%	10,58	12%	6,79	10%	15,82	3%
1999	20.100,50	196%	1.870,00	21%	3,51	11%	11,81	12%	7,73	14%	16,03	1%
2000	25.000,00	24%	2.231,99	19%	3,52	0%	12,68	7%	7,70	0%	16,63	4%
2001	25.000,00	0%	2.275,00	2%	3,44	-2%	13,44	6%	7,95	3%	16,82	1%
2002	25.000,00	0%	2.854,53	25%	3,50	2%	14,25	6%	7,74	-3%	18,42	10%
2003	25.000,00	0%	2.878,00	1%	3,46	-1%	15,11	6%	8,02	4%	30,22	64%
Abril 2004	25.000,00	0%	2.630,00	-9%	3,47	0%	15,90	5%	8,75	9%	46,74	55%

- En el año 2000 Ecuador adoptó al Dólar Norteamericano como moneda local. El valor del Tipo de Cambio en Sucres posterior a esa fecha refleja el último precio de la anterior moneda local.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Dentro de los países centroamericanos y del Caribe analizados, República Dominicana y El Salvador presentan una mayor tendencia a la devaluación de sus monedas. En el primer caso entre el 2002 y Mayo del 2004 el tipo de cambio frente al dólar ha sufrido un incremento del 154%, mientras que en el segundo caso la devaluación del colón salvadoreño para ese mismo período fue del 13%.

Siendo República Dominicana uno de los mayores productores de cigarros, la pérdida de valor del peso dominicano resulta atractivo para las industrias productoras de ese país, puesto que compensan de forma considerable el valor de los insumos que los exportadores utilizan. Esto sumado al dinamismo de las zonas francas hacen éste país atractivo para las industrias con gran uso de la mano de obra.

Si bien Colombia y Perú son productores incipientes de cigarros (tipo habano), es importante conocer la variación de sus tipos de cambio frente al dólar, para considerar las ventajas que nuestros exportadores podrían percibir al trasladar parte de sus procesos productivos a éstos países.

De acuerdo con el cuadro 3.1, Colombia ha enfrentado un proceso devaluatorio mayor entre los años 2000 y 2003 con un promedio 8% anual, vs. el presentado en el Perú en el mismo periodo un promedio menor al 1% anual.

Ciertas características estructurales de la economía peruana, como su elevada dolarización en el ámbito comercial, han hecho que el nuevo sol sea poco sensible a la tendencia devaluatoria de muchas de las monedas de la región, no así lo ocurrido con el peso colombiano que se ha visto afectado por el déficit que el gobierno enfrenta por efecto de los altos costos que el conflicto con la guerrilla le significa.

Dado que la dolarización mantuvo estable y creciente el costo real de la mano de obra en nuestro país, frente a lo ocurrido en otras economías de países productores de cigarros tales como Nicaragua, se observa claramente una primera desventaja que nuestros productores han enfrentado en su estructura de costos.

3.2 Los salarios en Centroamérica y Sudamérica

Otra desventaja que los exportadores de cigarros señalan frente a sus competidores centroamericanos, es el salario inferior pagado a la mano de obra especialmente en ciertos países y en determinadas zonas rurales, llegando a ser hasta un 70% menor que el salario mínimo local de nuestro país.

El reajuste de los salarios en los países arriba mencionados, en todos los casos es inferior a la tasa de devaluación, lo cual significa un costo en dólares de la mano de obra menor en cada período para el exportador. Lo anterior se evidencia en el siguiente cuadro que ilustra el valor del salario básico diario medido en dólares para estos países para el presente año.

Cuadro 3.2
Salarios diarios promedio por país
en el sector agrícola

PAÍS	MÍNIMO	MÁXIMO
Guatemala	\$ 4,02	\$ 4,02
El Salvador	\$ 2,47	\$ 3,57
Honduras	\$ 2,79	\$ 3,82
Nicaragua	\$ 1,34	\$ 1,80
Rep. Dominicana	\$ 2,63	\$ 4,20
Colombia	\$ 4,00	\$ 4,34
Perú	\$ 3,20	\$ 3,40
Ecuador	\$ 5,53	\$ 5,53

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Grupo de Tesis.

El Salvador y Nicaragua son los países con salario más bajos de las 5 Repúblicas comparadas, razón por la cual ambos países concentran una gran cantidad de empresas extranjeras que desarrollan procesos de maquila en dichas zonas.

La devaluación monetaria que enfrentan los países analizados, incide directamente con el valor medido en dólares que los trabajadores perciben por su salario. Así para el período 2002-2004 la región centroamericana registró un alto índice de devaluación en sus monedas lo que ocasionó que los sueldos perdieran hasta un 50% de su capacidad adquisitiva.

En nuestro país el proceso de dolarización detuvo la pérdida de valor de los salarios, pero para los productores y principalmente para los exportadores representó un incremento real del valor de la mano de obra de más del 80% entre lo que pagaban en enero y junio del año 2000. De esa fecha en adelante los sueldos han seguido ajustándose hasta alcanzar en el 2004 un valor promedio mensual de US\$ 166.22, que incluye el sueldo básico más los componentes salariales.

El siguiente cuadro muestra la evolución del costo de la mano de obra ecuatoriana para el período 1997 – 2004.

Cuadro 3.3
Salario promedio mensual ecuatoriano en dólares
Período 1997 –2004

Años	Moneda	Sal + Comp. Salariales Promedio Mensual	Tipo de Cambio	Sueldo Mensual Dólares	Variación %
1997	Sucres	S/. 609.257,00	4.415,01	\$138,00	
1998	Sucres	S/. 769.423,67	6.780,12	\$113,48	-18%
1999	Sucres	S/. 1.037.832,92	20.100,50	\$51,63	-55%
Ene - May 2000	Sucres	S/. 1.411.999,80	25.000,00	\$56,48	9%
Jun a Dic 2000	Dólares	\$102,79	1,00	\$102,79	82%
2001	Dólares	\$138,08	1,00	\$138,08	34%
2002	Dólares	\$138,08	1,00	\$138,08	0%
2003	Dólares	\$158,10	1,00	\$158,10	15%
2004	Dólares	\$166,22	1,00	\$166,22	5%

Fuente: Proyecto SICA – Banco Central del Ecuador – Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Nótese la variación del tipo de cambio entre los años 1997 y 2000. En ese período la devaluación ocasiona una disminución del valor pagado en dólares del salario básico del 60% (de US\$ 138 dólares en 1997 a US\$ 56,48 dólares en mayo del 2000.) Por otra parte los ajustes en el salario a partir de la dolarización retornaron el salario en el 2002 a los US\$ 138,08 dólares del año 1997, para alcanzar incremento del 15% y 5% en los siguientes años hasta alcanzar los US\$ 166,22 dólares en el 2004, valor que incluye el salario básico más los componentes salariales prorrateados en forma mensual.

De allí se desprende que el sector exportador, haya recibido ahorros considerables por concepto de pagos de salarios, dado que la devaluación creó un superávit presupuestario en todos los rubros pagados en moneda local. Por un lado ese ingreso adicional percibido por los exportadores, les permitió competir con países vecinos, bajo una estrategia de precios bajos, pero por otro lado el sector se volvió dependiente al uso de mano de obra barata y por lo

tanto sus procesos productivos no buscaron una mayor automatización (cuya inversión sí debía realizarse en dólares).

De lo anterior se concluye que nuestro país al tener una economía dolarizada ha perdido la posibilidad de beneficiarse de la devaluación, la cual reducía los costos de los insumos pagados en moneda local, y por lo tanto debe aplicar estrategias que le permitan seguir registrando localmente sus exportaciones pero reduciendo el peso que la mano de obra significa en su estructura de costos.

3.3. Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo.

El artículo 63 de la LOA (Ley Orgánica de Aduana) y los artículos 116 al 120 del R.LOA (Reglamento de la Ley Orgánica de Aduana) determinan un Régimen Aduanero especial denominado de **Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo**, cuya definición general es la siguiente:

Art. 63: “La Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación.”

Art. 116. Requisitos.- Se deberá cumplir lo siguiente:

a) Que las mercancías sean susceptibles de someterse a procesos de transformación, elaboración, reparación, restauración o calibración;

b) Presentación de la respectiva garantía; y,

c) Cuando se trate de exportación temporal de bienes pertenecientes al Patrimonio Nacional, se exigirá el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Patrimonio Cultural y su reglamento.

Art. 117. Salida de las mercancías.- Para la salida de las mercancías, se registrará la descripción del proceso al que se someterán en el exterior y/o los datos que permitan identificarlas a su retorno, tales como: serie, marca, modelo, etc. conservando planos, fotografías o muestras cuando fuera del caso.

Art. 118. Destino de las mercancías.- Dentro del plazo autorizado, las mercancías deberán reimportarse, pero la autoridad distrital autorizará la exportación definitiva de las mercancías, previo el cumplimiento de las obligaciones señaladas para las exportaciones a consumo. Se exceptúa el caso de las mercancías de prohibida exportación, cuyo retorno es obligatorio.

Art. 119. Plazo para la reimportación.- El plazo para la reimportación será determinado por el gerente del distrito de salida de las mercancías tomando en cuenta el proceso de transformación, elaboración, reparación, restauración o calibración de que se trate, el cual, en todo caso, no excederá de un año, prorrogable por igual período al originalmente autorizado, por causas debidamente justificadas.

Art. 120. Cobro de tributos.- En la reimportación de las mercancías se cobrarán los tributos que gravan a la importación, por los bienes agregados en el exterior.

A este régimen se lo denomina en Perú “Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo” y presenta los siguientes artículos:

Artículo 70: Es el régimen aduanero que permite el ingreso de ciertas mercancías extranjeras al territorio aduanero con suspensión del pago de los derechos arancelarios y demás impuestos que graven su importación, para ser exportadas dentro de un plazo determinado, luego de haber sufrido una transformación o elaboración, debiendo dichas mercancías estar materialmente incorporadas en el producto exportado.

Asimismo, podrán someterse a este régimen aquellas mercancías que se utilicen directamente en el proceso de producción, tales como catalizadores, aceleradores o ralentizadores, que se consumen durante dicho proceso.

Están comprendidos en este régimen los procesos de maquila.

Artículo 71: Cualquier persona natural o jurídica podrá hacer uso de la admisión temporal, la que se entenderá concedida automáticamente por el plazo de veinticuatro (24) meses.

Los solicitantes de la admisión temporal deberán constituir garantía por los derechos e impuestos suspendidos a favor de ADUANAS, la que podrá otorgarse por plazo menor al referido en el párrafo precedente y podrá ser renovada dentro de su vigencia a la sola presentación de la nueva garantía.

Artículo 72: Las personas naturales o jurídicas, solicitantes de la Admisión Temporal, que califiquen como buenos contribuyentes, podrán respaldar sus obligaciones en la forma y modo que a propuesta de ADUANAS se establezca mediante Resolución Ministerial de Economía y Finanzas.

Artículo 73: ADUANAS ejecutarán la garantía, total o parcialmente, si ésta no ha sido renovada y existiesen saldos pendientes. En este caso, la mercancía se entenderá automáticamente nacionalizada y el monto de la garantía se aplicará al pago de los derechos de aduana y demás impuestos de importación

suspendidos, más un interés compensatorio igual al promedio mensual de la TAMEX por mes o fracción de mes contado a partir de la fecha de numeración de la Declaración.

Artículo 74: Las mercancías admitidas temporalmente podrán ser objeto por una sola vez de transferencia automática a favor de terceros bajo cualquier título, de acuerdo a lo que señale el reglamento.

Artículo 75: La admisión temporal se entenderá automáticamente cancelada por ADUANAS con la exportación directa o indirecta de los productos compensadores o su ingreso a una zona franca industrial o depósito franco.

Asimismo, la cancelación se concederá automáticamente por la ocurrencia de los siguientes supuestos:

a) Reexportación de las mercancías admitidas temporalmente o contenidas en excedentes con valor comercial.

b) Nacionalización de las mercancías de admisión temporal como tales, contenidas en productos compensadores y/o en excedentes con valor comercial. Al efecto, se aplicarán las siguientes reglas:

1. Los tributos aplicables serán los vigentes a la fecha de numeración de la Declaración de Importación aplicándose un interés compensatorio igual al promedio mensual de la TAMEX por mes o fracción de mes computado a partir de la fecha de numeración de la declaración.

