



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Modelo de Negocio

Tema

“Exportación de hoja de tabaco a República Dominicana”

Autoras:

Eimy Belén Páez Rodríguez

Dennise Fernanda Fernández Mera

Tutor:

Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure, Mg.

2025- 1

Declaración de Autoría

Nosotras, Eimy Belén Páez Rodríguez y Dennise Fernanda Fernández Mera estudiantes de la carrera de Comercio Exterior, declaramos que el presente trabajo de tesis titulado "Modelo de Negocio para la Exportación de Hoja de Tabaco hacia República Dominicana" ha sido realizado íntegramente por nosotros bajo la supervisión del Eco. Ernesto Cano Mure, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Afirmamos que este trabajo es original y no ha sido presentado previamente en ningún otro curso o institución. Toda la información y datos incluidos en este documento han sido obtenidos a través de fuentes legítimas y verificables, y cualquier trabajo ajeno ha sido debidamente citado y referenciado conforme a las normas académicas de la universidad.

Nos comprometemos a asumir toda la responsabilidad sobre el contenido y resultados presentados en esta tesis, y estamos disponibles para cualquier consulta o aclaración que pueda surgir respecto a la misma.



Eimy Belén Páez Rodríguez
C.I.: 092897882-4



Dennise Fernanda Fernández Mera
C.I.: 172726372-3

Certifica Certificación del Tutor

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante EIMY BELÉN PÁEZ RODRÍGUEZ, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024-2 y 2025-1, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es "EXPORTACIÓN DE HOJA DE TABACO A REPÚBLICA DOMINICANA".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 30 de julio de 2025.

Lo certifico,


Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Heber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante DENNISE FERNANDA FERNÁNDEZ MERA, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, periodo académico 2024-2 y 2025-1, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es "EXPORTACIÓN DE HOJA DE TABACO A REPÚBLICA DOMINICANA".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 30 de julio de 2025.

Lo certifico,



Ecó. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

Certificado de Similitud



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

PAEZ EIMY & FERNANDEZ DENNISE - EXPORTACIÓN DE HOJA DE TABACO A REPÚBLICA DOMINICANA

< 1%
Textos
sospechosos



< 1% Similitudes
0% similitudes
entre comillas
0% entre las
fuentes
mencionadas

< 1% Idiomas no
reconocidos
(ignorado)

34% Textos
potencialmente
generados por
la IA (ignorado)

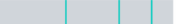
Nombre del documento: PAEZ EIMY & FERNANDEZ DENNISE -
EXPORTACIÓN DE HOJA DE TABACO A REPÚBLICA DOMINICANA.docx
ID del documento: 6cf4f4eac3b9eef1236791de7daa075a33bef56b
Tamaño del documento original: 253,1 kB

Depositante: Ernesto Cano Mure
Fecha de depósito: 5/8/2025
Tipo de carga: Interface
Fecha de fin de análisis: 5/8/2025

Número de palabras: 7583
Número de caracteres: 50.304

Ubicación de las similitudes en el documento:


Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Titulacion final TORO-GARZON revision final CORRECCIONES v1.docx ... #a0521f Viene de de mi biblioteca	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (47 palabras)
2	 www.elciclodigital.com.do https://www.elciclodigital.com.do/2024/01/república-dominicana-fabrican-puros-a.html 2 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Genesis Farias MN Farmaceuticos.docx Genesis Farias MN Farmaceut... #2500ba Viene de de mi grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
2	 PROYECTO DE INVERSION ANA Y WUENDY.docx PROYECTO DE INVER... #5127c0 Viene de de mi grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
3	 www.diariolibre.com ¿Cuál es la balanza comercial entre Ecuador y República ... https://www.diariolibre.com/ecomia/negocios/2024/09/26/cual-es-la-balanza-comercial-ent...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
4	 TESIS - MICHAEL PAREDES Final.pdf TESIS - MICHAEL PAREDES Final #690531 Viene de de mi grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	 www.realidadeconomica.es Cómo la Tasa de Descuento Impacta en la Valoraci... https://www.realidadeconomica.es/como-la-tasa-de-descuento-se-aplica-en-la-valoracion-de-...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

 Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	 https://www.trademap.org/Index.aspx
2	 https://hatueycigars.com
3	 https://www.jaaurora.com.do

Dedicatoria

Dedico este trabajo con profundo amor a mi abuela materna Lola Cano, por su ternura incondicional y su ejemplo de fortaleza. A mi abuela paterna, Mercedes Bravo, quien desde el cielo sigue siendo mi guía y mi inspiración. Y a mi querido Marvin Cedeño, por su paciencia, apoyo y amor constante en cada paso de este camino.

Eimy Belén Páez Rodríguez

Dedico este trabajo con inmensa gratitud y amor a mis padres, Fernando Fernández y Ketty Mera, gracias por su amor y ejemplo de perseverancia. A mi tía Alba Fernández, mis abuelitos Celia María, Leonor Montes y Arturo Mera, por su guía, consejos y oraciones. Y a mi familia por su apoyo incondicional y apoyo en cada momento de mi vida. Cada uno de mis logros son suyos.

Dennise Fernanda Fernández Mera

Reconocimiento

Agradezco primeramente a Dios, por haberme dado la vida, la salud y la fortaleza necesarias para completar esta etapa académica. A mi querida abuela Lola Cano, por su amor incondicional, sus consejos y su constante apoyo que me motivaron en todo momento.

Extiendo un profundo agradecimiento al Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure, Mg., por su guía, paciencia y compromiso durante todo el proceso de elaboración de esta tesis, su acompañamiento fue clave para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, expreso mi gratitud a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme una formación integral, por sus docentes comprometidos y por fomentar en mí el espíritu crítico y profesional.

Gracias a cada uno de ellos por ser parte fundamental en este logro, este reconocimiento nace desde la gratitud sincera, sin ustedes, este camino no habría sido posible

Eimy Belén Páez Rodríguez

En primer lugar, agradezco a Dios por guiar mi camino constantemente. Por darme la sabiduría y fuerza para afrontar cada prueba en este proceso. Un agradecimiento especial al Eco. Ernesto Cano Mure por impartir sus conocimientos y guiar nuestro trabajo con dedicación y constante apoyo.

Mi profundo agradecimiento a mis padres, mi motivación y luz de cada paso que doy. Su paciencia, confianza y dedicación me han permitido llegar a lo que soy en este momento. A mi hermano Josué Fernández por ser una buena compañía en mi trayectoria universitaria. A mi Eliancito que es mi motivación y mi alegría, espero ser un ejemplo de hermana y profesional para ti.

Finalmente, agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio y a mis profesores por brindarnos su conocimiento como herramienta para nuestra formación y un ambiente idóneo para nuestro crecimiento académico y profesional.

Dennise Fernanda Fernández Mera

Índice de Contenidos

Declaración de Autoría	I
Certificación del Tutor	II
Certificado de Similitud	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento.....	VI
Resumen Ejecutivo.....	XII
Introducción	1
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO	2
1.1. Propuesta de valor	2
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.....	2
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá.....	2
1.1.2. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo.	3
1.1.4. Definición de la propuesta de valor	5
1.1.5. Precio del producto	5
1.2. Público objetivo.....	7
1.2.1. Selección de mercado total	7
1.2.2. Identificación y cuantificación de público objetivo.....	8
1.2.3. Análisis de la oferta	9
1.2.4. Análisis de la demanda	10
1.2.5. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.....	10
1.2.6. Posicionamiento del producto en el mercado meta.....	11
CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES	12
2.1. Selección de los canales de distribución.....	12
2.1.1. Definición de canales de distribución	12

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria	12
2.1.3. Logística de exportación	12
2.2. Relaciones con los clientes	14
2.2.1. Mix promocional.....	14
2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio	15
2.3. Alianzas Claves	15
2.3.1. Alianzas con proveedores	15
2.3.2. Alianzas con clientes	16
CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES.....	17
3.1. Recursos	17
3.1.1. Recursos claves.....	17
3.1.2. Abastecimiento de materia prima	17
3.1.3. Abastecimiento de Insumos	18
3.1.4. Abastecimiento de mano de obra.....	20
3.1.5. Abastecimiento personal administrativo y directivo	21
3.1.6. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	23
3.2. Actividades	24
3.2.1. Actividades claves	24
3.2.2. Organigrama	25
3.2.3. Determinación general de funciones.....	25
3.3. Costes	27
3.3.1. Plan de Inversiones	27
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento	27
3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción.....	29
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	31
4.1. Ingresos.....	31
4.2. Utilidades.....	31

4.3. Evaluación financiera	32
4.3.1. Flujo de fondos	32
4.3.2. Tasa de Descuento	33
4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)	34
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	36
Bibliografía.....	37
Anexos.....	39

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Características y benéficos básicos de hoja de tabaco ecuatoriana</i>	<i>3</i>
<i>Tabla 2 Precios en dólares de los Estados Unidos de hoja de tabaco calidad capa durante el periodo agosto de 2021-marzo de 2024.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 3. Precios en dólares de los Estados Unidos de hoja de tabaco calidad capote durante el periodo agosto de 2021-marzo de 2024.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 4. Precios en dólares de los Estados Unidos de hoja de tabaco calidad tripa durante el periodo agosto de 2021-marzo de 2024.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 5. Precio promedio ponderado de exportación de hoja de tabaco periodo agosto 2021 a marzo 2024.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 6. Análisis comparativo para selección de mercado objetivo</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 7. Información para la selección del mercado meta</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 8. Empresas dedicadas a la industria del sector tabacalero en el Ecuador.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 9. Valor exportado desde Ecuador hacia República dominicana 2021-2023 en dólar americano miles</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 10 Importación de hoja de tabaco desde República Dominicana</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 11 Cantidad de libras a ser exportadas desde Ecuador a República Dominicana ..</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 12 Arancel aplicado a las hojas de tabaco.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 13 Requerimiento de insumos en Vivero, Cultivo y Cosecha</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 14 Requerimiento de insumos para curado, fermentación y empaque.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 15 Costos anuales de Mano de obra requerida.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 16 Costos de Abastecimiento de personal administrativo y directivo</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 17 Costos de Abastecimiento de personal subcontratado</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 18 Requerimientos de máquinas y equipamiento</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 19 Determinación general de las funciones</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 20 Plan de inversiones.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 21 Plan de financiamiento</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 22 Plan de financiamiento detallado</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 23 Financiamiento bancario.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 24 Amortización anual.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 25 Proyección de costos y gastos operacionales.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 26 Porcentaje y precio para exportar por especie</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 27 Proyección de ingresos por año</i>	<i>31</i>

<i>Tabla 28 Estado de resultados.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 29 Flujo de caja del inversionista.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 30 Tasa de descuento.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 31 Indicadores financieros</i>	<i>34</i>

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Organigrama.....</i>	<i>25</i>
---------------------------------------	-----------

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla un modelo de negocio para la exportación de hoja de tabaco ecuatoriana a República Dominicana, país reconocido a nivel mundial por su liderazgo en la producción de puros y cigarros premium. La investigación parte de un análisis de mercado que revela una significativa demanda insatisfecha de hojas de alta calidad para capa, especialmente debido a que la producción local dominicana no logra cubrir sus necesidades internas. Esta brecha representa una oportunidad estratégica para Ecuador, que cuenta con condiciones climáticas ideales y experiencia agrícola en el cultivo de tabaco.

El modelo propuesto se centra en la exportación directa de hojas de las variedades Habano, Connecticut, Sumatra, Corojo y Camerún, cultivadas en tierras ecuatorianas bajo estrictas prácticas agrícolas y sometidas a procesos especializados de curado y fermentación. Estas hojas destacan por su textura suave, elasticidad adecuada, aroma característico, buena porosidad y color uniforme, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por los productores de cigarros dominicanos. Además, se garantiza la trazabilidad del producto desde el cultivo hasta la entrega final, lo cual es altamente valorado por los compradores internacionales.

Como resultado de la negociación comercial, se logró establecer acuerdos con dos empresas clave de República Dominicana: Tabacalera Hatuey S.A. y La Aurora S.A., ambas interesadas en adquirir 25.000 libras cada 60 días bajo condiciones FOB y con pago en dólares. Asimismo, ambas compañías ofrecieron financiamiento directo para la producción, lo cual garantiza la continuidad del suministro, fortaleciendo la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto.

El canal de distribución definido es directo, desde Ecuador hasta República Dominicana, sin intermediarios, lo que permite un mayor control sobre la calidad del producto, menores costos logísticos y mayor eficiencia comercial. Para la operación logística, se utilizará la naviera Seaboard Marine, partiendo desde el Puerto Libertador Simón Bolívar (Ecuador), operado por CONTECON, hasta el Puerto Río Haina (República Dominicana), con un tiempo estimado de tránsito de 15 días. Las hojas serán empacadas en cajas de cartón de 100 libras, debidamente etiquetadas y certificadas por las autoridades competentes, incluyendo Agrocalidad y el Ministerio de Producción.

Desde el punto de vista operativo, el proyecto contempla una estructura organizacional bien definida, con personal calificado para la gestión agrícola, el control de calidad, la logística, el cumplimiento normativo y la comercialización internacional. Se establecieron alianzas estratégicas con proveedores nacionales de semillas, fertilizantes, insumos agrícolas y equipos

XIII

especializados, así como con prestadores de servicios profesionales clave como brokers aduaneros y asesores legales.