El interés compensatorio no será aplicable tratándose de nacionalización de mercancías contenidas en excedentes con valor comercial.

2. En el caso de los productos compensadores y de los excedentes con valor comercial, el monto de los tributos aplicables estará limitado al de las mercancías admitidas temporalmente.

c) Destrucción de la mercancía admitida temporalmente por caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobado.

La aplicación de éste régimen, beneficia a aquellos exportadores locales, que requieren enviar sus productos fuera de las fronteras de nuestro país, a países vecinos como Perú, con la finalidad de realizar parte del proceso productivo en zonas donde la mano de obra es más barata. El traslado de productos hacia el país vecino (importación desde Perú) estará exenta del pago de aranceles, siempre que se cumpla el proceso de perfeccionamiento del producto en dicho país y se retornen las mercancías modificadas al país de origen (Ecuador).

La aplicación de éste régimen podría proporcionar a los productores de cigarros ecuatorianos, la posibilidad de realizar la parte del proceso de producción que requiere altos niveles de uso de mano de obra, en países como Colombia o Perú cuyos costos de mano de obra son inferiores, y concluir el proceso productivo en nuestro país, desde donde se procedería a realizar la exportación.

La determinación de la conveniencia del uso de dicho régimen, dependerá de las fases del proceso productivo que puedan realizarse por separado y que a su vez sean intensivas en el uso de personal.

3.4. Determinación de un nuevo esquema de producción

Una vez conocidas las ventajas en costos que el régimen aduanero presentado anteriormente, podría otorgar a los productores que buscan beneficiarse de menores costos de mano de obra o insumos en otras localidades, es importante

determinar el beneficio que éste esquema de producción otorgaría a la industria del cigarro, en términos de ahorros en costos vs los egresos adicionales que se ocasionarían por efecto de traslado e instalación.

3.4.1. Fases del proceso productivo y sus requerimientos de mano de obra.

El siguiente cuadro ilustra los requerimientos de mano de obra que cada fase del proceso productivo para la elaboración de cigarros requiere, dados los diferentes volúmenes de producción demandados en distintos meses del año.

Cuadro 3.4

Utilización de mano de obra en la elaboración del cigarro

Producción Mensual /Unidades		18.000	24.000	32.000
Partes del Proceso		No. de Personas involucradas en el Proceso		
A	Clasificación de la Hoja	3	3	4
B	Enrolado del Cigarro y Selección	8	11	14
C	Anillado	3	3	4
D	Empaque	1	1	1
E	Supervisión	3	3	3
Total		18	21	26

Fuente: Empresas Consultadas (Aray & Sons y Hacienda Real).

Elaboración: Grupo de Tesis.

La clasificación de las partes del proceso en A, B, C y D, permite identificar cuatro fases que podrían realizarse por separado y por lo tanto son susceptibles de ejecutarse en distintas locaciones. En el caso de la **supervisión**, esta no es una fase como tal del proceso productivo, sino describe la necesidad de personal que al mismo tiempo controla las fases anteriores del proceso.

Como se puede observar la fase B incorpora una mayor cantidad de mano de obra, que aumenta en función del incremento de la producción, razón por la

cual se convierte en la más susceptible de ser realizada en una localidad donde el costo de la mano de obra sea más baja.

Entre las particularidades del proceso de producción, los fabricantes locales prefieren realizar la clasificación de la hoja en conjunto con la formación misma del cigarro y su selección, dado que en ocasiones se requiere el recambio de hoja para la formación de distintas variedades de puros. En función de lo anterior se presentan las siguientes combinaciones de fases de trabajo vs ocupación de mano de obra, a fin de definir los procesos que podrían llevarse a cabo fuera de nuestro territorio:

Cuadro 3.5

**Utilización de mano de obra por fase de elaboración del cigarro
No. de trabajadores por volumen de producción**

OPCIÓN No.1

Producción Mensual /Unidades	18.000	24.000	32.000
Fase de Producción	No. de Personas involucradas en el Proceso		
A + B	11	14	18
C + D	4	4	5
Total	15	18	23
% A + B	73%	78%	78%
% C + D	27%	22%	22%

Fuente: Labores de Producción Hacienda Real.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Cuadro 3.6

Utilización de mano de obra por fase de elaboración del cigarro
No. de trabajadores por volumen de producción

OPCIÓN No.2

Producción Mensual /Unidades	18.000	24.000	32.000
Fase de Producción	No. de Personas involucradas en el Proceso		
A + B + C	14	17	22
D	1	1	1
Total	15	18	23
% A + B + C	93%	94%	96%
% D	7%	6%	4%

Fuente: Labores de Producción Hacienda Real.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Nótese en el cuadro 3.5 que a medida que el volumen de unidades de producción se incrementa, el número de operadores requeridos para procesar las materias primas clasificados en las fases A y B mantienen una mayor proporción sobre el total de mano de obra que cuando la producción disminuye. Esto muestra que tanto la fase C, como la D presentan economías de escala o no tienen cubierta su capacidad de procesamiento en los volúmenes más bajos, ya que para un aumento de la producción de 24.000 a 32.000 unidades tan solo requieren el ingreso de un trabajador adicional.

De lo anterior se concluye que una división óptima de las actividades productivas, sería trabajar bajo el esquema descrito como opción 2 el cuadro 3.6. Esto significaría enviar la hoja en pacas para su selección, realizar las tareas de clasificación de hoja, enrolado del cigarro, escogida y anillado, en una localidad fronteriza, para luego traer el producto al Ecuador donde se procederá a empacarlo, colocarle los hierros y enviarlos al exterior.

3.4.2 Determinación del nuevo centro productivo

La determinación, de donde producir está ligada a los siguientes factores:

1. Distancia desde la plantación al centro productivo y al puerto final de embarque
2. Costo de transporte hacia el centro de producción
3. Clima de la localidad
4. Seguridad e infraestructura

Dado que actualmente el 80% de las fábricas productoras de cigarros (sin contar con las plantaciones), se ubican en la ciudad de Guayaquil, éste será el punto de partida desde donde se enviará la hoja al siguiente centro de producción, y donde finalmente llegará para concluir con el empaque y envío para la exportación.

Las dos opciones de ubicación del nuevo centro de producción se encuentran en las poblaciones o ciudades fronterizas de la zona sur de Colombia y el norte del Perú. El siguiente esquema ilustra las localidades susceptibles de convertirse en punto de fabricación, en función del cumplimiento de los factores arriba mencionados.

Cuadro 3.7
Análisis de ubicación de centros productivos

Ciudades	Parámetros de Decisión				
	Distancia (Una vía de Gye)	Flete Terrestre (Vehículo)	Clima	Seguridad	Infraestructura
Pasto	720 Km.	700 USD	Frío. Temperatura Prom. 15°. Poca Humedad	Poca seguridad al transporte de carga y pasajeros por carretera. Alta incidencia de secuestros y robos	Buenos servicios de Comunicación y Bancarios. Carreteras en buen estado
Popayán	805 Km	800 USD	Cálido. Temperatura Prom. 26°. Poca Humedad	Poca seguridad al transporte de carga y pasajeros por carretera. Alta incidencia de secuestros y robos	Buenos servicios de Comunicación y Bancarios. Carreteras en buen estado
Talara	382 Km.	300 USD	Desértico. Temperatura Prom. 29°. Poca Humedad	Posibilidades de robo ocasional. Deficiencias en el control de tráfico en carreteras.	Deficientes servicios de Comunicación. Pocos servicios Bancarios. Carreteras en estado Regular
Piura	450 Km.	400 USD	Cálido. Temperatura Prom. 25°. Poca Humedad	Posibilidades de robo ocasional. Mejor control de trafico en carreteras.	Buenos servicios de Comunicación y Bancarios. Carreteras en zonas urbanas en buen estado, pero con deficiencias en zonas rurales

Fuente: Almanagues, Mapa y Guía de Carreteras, Internet.

Elaboración: Grupo de Tesis.

Considerando los datos que el cuadro anterior presenta, existe mayores facilidades de instalación en Perú, que en Colombia, dado que la distancia desde Guayaquil a los posibles centros de producción peruanos es menor, además del hecho que los riesgos en la transportación de la carga en las carreteras del sur de Colombia es sumamente alto, debido a los problemas con la guerrilla. El destino óptimo por infraestructura y distancia es la ciudad de Piura, al norte del Perú.

El clima es otro aspecto influyente a tomar en cuenta al momento de decidir donde se debe producir. Así la zona norte del Perú presenta temperaturas cálidas, más recomendables para el tratamiento de la hoja. Aunque durante el proceso de formación del cigarro se requiere de un cierto grado de humedad que le permita a la hoja mantener su elasticidad, esto puede ser compensado mediante el uso de rociadores que le adicionan agua a la hoja antes del inicio del proceso.

3.4.3 Variables que influyen en el cambio del proceso productivo

Evidentemente la división de un proceso productivo ocasiona cambios en el esquema de costos de una empresa. La determinación del resultado neto entre las variables positivas y negativas que intervienen en el proceso determinará la factibilidad de la propuesta y el impacto que la misma puede tener en la economía de un sector.

Las variables más importantes a analizar en la decisión de subdividir el proceso de producción del cigarro en la formación del mismo, a ejecutarse en Perú, y la siembra y empaçado, a ejecutarse en Ecuador, son:

- a) Diferencia entre salario básico mensual Ecuador – Perú
- b) Costo de flete de la hoja de tabaco del lugar de siembra en Ecuador a la planta de procesamiento en Perú. Costo del traslado en vehículo de la compañía.
- c) Diferencia en pago de alquileres Ecuador – Perú
- d) Inflación Ecuador vs Perú

- e) Costo de la garantía pagada en Perú por la aplicación del régimen de admisión temporal. Costo de la garantía se la calcula sobre el valor del IVA.

a) Diferencia entre salario básico mensual Ecuador – Perú

En el cuadro 3.3 se muestra el valor del salario básico mensual que rige para éste año y cuyo valor contando los beneficios sociales, pero excluyendo el pago del aporte patronal es de US\$ 166,22. Considerando que el aporte patronal es parte del costo que la empresa debe asumir al emplear a un trabajador, el costo mensual de éste asciende a US\$ 180,00.

Para el caso del Perú el valor promedio del salario mensual incluyendo sus cargas sociales, y medido en dólares, asciende a US\$ 102,00.

Considerando la división de las actividades que se realizarán en Perú y Ecuador, el ahorro en el costo de la mano de obra para cada volumen de producción requerido en el año, se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.8

Ahorro mensual en dólares por volumen de producción en uso de Régimen Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo

Rubros	32.000 Unidades		18.000 Unidades		24.000 Unidades	
	No. Personal	V. Total	No. Personal	V. Total	No. Personal	V. Total
Mano de Obra empleada en Sistema Actual de Producción 100% en Ecuador						
Clasificadores	4	720,00	3	540,00	4	720,00
Tabaqueros	14	2.520,00	8	1.440,00	11	1.980,00
Anilladores	4	720,00	3	540,00	3	540,00
Empacadores	1	180,00	1	180,00	1	180,00
3 supervisores	3	1.350,00	3	1.350,00	3	1.350,00
Gerente	1	3.500,00	1	3.500,00	1	3.500,00
Total MO	27	8.990,00	19	7.550,00	23	8.270,00
Mano de Obra empleada Bajo Régimen de Reexportación para Perfeccionamiento Pasivo						
Mano de Obra						
Clasificadores	4	408,00	3	306,00	4	408,00
Tabaqueros	14	1.428,00	8	816,00	11	1.122,00
Anilladores	4	408,00	3	306,00	3	306,00
Empacadores	1	180,00	1	180,00	1	180,00
Supervisor Ecuador	1	450,00	1	450,00	1	450,00
Supervisores Perú	2	400,00	2	400,00	2	400,00
Gerente	1	3.500,00	1	3.500,00	1	3.500,00
Total MO	27	6.774,00	19	5.958,00	23	6.366,00
Ahorro Mensual		\$2.216,00		\$1.542,00		\$1.904,00

Fuente: Datos Originales Hacienda Real y proyecciones Grupo de Tesis

Elaboración: Grupo de Tesis.

Es importante recordar que el empacado se continuará realizando en nuestro país, por lo que se presenta sin variación en el valor total independiente del volumen de producción.

En el caso de la supervisión, se requerirá mantener 2 supervisores en Perú y uno en Ecuador. Inicialmente el sueldo previsto para los supervisores locales asciende a US\$ 450,00 por persona, pero para ésta misma actividad

en el Perú el valor en dólares que se puede pagar representa solamente US\$ 200,00 mensuales.

El sueldo del gerente se mantiene sin variación.

Considerando lo anterior, la empresa alcanzaría un ahorro anual por concepto de mano de obra de alrededor de US\$ 22.848,00

b) Costo de flete de la hoja de tabaco del lugar de siembra en Ecuador a la planta de procesamiento en Perú

El costo del flete está determinado por la distancia a recorrer, el peso o volumen a transportar. Y el costo de combustible, proporcionales para el mantenimiento del vehículo y gastos del personal (chofer y ayudantes)

Considerando que el vehículo es propiedad de la empresa, el costo del flete por el transporte desde Guayaquil a Piura y viceversa para el envío de los fardos de cigarros elaborados que retornarían, considerará solo los valores de los gastos adicionales que el viaje signifique.

El peso máximo en kilos a transportarse mensualmente no supera los 350 Kg, y se considera un día de viaje (con una noche de descanso del personal). En función de ello los gastos del flete ascenderían a US\$ 600, por viaje de ida y vuelta. Adicionalmente se considera el pago de un primer flete de US\$ 1.200,00, por el primer envío de hoja y traslado de instrumentos de trabajo.

Para poder realizar el transporte entre Ecuador y Perú en el vehículo de la compañía, se cumplirán con todos los requisitos y requerimientos que nos

indica la **Resolución 300** y el **Reglamento de la Decisión 399** de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), por intermedio del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre del Ecuador, que es el organismo nacional autorizado.

Ver Anexo.¹⁷ (Compilaciones de estas Leyes)

Se considera la realización de un viaje por mes para el envío de materias primas y el retorno de producto terminado.

c) Diferencia en pago de alquileres Ecuador – Perú

Actualmente la empresa debe alquilar un galpón en la ciudad de Guayaquil, cuyo canon mensual asciende a US\$ 1.000,00, para un espacio de 250 mts².

Trasladando gran parte de la operación al Perú la empresa deberá costear el alquiler de un local de aproximadamente 200 mts² en Piura y otro de solo 100mts² en Guayaquil.

Se ha considerado un precio de US\$ 350,00 para el predio de Guayaquil y US\$ 200 para el de Piura.

d) Inflación Ecuador vs Perú

Para proyectar los costos futuros del proyecto es necesario considerar el ritmo al que los componentes cambian de valor. Por esta razón se determinó el incremento anual en el costo de los insumos locales en un 6%, que significa uno y medio punto adicional a la meta proyectada por el Banco Central del Ecuador para el 2004 que es del 4,5%, considerando que la

¹⁷ Transporte Internacional de Mercancías por Carretera de la Comunidad Andina de Naciones.

inflación del año anterior superó ligeramente el 7% anual. Este incremento afecta a los componentes, a los servicios básicos y los gastos administrativos.

Para el incremento en el costo de la mano de obra local se consideró una tasa del 10% anual, en función del incremento producido entre el 2003 y 2004, para el salario básico.

En el caso del Perú, la inflación de los últimos tres años se ha sido de entre el 1% y el 2% anual. Para nuestro análisis consideramos un incremento del 1,5% anual en todos los servicios y gastos administrativos que se deban incurrir en dicho país.

Por otro lado considerando que en promedio la devaluación de los últimos años del sol peruano, no supera el 2% anual. Para la variación en el costo de la mano de obra se considera un incremento neto anual del 3,5%, que es el resultante de aplicar un incremento en el salario medido en soles del 5%, vs una devaluación del 1,5%. Así el salario medio en dólares se considerará un aumento en promedio de 3,5% anual.

e) Costo de la garantía pagada en Perú por la aplicación del régimen de admisión temporal

El Régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo, al que nos someteríamos al ubicar parte de nuestro proceso productivo en el Perú, establece la entrega de una garantía bancaria que respalde el pago de los tributos fijados para el traslado de mercancías de Perú a Ecuador.

En el caso de nuestra empresa, el riesgo de incumplimiento del acuerdo, está en el no pago del IVA, ya que por formar parte de la Comunidad Andina

de Naciones (CAN) estamos exentos del pago de aranceles de importación, esto se da por la acumulación de origen.

Por lo anterior, el valor de la garantía estaría dado por el impuesto (IVA = 18% en Perú) que se generaría durante el proceso productivo mensualmente y que en el mayor de los casos ascendería a US\$ 1.000 mensuales.

El monto mensual de la garantía debería ser por lo tanto de US\$ 1.000,00 (los tributos sobre el costo de la mercancía) y su costo en promedio es del 22% anual, más el pago del 4% efectivo sobre la emisión de la misma.

3.5. Análisis de Factibilidad

Una vez determinados los factores más importantes que se influyen en el proyecto, se realizó la proyección del flujo de caja mensual y anual, considerando un horizonte de planeación de 5 años, a fin de determinar la factibilidad financiera de la ejecución del proyecto.

Para la elaboración del flujo de caja proyectado se consideraron los siguientes supuestos:

1. Una tasa de incremento en ventas unitarias del 10% anual, considerando que el promedio de los últimos tres años ha sido del 11% anual.
2. Para simplificar el análisis se consideraron tres tipos de variedades (Tempranillo, Devotions y Decision) que por su peso y tamaño representan a las demás categorías producidas.

3. Se consideró que el precio de los cigarros en el mercado internacional se podría mantener sin variación durante los próximos 5 años. Aunque el mercado ha tendido a presentar incrementos en los precios, preferimos mantener un esquema conservador.
4. El incremento en el precio de la materia prima (hoja), e insumos (etiquetas, empaques, anillos), se fijó en un promedio anual del 6%, dado que la meta de inflación el Banco Central del Ecuador (BCE) para este año es del 4.5% anual para la inflación.
5. En el caso del Transporte se consideró un incremento del 6% anual, que incluye la inflación máxima esperada para los siguientes años.
6. Un incremento en los salarios locales del 10 % anual
7. Un incremento en los salarios en el Perú, medidos en soles, del 5% anual.
8. Que el costo de los trámites aduaneros, concernientes a la preparación de documentación adicional, no supere los US\$200,00 mensuales.
9. Que la inflación en el Perú mantenga un promedio del 1,5% anual.
10. Que el traslado del proceso productivo al Perú, no afecte la imagen de nuestros productos en el exterior y por ende la demanda no se vea afectada.

Considerando los siguientes supuestos se elaboró el flujo de caja proyectado a 5 años que se resume en el siguiente cuadro:

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

Cuadro 3.9
Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION						
Depósito Alquileres	2.100,00					
Traslados	2.500,00					
Capacitación	4.000,00					
Adecuaciones	6.400,00					
Total Inversión	15.000,00					
INGRESOS						
Unid. Tipo Tempranillo		230.000,00	253.000,00	278.300,00	306.130,00	336.743,00
Unid. Tipo Devotions		115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Unid. Tipo Decision		115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Precio Unit. Tempranillo		0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
Precio Unit. Devotions		1,44	1,44	1,44	1,44	1,44
Precio Unit. Decision		1,88	1,88	1,88	1,88	1,88
Total Ingresos		568.100,00	624.910,00	687.401,00	756.141,10	831.755,21
EGRESOS 100% PRODUCCION LOCAL						
Total Costo Hojas Tabaco		71.207,99	82.245,23	94.993,24	109.717,19	126.723,35
Total Embalaje - Anilos, Sellos y Empaque		36.800,00	39.008,00	41.348,48	43.829,39	46.459,15
Total Mano de Obra Local		99.240,00	109.164,00	120.080,40	132.088,44	145.297,28
Total Gastos Generales		31.600,00	33.496,00	35.505,76	37.636,11	39.894,27
Total Egresos		238.847,99	263.913,23	291.927,88	323.271,12	358.374,06
Utilidad Producción Local		329.252,01	360.996,77	395.473,12	432.869,98	473.381,15
% Utilidad/ Vtas		58%	58%	58%	57%	57%
EGRESOS EXPORTACIÓN PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO						
Total Costo Hojas Tabaco		71.207,99	82.245,23	94.993,24	109.717,19	126.723,35
Total Embalaje - Anilos, Sellos y Empaque		36.800,00	39.008,00	41.348,48	43.829,39	46.459,15
Transporte de Hojas		7.800,00	8.268,00	8.764,08	9.289,92	9.847,32
MO local		49.560,00	54.516,00	59.967,60	65.964,36	72.560,80
MO Peruana		26.832,00	27.771,12	28.743,11	29.749,12	30.790,34
Total Gastos Generales		24.600,00	25.887,00	27.248,39	28.688,58	30.212,26
Costos Garantía Bancaria		747,68	863,57	997,43	1.152,03	1.330,60
Total Egresos		217.547,67	238.558,92	262.062,33	288.390,59	317.923,81
Utilidad Reexportación Temp.		350.552,33	386.351,08	425.338,67	467.750,51	513.831,40
% Utilidad/ Vtas		62%	62%	62%	62%	62%
FLUJO NETO - INVERSIÓN Y UTILIDAD INCREMENTADA POR EFECTO DEL ROYECTO						
Flujo Neto	-15.000,00	21.300,32	25.354,31	29.865,55	34.880,54	40.450,25
VAN AL 12%	\$90.607,91					
TIR	157%					

Fuente: Datos Originales de Hacienda Real y proyecciones Grupo de Tesis
Elaboración: Grupo de Tesis.

Como se observa en el cuadro los ingresos por exportación de cigarros son independientes del método de producción que se utilice, así como el costo de la hoja de tabaco y los empaques que seguirían produciéndose en nuestro país.

Las variables que corresponden a la mano de obra y los gastos generales. En el primer caso el nuevo costo de la mano de obra está dado por el salario pagado en el Perú, para las actividades que se realizarán en dicha zona. En el segundo caso, el rubro gastos generales incluye el pago de alquileres, servicios básicos, publicidad, otros gastos administrativos y el pago de trámites aduaneros, por lo que existe variación en los nuevos cánones de arrendamiento a pagarse tanto en Ecuador como en Perú, el pago de servicios en los dos países y los nuevos gastos que se generen por trámites de aduana.

En los Anexos 1 al 7 se presenta el detalle del flujo de caja tanto para los rubros de ingresos, como de egresos.

El resultado neto está dado por las necesidades de inversión, que incluyen los costos de instalación, capacitación y traslado, por los ahorros en costos de mano de obra y gastos generales al aplicarse el Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, y los nuevos gastos que se producen tales como el transporte, gastos aduaneros adicionales y costo de la garantía.

El Valor Actual Neto (VAN) del flujo neto proyectado a 5 años, calculado a una tasa del 12% anual que es máximo de rentabilidad esperado por los accionistas, arroja un resultado positivo de US\$ 90.607,92. Esto significa que el cambio en el proceso productivo propuesto en éste estudio permitiría al exportador obtener ingresos adicionales por dicho monto en un plazo de 5 años.

La rentabilidad que genera la inversión que realizarían los socios es del 157%, lo cual se obtiene a partir del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del flujo neto..

De lo anterior se desprende que con un bajo volumen de inversión, el productor local podría trasladar parte de sus procesos productivos a países fronterizos a través del aprovechamiento de un régimen aduanero especial, que le permitirían incrementar su rentabilidad sobre ventas en no menos del 5% anual, en un período de 5 años.

3.6. Análisis de sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN)

El siguiente cuadro ilustra los efectos que el incremento en las principales variables de costos introducidas en el análisis, ocasionaría en el Valor Actual Neto del flujo del proyecto.

Cuadro 3.10
Análisis de sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN)

VARIABLES	VALOR DEL VAN POR INCREMENTO EN VARIABLES				
	5%	10%	20%	30%	50%
Costo Transporte	89.044	87.479	84.351	81.222	74.965
Salario Perú	85.461	80.314	70.021	59.728	39.142
Alquileres y Servicio Perú	85.739	80.871	71.134	61.396	41.922

Fuente: Datos Flujo

Elaboración: Grupo de Tesis.