En el ámbito financiero, el modelo requiere una inversión inicial de \$368.446, de los cuales el 61,49% será financiado con capital propio y el 38,51% mediante un crédito bancario a cinco años. Los ingresos estimados en el primer año alcanzan los \$1.128.750, con un crecimiento sostenido hasta \$1.268.190 en el año cinco. Los indicadores financieros reflejan una alta rentabilidad del proyecto: Valor Actual Neto (VAN) de \$211.648, una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) del 28%, y un periodo de recuperación (PAYBACK) de tres años y ocho meses.

Además de los beneficios económicos, este modelo de negocio busca contribuir al posicionamiento del tabaco ecuatoriano en mercados internacionales de alto valor, impulsando la diversificación de la oferta exportable nacional. También promueve el desarrollo del sector agrícola local mediante prácticas sostenibles, generación de empleo rural y fortalecimiento de capacidades técnicas entre los productores.

En conclusión, la propuesta presentada demuestra ser técnica, operativa, comercial y financieramente viable. Aprovecha una oportunidad real en el mercado internacional, con clientes previamente identificados y condiciones comerciales favorables. Representa una iniciativa estratégica para colocar a Ecuador como un proveedor confiable de hoja de tabaco premium en el competitivo mercado de la República Dominicana.

Introducción

La presente investigación tiene como finalidad el desarrollo de un modelo de negocio enfocado en la exportación de hoja de tabaco ecuatoriana hacia República Dominicana, país reconocido por su consolidada industria de puros y cigarros a nivel internacional. República Dominicana a pesar de contar con una importante producción nacional, presenta un déficit significativo en la disponibilidad de hojas de tabaco para capa, lo cual representa una oportunidad comercial clave para los productores ecuatorianos.

El estudio parte del análisis de las características del producto, considerando elementos como textura, elasticidad, aroma y curado, que son altamente valorados por los fabricantes dominicanos. Se identifican las variedades Habano, Connecticut, Sumatra, Corojo y Camerún como las más demandadas, siendo estas cultivadas con éxito en Ecuador gracias a sus condiciones climáticas favorables y a un proceso productivo especializado.

A lo largo del trabajo se expone la propuesta de valor basada en la oferta de una hoja de tabaco de alta calidad, diferenciación en el tratamiento de la hoja y una atención directa al cliente a través de relaciones comerciales sólidas. Se identifican como clientes meta a las empresas Tabacalera Hatuey S.A. y La Aurora S.A., las cuales han manifestado su interés en adquirir hoja de tabaco ecuatoriana bajo acuerdos que incluyen financiamiento de producción, lo cual refuerza la viabilidad del modelo.

El análisis incluye la logística de exportación, canales de distribución, relaciones con los clientes, estrategias promocionales, y las alianzas clave necesarias para consolidar el negocio. Asimismo, se evalúan los costos, requerimientos de recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para su puesta en marcha.

Finalmente, el estudio integra una proyección financiera detallada que evidencia la rentabilidad del proyecto mediante indicadores como el VAN, la TIRM y el período de recuperación (Payback), demostrando que la exportación de hoja de tabaco representa una alternativa económicamente viable y estratégica para la diversificación productiva del Ecuador. Esta propuesta no solo responde a una oportunidad concreta en el mercado internacional, sino que también busca fortalecer el desarrollo del sector tabacalero ecuatoriano bajo un enfoque sostenible, competitivo y orientado a la calidad.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas

República Dominicana se caracteriza principalmente por ser uno de los países con gran producción de puros y cigarros de calidad, para lo cual se abastece de producción de hojas de tabaco a nivel nacional y de varios países de América Latina, entre ellos el Ecuador.

Al respecto, “el presidente de la Asociación de Productores de Cigarros de República Dominicana (Procigar), enfatiza que la mayoría de los cigarros que se fabrican en el país tiene algún componente importado especialmente la capa, porque no se produce suficiente capa para puros” (Caraballado, 2024). Estos productores prefieren hojas de buen tamaño, color, textura, envejecimiento, sabor u olor que se adaptan a los requerimientos internacionales.

Por su parte, el Perfil Comercial del Tabaco Dominicano 2019 publicado por el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES de Republica Dominicana señala que “el sector tabacalero dominicano tiene una baja producción de capas y capotes” (Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES, 2019). Es decir, el abastecimiento de este es muy deficiente por lo que incurren en la necesidad de comprar a otros mercados hojas de Tabaco con altos estándares de calidad y un adecuado proceso productivo obteniendo cigarros premium más apetecibles. La demanda de la hoja de tabaco en República Dominicana requiere de un nivel de tratado de hoja especializado que cumpla con las exigencias del mercado, para esto, en los procesos de producción de la hoja de tabaco se toman consideraciones desde la preparación del suelo hasta el proceso de envejecimiento de la hoja.

República Dominicana requiere de gran variedad de Hojas de Tabaco, para abastecer su producción, logrando diversificar su producto, satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes, asegurando un amplio mercado determinados por la pureza, olor y sabor en cada uno de los puros y cigarros ofrecidos.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

Para el análisis y desarrollo de la propuesta de valor, se procedió a analizar el producto a ofertar en tres niveles: beneficio básico, producto real y producto mejorado, con la finalidad de identificar las características principales de cada nivel del producto y especialmente los beneficios que dichas características proporcionarán a los productores dominicanos de puros y cigarros, si adquieren la hoja de tabaco ecuatoriano.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos de dicho análisis dadas las características detalladas en la tabla 1.

Tabla 1.

Características y beneficios básicos de hoja de tabaco ecuatoriana

Nivel	Características	Beneficios
Beneficio Básico	Suelo Fértil	Crecimiento considerable de la hoja del tabaco.
	Fermentación	Aumentar su aroma y sabor.
Real	Textura suave y flexible de la hoja	Facilitar el proceso de envoltura y no quiebre de la hoja en la elaboración de puros y cigarros.
	Porosidad	Hojas con excelentes grados de porosidad, con una combustión uniforme.
	Color uniforme	Ofrecer hojas de tabaco con la tonalidad uniforme y sin manchas amarillentas.
Mejorado	Responsabilidad social y ambiental	Reducción del impacto ambiental, con el uso de prácticas sostenibles.
	Trazabilidad del proceso de la elaboración de la hoja	Conocimiento detallado del proceso productivo y la calidad de la hoja de tabaco.

Elaboración: Las Autoras

Las características que se necesitan para que la hoja del tabaco tenga aceptación por los productores de puros y cigarros de República Dominicana es la tendencia de poseer una textura suave, con mayor elasticidad, el mejor aroma, buena porosidad y un tono uniforme; dichas particularidades se logran con poseer una mano de obra calificada en su proceso de producción, dando como resultado un puro o cigarro bien elaborado.

Los mercados internacionales buscan la hoja de tabaco ecuatoriana por tener la capacidad de producir hojas de mayor tamaño, lo que es el resultado de realizar el proceso de aporque, fumigación, riego, desbotonado y deshoje bien realizados en la fecha correcta. Una hoja con la elasticidad apropiada resultado de la fermentación y curado genera mayor interés y una gran experiencia al consumidor.

Estas hojas de tabacos son producidas con responsabilidad social debido al mínimo el impacto ambiental que conlleva en su proceso, de esta manera los productores dominicanos conocerán la cadena de valor para comprobar la procedencia y las acciones sustentables empleadas por medio de la trazabilidad.

1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo.

Se estableció contacto con dos fabricantes de puros y cigarros de República Dominicana interesados en adquirir más hoja de tabaco para su producción. Para entender mejor sus

preferencias, se realizó una entrevista explorando aspectos clave de su demanda (ver sistematización de ambas entrevistas en el anexo A).

Al comparar las respuestas, se identificaron similitudes y diferencias en sus fuentes de suministro y perspectivas del mercado. Ambos mencionan a Estados Unidos, Ecuador y República Dominicana como proveedores de hoja de tabaco, aunque uno de los fabricantes también incluye a México, Nicaragua, Perú, Brasil y Colombia.

En cuanto a las variedades de hojas, ambos destacan Habano, Sumatra y Connecticut, mientras que uno de ellos menciona adicionalmente Corojo y Camerún, destacando el tamaño de la hoja ecuatoriana.

En lo que respecta a las tendencias del mercado, el primer fabricante muestra preocupación por la calidad del tabaco en Ecuador debido a la falta de capacitación de algunos agricultores, mientras que el segundo ve un aumento en la demanda de hojas de alta calidad y crecimiento en la producción de cigarros.

Ambos coinciden en que la calidad visual y estructural de la hoja es esencial, prefiriendo hojas sin roturas ni manchas. Sin embargo, el segundo productor enfatiza más el proceso de curado y fermentación para evitar sabores amargos.

Respecto a las razones para cambiar de proveedor, ambos citan la baja calidad de las hojas como el principal motivo, aunque el primer fabricante también menciona la baja productividad y el endeudamiento de los productores, señalando que en Ecuador a menudo financian ellos mismos la producción de tabaco.

Sobre las características de las hojas, ambos valoran la buena combustión y calidad visual, pero el primer fabricante subraya la importancia de una baja carga de pesticidas para cumplir con las regulaciones de CORESTA (Cooperation Centre for Scientific Research Relative to Tobacco).

En relación con el precio, el primer fabricante señala que lo dicta el mercado en función de la calidad, mientras que el segundo ofrece un rango de entre \$8.00 y \$10.00.

Referente a las condiciones de pago, ambos prefieren pagar tras recibir y verificar la calidad del producto, aunque el primero menciona que el pago depende de quién financia el cultivo. Sobre los factores que afectan el precio, ambos coinciden en que la calidad es el factor clave, pero el segundo también señala que la demanda de puros influye.

Finalmente, en la logística, el primer productor prefiere brokers aduaneros, mientras que el segundo cuenta con un departamento dedicado a recibir los contenedores.

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está basada en la exportación de hojas de tabaco desde Ecuador hacia la República Dominicana, con una selección de variedades premium como Habano, Sumatra, Connecticut, Corojo y Camerún. Estas hojas, cultivadas en las excelentes condiciones climáticas de Ecuador, reciben un tratamiento meticuloso en cada etapa de producción.

Desde el curado hasta la fermentación, aseguramos una calidad excepcional, que se refleja en las siguientes características clave:

- **Aroma profundo:** Gracias a un proceso de fermentación cuidadoso.
- **Alta elasticidad:** Que facilita el proceso de envoltura.
- **Excelente porosidad:** Que garantiza una experiencia satisfactoria al consumidor.

Estas hojas son ideales para usarse como capa externa de puros y cigarros, aportando un toque elegante y distintivo al producto final. Su aspecto visual impecable, con un color uniforme, es el resultado de un curado y fermentado preciso. Todas estas cualidades permiten satisfacer las demandas específicas de los compradores más exigentes, asegurando la más alta calidad en cada exportación.

1.1.5. Precio del producto

Se llevó a cabo una investigación sobre los precios históricos de la hoja de tabaco en la empresa TABA PÁEZ. Dicha investigación evidenció, por una parte, que durante los meses de abril a julio se realiza exclusivamente la preparación del suelo para la siembra y se cosechan las primeras plantaciones y, durante los meses de agosto a marzo del siguiente año se realiza la exportación de la hoja de tabaco, una vez que ha cumplido con todo el proceso de curado y fermentado. Por otra parte, la facturación de la hoja de tabaco es por libra, que una vez que la hoja de tabaco llega al país de destino, esta se clasifica según su calidad en tres categorías: capa, capote y tripa, lo cual permite establecer la cantidad de cajas producidas de cada tipo.

Tabla 2

Precios en dólares de los Estados Unidos de hoja de tabaco calidad capa durante el periodo

	Capa							
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Ago2021-mar2022	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
Ago2022-mar2023	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
Ago2023-mar2024	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5

Elaboración: Las Autoras Fuente: Taba Páez CIA. LTDA.

Tabla 3.

Precios en dólares de los Estados Unidos de hoja de tabaco calidad capote durante el periodo agosto de 2021-marzo de 2024

	Capote							
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Ago2021-mar2022	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Ago2022-mar2023	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Ago2023-mar2024	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5

Elaboración: Las Autoras Fuente: Taba Páez CIA. LTDA.

Tabla 4.

Precios en dólares de los Estados Unidos de hoja de tabaco calidad tripa durante el periodo agosto de 2021-marzo de 2024

	Tripa							
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Ago2021-mar2022	3	3	3	3	3	3	3	3
Ago2022-mar2023	3	3	3	3	3	3	3	3
Ago2023-mar2024	3	3	3	3	3	3	3	3

Elaboración: Las Autoras Fuente: Taba Páez CIA. LTDA.

En el proceso de liquidación de los envíos, el 100% del contenedor no se clasifica por su nivel de calidad capa, ya que históricamente se distribuye en un 60% de capa, 25% de capote y 15% de tripa. Debido a esta clasificación, el precio real de la exportación se calcula mediante un precio ponderado, que da un valor de \$7,50. Este precio se obtiene considerando las proporciones de cada categoría de calidad, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 5.

Precio promedio ponderado de exportación de hoja de tabaco periodo agosto 2021 a marzo 2024

Especie	%	Precio	Precio ponderado
Capa	60%	9,5	5,70
Capote	25%	5,5	1,38
Tripa	15%	3	0,45
Total	100%		7,5

Elaboración: Las Autoras Fuente: Taba Páez CIA. LTDA.

1.2. Público objetivo

1.2.1 Selección de mercado total

Mediante una investigación previa se analizaron tres posibles países para la exportación de hoja de tabaco desde Ecuador, entre ellos Cuba, República Dominicana y Nicaragua por ser países con altos índices de producción de puros y cigarros, además se consideraron cinco variables claves para encontrar las mejores condiciones de negociación.