Primeramente se observa que el flujo de beneficios netos, no es tan sensible a las variables presentadas, ya que una variación positiva de las mismas hasta en un 50%, no logran ocasionar que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto sea negativo, y por lo tanto el proyecto no sea viable.

Sin embargo cabe destacar que la variable que más influencia tiene en el flujo del proyecto, es el salario pagado en el Perú, ya que un incremento del 50% en los sueldos de ese país, ocasionaría que el Valor Actual Neto (VAN) del flujo se reduzca en un 56,8%. De aquí se desprende que para que el proyecto deje de ser rentable financieramente, el sueldo medido en dólares en el Perú debería aumentar en un 88% con respecto a su valor actual, lo cual en términos reales no es posible.

En conclusión el análisis de sensibilidad el Valor Actual Neto (VAN), nos permite demostrar que la rentabilidad del proyecto está asegurada en función de la poca dependencia del mismo en la estabilidad de las variables que podrían incrementar sus costos de producción.

Conclusión

El análisis de factibilidad de la producción de cigarros aprovechando al Régimen de Exportación para Perfeccionamiento Pasivo al Perú, demuestra que dicha alternativa efectivamente permite incrementar la rentabilidad sobre ventas en más del 5% para los productores ecuatorianos.

La disminución del costo de la mano de obra que provoca el traslado de parte de la producción al Perú, permite a los productores tener ingresos adicionales anuales de aproximadamente US\$ 30.000, lo que en cinco años y considerando una inversión de apenas US\$ 15.000 significa un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 90.607,91, divisas que permitirán realizar una mayor promoción de nuestros productos, e incrementar el volumen actual de ventas en el exterior.

Después de haber realizado una minuciosa revisión de las alternativas propuestas (Tecnificación vs Régimen de Exportación), estamos convencidos que la mejor forma de mejorar la situación del sector es aliviar la carga salarial que el proceso de fabricación manual, en una economía dolarizada, le impone.

La opción de tecnificar, por otra parte, no resulta lo suficientemente beneficiosa, dado que el volumen de producción de nuestras fábricas no es lo suficientemente alto como para compensar la disminución en el pago de salarios, versus el costo de maquinaria, su mantenimiento y la disminución en el precio de venta de los cigarros al pasar de ser “elaborados a mano” a ser “elaborados a máquina”, considerando que el mundo prefiere y aprecia la producción artesanal. Adicionalmente la adquisición de maquinarias impondría a los productores un alto costo de financiamiento de las mismas, dadas las tasas de interés vigentes, lo que acabaría reduciendo aún más la rentabilidad de nuestros fabricantes.

Por las razones expuestas consideramos que la opción de trasladar a Perú parte del proceso productivo aprovechando el Régimen de Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, es una de que más beneficios ofrecen a nuestros productores, ya que si bien es cierto que estamos quitando algunas plazas de trabajo al obrero ecuatoriano estamos mejorando la rentabilidad del sector lo que redundará en más producción, es decir más empleos en las labores de campo y en las de selección y empaque que continuarán realizándose localmente, sin considerar que además de ello las exportaciones se realizarán desde aquí lo que significa que finalmente cualquier incremento en el volumen producido y exportado beneficiará directamente nuestra balanza de pagos.

Esto nos dará una muy buena ventaja, al abaratar costos podremos generar mayores ingresos los mismos que podrán ser utilizados para lanzar campañas agresivas y difundir más nuestro producto, lo que nos permitirá darnos a conocer más y a futuro producir más.

Bibliografía

- Aduanas del Ecuador, Régimen de Reexportación Temporal de Perfeccionamiento Pasivo – Ley y Reglamento.
- Aduanas del Perú – Régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo – Ley y Reglamento.
- Agrocadenas Colombia, publicaciones en Internet – www.agrocadenas.gov.co
- Banco Central Ecuador, boletines estadísticos publicados en Internet, 1996 al 2003 – www.portal.bce.fin.ec
- Banco Central Perú, boletines estadísticos publicados en Internet, 1996 al 2003.
- Banco Central Colombia, boletines estadísticos publicados en Internet, 1996 al 2003.
- Banco Central Republica Dominicana, boletines estadísticos publicados en Internet, 1996 al 2003.
- Banco Central Guatemala, boletines estadísticos publicados en Internet, 1996 al 2003.
- Corporación Ecuatoriana, estadísticas – www.ecuadorexporta.org
- Empresa de Manifiestos, información adquirida.
- Food and Agriculture Organization (FAO), estadísticas publicadas en Internet – www.fao.org
- L'Amatuer de Cigare, varios numeros, publicaciones en Internet.
- Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.
- Paginas Web consultadas:

<http://www.cavadepuros.com/select.htm>

<http://www.saboresdelneuquen.com.ar/macarena/macapuros.htm>

<http://www.drcigar.com/spanish.htm>

<http://www.drcigar.com/drcigarzine.htm>

<http://es.geocities.com/purosdecuba2000/geografiahabano.html>

<http://usuarios.lycos.es/habanos/ecuador.htm>

<http://usuarios.lycos.es/habanos/>

<http://www.oit.or.cr/estad/kilm/meto.htm>

<http://cladehlt.org/mmm6.htm#7>

[http://www.sieca.org.gt/publico/CA en cifras/precios tarifas/Ver3_2000/ca menu tarifas mar2000.htm](http://www.sieca.org.gt/publico/CA_en_cifras/precios_tarifas/Ver3_2000/ca_menu_tarifas_mar2000.htm)

<http://www.sieca.org.gt/>

<http://www.laboral.sieca.org.gt/Principal.html>

- Proyecto SICA, publicaciones en Internet.
- Reporte del Congreso de EE.UU. por Jasper Womach – Agriculture Policy Specialist, publicaciones en Internet.
- Revista “Habanos”, varios volúmenes.
- Revista “Cigar Aficionado”, varios números y publicaciones en Internet.
- Seguridad Alimentaria, publicaciones en Internet – www.perspectivaciudadana.com/010810/alimentacion3.htm
- TABACUBA, estadísticas de campaña tabacalera.

ANEXOS

ANEXO 1

TIPOS DE HABANOS FABRICADOS POR HACIENDA REAL
PARTICIPACION EN VENTAS POR TIPO DE CIGARRO

Tipo	Marca	% Ventas Totales	No. Cigarros x Mazo	Peso Mazo/oz	No. Mazos para 1 Kilo	No. Tabacos Kilo	No. Tabacos Netos/Kilo	Precio x Tabaco
Tempranillo	Tratado de 1494	50%	50	7	5,03	251,43	251,00	0,81
Devotions	Tratado de 1494	25%	50	21	1,68	83,81	84,00	1,44
Decision	Tratado de 1494	25%	50	29	1,21	60,69	61,00	1,88

**ANEXO 2
ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

VENTAS PROYECTADAS MENSUALES

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades vendidas	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	180.000,00	24.000,00	24.000,00	32.000,00
Unidades Tempranillo	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	90.000,00	12.000,00	12.000,00	16.000,00
Unidades Devotions	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	45.000,00	6.000,00	6.000,00	8.000,00
Unidades Decision	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	45.000,00	6.000,00	6.000,00	8.000,00
Precios Unitarios por tipo de Cigarro												
Tempranillo	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81
Devotion	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44
Decision	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88
Ingresos por ventas												
Tempranillo	12.960,00	12.960,00	12.960,00	12.960,00	7.290,00	7.290,00	7.290,00	7.290,00	72.900,00	9.720,00	9.720,00	12.960,00
Devotion	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	64.800,00	8.640,00	8.640,00	11.520,00
Decision	15.040,00	15.040,00	15.040,00	15.040,00	8.460,00	8.460,00	8.460,00	8.460,00	84.600,00	11.280,00	11.280,00	15.040,00
Ingresos Totales	39.520,00	39.520,00	39.520,00	39.520,00	22.230,00	22.230,00	22.230,00	22.230,00	222.300,00	29.640,00	29.640,00	39.520,00

* La variación de las ventas presentadas obedece al promedio de ventas mensuales de los últimos 2 años presentados por Hacienda Real.

ANEXO 3

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

COSTOS DE PRODUCCION LOCAL - COSTO DE MATERIA PRIMA UTILIZADA

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades Producidas por Tipo de Cigarro												
Tempranillo	16.000	16.000	16.000	16.000	9.000	9.000	9.000	9.000	90.000	12.000	12.000	16.000
Devotion	8.000	8.000	8.000	8.000	4.500	4.500	4.500	4.500	45.000	6.000	6.000	8.000
Decision	8.000	8.000	8.000	8.000	4.500	4.500	4.500	4.500	45.000	6.000	6.000	8.000
Total Unidades Producidas	32.000	32.000	32.000	32.000	18.000	18.000	18.000	18.000	180.000	24.000	24.000	32.000
Peso en kilos por Tipo de Cigarro + Merma												
Tempranillo	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419	0,00419
Devotion	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253	0,01253
Decision	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726	0,01726
Kilogramos de Materia Prima requerida por Tipo de Cigarro												
Kgr. Netos Tempranillo	67,11	67,11	67,11	67,11	37,75	37,75	37,75	37,75	377,49	50,33	50,33	67,11
Kgr. Netos Devotions	100,25	100,25	100,25	100,25	56,39	56,39	56,39	56,39	563,91	75,19	75,19	100,25
Kgr. Netos Decision	138,05	138,05	138,05	138,05	77,65	77,65	77,65	77,65	776,53	103,54	103,54	138,05
Total Kilos	305,41	305,41	305,41	305,41	171,79	171,79	171,79	171,79	1.717,87	229,05	229,05	305,41
Materia Prima por Tipo de Hoja												
Capa (kilos) 7%	21,38	21,38	21,38	21,38	12,03	12,03	12,03	12,03	120,25	16,03	16,03	21,38
Capote (kilos) 8%	24,43	24,43	24,43	24,43	13,74	13,74	13,74	13,74	137,43	18,32	18,32	24,43
Tripa (kilos) 85%	259,60	259,60	259,60	259,60	146,02	146,02	146,02	146,02	1.460,19	194,69	194,69	259,60
Precios por Kilo de Hoja por Tipo de Variedad												
Precio Kilo Capa	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Precio Kilo Capote	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Precio Kilo Tripa	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Costo de Materia Prima por Variedad de Hoja a Utilizarse												
Costo Kilo Capa	1.496,51	1.496,51	1.496,51	1.496,51	841,77	841,77	841,77	841,77	8.417,58	1.122,36	1.122,36	1.496,51
Costo Kilo Capote	342,06	342,06	342,06	342,06	192,40	192,40	192,40	192,40	1.924,02	256,54	256,54	342,06
Costo Kilo Tripa	3.115,19	3.115,19	3.115,19	3.115,19	1.752,25	1.752,25	1.752,25	1.752,25	17.522,31	2.336,34	2.336,34	3.115,19
Total Costo Hoja	4.953,76	4.953,76	4.953,76	4.953,76	2.786,43	2.786,43	2.786,43	2.786,43	27.863,91	3.715,23	3.715,23	4.953,76

* Se consideró una Merma del 5% sobre el total requerido de Materia Prima. Promedio que mantiene Hacienda Real en su producción.

* La Merma generalmente se reutiliza, pero por su bajo aporte a los ingresos no se condicionaría como parte de éste análisis.