Este análisis tiene la finalidad de estudiar las ventajas y desventajas comparativas de los tres países, donde se podrán tomar decisiones estratégicas para las exportaciones de hoja de tabaco en el modelo de negocio. A continuación, se muestran las variables para determinar qué país es más adecuado como mercado objetivo.

Tabla 6.

Análisis comparativo para selección de mercado objetivo

Variables	Países								
	Cuba			República Dominicana			Nicaragua		
	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor
Importación de hoja de tabaco desde Ecuador	0,3	0	0	0,3	5	1,5	0,3	3	0,9
Cantidad de fábricas	0,3	2	0,6	0,3	5	1,5	0,3	3	0,9
Clima de negocio	0,1	1	0,1	0,1	4	0,4	0,1	5	0,5
Índice de desempeño logístico	0,2	2	0,4	0,2	5	1	0,2	4	0,8
Régimen político	0,1	2	0,2	0,1	5	0,5	0,1	2	0,2
Totales	1		1,3	1		4,9	1		3,3

Elaboración: Las autoras

Para la calificación de las variables en el modelo de negocio que se propone se utilizó la siguiente información como sustento de dicha calificación.

Tabla 7.

Información para la selección del mercado meta

Variables	Países		
	Cuba	República Dominicana	Nicaragua
Importación de hoja de tabaco (Millones de Dólares)	n.d	59.555	29.549
Cantidad de fábricas	50	100	70
Clima de negocio	nd	115	142
Índice de desempeño logístico	2,2	2,6	2,5
Régimen político	2,65	6,39	2,5

Elaboración: Las autoras Fuentes: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (TRADE MAP, 2022). (Agencia Informativa Lationamericana S.A, 2023); (Wikipedia, 2024); (Central America Data.com, 2019).Clasificación de las economías (Banco Mundial, 2024).Índice de desempeño logístico (Banco Mundial, 2022).Fundación Carolina (Estancamiento democrático en América Latina y el Caribe, 2022).

A partir del análisis comparativo de los resultados presentados en las tablas, se puede observar que República Dominicana es considerada la más apta para esta negociación entre los países evaluados como destino para exportar hoja de tabaco ecuatoriana. Este país no solo lidera en importaciones de hojas de tabaco, sino que cuenta con numerosas fábricas y un entorno de negocios favorable, además de un régimen político estable y un adecuado índice de desempeño logístico. Estos factores combinados aseguran condiciones óptimas para el intercambio comercial, consolidando a República Dominicana como el destino ideal para la exportación de la hoja de tabaco.

1.2.2 Identificación y cuantificación de público objetivo

La propuesta de valor está dirigida a dos empresas de República Dominicana que han mostrado interés en la hoja de tabaco ecuatoriano. El objetivo de estas dos empresas es adquirir materia prima que se adapten a sus necesidades y entregar a sus consumidores un producto de alta calidad.

A continuación se muestra información relevante de las exportadoras de puros y cigarros en República Dominicana:

Tabacalera Hatuey S.A.: Fundada en 1932, Hatuey S.A. Empresa dedicada a la importación de hoja de tabaco de Ecuador y Estados Unidos para elaboración de puros y cigarros. Sus instalaciones se distribuyen en dos ubicaciones, en Unnamed Road, Santiago de los Caballeros se encuentra sus bodegas y la tienda de puros y cigarros en la Calle 27 de Febrero

21, Tamboril 51000, Santiago. Su contacto es +1 829-505-7200 y su sitio web es <https://hatueycigars.com>.

La Aurora S.A.: Fundada en 1903, La Aurora S.A. Es una empresa con presencia en más de 70 países. importa hoja de tabaco de diversos países, incluyendo Estados Unidos, México, Nicaragua, Ecuador, Perú y Brasil. Su sede está ubicada en la Avenida Tamboril-Santiago, Parque Industrial Tamboril, Santiago de los Caballeros 51000. Su contacto es +1 809-575-1903 y su sitio web es <https://www.laaurora.com.do>.

1.2.3 Análisis de la oferta

La oferta de hoja de tabaco para capa (envoltura) en el mercado de la República Dominicana es limitada, ya que la producción nacional está mayoritariamente orientada hacia la calidad de capote y tripa. Se estima que solo entre el 18% y el 20% de la hoja de tabaco para capa requerida por los productores dominicanos de puros y cigarros es abastecida por productores locales, lo que representa aproximadamente 9.6 millones de libras. El resto, alrededor de 38.4 millones de libras, debe ser importado de otros países latinoamericanos, entre ellos Ecuador.

En este contexto, es importante destacar que la significativa demanda insatisfecha de hojas de tabaco para capa entre los productores dominicanos de puros y cigarros no genera rivalidades competitivas entre los exportadores de hoja de tabaco ecuatoriana y los productores latinoamericanos, incluidos los de la República Dominicana. Por el contrario, esta situación promueve la formación de asociaciones enfocadas en aumentar la producción y satisfacer dicha demanda.

La industria tabacalera del Ecuador que abastece la demanda insatisfecha de República Dominicana y demás países, cuenta con aproximadamente 64 compañías dedicadas a la producción de hojas de tabaco como se detalla a continuación.

Tabla 8.

Empresas dedicadas a la industria del sector tabacalero en el Ecuador

Provincia	Cantidad de compañías	Porcentaje de compañías	Ingresos por ventas (M)
Guayas	31	48,43%	59.54
Los Rios	30	46,87%	17.37
Pichincha	3	4,69%	168.69
Totales	64	100%	245.6

Elaboración: Las autoras Fuente: **(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.)**

Para el caso en particular de las exportaciones desde Ecuador a República Dominicana, estas ascienden a 60 millones de dólares como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9.

Valor exportado desde Ecuador hacia República Dominicana 2021-2023 en dólar americano miles

Ecuador exporta hacia República Dominicana			
	Valor en 2021	valor en 2022	valor en 2023
Tabaco en rama o sin elaborar; desperdicios de tabaco	51.458	59.196	59.555

Elaboración: Las autoras Fuente: **(TRADE MAP, 2024)**

1.2.4 Análisis de la demanda

En República Dominicana existen actualmente alrededor de 100 empresas dedicadas a la elaboración de puros y cigarros. Por ello, la propuesta de valor se enfoca en la venta de hoja de tabaco para estos productores. Además, ya se cuenta con dos contactos que han expresado una demanda continua. A continuación, se detalla los requerimientos previos con estas dos empresas compradoras de hoja de tabaco. (Ver contrato de negocio en el anexo B).

Tabacalera Hatuey S.A.: Interesado en la importación de hoja de tabaco para capa ha expresado una demanda continua de 25,000 libras cada 60 días. Este comprador ha propuesto un precio de \$10 por libra en términos FOB, con pago mediante transferencia en dólares. Las variedades específicas que requiere son Habano, Connecticut y Sumatra. Además, el cliente ofrece financiamiento de producción, lo cual representa una oportunidad para asegurar el flujo y la calidad de suministro requeridos.

La Aurora S.A.: Necesita 25,000 libras cada dos meses y demanda las variedades Habano, Sumatra, Connecticut, Corojo y Camerún. Como parte de su compromiso con la calidad, el comprador ofrece financiamiento para la producción, incentivando a los productores ecuatorianos a suministrar hojas de alto estándar. El precio acordado es de \$10 por libra, y el objetivo del cliente es seguir fortaleciendo las relaciones comerciales con el sector tabacalero en Ecuador.

1.2.5 Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

Dado lo expuesto anteriormente, es evidente que en el mercado de República Dominicana existe una alta demanda insatisfecha de hoja de tabaco para capa de puros y cigarros. El país produce aproximadamente el 20% de la hoja necesaria para capa, mientras que el 80% debe ser importado. Las exportaciones de Ecuador hacia la República Dominicana representan el 7% de las importaciones totales de este país desde el resto del mundo, como se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 10

Importación de hoja de tabaco desde República Dominicana

	Toneladas	Porcentaje
Importaciones de República Dominicana desde el mundo sin considerar a Ecuador	40.239	93%
Exportaciones desde Ecuador a República Dominicana	3.026	7%
Total	43.265	100%

Elaboración: Las autoras Fuente: (TRADE MAP, 2024)

Se plantea la necesidad de incrementar la producción de hoja de tabaco ecuatoriana con el fin de satisfacer la elevada demanda que requiere República Dominicana. No obstante, nuestra idea de negocio buscará atender la demanda de las propuestas comerciales ya negociadas con dos grandes empresas, las cuales han solicitado un promedio de 10,000 libras anuales con 4 envíos por cada uno respectivamente. A continuación, se presenta la demanda estimada para los primeros 5 años de operación.

Tabla 11

Cantidad de libras a ser exportadas desde Ecuador a República Dominicana

	2026	2027	2028	2029	2030
Demanda Lb	125.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Elaboración: Las Autoras

1.2.6 Posicionamiento del producto en el mercado meta

El mensaje de posicionamiento dirigido a los productores de tabaco dominicanos con los que se está desarrollando la relación comercial resalta las características únicas y la alta calidad de la hoja de tabaco ecuatoriana. Gracias a las excelentes condiciones climáticas, la hoja de tabaco ecuatoriana está muy bien posicionada, y nuestra empresa se compromete a cumplir con los más altos estándares en cada uno de los procesos operativos.

La calidad excepcional de la hoja se logra a través de un cuidadoso proceso que abarca desde el cultivo hasta el curado y fermentado, lo que confiere atributos distintivos, como su textura suave y uniforme, ideal para la producción de puros y cigarros de alta calidad. Además, la fermentación aporta un sabor rico y complejo, con matices amaderados y dulces, permitiendo la creación de mezclas exquisitas. El color vibrante de la hoja no solo realza el valor del producto, sino que también refleja el esmero y la atención dedicados a su cultivo y procesamiento.

**CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON
LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES**

2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

El canal de distribución de nuestro producto es directo, lo que hace que la venta de la hoja de tabaco se realice sin intermediarios, directamente desde nuestras plantaciones en Ecuador hacia compradores en la República Dominicana. Este enfoque de distribución directo nos permite asegurar la calidad superior de la hoja de tabaco y mantener la frescura hasta que llegue a nuestros compradores.

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria

En la actualidad, Ecuador y República Dominicana no cuentan con un Acuerdo Comercial formal. De acuerdo con el Diario Libre, el 23 de septiembre de 2024, los presidentes de ambos países anunciaron el inicio de negociaciones para un Acuerdo Comercial de Alcance Parcial, cuyo objetivo es fortalecer los intercambios comerciales (Caraballo, 2024). Esto implica que, actualmente, los compradores de hoja de tabaco en República Dominicana deben pagar aranceles.

Según la Dirección General de Aduanas (DGA) de República Dominicana, el arancel aplicable a las hojas de tabaco es el siguiente:

Tabla 12

Arancel aplicado a las hojas de tabaco

Código	Designación de la mercancía	Arancel aplicado
24.01	Tabaco en rama o sin elaborar; desperdicios de tabaco.	14

Fuente: (Dirección General de Aduanas, 2022)

Esto significa que los importadores deben pagar un arancel que oscila entre \$1,00 y \$3,50 por cada libra importada.

2.1.3. Logística de exportación

Para realizar el proceso de exportación de hojas de tabaco debidamente curadas y fermentadas se procede a realizar lo siguiente:

Logística de despacho: Las hojas de tabaco se empacan en cajas de cartón con un peso bruto de 100 libras. Posteriormente, se aseguran con zuncho y se etiquetan según su variedad

y tipo de corte. Cada caja recibe una numeración específica, y por contenedor se organiza un total de 250 cajas.

Para exportar se debe contar con la siguiente documentación:

- Emisión de la factura comercial por parte del exportador
- Emisión Packing List emitido por el exportador
- Emisión del documento Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema de ECUAPASS

Con anticipación se debe de realizar la reservación de naviera y solicitar un contenedor de 40 pies respectivamente

Logística desde finca hacia puerto de origen

- Contratación de custodia para seguridad de la mercancía
- Presentar documentos anteriormente mencionados para ingresar al área de recepción de carga
- Contratación de custodia interno de la mercancía hasta que llegue al puerto de destino

Logística desde el puerto de origen hasta el puerto de destino

Para el transporte marítimo, se considerará, según investigaciones, que el puerto de origen será Puerto Libertador Simón Bolívar en las instalaciones operadas por CONTECON, ubicado en Guayaquil. La naviera seleccionada es SEABOARD MARINE, con un costo de flete de \$2,650.00 desde el puerto de origen hasta el puerto de destino, Río Haina, en República Dominicana. El tiempo de tránsito es de 15 días. Las jornadas de carga en planta se realizan los lunes, martes y miércoles, mientras que el viernes zarpa el buque. Se necesita toda la documentación que se presenta a continuación:

- Certificado de Origen antes del despacho aduanero de exportación emitido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Certificado fitosanitario emitido por Agrocalidad
- Certificado de fumigación antes del despacho aduanero de exportación
- Gestión del BL (Bill of Lading) con la línea naviera
- Inspección de las cajas por Agrocalidad

2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. *Mix promocional*

Las estrategias de mix promocional que se desarrollarán buscará fortalecer el posicionamiento de la hoja de tabaco ecuatoriana como material de envoltura (capa) para puros y cigarros, dirigida a las dos empresas dominicanas con las que ya se han establecido negociaciones.

Se incentivará a los productores dominicanos de puros y cigarros a visitar las instalaciones en Ecuador, con el objetivo de mostrar la calidad del proceso de cultivo y producción de la hoja de tabaco.

Se realizará una muestra de diversas variedades de hojas de tabaco para que los productores puedan evaluar la calidad de las hojas producidas en una zona con condiciones climáticas ideales. Así, podrán seleccionar las que mejor se adapten a sus necesidades, considerando sabor, textura, color, entre otros.

No obstante, también se planteará estrategias promocionales con la finalidad de ir posicionando la imagen del producto en otras empresas para lo cual se propone realizar visitas a los productores de puros y cigarros para observar el proceso productivo, analizar las posibilidades de mejora y promocionar a otros potenciales compradores nuestras hojas de tabaco y poder establecer negociaciones en el largo plazo.

Se contempla asistir a ferias de la industria tabacalera en República Dominicana, lo que permitirá ampliar la red de contactos, fortalecer la marca y atraer nuevos clientes a largo plazo.

Nuevos clientes

Para el posicionamiento de nuestra hoja de tabaco en nuevos clientes dominicanos como del resto del mundo, es fundamental la implementación de estrategias como la presentación en ferias de tabaco como el Cigar Fest y la Feria Agropecuaria Nacional de Republica Dominicana que permitirá exponer nuestra hoja de tabaco de alta calidad a una amplia gama de compradores y distribuidores de los más importantes de la industria tabacalera a nivel mundial. Mediante esta forma establecer contactos y negociaciones para nuestras hojas de tabaco.

Mediante el uso de plataformas digitales se establecerá un perfil profesional en el que se exhibirá mediante videos y documentales del proceso de cultivo en el que se destacaran las características más importantes y únicas de nuestra hoja de tabaco que llame la atención de los potenciales compradores y establecer nuevas negociaciones.

2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio

Para el modelo de negocio que se está desarrollando, es fundamental cumplir con las expectativas de los clientes. El pre-servicio se centrará en ofrecer muestras gratuitas de hojas de tabaco para que se pueda evaluar la calidad de las hojas, así mismo para mantener informados a los compradores se desarrollarán materiales como guías, videos o blogs que expliquen las características de las hojas de tabaco y sus beneficios. Finalmente, como parte del pre-servicio se implementarán líneas de contacto directo como un centro de atención telefónica o chat en línea para resolver dudas antes de la compra.

El manejo del post-servicio estará enfocado en garantizar la entrega de hojas de tabaco de alta calidad, esto incluye contactar al cliente después de cada entrega para confirmar su satisfacción y conocer cualquier inquietud, constatando la frescura, humedad, color y sabor de las hojas, asegurando la satisfacción de los clientes en cada entrega.

En el post-servicio, se realizará la introducción de variedades de hoja de tabaco mejoradas o nuevas técnicas de procesamiento basadas en las sugerencias de los clientes y finalmente involucrar a los clientes en proyectos de impacto social relacionados con la producción de tabaco.

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

Para nuestro modelo de negocio se establecerán alianzas con productores ecuatorianos de hoja de tabaco, con el objetivo de fomentar la estabilidad del abastecimiento, se buscarán alianzas sostenibles a largo plazo con productores locales de hoja de tabaco para garantizar el suministro de semillas al menos el primer año de operación, hasta que seamos autosuficientes, que permitan cultivar las variedades demandadas por las empresas de República Dominicana, asegurando que se cumplan los requisitos específicos de compra y calidad establecidos por los clientes.

Tras investigaciones realizadas, se ha identificado que las empresas AGRIPAC y SOLUFIT cuentan con los insumos necesarios para la producción eficiente de hoja de tabaco. Estas alianzas permitirán abastecer a las plantaciones con fertilizantes, pesticidas y otros productos clave para garantizar la calidad del cultivo, así mismo establecer un acuerdo de crédito comerciales en los meses cuando no hay producción.

Finalmente se gestionarán alianzas con propietarios de tierras agrícolas para el alquiler de las hectáreas necesarias para posteriormente realizar la siembra y cosecha en las cantidades demandadas.

2.3.2. Alianzas con clientes

Para el actual modelo de negocio en base a la negociación realizada, los compradores de hojas de tabaco ecuatoriano han manifestado su interés en establecer una sociedad estratégica donde ofrecieron la posibilidad de financiar la producción de hoja de tabaco en Ecuador. Esta colaboración permitirá producir hojas de tabaco a gran escala, cumpliendo con las cantidades específicas requeridas por estas empresas. De esta manera, se logrará satisfacer sus necesidades y garantizar el cumplimiento de todo el proceso productivo.

Durante los primeros cinco años de operación, se priorizará el cumplimiento de las cantidades necesarias para satisfacer la demanda actual de los socios dominicanos. Sin embargo, este modelo de alianza también abre la posibilidad de impulsar un crecimiento sostenido del sector tabacalero, lo que permitirá expandir la producción y abastecer a nuevas empresas interesadas en la hoja de tabaco ecuatoriana.

Finalmente se realizará un acuerdo de pagos dentro de los tiempos acordados en la negociación para poder darle continuidad al proceso productivo de la hoja de tabaco.

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1. Recursos

3.1.1. Recursos claves

Los recursos claves que se requieren en el presente modelo de negocio para el desarrollo del proceso productivo de la hoja de tabaco son los siguientes.

- Producir hojas de tabaco de alta calidad, con un aroma, color y textura excepcionales, ideales para ser utilizadas como capa en los puros y cigarros.
- Contar con instalaciones adecuadas para cada etapa de proceso productivo como vivero, cultivo, curado y fermentación lo que garantiza una producción eficiente y de alta calidad.
- Hay que asegurar que las beneficiadoras y procesadoras operen bajo estándares de calidad internacional, cumpliendo con los requisitos exigidos para la exportación.
- Disponer de una red logística internacional confiable que garantice entregas seguras y puntuales a los clientes extranjeros.
- Cumplir con todas las normativas legales y técnicas para el proceso de exportación, garantizando operaciones seguras y transparentes.

3.1.2. Abastecimiento de materia prima

Como parte del modelo de negocio, se seleccionarán semillas de tabaco conforme a los requerimientos de los compradores internacionales. Para garantizar un suministro estable, se establecerán alianzas estratégicas con proveedores nacionales por un mínimo de un año, mientras se implementa un plan de autosuficiencia.

Las semillas serán suministradas por dos empresas nacionales: FLUMITABACO S.A., ubicada en el cantón Ventanas, que aportará el 50% del total con variedades Corojo, Habano y Sumatra; y LA FRANCEY S.A., localizada en el cantón El Empalme, que proveerá las variedades Connecticut, Habano y Camerún, cubriendo el 50% restante.

La producción anual cubrirá 17 hectáreas por envío, y considerando que se requieren 0,5 libras de semilla por hectárea, se necesitarán 26 libras anuales para los seis envíos programados.

A continuación, se presenta el detalle de la cantidad de semilla requerida durante los primeros cinco años de operación, junto con el costo por libra y el presupuesto estimado correspondiente.

Tabla 12.

Requerimiento de Semillas de Tabaco

Detalle	Años				
	2026	2027	2028	2029	2030
Semillas de Tabaco (Lb)	26	26,5	27	27,5	28
Costo Unitario (Lb) Semilla de Tabaco	\$ 1.200	\$ 1.230	\$ 1.260	\$ 1.290	\$ 1.320
Costo Total Libras de Tabaco	\$ 31.200	\$ 32.595	\$ 34.020	\$ 35.475	\$ 36.960

Elaboración: Las Autoras

3.1.3. Abastecimiento de Insumos

El proceso productivo de la hoja de tabaco descrito en el anexo C, requiere una variedad de insumos específicos en cada una de sus etapas. Durante las fases de vivero, cultivo y cosecha, se utilizan numerosos insumos agrícolas esenciales para garantizar la calidad de la hoja de tabaco. Estos insumos serán suministrados por las empresas SOLUFIT S.A. y AGRIPAC S.A., ambas ubicadas en la ciudad de El Empalme.

A continuación, se detalla la tabla con los insumos requeridos en cada una de las etapas mencionada.

Tabla 13

Requerimiento de insumos en Vivero, Cultivo y Cosecha

Detalle	Años				
	2026	2027	2028	2029	2030
Vivero, cultivo y cosecha					
Requerimiento de fertilizantes	120	121	122	123	124
Costo unitario de fertilizantes	\$ 23,00	\$ 23,30	\$ 23,60	\$ 24,90	\$ 24,30
Costo total de fertilizantes	\$ 2.760,00	\$ 2.819,30	\$ 2.879,20	\$ 3.062,70	\$ 3.013,20
Requerimiento de reguladores de PH-fijador	81	82	83	84	85
Costo unitario de reguladores de PH	\$ 20,00	\$ 20,30	\$ 20,60	\$ 20,90	\$ 21,20
Costo total de reguladores de PH	\$ 1.620,00	\$ 1.664,60	\$ 1.709,80	\$ 1.755,60	\$ 1.802,00
Requerimientos de bioestimulantes	70	71	72	73	74
Costo unitario de bioestimulantes	\$ 22,00	\$ 22,30	\$ 22,60	\$ 22,90	\$ 23,20
Costo total de bioestimulantes	\$ 1.540,00	\$ 1.583,30	\$ 1.627,20	\$ 1.671,70	\$ 1.716,80
Requerimiento de sustrato	30	30,2	30,4	30,6	30,8
Costo unitario de sustrato	\$ 15,00	\$ 15,25	\$ 15,50	\$ 15,75	\$ 16,00
Costo total de sustrato	\$ 450,00	\$ 460,55	\$ 471,20	\$ 481,95	\$ 492,80
Requerimiento de fungicidas	81	82	83	84	85
Costo unitario de fungicidas	\$ 28,00	\$ 28,50	\$ 29,00	\$ 29,50	\$ 30,00
Costo total de fungicidas	\$ 2.268,00	\$ 2.337,00	\$ 2.407,00	\$ 2.478,00	\$ 2.550,00
Requerimiento de herbicidas	73	74	75	76	77
Costo unitario de herbicidas	\$ 18,00	\$ 18,30	\$ 18,60	\$ 18,90	\$ 19,20
Costo total de herbicidas	\$ 1.314,00	\$ 1.354,20	\$ 1.395,00	\$ 1.436,40	\$ 1.478,40
Requerimiento de insecticidas	61	62	63	64	65
Costo unitario de insecticidas	\$ 26,00	\$ 26,30	\$ 26,60	\$ 26,90	\$ 27,20
Costo total de insecticidas	\$ 1.586,00	\$ 1.630,60	\$ 1.675,80	\$ 1.721,60	\$ 1.768,00
Costo total de insumos de vivero, cultivo y cosecha	\$ 11.538,00	\$ 11.849,55	\$ 12.165,20	\$ 12.607,95	\$ 12.821,20

Elaboración: Las autoras

Para las fases de curado, fermentación y empaque de la hoja de tabaco, se definieron proveedores específicos. La Ferretería Carreño, ubicada en El Empalme, suministrará hilos y zunchos plásticos. CARTOPACIFIC S.A., ubicada en Guayaquil, proveerá etiquetas, papel y cartones, finalmente el carbón será adquirido a comerciantes locales. Esta planificación garantiza un curado y fermentación eficientes, así como la adecuada conservación de la hoja de tabaco. A continuación, se detalla los costos variables de cada insumo.

Tabla 14

Requerimiento de insumos para curado, fermentación y empaque

Detalle	Años				
	2026	2027	2028	2029	2030
Curado, fermentación y empaque					
Requerimiento de carbón	360	361	362	363	364
Costo unitario de carbón	\$ 8,00	\$ 8,25	\$ 8,50	\$ 8,75	\$ 9,00
Costo Total de carbón	\$ 2.880,00	\$ 2.978,25	\$ 3.077,00	\$ 3.176,25	\$ 3.276,00
Requerimiento de hilos	120	121	122	123	124
Costo unitario de hilos	\$ 4,00	\$ 4,25	\$ 4,50	\$ 4,75	\$ 5,00
Costo total de hilos	\$ 480,00	\$ 514,25	\$ 549,00	\$ 584,25	\$ 620,00
Requerimiento de zunchos plásticos	5	5	5	5	5
Costo unitario de zunchos plásticos	\$ 20,00	\$ 20,50	\$ 21,00	\$ 21,50	\$ 22,00
Costo total de zunchos plásticos	\$ 100,00	\$ 102,50	\$ 105,00	\$ 107,50	\$ 110,00
Requerimiento de etiquetas	1550	1560	1565	1570	1575
Costo unitario de etiquetas	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,08	\$ 0,09
Costo total de etiquetas	\$ 77,50	\$ 93,60	\$ 109,55	\$ 125,60	\$ 141,75
Requerimiento de resma de papel periódico	7	7,5	8	8,5	9
Costo unitario de resma de papel	\$ 40,00	\$ 41,00	\$ 42,00	\$ 43,00	\$ 44,00
Costo total de resma de papel	\$ 280,00	\$ 307,50	\$ 336,00	\$ 365,50	\$ 396,00
Requerimiento de cartones	1550	1560	1570	1580	1590
Costo unitario de cartones	\$ 12,00	\$ 12,10	\$ 12,20	\$ 12,30	\$ 12,40
Costo total de cartones	\$ 18.600,00	\$ 18.876,00	\$ 19.154,00	\$ 19.434,00	\$ 19.716,00
Costo total de insumos para curado, fermentación y empaque	\$ 22.417,50	\$ 22.872,10	\$ 23.330,55	\$ 23.793,10	\$ 24.259,75

Elaboración: Las autoras

3.1.4. Abastecimiento de mano de obra

Para asegurar una operación eficiente en la exportación de hoja de tabaco, la empresa contará con un equipo especializado. Se contratarán dos jefes: uno para producción agrícola y otro para logística y calidad, con un costo inicial de \$32.604,00, que asciende a \$35.541,40 al quinto año. Además, se requerirán tres supervisores por cada área, con un costo inicial de \$36.036,00 y final de \$39.283,60. También se incorporarán 27 trabajadores agrícolas, con un costo anual de \$217.760,40. La estimación considera remuneraciones mensuales, beneficios sociales y un incremento salarial anual del 4,78%. A continuación, se presenta de detalle correspondientemente.