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

COSTOS TOTALES DE PRODUCCION LOCAL Y MARGEN DE UTILIDAD EN VENTAS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades vendidas	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	180.000,00	24.000,00	24.000,00	32.000,00
Ingresos Totales	39.520,00	39.520,00	39.520,00	39.520,00	22.230,00	22.230,00	22.230,00	22.230,00	222.300,00	29.640,00	29.640,00	39.520,00
COSTOS Y GASTOS												
Total Costo Hoja	4.953,76	4.953,76	4.953,76	4.953,76	2.786,43	2.786,43	2.786,43	2.786,43	27.863,91	3.715,23	3.715,23	4.953,76
Precios Unitarios de Embalaje												
Anillo y sellos	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Empaques	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07
Costo de Embalaje												
Anillo y sellos	320,00	320,00	320,00	320,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.800,00	240,00	240,00	320,00
Empaques	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	12.600,00	1.680,00	1.680,00	2.240,00
Total Embalaje	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	14.400,00	1.920,00	1.920,00	2.560,00
Mano de Obra												
Clasificadores	720,00	720,00	720,00	720,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	720,00	720,00	720,00
Tabaqueros	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.980,00	1.980,00	2.520,00
Anilladores	720,00	720,00	720,00	720,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	720,00
Empacadores	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Supervisores	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Gerente	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Total MO	8.990,00	8.990,00	8.990,00	8.990,00	7.550,00	7.550,00	7.550,00	7.550,00	7.550,00	8.270,00	8.270,00	8.990,00
Gastos Generales de Administración												
Alquiler	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Servicios Basicos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Publicidad	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Otros G. Admin.	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Total G.Gen. Adm.	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00
Total Costos y Gastos	19.053,76	19.053,76	19.153,76	19.153,76	14.426,43	14.426,43	14.426,43	14.426,43	52.463,91	16.555,23	16.555,23	19.153,76
% Gastos Vs Vtas	48%	48%	48%	48%	65%	65%	65%	65%	24%	56%	56%	48%
Utilidad	20.466,24	20.466,24	20.366,24	20.366,24	7.803,57	7.803,57	7.803,57	7.803,57	169.836,09	13.084,77	13.084,77	20.366,24
% Util. Vs Vtas.	52%	52%	52%	52%	35%	35%	35%	35%	76%	44%	44%	52%

CALCULO DEL COSTO DE MANO DE OBRA POR VOLUMEN DE PRODUCCION MENSUAL

Rubros	32.000 Unidades		18.000 Unidades		24.000 Unidades	
	No. Personal	V. Total	No. Personal	V. Total	No. Personal	V. Total
Mano de Obra empleada en Sistema Actual de Producción 100% en Ecuador						
Clasificadores	4	720,00	3	540,00	4	720,00
Tabaqueros	14	2.520,00	8	1.440,00	11	1.980,00
Anilladores	4	720,00	3	540,00	3	540,00
Empacadores	1	180,00	1	180,00	1	180,00
3 supervisores	3	1.350,00	3	1.350,00	3	1.350,00
Gerente	1	3.500,00	1	3.500,00	1	3.500,00
Total MO	27	8.990,00	19	7.550,00	23	8.270,00

ANEXO 5

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

RELACION INGRESO COSTO PROYECTADO - PRODUCCION CON M.O. LOCAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	460.000,00	506.000,00	556.600,00	612.260,00	673.486,00
Unidades Tempranillo	230.000,00	253.000,00	278.300,00	306.130,00	336.743,00
Unidades Devotions	115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Unidades Decision	115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Precios Unitarios por tipo de Cigarro					
Tempranillo	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81
Devotion	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44
Decision	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88
Ingresos por ventas					
Tempranillo	186.300,00	204.930,00	225.423,00	247.965,30	272.761,83
Devotion	165.600,00	182.160,00	200.376,00	220.413,60	242.454,96
Decision	216.200,00	237.820,00	261.602,00	287.762,20	316.538,42
Ingresos Totales	568.100,00	624.910,00	687.401,00	756.141,10	831.755,21
COSTOS Y GASTOS					
Total Costo Hoja	71.208,87	82.245,23	94.993,24	109.717,19	126.723,35
Precios Unitarios de Embalaje					
Anillos y Sellos	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Empaques	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07
Costo de Embalaje					
Anillo y sellos	4.600,00	4.876,00	5.168,56	5.478,67	5.807,39
Empaques	32.200,00	34.132,00	36.179,92	38.350,72	40.651,76
Total Embalaje	36.800,00	39.008,00	41.348,48	43.829,39	46.459,15
Mano de Obra					
Clasificadores	7.740,00	8.514,00	9.365,40	10.301,94	11.332,13
Tabaqueros	23.760,00	26.136,00	28.749,60	31.624,56	34.787,02
Anilladores	7.380,00	8.118,00	8.929,80	9.822,78	10.805,06
Empacadores	2.160,00	2.376,00	2.613,60	2.874,96	3.162,46
Supervisores	16.200,00	17.820,00	19.602,00	21.562,20	23.718,42
Gerente	42.000,00	46.200,00	50.820,00	55.902,00	61.492,20
Total MO	99.240,00	109.164,00	120.080,40	132.088,44	145.297,28
Gastos Generales de Administración					
Alquiler	13.000,00	13.780,00	14.606,80	15.483,21	16.412,20
Servicios Basicos	4.800,00	5.088,00	5.393,28	5.716,88	6.059,89
Publicidad	9.600,00	10.176,00	10.786,56	11.433,75	12.119,78
Otros G. Admin.	4.200,00	4.452,00	4.719,12	5.002,27	5.302,40
Total G.Gen. Adm.	31.600,00	33.496,00	35.505,76	37.636,11	39.894,27
Total Costos y Gastos	238.848,87	263.913,23	291.927,88	323.271,12	358.374,06
% Gastos Vs Vtas	42%	42%	42%	43%	43%
Utilidad	329.251,13	360.996,77	395.473,12	432.869,98	473.381,15
% Util. Vs Vtas.	58%	58%	58%	57%	57%

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

COSTOS TOTALES DE PRODUCCION BAJO REGIMEN DE EXPORTACION TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades vendidas	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	180,000.00	24,000.00	24,000.00	32,000.00
Ingresos Totales	39,520.00	39,520.00	39,520.00	39,520.00	22,230.00	22,230.00	22,230.00	22,230.00	222,300.00	29,640.00	29,640.00	39,520.00

COSTOS Y GASTOS

Total Costo Hoja	4,953.76	4,953.76	4,953.76	4,953.76	2,786.43	2,786.43	2,786.43	2,786.43	27,863.91	3,715.23	3,715.23	4,953.76
------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------	----------	----------

Costo de Embalaje

Anillo y sellos	320.00	320.00	320.00	320.00	180.00	180.00	180.00	180.00	1,800.00	240.00	240.00	320.00
Empaques	2,240.00	2,240.00	2,240.00	2,240.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	12,600.00	1,680.00	1,680.00	2,240.00
Total Embalaje	2,560.00	2,560.00	2,560.00	2,560.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	14,400.00	1,920.00	1,920.00	2,560.00

Transporte de Hoja -Flete	1,200.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
---------------------------	----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Mano de Obra

Clasificadores	408.00	408.00	408.00	408.00	306.00	306.00	306.00	306.00	306.00	408.00	408.00	408.00
Tabaqueros	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	816.00	816.00	816.00	816.00	816.00	1,122.00	1,122.00	1,428.00
Anilladores	408.00	408.00	408.00	408.00	306.00	306.00	306.00	306.00	306.00	306.00	306.00	408.00
Empacadores	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Supervisor Ecuador	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Supervisores Perú	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Gerente	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Total MO	6,774.00	6,774.00	6,774.00	6,774.00	5,958.00	5,958.00	5,958.00	5,958.00	5,958.00	6,366.00	6,366.00	6,774.00

Gastos Generales de Administración

Arriendo Ecuador	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Arriendo Peru	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Ser. Basicos Peru	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Publicidad	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Otros G. Administrativos	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Trámites Aduaneros	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Total G.Gen. Adm.	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00

Garantía Bancaria	52,01	52,01	52,01	52,01	29,26	29,26	29,26	29,26	292,57	39,01	39,01	52,01
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

Total Costos y Gastos	16,389,77	16,389,77	16,389,77	16,389,77	12,263,68	12,263,68	12,263,68	12,263,68	50,564,48	14,090,24	14,090,24	16,389,77
% Gastos Vs Vtas	41%	41%	41%	41%	55%	55%	55%	55%	23%	48%	48%	41%

Utilidad	23,130,23	23,130,23	23,130,23	23,130,23	9,966,32	9,966,32	9,966,32	9,966,32	171,735,52	15,549,76	15,549,76	23,130,23
% Util. Vs Vtas.	59%	59%	59%	59%	45%	45%	45%	45%	77%	52%	52%	59%

CALCULO DEL COSTO DE MANO DE OBRA POR VOLUMEN DE PRODUCCION MENSUAL

Rubros	32,000 Unidades		18,000 Unidades		24,000 Unidades	
	No. Personal	V. Total	No. Personal	V. Total	No. Personal	V. Total
Mano de Obra empleada bajo Regimen de Exportación para Perfeccionamiento Pasivo						
Clasificadores	4	408,00	3	306,00	4	408,00
Tabaqueros	14	1,428,00	8	816,00	11	1,122,00
Anilladores	4	408,00	3	306,00	3	306,00
Empacadores	1	180,00	1	180,00	1	180,00
Supervisor Ecuador	1	450,00	1	450,00	1	450,00
Supervisores Perú	2	400,00	2	400,00	2	400,00
Gerente	1	3,500,00	1	3,500,00	1	3,500,00
Total MO	27	6,774,00	19	5,958,00	23	6,366,00

ANEXO 7

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

**RELACION INGRESO COSTO PROYECTADO - PRODUCCION BAJO
REGIMEN DE EXPORTACION TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO
PASIVO**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	460.000,00	506.000,00	556.600,00	612.260,00	673.486,00
Unidades Tempranillo	230.000,00	253.000,00	278.300,00	306.130,00	336.743,00
Unidades Devotions	115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Unidades Decision	115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Precios Unitarios por tipo de Cigarro					
Tempranillo	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81
Devotion	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44	\$1,44
Decision	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88	\$1,88
Ingresos por ventas					
Tempranillo	186.300,00	204.930,00	225.423,00	247.965,30	272.761,83
Devotion	165.600,00	182.160,00	200.376,00	220.413,60	242.454,96
Decision	216.200,00	237.820,00	261.602,00	287.762,20	316.538,42
Ingresos Totales	568.100,00	624.910,00	687.401,00	756.141,10	831.755,21
COSTOS Y GASTOS					
Total Costo Hoja	71.208,87	82.245,23	94.993,24	109.717,19	126.723,35
Precios Unitarios de Embalaje					
Anillos y Sellos	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Empaques	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07
Costo de Embalaje					
Anillo y sellos	4.600,00	4.876,00	5.168,56	5.478,67	5.807,39
Empaques	32.200,00	34.132,00	36.179,92	38.350,72	40.651,76
Total Embalaje	36.800,00	39.008,00	41.348,48	43.829,39	46.459,15
Transporte de Hoja -Flete	7.800,00	8.268,00	8.764,08	9.289,92	9.847,32
Mano de Obra					
Clasificadores	4.386,00	4.539,51	4.698,39	4.862,84	5.033,04
Tabaqueros	13.464,00	13.935,24	14.422,97	14.927,78	15.450,25
Anilladores	4.182,00	4.328,37	4.479,86	4.636,66	4.798,94
Empacadores	2.160,00	2.376,00	2.613,60	2.874,96	3.162,46
Supervisor Ecuador	5.400,00	5.940,00	6.534,00	7.187,40	7.906,14
Supervisores Perú	4.800,00	4.968,00	5.141,88	5.321,85	5.508,11
Gerente	42.000,00	46.200,00	50.820,00	55.902,00	61.492,20
Total MO	76.392,00	82.287,12	88.710,71	95.713,48	103.351,13
Gastos Generales de Administración					
Arriendo Ecuador	4.200,00	4.452,00	4.719,12	5.002,27	5.302,40
Arriendo Peru	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Ser. Basicos Peru	1.800,00	1.827,00	1.854,41	1.882,22	1.910,45
Publicidad	9.600,00	10.176,00	10.786,56	11.433,75	12.119,78
Otros G. Administrativos	4.200,00	4.452,00	4.719,12	5.002,27	5.302,40
Trámites Aduaneros	2.400,00	2.544,00	2.696,64	2.858,44	3.029,94
Total G.Gen. Adm.	24.600,00	25.887,00	27.248,39	28.688,58	30.212,26
Garantia Bancaria	747,69	863,57	997,43	1.152,03	1.330,60
Total Costos y Gastos	217.548,57	238.558,92	262.062,32	288.390,59	317.923,81
% Gastos Vs Vtas	38%	38%	38%	38%	38%
Utilidad	350.551,43	386.351,08	425.338,68	467.750,51	513.831,40
% Util. Vs Vtas.	62%	62%	62%	62%	62%