Tabla 15

Costos anuales de Mano de obra requerida

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Jefe de producción agrícola	1	1	1	1	1
Costo anual de Jefe de producción agrícola	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Subtotal de Jefe de producción	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Jefe de logística y calidad	1	1	1	1	1
Costo anual de Jefe de logística y calidad	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Subtotal de Jefe de logística y calidad	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Supervisor de vivero y cultivo	1	1	1	1	1
Costo anual de Supervisor de vivero y cultivo	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Subtotal de Supervisor de vivero y cultivo	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Supervisor de curado y fermentado	1	1	1	1	1
Costo anual de Supervisor de curado y fermentado	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Subtotal de Supervisor de curado y fermentado	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Supervisor de calidad y clasificación	1	1	1	1	1
Costo anual de Supervisor de calidad y clasificaci	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Subtotal de Supervisor de calidad y clasificación	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Personal de producción agrícola	27	27	27	27	27
Costo anual de Personal de producción agrícola	\$ 8.065,20	\$ 8.241,02	\$ 8.420,68	\$ 8.604,25	\$ 8.791,82
Subtotal de Personal de producción agrícola	\$ 217.760,40	\$ 222.507,58	\$ 227.358,24	\$ 232.314,65	\$ 237.379,11
Costo total de Mano de Obra Requerida	\$ 286.400,40	\$ 292.643,93	\$ 299.023,57	\$ 305.542,28	\$ 312.203,10

Elaboración: Las Autoras

3.1.5. Abastecimiento personal administrativo y directivo

Para garantizar una gestión eficiente en la operación de la empresa exportadora de hoja de tabaco, se contará con personal administrativo y directivo altamente capacitado, encargado de cumplir funciones estratégicas, financieras y organizacionales esenciales para el correcto desarrollo del negocio. La proyección del costo total del personal administrativo y directivo en el primer año 2026 asciende a \$145.345,20, incrementándose a \$158.438,80 al quinto año. A continuación, se detalla el número de personal y sus costos operacionales durante los cinco años proyectados.

Tabla 16

Costos de Abastecimiento de personal administrativo y directivo

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Gerente general	1	1	1	1	1
Costo anual de Gerente general	\$ 34.320,00	\$ 35.068,18	\$ 35.832,66	\$ 36.613,81	\$ 37.412,00
Subtotal de Gerente general	\$ 34.320,00	\$ 35.068,18	\$ 35.832,66	\$ 36.613,81	\$ 37.412,00
Gerente operativo	1	1	1	1	1
Costo anual de Gerente operativo	\$ 25.740,00	\$ 26.301,13	\$ 26.874,50	\$ 27.460,36	\$ 28.059,00
Subtotal de Gerente operativo	\$ 25.740,00	\$ 26.301,13	\$ 26.874,50	\$ 27.460,36	\$ 28.059,00
Gerente administrativo	1	1	1	1	1
Costo anual de Gerente administrativo	\$ 25.740,00	\$ 26.301,13	\$ 26.874,50	\$ 27.460,36	\$ 28.059,00
Subtotal de Gerente administrativo	\$ 25.740,00	\$ 26.301,13	\$ 26.874,50	\$ 27.460,36	\$ 28.059,00
Jefe de financiero	1	1	1	1	1
Costo anual de Jefe de financiero	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Subtotal de Jefe de financiero	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Jefe administrativo	1	1	1	1	1
Costo anual de Jefe administrativo	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Subtotal de Jefe administrativo	\$ 16.302,00	\$ 16.657,38	\$ 17.020,51	\$ 17.391,56	\$ 17.770,70
Apoyo financiero	1	1	1	1	1
Costo anual de Apoyo financiero	\$ 10.296,00	\$ 10.520,45	\$ 10.749,80	\$ 10.984,14	\$ 11.223,60
Subtotal de Apoyo financiero	\$ 10.296,00	\$ 10.520,45	\$ 10.749,80	\$ 10.984,14	\$ 11.223,60
Supervisor de recursos humanos	1	1	1	1	1
Costo anual de Supervisor de recursos humanos	\$ 8.580,00	\$ 8.767,04	\$ 8.958,17	\$ 9.153,45	\$ 9.353,00
Subtotal de Supervisor de recursos humanos	\$ 8.580,00	\$ 8.767,04	\$ 8.958,17	\$ 9.153,45	\$ 9.353,00
Secretaria	1	1	1	1	1
Costo anual de Secretaria	\$ 8.065,20	\$ 8.241,02	\$ 8.420,68	\$ 8.604,25	\$ 8.791,82
Subtotal de Secretaria	\$ 8.065,20	\$ 8.241,02	\$ 8.420,68	\$ 8.604,25	\$ 8.791,82
Costo total de Mano de Obra Requerida	\$ 145.345,20	\$ 148.513,73	\$ 151.751,32	\$ 155.059,50	\$ 158.439,80

Elaboración: Las autoras

Se realizará la subcontratación de diversos servicios profesionales y operativos clave. Estos incluyen un bróker especializado, un asesor legal para el cumplimiento normativo, una supervisora de empaquetado y envío junto con su personal, además personal de seguridad, limpieza y servicios contables. Se estima que los costos totales de subcontratación ascenderán a USD 85.110,00 durante el primer año de operaciones, proyectándose un incremento que alcanzará los USD 92.773,49 en el quinto año, en función del crecimiento de la empresa y la expansión de sus actividades logísticas y comerciales. A continuación, se presenta el detalle correspondientemente.

Tabla 17

Costos de Abastecimiento de personal subcontratado

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Broker	1	1	1	1	1
Costo anual de Broker	\$ 3.432,00	\$ 3.506,82	\$ 3.583,27	\$ 3.661,38	\$ 3.741,20
Subtotal de Broker	\$ 3.432,00	\$ 3.506,82	\$ 3.583,27	\$ 3.661,38	\$ 3.741,20
Asesor legal	1	1	1	1	1
Costo anual de Asesor legal	\$ 15.444,00	\$ 15.780,68	\$ 16.124,70	\$ 16.476,22	\$ 16.835,40
Subtotal de Asesor legal	\$ 15.444,00	\$ 15.780,68	\$ 16.124,70	\$ 16.476,22	\$ 16.835,40
Supervisor de empaquetado y envío	1	1	1	1	1
Costo anual de Supervisor de empaquetado y envío	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Subtotal de Supervisor de empaquetado y envío	\$ 12.012,00	\$ 12.273,86	\$ 12.541,43	\$ 12.814,83	\$ 13.094,20
Personal de empaquetado y envío	5	5	5	5	5
Costo anual de Personal de empaquetado y envío	\$ 8.065,20	\$ 8.241,02	\$ 8.420,68	\$ 8.604,25	\$ 8.791,82
Subtotal de Personal de empaquetado y envío	\$ 40.326,00	\$ 41.205,11	\$ 42.103,38	\$ 43.021,23	\$ 43.959,09
Personal de seguridad	1	1	1	1	1
Costo anual de Personal de seguridad	\$ 6.864,00	\$ 7.013,64	\$ 7.166,53	\$ 7.322,76	\$ 7.482,40
Subtotal de Personal de seguridad	\$ 6.864,00	\$ 7.013,64	\$ 7.166,53	\$ 7.322,76	\$ 7.482,40
Personal de limpieza	1	1	1	1	1
Costo anual de Personal de limpieza	\$ 3.432,00	\$ 3.506,82	\$ 3.583,27	\$ 3.661,38	\$ 3.741,20
Subtotal de Personal de limpieza	\$ 3.432,00	\$ 3.506,82	\$ 3.583,27	\$ 3.661,38	\$ 3.741,20
Servicios Contables	1	1	1	1	1
Costo anual de Servicios Contables	\$ 3.600,00	\$ 3.680,00	\$ 3.760,00	\$ 3.840,00	\$ 3.920,00
Subtotal de Servicios Contables	\$ 3.600,00	\$ 3.680,00	\$ 3.760,00	\$ 3.840,00	\$ 3.920,00
Costo total de Personal subcontratado	\$ 85.110,00	\$ 86.966,92	\$ 88.862,57	\$ 90.797,81	\$ 92.773,49

Elaboración: Las Autoras

3.1.6. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Para garantizar el desarrollo eficiente de las actividades agrícolas en el cultivo de hoja de tabaco, se invertirá en un tractor agrícola multipropósito New Holland T6.120 y un motocultor, los cuales permitirán optimizar el uso del tiempo y los recursos en labores como arado, surcado y fumigación. Ambos equipos serán adquiridos a la empresa J. Espinoza S.A.S., ubicada en Quito, la cual proporcionará entrega, soporte técnico y mantenimiento.

Asimismo, se construirá una casona de curado, elaborada con madera de teca, techo de zinc y cubierta de sarán negro. Esta estructura contará con cujes para coser las hojas de tabaco, compartimentos por fecha de cosecha y aberturas para regular la humedad.

Por otro lado, el área de mulling (Horno de fermentación) será edificada en bloques y cemento, sellada con espuma expansiva, equipada con un calefactor para mantener temperaturas entre 35–40 °C y humedad de 75–90 %. La construcción de ambas estructuras será ejecutada por mano de obra especializada proveniente de Colombia, debido a su experiencia comprobada en este tipo de edificaciones y a que representa una alternativa más económica en comparación con proveedores ecuatorianos.

A continuación, se detalla el costo correspondiente a esta inversión.

Tabla 18

Requerimientos de máquinas y equipamiento

Máquinas, Equipamiento y Tecnología			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tractor agrícola multipropósito	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Motocultor	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Casonas (Hornos de curado)	2	\$ 45.000,00	\$ 90.000,00
Mulling (Cuarto de fermentación)	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00

Elaboración: Las Autoras

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

Las actividades claves que se requieren para garantizar una producción eficiente de hoja de tabaco de alta calidad para su exportación a República Dominicana, cumpliendo con los estándares internacionales y fortaleciendo relaciones comerciales sostenibles son las siguientes:

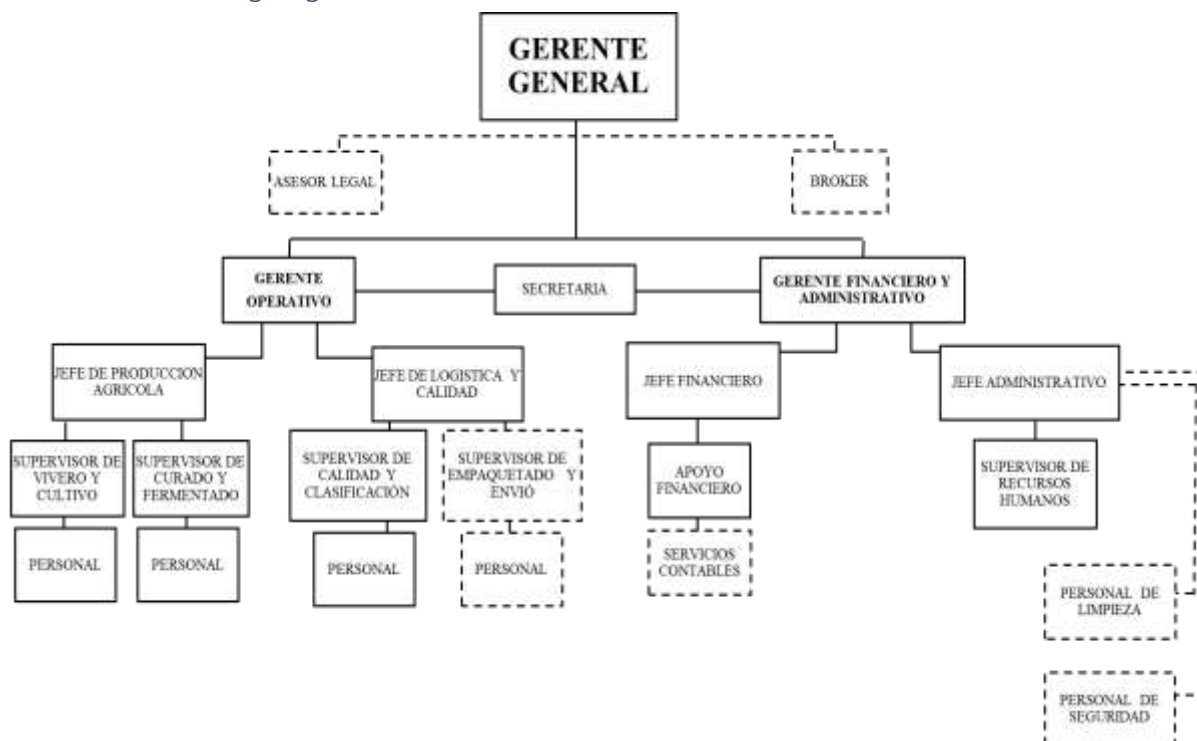
- Realizar un proceso productivo meticuloso en cada etapa, asegurando una hoja de tabaco con excelentes características para ser utilizada como capa.
- Cumplir con todas las fases del cultivo bajo buenas prácticas agrícolas: 45 días en vivero, 60 días en campo, 35 días de curado y 30 días de fermentación, totalizando cinco meses de producción. Esto permite obtener una hoja con el color, textura y aroma adecuados para la exportación.
- Asegurar un aprovisionamiento confiable en las fechas establecidas por los compradores internacionales.
- Cumplir con todas las exigencias legales y normativas de exportación, incluyendo etiquetado, regulaciones fitosanitarias, documentación y permisos necesarios.
- Disponer de los recursos económicos, logísticos y materiales suficientes para garantizar la continuidad de las operaciones.
- Contratar personal con experiencia y capacitación específica en el cultivo de hoja de tabaco.
- Ofrecer capacitaciones técnicas continuas a los trabajadores para mejorar la calidad de las hojas de tabaco.
- Mantener una relación comercial estable y transparente con los compradores, promoviendo la fidelización y el crecimiento empresarial.