ANEXO 8

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - REGIMEN DE EXPORTACION VS PRODUCCION LOCAL

Cifras en Dólares

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION						
Depósito Alquileres	2.100,00					
Traslados	2.500,00					
Capacitación	4.000,00					
Adecuaciones	6.400,00					
Total Inversión	15.000,00					
INGRESOS						
Unid. Tipo Tempranillo		230.000,00	253.000,00	278.300,00	306.130,00	336.743,00
Unid. Tipo Devotions		115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Unid. Tipo Decision		115.000,00	126.500,00	139.150,00	153.065,00	168.371,50
Precio Unit. Tempranillo		0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
Precio Unit. Devotions		1,44	1,44	1,44	1,44	1,44
Precio Unit. Decision		1,88	1,88	1,88	1,88	1,88
Total Ingresos		568.100,00	624.910,00	687.401,00	756.141,10	831.755,21
EGRESOS 100% PRODUCCION LOCAL						
Total Costo Hojas Tabaco		71.207,99	82.245,23	94.993,24	109.717,19	126.723,35
Total Embalaje - Anillos, Sellos y Empaque		36.800,00	39.008,00	41.348,48	43.829,39	46.459,15
Total Mano de Obra Local		99.240,00	109.164,00	120.080,40	132.088,44	145.297,28
Total Gastos Generales		31.600,00	33.496,00	35.505,76	37.636,11	39.894,27
Total Egresos		238.847,99	263.913,23	291.927,88	323.271,12	358.374,06
Utilidad Producción Local		329.252,01	360.996,77	395.473,12	432.869,98	473.381,15
% Utilidad/ Vtas		58%	58%	58%	57%	57%
EGRESOS REEXPORTACION PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO						
Total Costo Hojas Tabaco		71.207,99	82.245,23	94.993,24	109.717,19	126.723,35
Total Embalaje - Anillos, Sellos y Empaque		36.800,00	39.008,00	41.348,48	43.829,39	46.459,15
Transporte de Hojas		7.800,00	8.268,00	8.764,08	9.289,92	9.847,32
Total MO (Local + Extranjera)		76.392,00	82.287,12	88.710,71	95.713,48	103.351,13
Total Gastos Generales		24.600,00	25.887,00	27.248,39	28.688,58	30.212,26
Costos Garantía Bancaria		747,68	863,57	997,43	1.152,03	1.330,60
Total Egresos		217.547,67	238.558,92	262.062,32	288.390,59	317.923,81
Utilidad Reexportación Temp.		350.552,33	386.351,08	425.338,68	467.750,51	513.831,40
% Utilidad/ Vtas		62%	62%	62%	62%	62%
FLUJO NETO - INVERSION Y UTILIDAD INCREMENTAL POR EFECTO DEL PROYECTO						
Flujo Neto	-15.000,00	21.300,32	25.354,31	29.865,56	34.880,54	40.450,25
VAN AL 12%	\$90.607,92					
TIR	157%					

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro Costo M. O.	22.848	26.877	31.370	36.375	41.946
Ahorro en Gastos Generales Adm.	7.000	7.609	8.257	8.948	9.682
Total Ingresos Reexportación	\$29.848,00	\$34.485,88	\$39.627,07	\$45.322,49	\$51.628,17
Egresos					
Costos de Transporte	7.800	8.268	8.764	9.290	9.847
Costos Garantías	748	864	997	1.152	1.331
Total Egresos	\$8.548,00	\$9.132,00	\$9.761,08	\$10.441,92	\$11.178,32
Utilidad Régimen Reexportación	\$21.300,00	\$25.353,88	\$29.865,99	\$34.880,57	\$40.449,85

Compilación de algunas Resoluciones y Decisiones de la CAN

RESOLUCIÓN 300

Reglamento de la Decisión 399

(Transporte Internacional de Mercancías por Carretera)

LA SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA,

VISTAS: Las Decisiones 399 y 434 de la Comisión de la Comunidad Andina;

CONSIDERANDO: Que para la aplicación de las normas sobre transporte internacional de mercancías por carretera en la Subregión, aprobadas por la Decisión 399, se hace necesario establecer normas reglamentarias que desarrollen en forma clara y precisa la mencionada Decisión;

Que la Quinta Disposición Transitoria de la Decisión 399 establece que las disposiciones de la Decisión 358 que no se opongan a aquella, mantendrán su vigencia hasta tanto se adopte mediante Resolución de la Junta del Acuerdo de Cartagena (hoy Secretaría General de la Comunidad Andina), el respectivo Reglamento;

Que el Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre (CAATT), en su II Reunión Ordinaria (Caracas-Venezuela, 23-24.MAR.99) y I Reunión Extraordinaria (Lima-Perú, 06-07.MAY.99), presentó recomendaciones favorables a la Secretaría General sobre el indicado Proyecto de Resolución aprobatoria del Reglamento de la Decisión 399 (Transporte Internacional de Mercancías por Carretera);

Resuelve aprobar lo siguiente:

Aprobar el siguiente:

Reglamento de la Decisión 399

(Transporte Internacional de Mercancías por Carretera)

CAPITULO V

DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL POR CUENTA PROPIA DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Artículo 39.- Para obtener Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera, la empresa deberá presentar una solicitud al organismo nacional competente, adjuntando los siguientes documentos e información:

- a) Documento que acredite la existencia legal de la empresa en su país de origen;
- b) Copia autenticada o legalizada del nombramiento de su representante legal o, en su defecto, certificado del mismo otorgado por el organismo competente;
- c) Indicación de la ciudad y dirección de la oficina principal de la empresa;
- d) Carta compromiso de contratación de la Póliza de Seguro que cubra, de origen a destino, a la tripulación y a terceros, el pago de una indemnización por los daños o perjuicios que puedan sufrir como consecuencia de accidentes ocasionados en las operaciones de transporte internacional que realice; y,
- e) Relación de los vehículos con que pretende operar, adjuntando copia autenticada o legalizada del documento que acredite su propiedad o del contrato de arrendamiento financiero (leasing).

Artículo 40.- Para obtener el Permiso Especial Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia, la empresa deberá presentar una solicitud al organismo nacional competente, adjuntando los siguientes documentos e información:

- a) Copia certificada o autenticada del Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia;
- b) Copia certificada o autenticada del documento en el que conste la designación de representante legal en ese País Miembro;
- c) Indicación de la ciudad y dirección de la oficina o domicilio del representante legal;
- d) Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil que cubra a la tripulación y a terceros, el pago de una indemnización por los daños o perjuicios que puedan sufrir como consecuencia de accidentes ocasionados en las operaciones de transporte internacional que realice; y,
- e) Relación de los vehículos con que pretende operar, adjuntando copia autenticada o legalizada del documento que acredite su propiedad o del contrato de arrendamiento financiero (leasing).

Artículo 41.- Cuando en el desarrollo de una operación de Transporte Internacional por Cuenta Propia se transite por un País Miembro que no haya otorgado Permiso Especial Complementario, el transportista por cuenta propia deberá contratar una Póliza de Seguros con cobertura en ese país. Dicho transportista sólo estará autorizado para realizar en este país de tránsito paradas técnicas para reparaciones mecánicas, abastecimiento de combustible, alojamiento y alimentación de la tripulación. En ningún caso podrá recoger ni dejar mercancías.

Artículo 42.- El Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia tendrá una vigencia de dos (02) años y podrá ser renovado por periodos iguales a solicitud de la empresa, previa actualización de la documentación e información presentadas originalmente.

Artículo 43.- Para la asignación de los números de identificación de los Permisos Especiales de Origen y Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia y del Certificado de Habilitación de los vehículos, los organismos nacionales competentes seguirán el procedimiento establecido en los artículos 4 y 7 del presente Reglamento, y utilizarán las siglas P.E.O.T.P. y P.E.C.T.P., según corresponda, en lugar de C.I. y P.P.S.

Artículo 44.- Son de aplicación al Transporte Internacional por Cuenta Propia, las normas de la Decisión 399 y del presente Reglamento, en cuanto le sean aplicables; asimismo, todas aquellas normas comunitarias relacionadas con el Tránsito Aduanero Internacional y otras relativas a la circulación de bienes.

Se exceptúa expresamente todo lo relacionado con la Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC) y el Contrato de Transporte.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 45.- Denegación de solicitudes.- En todos los casos en que se deniegue una solicitud al transportista autorizado, el organismo nacional competente deberá pronunciarse mediante acto administrativo motivado, que será inmediatamente notificado al transportista; quien sin perjuicio de las acciones previstas en el ordenamiento jurídico andino, podrá hacer uso de los recursos establecidos en la legislación nacional del País Miembro que denegó la solicitud.

Artículo 46.- La consideración de las entidades cooperativas como una unidad empresarial para los efectos señalados en el artículo 213 de la Decisión 399, en ningún caso significará para dichas entidades la exoneración de la obligación de cumplir con todos los requisitos y obligaciones consagrados por dicha norma comunitaria, sus normas complementarias y por el presente Reglamento.

Artículo 47.- Para el transporte internacional de mercancías por carretera deberán utilizarse los formatos de las autorizaciones, documentos e instructivos consignados en los Apéndices siguientes, los mismos que forman parte integrante de la presente Resolución:

- **Apéndice I:** Certificado de Idoneidad y sus Anexos I y II (CI);
- **Apéndice II:** Permiso de Prestación de Servicios y sus Anexos I y II (PPS);
- **Apéndice III:** Certificado de Habilitación del Vehículo;
- **Apéndice IV:** Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PEOTP);
- **Apéndice V:** Permiso Especial Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PECTP);
- **Apéndice VI:** Certificado de Habilitación del Vehículo para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera;
- **Apéndice VII:** Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC);
- **Apéndice VIII:** Manifiesto de Carga Internacional (MCI);
- **Apéndice IX:** Libreta de Tripulante Terrestre;
- **Apéndice X:** Certificado Provisional de Tripulante Terrestre.

Artículo 48.- El Certificado de Habilitación del Vehículo será otorgado de conformidad con el formato e instructivos que se aprueban con esta Resolución y que forman parte de la misma como Apéndice III. En su elaboración y en la consignación de la información se cumplirán las instrucciones que también constan en dicho Apéndice.

Artículo 49.- Los organismos nacionales competentes, en la expedición del Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia (PEOTP) y sus Anexos I y II, el Permiso Especial Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia (PECTP) y sus Anexos I y II, así como del Certificado de Habilitación de los vehículos, utilizarán los formatos e instructivos que se aprueban con esta Resolución y que forman parte de ésta como Apéndices IV y V, respectivamente.

Artículo 50.- Los organismos nacionales competentes deberán mantener actualizada la información a que se refiere el artículo 191 de la Decisión 399, para implementar el Registro Andino de Transportistas Autorizados, Vehículos Habilitados y de Unidades de Carga. Para este fin, dichas autoridades deberán suministrar semestralmente la información correspondiente.

Artículo 51.- El transportista autorizado deberá utilizar obligatoriamente la Declaración de Tránsito Aduanero Internacional (DTAI), cuando las mercancías transportadas están sujetas al régimen de Tránsito Aduanero Internacional. El original de la DTAI acompañará a las mercancías desde la aduana de partida hasta la aduana de destino.

Artículo 52.- La Declaración de Tránsito Aduanero Internacional (DTAI) será elaborada y presentada de conformidad con el formato e instructivo que se aprueban con la presente Resolución y que forman parte de la misma como Apéndice XI.

Artículo 53.- De conformidad con la Quinta Disposición Transitoria de la Decisión 399, a partir de la entrada en vigencia de la presente Resolución queda derogada la Decisión 358.

Artículo 54.- Comuníquese a los Países Miembros la presente Resolución, la cual entrará en vigencia en un plazo de sesenta (60) días calendario, contado a partir de su publicación en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena.

Dada en la ciudad de Lima, Perú, a los siete días del mes de octubre de mil novecientos noventa y nueve.