- Realizar los envíos con empaques que conserven la integridad de la hoja durante el transporte hacia República Dominicana.

3.2.2. Organigrama

Para el desarrollo de las actividades propuestas en el presente modelo de negocios se plantea una estructura organizacional que se presenta en el siguiente gráfico 1.

Ilustración 1 Organigrama



Elaboración: Las Autoras

3.2.3. Determinación general de funciones

Con el objetivo de lograr una gestión eficiente y garantizar el cumplimiento de las funciones operativas, administrativas y estratégicas del modelo de negocio actual, se ha definido una estructura organizacional que incluye cargos clave en distintas áreas. Esta distribución de personal responde a las necesidades del proceso productivo, desde el cultivo hasta la exportación, y permite una adecuada coordinación entre los distintos niveles jerárquicos.

Tabla 19

Determinación general de las funciones

Cargo	Actividades
Gerente General	Encargado de la dirección estratégica direccionamiento y supervisión general de la empresa.
Gerente Operativo	Gestiona las operaciones diarias y coordina las actividades con los jefes de cada área.
Gerente Financiero y Administrativo	Supervisa la planificación financiera, los costos y la gestión administrativa junto con cada jefe del área.
Secretaria	Encargada del apoyo administrativo a los gerentes y maneja tareas de oficina y organización de agendas.
Jefe de Producción Agrícola	Supervisa la producción de cultivos y asegura calidad y eficiencia y delega responsabilidades al supervisor de área.
Supervisor de Vivero y Cultivo	Gestiona las actividades en el vivero, prepara el terreno para la siembra y organiza el personal de vivero y cultivo.
Supervisor de Curado y Fermentación	Supervisa el proceso de curado y fermentación para garantizar calidad, delega responsabilidades al personal del área.
Personal de producción agrícola	Este personal se divide en vivero y cultivo que son los encargados del área de campo, en el curado sus delgados se encargan de la limpieza de la hoja y mantener los grados de humedad y secado de la hoja. En el fermentado el personal es clave para el sabor, color y textura, tienen que sacudir y remover las hojas para que mantenga un tono uniforme.
Jefe de Logística y Calidad	Coordina la calidad de la producción, logística y entrega, delega operaciones a los supervisores de cada área para trabajar de manera eficiente.
Supervisor de Calidad y Clasificación	Encargado de la supervisión de calidad y clasificación de la hoja, este proceso es clave antes del envío.
Supervisor de Empaquetado y Envío	Dirige el proceso de empaquetado y envío para garantizar condiciones óptimas de la hoja.
Personal de Logística y Calidad	Personal encargado en el proceso final, en la clasificación, organización y embalaje, este personal es de la última inspección de la hoja antes del envío.
Personal de Seguridad	Resguarda los contenedores durante el transporte al puerto.
Jefe Financiero	Gestiona finanzas estratégicas y asegura sostenibilidad económica de la empresa, delega funciones al apoyo financiero y servicios contables.
Apoyo Financiero	Cumple una función esencial en el control, análisis y gestión de los recursos económicos para garantizar la estabilidad financiera y apoyar la toma de decisiones estratégicas.
Servicios Contables	Registra y supervisa la contabilidad y obligaciones fiscales de la empresa para su correcto funcionamiento.
Jefe Administrativo	Organiza y supervisa los procesos administrativos del personal y la gestión interna de la empresa para su correcto funcionamiento.
Asesor legal	Asegura que la empresa cumpla con las leyes locales e internacionales, especialmente las relacionadas con la producción y exportación de la hoja de tabaco.
Supervisor de Recursos Humanos	Gestión del personal, contratación y bienestar de empleados, hace los debidos llamados al personal subcontratados y por honorarios.
Broker	Actúa como intermediario en transacciones comerciales, gestiona trámites aduaneros, documentos y logística para garantizar una exportación eficiente.
Personal de limpieza	Asegura la limpieza y el mantenimiento de las áreas de trabajo en contratos rotativos al final del proceso operativo.

Elaboración: Las Autoras

3.3. Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

Para la ejecución del proyecto de exportación de hoja de tabaco hacia República Dominicana se requiere una inversión total de \$6368.446, destinada principalmente a capital de trabajo preoperacional (60%), activos fijos (39%) y una pequeña proporción a activos diferidos e intangibles (1%). En la siguiente tabla se detallan los montos asignados a cada componente, asegurando la operatividad y sostenibilidad del negocio desde su fase inicial.

Tabla 20

Plan de inversiones

DETALLE	VALOR	
	(USD)	%
A. ACTIVOS FIJOS		
(+) Construcciones	113.600	18%
(+) Maquinaria y equipo	65.401	10%
(+) Equipo de oficina	1.323	0%
(+) Mobiliario	4.946	1%
(+) Vehículos	52.910	8%
(+) Equipos de computación	7.686	1%
(=) Total activos fijos	245.865	39%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES		
(+) Costos y estudios del proyecto	6.825	1%
(+) Gastos de constitución	2.016	0%
(+) Activos intangibles	218	0%
(=) Total activos diferidos e intangibles	9.059	1%
C. CAPITAL DE TRABAJO (NOF)		
(+) Capital de trabajo preoperacional (6 meses)	383.522	60%
(=) Total capital de trabajo preoperacional	383.522	60%
D. TOTAL INVERSIONES (A+B+C)	638.446	100%

Elaboración: Las autoras

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

El presente proyecto una parte será financiada con capital propio que representa el 61,49% del total de la inversión cubriendo el capital de trabajo preoperacional, mientras que el 38,51% restante será cubierto mediante financiamiento bancario exclusivamente para la adquisición de activos fijos. En la siguiente tabla se detalla la composición del financiamiento por fuente.

Tabla 21

Plan de financiamiento

DETALLE	USD	%
(+) Deuda bancaria	245.865	38,51%
(+) Capital propio	392.581	61,49%
(=) Total financiamiento	638.446	100,00%

Elaboración: Las autoras

La línea de crédito a utilizar es AgroRenace, impulsada por la Corporación Financiera Nacional. Financia proyectos en sector agrícola, acuicultura, silvicultura y agroindustrial sostenibles y requiere documentación financiera, tributaria y técnica, incluyendo certificación ambiental y plan de inversión. Para mayor detalle mirar ficha técnica de la línea de crédito utilizada en el anexo D.

Tabla 22

Plan de financiamiento detallado

DETALLE	DEUDA	CAPITAL PROPIO	TOTAL FINANCIAMIENTO		
	USD	USD	USD	%	
A. ACTIVOS FIJOS					
(+) Construcciones	113.600		113.600	17,79%	
(+) Maquinaria y equipo	65.401		65.401	10,24%	
(+) Equipo de oficina	1.323		1.323	0,21%	
(+) Mobiliario	4.946		4.946	0,77%	
(+) Vehículos	52.910		52.910	8,29%	
(+) Equipos de computación	7.686		7.686	1,20%	
(=) Total activos fijos	245.865		245.865	38,51%	
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES					
(+) Costos y estudios del proyecto		6.825	6.825	1,07%	
(+) Gastos de constitución		2.016	2.016	0,32%	
(+) Activos intangibles		218	218	0,03%	
(=) Total activos diferidos e intangibles		9.059	9.059	1,42%	
C. CAPITAL TRABAJO PREOPERACIONAL					
(+) Capital de trabajo preoperacional (6 meses)		383.522	383.522	60,07%	
(=) Total capital de trabajo preoperacional		383.522	383.522	60,07%	
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B+C)	USD	245.865	392.581	638.446	100,00%
	%	38,51%	61,49%	100,00%	

Elaboración: Las Autoras

Para la deuda bancaria en la Corporación Financiera se ha proyectado un crédito por \$245.865 con una tasa de interés efectiva anual del 7,75% (equivalente a 0,65% mensual), a un plazo de 60 meses y con cuotas mensuales fijas de \$4.956. En la siguiente tabla se presenta el detalle de las condiciones y cronograma de amortización.

Tabla 23

Financiamiento bancario

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Deuda	245.865	USD
Interés	0,65%	Mensual
Plazo	60	Meses
Cuota	4.956	USD/mes

Elaboración: Las Autoras

Finalmente, se presenta a continuación el plan de amortización proyectado, el cual contempla pagos mensuales durante cinco años, con su respectiva distribución entre interés y amortización de capital.

Tabla 24

Amortización anual

DETALLE	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ 245.865	\$ 203.982	\$ 158.735	\$ 109.854	\$ 57.048
Cuota	\$ 59.471	\$ 59.471	\$ 59.471	\$ 59.471	\$ 59.471
Interés	\$ 17.588	\$ 14.224	\$ 10.590	\$ 6.664	\$ 2.423
Amortización	\$ 41.883	\$ 45.247	\$ 48.881	\$ 52.807	\$ 57.048
Saldo final	\$ 203.982	\$ 158.735	\$ 109.854	\$ 57.048	\$ -0

Elaboración: Las Autoras

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

Entre 2026 y 2030, los costos y gastos operacionales vinculados a la exportación de hoja de tabaco a República Dominicana presentan un crecimiento constante, pasando de \$938.039,69 a \$1.045.884,80. Los costos operacionales representan el 76% del total de costos y gastos. Este comportamiento refleja una estructura orientada a satisfacer la creciente demanda internacional. Por su parte, los gastos administrativos y financieros mantienen una participación estable y controlada, lo que contribuye al equilibrio financiero del proyecto.

A continuación, se presenta el detalle de los costos y gastos en la operación durante 5 años de operación.

Tabla 25

Proyección de costos y gastos operacionales

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
AÑOS	2026	2027	2028	2029	2030
Costos Operacionales					
(+) Abastecimiento semillas	\$ 31.200,00	\$ 32.595,00	\$ 34.020,00	\$ 35.475,00	\$ 36.960,00
(+) Abastecimiento de insumos	\$ 37.860,50	\$ 38.953,60	\$ 40.061,55	\$ 41.184,60	\$ 42.322,75
(+) Abastecimiento de personal operativo	\$ 338.738,40	\$ 346.122,90	\$ 353.668,38	\$ 361.378,35	\$ 369.256,39
(+) Otros costos operativos	\$ 302.324,00	\$ 322.385,21	\$ 342.502,68	\$ 362.677,66	\$ 365.911,38
(=) Costos operativos	\$ 710.122,90	\$ 740.056,70	\$ 770.252,61	\$ 800.715,61	\$ 814.450,53
Gastos Operacionales					
(+) Gastos administrativos y ventas	\$ 210.329,20	\$ 214.843,58	\$ 219.450,68	\$ 224.152,53	\$ 229.011,19
(+) Gastos financieros	\$17.587,59	\$14.223,82	\$10.589,90	\$6.664,14	\$2.423,08
(=) Gastos operativos	\$ 227.916,79	\$ 229.067,40	\$ 230.040,59	\$ 230.816,67	\$ 231.434,27
(=) Total costos y gastos	938.039,69	969.124,11	1.000.293,20	1.031.532,28	1.045.884,80

Elaboración: Las Autoras

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

La principal fuente de ingresos proyectada para la empresa es la exportación de hoja de tabaco a compradores en República Dominicana. Las hojas se clasifican en capa, capote y tripa, con una participación del 60%, 25% y 15% respectivamente, sobre un volumen anual a exportar estimado de 150.000 libras. Se proyecta exportar 90.000 libras de capa a \$9,50, 37.500 libras de capote a \$5,50 y 22.500 libras de tripa a \$3,00 por libra. Esto generaría ingresos brutos aproximados de \$1.128.750 en el primer año. A continuación, se detallan los ingresos por año.

Tabla 26

Porcentaje y precio para exportar por especie

Especie	%	Precio	Precio ponderado
Capa	60%	9,5	5,70
Capote	25%	5,5	1,38
Tripa	15%	3	0,45
Total	100%		7,5

Elaboración: Las Autoras

Tabla 27

Proyección de ingresos por año

AÑOS	1	2	3	4	5
Cantidad de Libras					
Capa	90000	90000	90000	90000	90000
Capote	37500	37650	37800	37950	38100
Tripa	22500	22590	22680	22770	22860
Precio por Libra					
Capa	\$9,50	\$9,60	\$9,70	\$9,80	\$9,90
Capote	\$5,50	\$6,00	\$6,50	\$7,00	\$7,50
Tripa	\$3,00	\$3,25	\$3,50	\$3,75	\$4,00
Ingresos					
Capa	\$855.000	\$864.000	\$873.000	\$882.000	\$891.000
Capote	\$206.250	\$225.900	\$245.700	\$265.650	\$285.750
Tripa	\$67.500	\$73.418	\$79.380	\$85.388	\$91.440
Total de ingreso	\$1.128.750,00	\$1.163.317,50	\$1.198.080,00	\$1.233.037,50	\$1.268.190,00

Elaboración: Las Autoras

4.2. Utilidades

La utilidad neta contempla los ingresos anuales por exportación de hoja de tabaco, considerando un crecimiento moderado en las ventas. Durante el periodo 2026-2030, los ingresos aumentan desde \$1.128.750 hasta \$1.268.190. Los costos operacionales y los gastos administrativos crecen proporcionalmente, manteniendo una utilidad bruta estable.

La utilidad operacional neta después de depreciación y amortización refleja una tendencia sostenida, alcanzando los \$222.916 en 2030. Tras deducir gastos financieros, participación de trabajadores e impuesto a la renta, la utilidad neta se incrementa desde \$160.564 en 2026 hasta \$187.419 en el último año del período proyectado. A continuación se presenta los datos detalladamente.

Tabla 28

Estado de resultados

Detalle	Flujo de caja del inversionista (FCA)				
	2026	2027	2028	2029	2030
(-) Ingresos	\$1.128.750	\$1.163.318	\$1.198.080	\$1.233.038	\$1.268.190
(-) Costos operacionales	\$710.123	\$740.057	\$770.253	\$800.716	\$814.451
(=) Utilidad Bruta	\$418.627	\$423.261	\$427.827	\$432.322	\$453.739
(-) Gastos administrativos y de ventas	\$210.329	\$214.844	\$219.451	\$224.153	\$229.011
(-) Depreciación activos fijos	\$31.394	\$31.394	\$31.394	\$13.757	\$13.757
(-) Amortización activos diferidos	\$1.812	\$1.812	\$1.812	\$1.812	\$1.812
(=) Utilidad operacional	\$206.486	\$206.605	\$206.565	\$206.357	\$222.916
(-) Gastos financieros	17.588	14.224	10.590	6.664	2.423
(=) Utilidad antes participación trabajadores	\$188.898	\$192.382	\$195.975	\$199.693	\$220.493
(-) Part. trabajadores (15%)	\$28.335	\$28.857	\$29.396	\$29.954	\$33.074
(=) Utilidad antes de impuestos	\$160.564	\$163.524	\$166.579	\$169.739	\$187.419
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$40.141	\$40.881	\$41.645	\$42.435	\$46.855
(=) Utilidad neta	\$160.564	\$163.524	\$166.579	\$169.739	\$187.419

Elaboración: Las Autoras

4.3. Evaluación financiera

4.3.1. Flujo de fondos

El flujo de caja del inversionista refleja que en el año cero se realiza una inversión inicial de \$392.581 para cubrir activos fijos, diferidos y capital de trabajo. A partir del primer año, el proyecto comienza a generar flujos positivos que aumentan progresivamente, alcanzando \$187.419 en el año cinco. Este comportamiento indica que la inversión se recupera en un corto plazo y que el negocio es financieramente rentable.

Tabla 29

Flujo de caja del inversionista

Detalle	0	1	2	3	4	5
(=) Utilidad neta	\$160.564	\$163.524	\$166.579	\$169.739	\$187.419	
(+) Depreciación activos fijos	\$31.394	\$31.394	\$31.394	\$13.757	\$13.757	
(+) Amortización activos diferidos	\$1.812	\$1.812	\$1.812	\$1.812	\$1.812	
(-) Inversión Activos fijos	-\$245.865					
(-) Inversión activos diferidos	-\$9.059					
(-) Inversión capital trabajo preoperacional	-\$383.522					
(+) Recuperación capital de trabajo						
(+) Préstamo recibido	\$245.865					
(+) Valor contable						
(+) Ganancia neta por liquidación de activos						
(-) Devolución capital	-\$41.883	-\$45.247	-\$48.881	-\$52.807	-\$57.048	
(=) Flujo de caja del inversionista	-\$392.581	\$151.886	\$151.483	\$150.904	\$132.502	\$145.941

Elaboración: Las Autoras

4.3.2. Tasa de Descuento

Para evaluar la rentabilidad del proyecto de exportación de hoja de tabaco hacia República Dominicana, se utilizó para calcular la tasa de descuento el costo del capital propio, calculado mediante el modelo CAPM. Este modelo incorpora tres componentes clave: la tasa libre de riesgo, el riesgo de mercado y la prima de riesgo país, factores que permiten reflejar adecuadamente el riesgo asociado a la inversión. Como resultado, se obtuvo una tasa de descuento de 19,39%, que se aplica para actualizar los flujos futuros del inversionista y valorar el proyecto en términos presentes.

Tabla 30

Tasa de descuento

ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
% deuda (D)	0,3851
% capitales propios (E)	0,6149
Relación Deuda /Equity (D/E)	0,63
Carga tributaria (t)	0,3625
RIESGO DE MERCADO	
Prima de riesgo mercado USA (MP)	0,070
Beta USA no apalancado (β)	0,81
Beta USA Re apalancado (β_R)	0,8398
TASA LIBRE DE RIESGO	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	0,0483
RIESGO PAIS	
Riesgo soberano ECUADOR (EMBI)	0,0868
COSTO CAPITALES PROPIOS (K_e)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,0483
Prima riesgo mercado (bR*MP)	0,0588
Prima riesgo país (EMBI)	0,0868
Tasa de descuento	0,1939
	19,39%

Elaboración: Las Autoras

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

Para evaluar la rentabilidad del proyecto se utilizaron tres indicadores financieros (VAN), (TIRM) y (Payback). Además, se aplicó una tasa de descuento del 19,39% para calcular el valor presente de los flujos de efectivo proyectados permitiéndonos determinar si el proyecto representa una inversión conveniente. A continuación, se visualizan los resultados obtenidos.

Tabla 31

Indicadores financieros

Detalle	Valor
Tasa descuento	19,39%
VAN	\$211.648
TIRM	28%
PAY BACK	3,79

Elaboración: Las Autoras

- Con un VAN de \$211.648 y una tasa de descuento del 19,39 %, el proyecto demuestra ser financieramente viable. Este resultado indica que el inversionista recupera la inversión inicial, alcanza la rentabilidad mínima esperada del 19,39 % y, adicionalmente, obtiene un beneficio neto acumulado de \$211.648 en los cinco años de evaluación, evidenciando un alto potencial de rentabilidad. En consecuencia, este indicador sugiere que se debe invertir en el proyecto.
- La TIRM del 28 % representa la rentabilidad anual promedio que obtendría el inversionista durante el horizonte de evaluación. Este valor supera la rentabilidad mínima esperada del 19,39 %, lo que confirma la viabilidad financiera del proyecto.
- El indicador PAYBACK muestra que el inversionista recuperará su inversión al finalizar el tercer año de operación (año 3, mes 8), lo cual representa un plazo razonable desde el punto de vista financiero.

Conclusiones

La presente investigación permitió desarrollar un modelo de negocio enfocado en la exportación de hoja de tabaco ecuatoriana hacia la República Dominicana, considerando los elementos clave que determinan su viabilidad comercial y financiera. A partir del análisis del entorno, se identificó que existe una elevada demanda insatisfecha de hoja de tabaco para capa en dicho país, lo cual representa una oportunidad estratégica para los productores ecuatorianos, quienes poseen una oferta reconocida por su calidad, textura, elasticidad y proceso de curado.

La propuesta de valor se basó en variedades de hoja premium como Habano, Sumatra, Connecticut, Corojo y Camerún, que han generado interés por parte de importantes fabricantes dominicanos, como Tabacalera Hatuey S.A. y La Aurora S.A. Estas empresas requieren un suministro constante de hoja de alta calidad para la elaboración de cigarros, y han mostrado apertura a establecer relaciones comerciales directas con productores ecuatorianos, incluyendo el financiamiento de producción.

El modelo operativo diseñado incluye un canal de distribución directo desde Ecuador hasta República Dominicana, lo cual garantiza una mayor trazabilidad del producto y control sobre la calidad en todas las etapas del proceso. Asimismo, se establecieron alianzas clave con proveedores de semillas, insumos agrícolas y servicios logísticos que permitirán garantizar la continuidad del suministro.

Desde el punto de vista financiero, los resultados proyectados demuestran que el negocio es rentable. Se estimaron ingresos anuales crecientes, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$211.648, una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) del 28% y un periodo de recuperación de inversión (PAYBACK) de tres años y ocho meses, lo cual evidencia una estructura financiera sólida y sostenible.

En definitiva, el modelo propuesto permite no solo aprovechar una oportunidad comercial concreta, sino también impulsar el desarrollo del sector tabacalero ecuatoriano mediante la inserción competitiva en un mercado internacional especializado.

Recomendaciones

Como resultado de la presente investigación, se sugiere fortalecer de manera continua la capacitación técnica de los agricultores involucrados en la producción de hoja de tabaco en Ecuador, con el objetivo de garantizar un producto homogéneo, de alta calidad y acorde a las exigencias del mercado dominicano. La implementación de programas de formación sobre buenas prácticas agrícolas, curado y fermentación aportará significativamente al prestigio del tabaco ecuatoriano en el exterior.

Asimismo, es recomendable consolidar las relaciones comerciales ya establecidas con empresas clave como Tabacalera Hatuey S.A. y La Aurora S.A., fomentando una cooperación estratégica basada en la confianza, el cumplimiento de acuerdos y la mejora continua. Mantener una comunicación fluida y ofrecer condiciones favorables de negociación permitirá afianzar vínculos comerciales a largo plazo.

Paralelamente, resulta conveniente trabajar en la diversificación del portafolio de clientes, aprovechando espacios como ferias especializadas y plataformas digitales para posicionar la hoja de tabaco ecuatoriana ante nuevos compradores potenciales, tanto en República Dominicana como en otros mercados. Por otro lado, es fundamental optimizar los procesos logísticos y administrativos mediante la adopción de controles de calidad rigurosos y herramientas digitales que faciliten la trazabilidad, documentación y eficiencia operativa.

Considerando el escenario comercial actual, es indispensable monitorear constantemente la evolución del entorno regulatorio entre Ecuador y República Dominicana, ya que un eventual acuerdo comercial bilateral podría reducir los aranceles y mejorar las condiciones de exportación. En esa línea, se recomienda preparar a la empresa para adaptarse oportunamente a nuevos marcos normativos.

También se debe impulsar la producción sostenible y socialmente responsable, implementando prácticas agrícolas que minimicen el impacto ambiental y aseguren transparencia en la cadena de valor, lo cual es altamente valorado por los compradores internacionales. Finalmente, se aconseja reinvertir estratégicamente en infraestructura, tecnología y equipamiento agrícola, lo que permitirá responder eficientemente al crecimiento proyectado de la demanda, mantener la competitividad del producto y garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto.

Bibliografía

- Agencia Informativa Lationamericana S.A. (2023). *El misterioso epicentro de las fábricas de tabaco de Cuba*. Prensa Latina: <https://www.prensa-latina.cu/2024/02/29/el-misterioso-epicentro-de-las-fabricas-de-tabaco-de-cuba/>
- Banco Mundial. (2022). *Indicador de desempeño logístico*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Banco Mundial. (2024). *Clasificación Doing Business*. <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>
- Caraballado, J. (11 de de Enero de 2024). *Diario Libre*. ¿Qué tan dominicano es el cigarro que se fabrica en República Dominicana?: <https://www.diariolibre.com/economia/agro/2024/01/11/que-tan-dominicano-es-el-cigarro-que-se-fabrica-en-rd/2572871>
- Caraballo, J. (2024). *Balanza Comercial entre Ecuador y República Dominicana favorece al país sudamericano*. Educación USA. <https://www.diariolibre.com/economia/negocios/2024/09/26/cual-es-la-balanza-comercial-entre-ecuador-y-republica-dominicana/2862108>
- Central America Data.com. (28 de Junio de 2019). Tabaco: Industria pujante en Nicaragua. https://m.centralamericadata.com/es/article/home/Tabaco_Industria_pujante_en_Nicaragua
- Dirección General de Aduanas. (2022). *Arancel de Aduanas de la República Dominicana*. Ministerio de Hacienda: <https://www.aduanas.gob.do/consultas/arancel-de-aduanas-7ma-enmienda-2022/>
- Dirección General de Aduanas. (s.f.).
- Estancamiento democrático en América Latina y el Caribe. (2022). *Democracy Index*. Fundación Carolina. <https://www.fundacioncarolina.es/democracy-index-2022-estancamiento-democratico-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES. (2019). *Perfil Comercial del Tabaco Dominicano*.

https://micm.gob.do/transparencia/images/pdf/publicaciones/libros/libros/2020/03-marzo/Perfil_Tabaco__Tomo_1-_2020.pdf

Prensa Latina. (29 de Febrero de 2024). El misterioso epicentro de las fábricas de tabaco en Cuba.: <https://www.prensa-latina.cu/2024/02/29/el-misterioso-epicentro-de-las-fabricas-de-tabaco-de-cuba/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Retrieved 17 de Noviembre de 2024, from Ranking de compañías del sector tabacalero en Ecuador: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

TRADE MAP. (2022). Mapa comercial: Estadísticas de comercio internacional: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

TRADE MAP. (17 de Noviembre de 2024). Estadísticas comerciales para el desarrollo empresarial internacional: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Wikipedia. (2024). *Puro Dominicano*. AVIADOR.

Anexos

Anexo A. Entrevista a potenciales compradores internacionales de hojas de tabaco

Entrevista 1.

Entrevistado. Ing. Ángel María Gómez Pérez

Empresa: HATUEY S. A.

Cargo: Gerente General

1. ¿Cuáles son sus principales fuentes de suministros de la hoja de tabaco actualmente?