DECISIÓN 491

Reglamento Técnico Andino sobre Límites de Pesos y Dimensiones de los Vehículos destinados al Transporte Internacional de Pasajeros y Mercancías por Carretera

LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA,

VISTOS: El Capítulo XI del Acuerdo de Cartagena, las Directrices Presidenciales # 51 y 52 del Acta de Cartagena, las Decisiones 271, 277, 398, 399, 419 y 467 de la Comisión y la Propuesta 32/Rev. 2 de la Secretaría General;

CONSIDERANDO:

APÉNDICE 2

DIMENSIONES PARA LOS VEHÍCULOS DE CARGA DESTINADOS AL TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Este apéndice tiene por objeto establecer los requisitos que deberán cumplir los vehículos de carga para el transporte internacional de mercancías por carretera, con peso bruto vehicular igual o mayor a 10 000 Kg

2. DEFINICIONES

- Camión

Vehículo autopropulsado de carga, puede ser también utilizado para remolcar. Su diseño puede incluir una carrocería o estructura portante.

- Capacidad de carga
-

Carga útil máxima permitida para el cual fue diseñado el vehículo.

4. REQUISITOS

4.1 Dimensiones máximas del vehículo de carga

Ancho 2,60 m

Altura 4,10 m

Longitud:

- Camión con 2 ejes 11,50 12,00 m

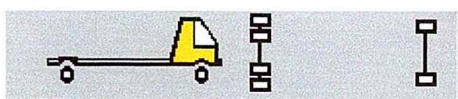


Tabla sobre Pesos Brutos Vehiculares Máximos Permisibles.

Vehículos	Designación del vehículo	Valores PBV (kg)	de Excepciones Max. (kg)
	2 ejes	17 000	16 000 (Co) (Ve)
	3 ejes (2 direccional y 1 simple)	23 000	

RESOLUCIÓN 721

Modificación de la Resolución 300 - Reglamento de la Decisión 399 (Transporte Internacional de Mercancías por Carretera)

LA SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA,

VISTAS: Las Decisiones de la Comisión 399 sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera; 434 sobre el Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre; 467 sobre el régimen de infracciones y sanciones para los transportistas autorizados para el transporte internacional de mercancías por carretera; y 491 sobre límites de pesos y dimensiones de vehículos destinados al transporte internacional de pasajeros y mercancías por carretera; y la Resolución 300 de la Secretaría General que contiene el Reglamento de la Decisión sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera;

CONSIDERANDO: Que, mediante la Decisión 399 de la Comisión, se aprobó la normativa comunitaria vigente en materia de transporte internacional de mercancías por carretera, y a través de la Resolución 300 de la Secretaría General se dictó su Reglamento;

Que resulta conveniente aclarar los alcances del artículo 19 del Reglamento de la Decisión sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, en cuanto se refiere a la utilización del poder otorgado al representante legal de un transportista de cualquier País Miembro distinto del de su otorgamiento, señalando con mayor precisión las formalidades para la validez del mismo;

Que la Decisión 399 sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera define como registro a la inscripción que realizan los organismos nacionales competentes de transporte terrestre o la anotación que realizan los

organismos nacionales de aduana, de cada uno de los vehículos habilitados y de las unidades de carga, a ser utilizados en el transporte internacional de mercancías, a efecto de ejercer los controles correspondientes;

Que los artículos 36, 58 y 62 de la Decisión 399 sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, expresamente prevén que los transportistas obtengan el registro de sus unidades de carga, exigiendo que la constancia de este registro sea presentada para la obtención del Certificado de Idoneidad;

Que, asimismo, el artículo 210 de la Decisión 399 sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera prevé que la Secretaría General de la Comunidad Andina, previa opinión del Andino de Autoridades de Transporte Terrestre (CAATT), apruebe mediante Resolución los reglamentos, formatos de las autorizaciones y documentos de transporte que sean necesarios para el cumplimiento de las normas establecidas en la citada Decisión, incluyendo la modificación de los formatos y la información consignada en ellos;

Que el Reglamento de la Decisión sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera determina que para el transporte internacional de mercancías por carretera deberán utilizarse los formatos de las autorizaciones, documentos e instructivos consignados en los Apéndices de esa norma;

Que el desarrollo alcanzado por el proceso andino de integración, y dentro de éste el logrado en materia de transporte internacional por carretera, impone la necesidad de establecer mecanismos que orienten el perfeccionamiento del servicio y desarrollo del sector, mediante la adecuación permanente del marco jurídico respectivo, por lo que resulta conveniente aprobar los formatos e instructivos del Certificado de Registro de la Unidad de Carga, en los cuales consten los remolques o semirremolques (furgón, plataforma, tolva, tanque fijo),

que se registren ante los organismos nacionales de transporte y aduana, tanto para el transporte internacional de mercancías por carretera, como para el transporte internacional por cuenta propia de mercancías por carretera;

Que el Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre (CAATT), en su V Reunión Extraordinaria, efectuada en Guayaquil – Ecuador, los días 13 al 15 de mayo de 2002, y en su VII Reunión Ordinaria, realizada en Lima – Perú, el día 27 de febrero de 2003, ha presentado recomendaciones favorables a la Secretaría General, sobre la modificación del Reglamento de la Decisión sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera contenido en la Resolución 300 en la forma indicada;

RESUELVE:

Artículo 1.- Modificar el artículo 19 de la Resolución 300 de la Secretaría General de la Comunidad Andina, que contiene el Reglamento de la Decisión 399 (Transporte Internacional de Mercancías por Carretera), el mismo que queda redactado de la siguiente manera:

“Artículo 19.- La constancia del nombramiento o designación de representante legal, se acreditará mediante el documento original. Si fuere duplicado, ésta deberá encontrarse debidamente autenticada o legalizada por el funcionario público, persona u organismo encargado de su registro.

Cuando la designación del representante legal conste por escritura pública, se acompañará el documento respectivo. Si el nombramiento o poder va a surtir efecto en un País Miembro distinto del de su otorgamiento o celebración, éste debe ser autenticado o legalizado con la certificación del agente diplomático o consular del respectivo país donde se otorgó el documento; no siendo necesario cumplir cualquier otra formalidad.”

Artículo 2.- Modificar los artículos 47 y 48 de la Resolución 300, los mismos que quedarán redactados de la siguiente manera:

“Artículo 47.- Para el transporte internacional de mercancías por carretera deberán utilizarse los formatos de las autorizaciones, documentos e instructivos consignados en los Apéndices siguientes, los mismos que forman parte integrante de la presente Resolución:

- **Apéndice I:** Certificado de Idoneidad y sus Anexos I y II (CI);
 - **Apéndice II:** Permiso de Prestación de Servicios y sus Anexos I y II (PPS);
 - **Apéndice III:** Certificado de Habilitación del Vehículo y Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional de Mercancías por Carretera;
 - **Apéndice IV:** Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PEOTP);
 - **Apéndice V:** Permiso Especial Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PECTP);
 - **Apéndice VI:** Certificado de Habilitación del Vehículo y Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera;
 - **Apéndice VII:** Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC);
 - **Apéndice VIII:** Manifiesto de Carga Internacional (MCI);
 - **Apéndice IX:** Libreta de Tripulante Terrestre;
 - **Apéndice X:** Certificado Provisional de Tripulante Terrestre.”
-

Artículo 48. Los Certificados de Habilitación del Vehículo y de Registro de la Unidad de Carga serán otorgados de conformidad con el formato e instructivos que se aprueban con esta Resolución y que forman parte de la misma como Apéndices III y VI. En su elaboración y en la consignación de la información se cumplirán las instrucciones que también constan en dichos Apéndices.

La vigencia, expedición, entrega y uso del Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, estarán sujetos a lo dispuesto por los artículos 65, 66 y 67 de la Decisión 399; así como a los artículos 7 al 15 del presente Reglamento, para su numeración, registro de nuevas unidades, renovación del documento, registro en países distintos del país de origen, registros en aduana, plazos, retiro o desvinculación y utilización, por excepción, de unidades de carga propios, de terceros o de otros transportistas autorizados.

El Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera se sujetará a lo dispuesto por el artículo 44 del presente Reglamento."

Artículo 3.- Sustituir el Apéndice III de la Resolución 300, por el que se incluye como Anexo 1 de esta Resolución (Certificado de Habilitación del Vehículo y Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional de Mercancías por Carretera).

Artículo 4.- Sustituir el Apéndice VI de la Resolución 300, por el que se incluye como Anexo 2 de la presente Resolución (Certificado de Habilitación del Vehículo y Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera).

Artículo 5.- Sustituir el texto de la Casilla “Código de Registro” por “Número de Certificado de Registro de la Unidad de Carga”, en el Anexo I: Segunda Parte (Relación de Unidades de Carga Registradas), de los siguientes Apéndices de la Resolución 300:

- **Apéndice I:** Certificado de Idoneidad y sus Anexos I y II (CI);
- **Apéndice II:** Permiso de Prestación de Servicios y sus Anexos I y II (PPS);
- **Apéndice V:** Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PEOTP); y
- **Apéndice V:** Permiso Especial Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PECTP);

Artículo 6.- Publíquese a continuación de la presente Resolución el texto del Reglamento de la Decisión 399 (Transporte Internacional de Mercancías por Carretera), en el cual se consoliden los cambios que se hubieren introducido hasta la fecha.

Artículo 7.- Comuníquese a los Países Miembros la presente Resolución, la cual entrará en vigencia en un plazo de sesenta (60) días calendario, contado a partir de su publicación en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena.

En cumplimiento de lo establecido en los artículos 17, 37 y 44 del Reglamento de Procedimientos Administrativos de la Secretaría General, se señala que contra la presente Resolución cabe interponer recurso de reconsideración dentro de los 45 días siguientes a su publicación en la Gaceta Oficial, así como acción de nulidad ante el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, dentro de los dos años siguientes a la fecha de su entrada en vigencia.

Calibre Fino

la cava de puros de san patricio

LAGUITO N° 1



	Marca	Vitola de Salida
7 1/2" x 38	COHIBA	LANCEROS
192 mm x 15.08 mm	MONTECRISTO	MONTECRISTO ESPECIAL
	VEGUEROS	ESPECIALES NO.1

NINFAS



	Marca	Vitola de Salida
7" x 33	PUNCH	NINFAS
178 mm x 13.10 mm	QUAI D'ORSAY	PANETELAS

LAGUITO N° 2



	Marca	Vitola de Salida
6" x 38	COHIBA	CORONAS ESPECIALES
152 mm x 15.08 mm	HOYO DE MONTERREY	LE HOYO DU DAUPHIN
	MONTECRISTO	MONTECRISTO ESPECIAL NO.2
	VEGUEROS	ESPECIALES NO.2

VEGUERITO



	Marca	Vitola de Salida
5" x 37	LA FLOR DE CANO	PREFERIDOS
127 mm x 14.29 mm	POR LARRAÑAGA	PANETELA
	QUINTERO	PANETELA

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

BELVEDERES



	Marca	Vitola de Salida
5" x 39	BELINDA	BELVEDERES
125 mm x 15.48 mm	BOLIVAR	BELVEDERES
	CABAÑAS	BELVEDERES
	H UPMANN	BELVEDERES
	LA CORONA	BELVEDERES
	PARTAGAS	BELVEDERES
	PARTAGAS	HABANEROS
	PUNCH	BELVEDERES
	RAMON ALLONES	BELVEDERES
	ROMEO Y JULIETA	BELVEDERES
	ROMEO Y JULIETA	REGALIAS DE LA HABANA

SEOANE



	Marca	Vitola de Salida
5" x 36	COHIBA	EXQUISITOS
125 mm x 14.29 mm	VEGUEROS	SEOANE

CAROLINA



	Marca	Vitola de Salida
4 3/4" x 26	HOYO DE MONTERREY	MARGARITA
121 mm x 10.32 mm	PUNCH	MARGARITA
	RAMON ALLONES	RAMONITAS

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

FRANCISCANO



	Marca	Vitola de Salida
4 1/2" x 40	H.UPMANN	CORONAS MINOR
116 mm x 15.87 mm	JUAN LOPEZ	PATRICIAS
	PARTAGAS	TRES PETIT CORONAS
	PUNCH	PETIT CORONATIONS
	RAFAEL GONZALEZ	TRES PETIT LONSDALES
	REY DEL MUNDO	LUNCH CLUB
	ROMEO Y JULIETA	ROMEO NO.3 DE LUXE
	ROMEO Y JULIETA	TRES PETIT CORONAS
	SANCHO PANZA	BACHILLERES