Nuestras fuentes de Suministro son desde Ecuador, Republica Dominicana y USA.

2 ¿Está interesado en alguna variedad de hoja que solo se produzca o sus características específicas sean únicas en Ecuador?

Nuestra empresa está interesada en la variedad Habano, Connecticut, Sumatra, al ser una variedad que se desarrolla muy bien en Ecuador.

3. ¿Cuáles son las principales tendencias que observa en el mercado de la hoja de tabaco?

La tendencia será la misma que ahora, talvez menos demanda por la cantidad de tabaco malo que están saliendo hace 5 años de ecuador y la cantidad de agricultores improvisados que no tienen el conocimiento de producir hojas de calidad.

4. ¿Qué particularidades o servicios caracterizan a los mejores productores hoja de tabaco?

Particularmente un tabaco bueno se define como hojas limpias sin manchas ni rotura y un buen tamaño.

5. ¿Qué factores influyen en la decisión de cambiar proveedores de hoja de tabaco?

Los Factores para cambiar un proveedor son:

- Baja Productividad
- Baja calidad de las hojas
- Aumento del endeudamiento

Porque mayoritariamente el tabaco que se produce en Ecuador es financiado por nosotros y tenemos poca garantía.

6. ¿Qué características específicas tiene la hoja de tabaco de su interés?

La hoja de tabaco debe tener buena combustión, baja carga de Petiada, es decir poco uso de pesticidas en las plantaciones, para que no pase la ppm (Parte por millón) permitida por CORESTA.

7. ¿Qué importancia les dan a los métodos de cultivo para elegir la hoja de tabaco?

Los métodos de cultivo son muy importantes, el agricultor debe saber manejar el cultivo de tabaco para obtener una hoja perfecta.

8. ¿Qué rango de precio de la hoja está dispuesto a pagar?

El precio lo decide el mercado y la calidad del producto.

9. ¿Qué condiciones de pago establecen con otros proveedores?

Las condiciones de pago dependen quien pone el dinero, si el agricultor pone el dinero se paga contra recibida.

10. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el rango de precios de la libra de la hoja?

Los principales factores que influyen en el rango de precios es la calidad de la hoja.

11. ¿Cómo prefiere manejar la logística y distribución de la hoja de tabaco?

Nuestra logística es manejada por Bróker aduaneros.

Entrevista 2.

Entrevistado: Ing. Leoncio Radhames Cruz Montero

Empresa: LA AURORA S.A.

Cargo: Coordinador de compras internacionales

1. ¿Cuáles son sus principales fuentes de suministros de la hoja de tabaco actualmente?

Nuestras fuentes de suministro son Estados Unidos, México, Nicaragua, Ecuador, Perú, Brasil, Colombia y República Dominicana.

1. ¿Está interesado en alguna variedad de hoja que solo se produzca o sus características específicas sean únicas en Ecuador?

El tabaco ecuatoriano es muy bueno y las variedades que me interesan más son el sumatra, habano, c, Camerún, y el Connecticut por el tamaño de la hoja.

2. ¿Cuáles son las principales tendencias que observa en el mercado de la hoja de tabaco?

Las principales tendencias es que cada vez producimos más cigarros alrededor de 1 millón diarios y la demanda que tenemos de hoja buena es muy alta.

3. ¿Qué particularidades o servicios caracterizan a los mejores productores hoja de tabaco?

Los mejores productores de tabaco son quienes procesan una hoja impecable con el mejor cuidado que tiene como resultado escasez de rotura ni manchas en la hoja

4. ¿Qué factores influyen en la decisión de cambiar proveedores de hoja de tabaco?

El factor principal es la mala calidad de la hoja porque necesitamos hojas buenas que sirva para la capa.

5. ¿Qué características específicas tiene la hoja de tabaco de su interés?

La hoja que nosotros estamos interesados es una hoja evidentemente bien tratada con cumpla con la calidad requerida visiblemente bien curada y fermentada y que haya perdido su sabor amargo gracias al buen procesamiento de la hoja.

6. ¿Qué importancia les dan a los métodos de cultivo para elegir la hoja de tabaco?

Le damos mucha importancia y más si son producidas en buenos climas por que se producen con un brillo natural en sus hojas y con buen color.

7. ¿Qué rango de precio de la hoja está dispuesto a pagar?

Se paga más cuando la hoja está bien curada y fermentada entre 8,00 y 10,00 por libra

8. ¿Qué condiciones de pago establecen con otros proveedores?

Los pagos se realizan una vez recibido el producto para verificar la calidad de la hoja

9. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el rango de precios de la libra de la hoja?

El precio se relaciona con la calidad y muchas veces con la demanda que tenemos de puros.

10. ¿Cómo prefiere manejar la logística y distribución de la hoja de tabaco?

Existe un departamento que se encargan de recibir los contenedores.

Anexo B. Oferta comercial y expresión de intención de compra de hoja de tabaco

Negociación 1.

Asunto: Oferta Comercial – Hoja de Tabaco Premium de Ecuador

Para  freddysabao84@gmail.com X

Cc Coo

Asunto: Oferta Comercial – Hoja de Tabaco Premium de Ecuador

El Encolme, 03 de octubre de 2024

Estimado

Ing. Ángel María Gómez Pérez

Gerente de HATUEY S.A.

Agradecemos el interés demostrado en la hoja de tabaco ecuatoriana de calidad premium, tras la reciente visita a plantaciones del país.

Nos complace informar que próximamente se pondrá en marcha un nuevo proyecto de cultivo y exportación de hoja de tabaco, denominado TABA ECUADOR, con el auspicio y la asistencia técnica de TABAPÁEZ, uno de sus actuales proveedores ecuatorianos. Esta empresa se ha consolidado como proveedor de alta calidad, gracias a una hoja cuidadosamente seleccionada y fermentada, con características excepcionales de aroma, textura, flexibilidad y brillo.

Con el objetivo de avanzar en una posible colaboración comercial, ponemos a su consideración la siguiente oferta base:

- **Variedades disponibles:** Connecticut, Habano, Sumatra, Corojo, Camerún, HBA, San Andrés
- **Precio FOB referencial:** USD 9,00 – 12,00 por libra (según variedad y calidad)
- **Puerto de salida:** Guayaquil, Ecuador
- **Condiciones de pago:** (transferencia bancaria, carta de crédito, etc.)
- **Presentación:** Cajas de cartón de 100 libras

A fin de adaptar la propuesta a sus necesidades, agradecemos nos confirmen:

- **Cantidad requerida**
- **Precio FOB que estarían dispuestos a considerar**
- **Frecuencia de compra**
- **Variedad específica requerida**

Estamos convencidos de que esta alianza puede generar beneficios significativos para ambas partes. Quedamos atentos a su respuesta y a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,

Srta. Eimy Páez

TABA ECUADOR

Expresión de interés:

Contrato de negocio Recibidos X



ANGEL GOMEZ <freddytabao84@gmail.com>

para mí →

lun, 14 oct 2024, 16:32

Buenas tardes.

En la actualidad tenemos una necesidad de importar hoja de tabaco para caps principalmente.

Estamos requiriendo 25 mil libra de caps cada 60 días. Podemos iniciar con un pago de \$10 por libra FOB.

El pago lo realizaríamos en transferencia en su moneda dólar.

Y necesitamos de la variedad Habano, Connecticut, Sumatra.

Quedamos atentos y ponemos a disposición nuestro financiamiento de producción.

Negociación 2.



Expresión de interés:

No se recibió una expresión de interés por escrito; sin embargo, se mantuvo una conversación telefónica con el Ing. Cruz, en la cual manifestó que su empresa estaría interesada en adquirir un contenedor cada dos meses, destinado a hoja capa, en las variedades Habano, Connecticut, Sumatra, Corojo y Camerón. Durante la conversación, se indicó que el precio ofrecido sería de USD 10,00 por libra, bajo condiciones FOB, y que la moneda de negociación sería el dólar estadounidense.

Anexo C. Proceso productivo de la hoja de tabaco

El proceso de producción de la hoja de tabaco destinada a la exportación implica una serie de etapas técnicas que garantizan la calidad del producto final. A continuación, se detallan los pasos principales:

1. Selección y obtención de semillas

El primer paso del proceso productivo consiste en la obtención de semillas, las cuales provienen de la flor que produce la planta de tabaco. Estas semillas varían según la variedad de hoja que se desea cultivar. Entre las más comunes se encuentran: Connecticut, Habano, Sumatra, Corojo, Camerún, HBA y San Andrés, cuya elección depende principalmente de las demandas y preferencias del mercado internacional. Para preservar su viabilidad, las semillas se almacenan en condiciones controladas de refrigeración, manteniéndose a temperaturas entre 4 °C y 10 °C, lo que permite prolongar su vida útil y conservar su capacidad germinativa.



2. Siembra en vivero

Las semillas seleccionadas se siembran en bandejas especiales con sustrato dentro de viveros protegidos, diseñados para controlar la exposición solar y otros factores ambientales. A los 8 días aproximadamente, comienza la germinación. El desarrollo completo de las plántulas toma alrededor de 45 días, momento en el cual están listas para ser trasplantadas al terreno definitivo.



3. Preparación del terreno (presiembr)

Previo al trasplante, se prepara el terreno mediante labores de fumigación con insecticidas, riego y surcado. Estas acciones permiten controlar plagas del suelo y asegurar condiciones óptimas para el desarrollo de las plantas.



4. Trasplante y manejo agronómico

Una vez que las plántulas son trasplantadas, se aplican fertilizantes y se realiza el aporque cada 10 días, es decir, tres veces al mes. Además, se efectúan fumigaciones semanales según las necesidades de las plantas. Es importante destacar que estas fumigaciones se realizan en ausencia de sol, preferiblemente durante las primeras horas de la mañana o al final de la tarde, con el fin de evitar que las hojas se manchen o sufran quemaduras.



5. Riego y nutrición

El riego se realiza dos veces por semana, ya que el crecimiento y la calidad de las hojas dependen directamente de una buena disponibilidad de agua y de la fertilidad del suelo.



6. Desbotonado

Esta labor consiste en retirar el brote apical o punto de crecimiento de la planta. Con ello se favorece el desarrollo de hojas más grandes y homogéneas, al evitar que la planta concentre energía en la floración.



7. Limpieza de planta (limpieza bajera)

Se eliminan las hojas inferiores que están en contacto con el suelo para evitar enfermedades y pudrición. Después de aproximadamente 60 días desde el trasplante, las hojas alcanzan su punto óptimo de madurez para ser cosechadas.



8. Cosecha y encuje

La cosecha se realiza de manera manual, utilizando canastas. Las hojas recolectadas son transportadas a las casas de curado, donde se lleva a cabo el proceso de encuje, que consiste en coser las hojas a varas delgadas para colgarlas en Las casonas.



9. Curado de la hoja

El curado se realiza en ambientes controlados con fuente de calor a base de gas o carbón, durante un período de 35 días. Este proceso permite que la hoja pierda humedad de forma gradual y desarrolle las características de color y textura deseadas.



10. Fermentación

Una vez curadas, las hojas son almacenadas en cajas de cartón con una base de papel, la cual ayuda a regular la humedad interna. Luego, son trasladadas al cuarto de fermentación, donde permanecen aproximadamente 30 días. Este proceso se realiza con calefacción a gas, manteniendo una temperatura de entre 35 y 40 °C, y una humedad relativa del 75 al 90 %. Durante este periodo, las cajas se abren al menos tres veces para airear las hojas, reemplazar el papel y descartar aquellas que no cumplan con los estándares de calidad.



11. Exportación

Finalmente, las hojas debidamente fermentadas que han alcanzado una textura suave, una elasticidad adecuada, un aroma característico, buena porosidad, un color uniforme y pierde su grasa, son empacadas y preparadas para su exportación.



Anexo D. Línea de crédito



MATRIZ DE TASAS DE INTERÉS FIJAS

AGRO RENACE (activo fijo)

SUBSEGMENTOS:
CRÉDITO PRODUCTIVO CORPORATIVO

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	5	10	15
TASA NOMINAL ANUAL	7.7500%	8.0000%	8.2500%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	7.9002%	8.1600%	8.4202%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	7.9782%	8.2432%	8.5088%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	8.0313%	8.3000%	8.5692%

SUBSEGMENTOS:
CRÉDITO PRODUCTIVO EMPRESARIAL

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	5	10	15
TASA NOMINAL ANUAL	8.500%	9.000%	9.250%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	8.681%	9.202%	9.464%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	8.775%	9.308%	9.576%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	8.839%	9.381%	9.652%

SUBSEGMENTO:
CRÉDITO PRODUCTIVO PYMES

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	5	10	15
TASA NOMINAL ANUAL	9.0000%	9.5000%	9.7500%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	9.2025%	9.7256%	9.9877%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	9.3083%	9.8438%	10.1123%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	9.3807%	9.9248%	10.1977%

AGRO RENACE (capital de trabajo)

SUBSEGMENTOS:
CRÉDITO PRODUCTIVO CORPORATIVO

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	5
TASA NOMINAL ANUAL	7.7500%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	7.9002%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	7.9782%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	8.0313%

SUBSEGMENTOS:
CRÉDITO PRODUCTIVO EMPRESARIAL

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	5
TASA NOMINAL ANUAL	8.5000%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	8.6806%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	8.7748%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	8.8391%

SUBSEGMENTO:
CRÉDITO PRODUCTIVO PYMES

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	5
TASA NOMINAL ANUAL	9.0000%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	9.2025%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	9.3083%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	9.3807%