LAGUITO Nº 3



	Marca	Vitola de Salida
4 1/2" x 26	COHIBA	PANETELAS
115 mm x 10.32 mm	MONTECRISTO	JOYITAS
	RAFAEL GONZALEZ	CIGARRITOS

CADETE



	Marca	Vitola de Salida
4 1/2" x 36	FONSECA	KDT CADETES
115 mm x 14.29 mm	H UPMANN	CORONAS JUNIOR
	H UPMANN	PETIT UPMANN

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

CHICOS



	Marca	Vitola de Salida
4 1/8" x 29	BOLIVAR	CHICOS
106 mm x 11.51 mm	CABAÑAS	CORONITAS
	LA CORONA	CORONITAS
	PARTAGAS	CHICOS
	PARTAGAS	BONITOSEXTRA MILD
	POR LARRAÑAGA	JUANITO
	PUNCH	CIGARRILLOS
	QUINTERO	PURITOS
	RAMON ALLONES	BITS OF HAVANA
	ROMEO Y JULIETA	CHICOS

ENTREACTO



	Marca	Vitola de Salida
3 7/8" x 30	BOLIVAR	DEMI TASSE
100 mm x 11.91 mm	HOYO DE MONTERREY	LE HOYO DU MAIRE
	REY DEL MUNDO	DEMI TASSE
	ROMEO Y JULIETA	PETIT JULIETA

Calibre Mediano

la cava de puros de San Patricio

DALIA



	Marca	Vitola de Salida
6 3/4" x 43	BOLIVAR	INMENSAS
170 mm x 17.07 mm	COHIBA	SIGLO V
	LA GLORIA CUBANA	MEDAILLE D'OR NO.2
	PARTAGAS	8-9-8
	PARTAGAS	PARTAGAS DE PARTAGAS NO.1
	PARTAGAS	SELECCIÓN PRIVADA NO.1
	RAMON ALLONES	8-9-8

CERVANTES



	Marca	Vitola de Salida
6 1/2" x 42	BOLIVAR	LONSDALES
165 mm x 16.67 mm	DIPLOMÁTICOS	DIPLOMÁTICOS NO.1
	H UPMANN	LONSDALES
	H UPMANN	UPMANN NO.1
	MONTECRISTO	MONTECRISTO NO.1
	PARTAGAS	LONSDALES
	POR LARRAÑAGA	LONSDALES
	RAFAEL GONZALEZ	LONSDALES
	REY DEL MUNDO	LONSDALES
	ROMEO Y JULIETA	CEDROS DE LUXE NO.1
	SAINT LUIS REY	LONSDALES
	SANCHO PANZA	MOLINOS
	VEGAS ROBAINA	CLÁSICOS

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

CORONA GRANDE		
	Marca	Vitola de Salida
6 1/8 " x 42	COHIBA	SIGLO III
155 mm x 16.67 mm	HOYO DE MONTERREY	LE HOYO DES DIEUX
	LA GLORIA CUBANA	SABROSOS
	MONTECRISTO	MONTECRISTO TUBOS
	PARTAGAS	8-9-8
	PARTAGAS	CORONAS GRANDES
	PUNCH	SUPER SELECTION NO.1
	QUAI D'ORSAY	GRAN CORONA
	ROMEO Y JULIETA	CORONAS GRANDES

CORONA		
	Marca	Vitola de Salida
5 1/2 " x 42	BOLIVAR	BOLIVAR TUBOS NO.1
142 mm x 16.67 mm	BOLIVAR	CORONAS
	DIPLOMATICOS	DIPLOMATICOS NO.3
	H UPMANN	CORONAS
	HOYO DE MONTERREY	HOYO CORONAS
	HOYO DE MONTERREY	LE HOYO DU ROI
	JUAN LOPEZ	CORONAS
	MONTECRISTO	MONTECRISTO NO.3
	PARTAGAS	CORONAS
	PUNCH	CORONAS
	PUNCH	ROYAL CORONATIONS
	QUAI D'ORSAY	CORONAS CLARO
	RAMON ALLONES	CORONAS
	REY DEL MUNDO	CORONAS DE LUXE
	ROMEO Y JULIETA	CEDROS DE LUXE NO.2
	ROMEO Y JULIETA	CORONAS
	ROMEO Y JULIETA	ROMEO NO.1 DE LUXE
	SAINT LUIS REY	CORONAS
	SANCHO PANZA	CORONAS
	VEGAS ROBAINA	FAMILIAR

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

NACIONALES			
	Marca	Vitola de Salida	
5 1/2" x 40	QUINTERO	BREVAS	
129 mm x 15.87 mm	QUINTERO	NACIONALES	
	STATOS DE LUXE	BREVAS	
	STATOS DE LUXE	SELECTOS	
	STATOS DE LUXE	CREMAS	

MAREVA			
	Marca	Vitola de Salida	
5" x 42	BOLIVAR	BOLIVAR TUBOS NO.2	
129 mm x 16.67 mm	BOLIVAR	PETIT CORONAS	
	COHIBA	SIGLO II	
	DIPLOMATICOS	DIPLOMATICOS NO.4	
	H UPMANN	CORONAS MAJOR	
	H UPMANN	PETIT CORONAS	
	H UPMANN	UPMANN NO.4	
	HOYO DE MONTERREY	SHORT HOYO CORONAS	
	JUAN LOPEZ	PETIT CORONAS	
	LA FLOR DE CANO	CORONAS	
	MONTECRISTO	MONTECRISTO NO.4	
	MONTECRISTO	PETIT TUBOS	
	PARTAGAS	PETIT CORONAS	
	POR LARRAÑAGA	PETIT CORONAS	
	PUNCH	CORONATION	
	PUNCH	PETIT CORONAS DEL PUNCH	
	PUNCH	ROYAL SELECTION NO. 12	
	RAFAEL GONZALEZ	PETIT CORONAS	
	RAMON ALLONES	PETIT CORONAS	
	REY DEL MUNDO	PETIT CORONAS	
	ROMEO Y JULIETA	CEDRO DE LUXE NO.3	
	ROMEO Y JULIETA	PETIT CORONAS	
	ROMEO Y JULIETA	ROMEO NO.2 DE LUXE	
	SAINT LUIS REY	PETIT CORONAS	
	SANCHO PANZA	NON PLUS	
	VEGUEROS	MAREVA	

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

PETIT CETRO			
	Marca	Vitola de Salida	
5" x 40	HOYO DE MONTERREY	EXQUISITOS	
129 mm x 15.87 mm	LA CORONA	PETIT CETROS	
	PARTAGAS	ARISTOCRATS	
	PARTAGAS	LONDRES EXTRA	
	PARTAGAS	LONDRES FINOS	
	PARTAGAS	PETIT PARTAGAS	
	PARTAGAS	LONDRES EN CEDRO	
	PARTAGAS	PARISIANOS	
	PUNCH	EXQUISITOS	
	ROMEO Y JULIETA	CORONITA	
	ROMEO Y JULIETA	CORONITAS EN CEDRO	

STANDARD			
	Marca	Vitola de Salida	
4 3/4" x 40	FONSECA	DELICIAS	
123 mm x 15.87 mm	GISPERT	HABANERAS NO.2	
	LA FLOR DE CANO	PETIT CORONAS	
	LA FLOR DE CANO	PREDILECTOS TUBULARES	
	POR LARRAÑAGA	SUPER CEDROS	
	QUINTERO	LONDRES	

MINUTO			
	Marca	Vitola de Salida	
4 3/8" x 42	BOLIVAR	CORONAS JUNIOR	
110 mm x 16.67 mm	PARTAGAS	SHORT	
	PUNCH	TRES PETIT CORONAS	
	RAMON ALLONES	SMALL CLUB CORONAS	
	SAN CRISTOBAL DE LA HABANA	EL PRINCIPE	

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

PERLA		
	Marca	Vitola de Salida
4" x 40	COHIBA	SIGLO I
102 mm x 15.87 mm	DIPLOMATICOS	DIPLOMATICOS NO.5
	MONTECRISTO	MONTECRISTO NO.5
	PUNCH	PETIT PUNCH
	ROMEO Y JULIETA	PETIT PRINCESS

Calibre Grueso

la cava de puros de San Patricio



GRAN CORONA		
	Marca / Brand	Vitola de Salida
9 1/4" x 47	MONTECRISTO	MONTECRISTO A
235 mm x 18.65 mm	SANCHO PANZA	SANCHOS

PROMINENTE		
	Marca / Brand	Vitola de Salida
7 5/8" x 49	HOYO DE MONTERREY	DOUBLE CORONAS
194 mm x 19.45 mm	PARTAGAS	LUSITANIAS
	PUNCH	DOUBLE CORONAS
	RAMON ALLONES	GIGANTES
	VEGAS ROBAINA	DON ALEJANDRO
	TRINIDAD	FUNDADORES
	SAN CRISTOBAL DE LA HABANA	EL MORRO

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

JULIETA			
		Marca / Brand	Vitola de Salida
7" x 47		COHIBA	ESPLENDIDOS
178 mm x 18.65 mm		ROMEO Y JULIETA	CHURCHILLS
		ROMEO Y JULIETA	PRINCE OF WALES
		BOLIVAR	CHURCHILLS
		BOLIVAR	CORONAS GIGANTES
		PUNCH	CHURCHILLS
		H UPMANN	MONARCHS
		H UPMANN	SIR WINSTON
		FLOR DE CANO	DIADEMAS
		PARTAGAS	CHURCHILLS

PIRAMIDE			
		Marca / Brand	Vitola de Salida
6 1/8" x 52		DIPLOMATICOS	DIPLOMATICOS NO.2
143 mm x 20.64 mm		H UPMANN	UPMANN NO.2
		MONTECRISTO	MONTECRISTO NO.2
		RESERVA DEL MILENIO	COHIBA/ PIRAMIDES
		VEGAS ROBAINA	UNICOS

CORONA GORDA			
		Marca / Brand	Vitola de Salida
5 5/8" x 46		COHIBA	SIGLO IV
143 mm x 18.26 mm		H UPMANN	MAGNUM 46
		H UPMANN	SUPER CORONAS
		HOYO DE MONTERREY	EPICURE NO.1
		JUAN LOPEZ	SELECCIÓN NO.1
		PUNCH	PUNCH PUNCH
		PUNCH	ROYAL SELECTION NO.11
		PUNCH	SUPER SELECTION NO.2
		PUNCH	BLACK PRINCE

Pérdida de competitividad en el sector exportador de cigarros – habanos en el Ecuador.
Análisis de una empresa tipo y alternativa de solución

RAFAEL GONZALEZ
REY DEL MUNDO
ROMEO Y JULIETA
SAINT LUIS REY

CORONAS EXTRA
GRAN CORONA
EXHIBITION NO.3
SERIE A

CAMPANA

5 1/2" x 52
140 mm x 20.64 mm



BOLIVAR	BELICOSOS FINOS
ROMEO Y JULIETA	BELICOSOS
SAN CRISTOBAL DE LA HABANA	LA PUNTA
SANCHO PANZA	BELICOSOS

HERMOSOS Nº 4

5" x 48
127 mm x 19.05 mm



H UPMANN	CONNOSSIEURS NO.1
REY DEL MUNDO	CHOIX SUPREME
ROMEO Y JULIETA	EXHIBICION NO.4 SAINT LUIS REY
VEGAS ROBAINA	RÉGIOS
	FAMOSOS

ROBUSTO

4 7/8" x 50
124 mm x 19.84 mm



BOLIVAR	ROYAL CORONAS
COHIBA	ROBUSTOS
HOYO DE MONTERREY	EPICURE NO.2
JUAN LOPEZ	SELECCIÓN NO.2
PARTAGAS	SERIE D NO.4
RAMON ALLONES	RAMONES ESPECIALY SELECTED
RESERVA DEL MILENIO	MONTECRISTO/ROBUSTO
SAN CRISTOBAL DE LA HABANA	LA FUERZA