

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Proyecto de exportación de papel higiénico institucional a Cuba

Autor: Pedro Howland Barriga

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. En Comercio internacional**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



**PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE PAPEL
HIGIÉNICO INSTITUCIONAL A CUBA.**





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

"PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE PAPEL HIGIÉNICO INSTITUCIONAL A CUBA"

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

PRESENTA:
PEDRO HOWLAND BARRIGA



ACUERDO 9529005 CLAVE - SEP 9516L0204



MORELIA, MICH., MAYO DE 2000

INDICE.

1. Resumen Ejecutivo.	1.
2. Introducción.	2.
3. Justificación.	3.
4. Objetivo.	5.
5. Misión.	5.
6. Visión.	6.
7. Producto.	6.
7.1. Denominación.	6.
7.2. Especificaciones del producto.	7.
7.3. Ventajas estratégicas.	8.
8. Fracción Arancelaria.	8.
9. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.	8.
10. Industria de la celulosa y papel en México.	13.
10.1. Capacidad Instalada.	13.
10.2. Celulosa.	14.
10.3. Papel.	14.
10.4. Personal Ocupado.	15.
105. La industria del papel en América Latina.	15.
11 Mercado Meta.	18.
12. Análisis del Mercado.	19.
13. Definición del segmento meta.	20.
14. Identificación de nichos de mercado.	20.
15. Medición de la demanda potencial.	21.
15.1. Tablas de las principales exportaciones de papel de México.	22.
15.1.1. Tabla de exportaciones en dólares.	22.
15.1.2. Tabla de exportaciones en volúmenes.	22.
15.1.3. Tabla de exportaciones dólares/kilogramo.	23.
15.1.4. Tabla de exportaciones dólares/caja.	23.
15.1.5. Tabla de exportaciones totales de cajas exportadas.	23.
16. Estudio del contexto del país de destino "Cuba"	24.
16.1. Geografía.	24.
16.2. Breve reseña histórica.	25.

16.3. Demografía.	27.
16.4. Nivel educativo.	28.
16.5. Gobierno.	29.
16.5.1. Sistema ejecutivo.	29.
16.5.2. Sistema legislativo.	29.
16.5.3. Sistema judicial.	29.
16.6. Infraestructura.	30.
16.6.1. Aeropuertos.	30.
16.6.2. Puertos.	31.
16.6.3. Ferrocarriles.	32.
16.6.4. Carreteras.	32.
16.7. Economía.	32.
16.8. Turismo.	33.
17. Régimen de importaciones y exportaciones.	37.
17.1. Política Arancelaria.	37.
17.2. El arancel actual.	39.
18. Proceso típico de negociación comercial con cuba.	41.
19. Acuerdo de alcance parcial México – Cuba.	44.
19.1. Preferencias otorgadas por cuba.	45.
20. La empresa.	46.
20.1. Organización legal del negocio.	47.
21. Materia Prima.	48.
22. Envase y embalaje.	49.
23. Marcas y Etiquetas.	50.
24. Transporte.	50.
25. Formas de pago.	52.
25.1. Formas de pago para operaciones comerciales.	53.
26. Las inversiones en el plan de negocios..	56.
26.1 Inversión Fija	56.
26.2 Inversión diferida	56.
26.3 Capital de trabajo	56.
26.4. Financiamiento	57.
26.4.1. Estructura	57.
26.4.2. Tabla de crédito	57.
26.5. Presupuesto de ingresos	57.

26.6. Presupuesto de egreso	58.
26.7. Punto de equilibrio	59.
26.8. Estado de resultados	59.
26.9. Rentabilidad	59.
26.10. Balances	60.
26.11. Razones de riesgo	60.
26.12. Tasa interna de retorno	61.
26.13. Periodo de recuperación de las inversiones	61.
27. Conclusiones	62.
28. Organismos de Consulta.	64.

I. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo se realizo con el fin de conocer la posibilidad de incursionar en el ámbito internacional en especifico en el mercado cubano.

Se menciona la justificación del estudio, así como el objetivo, misión y visión de la empresa.

Contiene una descripción del producto en cuanto a sus especificaciones generales y su descripción de la fracción arancelaria.

Acontinuación se presenta un análisis de la situación de la industria de la celulosa y papel en México, para tener visión general de ella.

Así mismo el análisis del mercado meta para medir la demanda potencial.

Descripción del mercado meta La República de Cuba, en cuanto a demografía, gobierno, infraestructura, economía, políticas de comercio exterior haciendo mención de los procesos típicos de negociación comercial México – Cuba, tomando en cuenta las preferencias otorgadas para México, así como las formas de pago mas usuales por ellos y las instituciones que intervienen para ello.

Se presenta una descripción de la forma actual de operación de la empresa Higiene total de Michoacán, su personal, sus políticas de comercialización y la organización legal del negocio.

Se hace mención de los requerimientos y expectativas generales para la exportación en cuanto al envase, embalaje, etiquetas y requerimientos generales.

Por ultimo se presenta un análisis financiero del plan de negocios que considera: inversión fija, inversión diferida, capital de trabajo, el financiamiento requerido para determinar el presupuesto de ingresos y de egresos para así determinar el punto de equilibrio y medir la rentabilidad con un análisis de riesgo, el calculo de la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

2. INTRODUCCION.

Este estudio nos demuestra que la posibilidad de exportar papel es latente. Partiendo del hecho de que el nicho de mercado que se busca es el sector turístico el cual se ha caracterizado por ser un gran consumidor de papel higiénico por lo que existe una exitosa oportunidad de negocio.

Las cualidades del papel higiénico es que no es un producto perecedero y además de fácil manejo.

Las ventajas que presenta el producto para el cliente son importantes: la calidad del producto, la variedad de presentaciones y su empaque.

El contexto nacional para la exportación del producto es favorable, sin embargo, en la actualidad México esta pasando por una de sus peores crisis económicas, pero aún así las empresas exportadoras se ven beneficiadas de la devaluación de la moneda ya que permite que los productos mexicanos se vuelvan más competitivos en el mercado internacional.

La industria papelera se afecto por la crisis de 1994, para el año de 1995 el producto interno bruto del sector celulosoco-papelero cayo un 6.4%, teniendo una ligera recuperación a partir de 1997. Se espera que la economía avance, se revitalice la producción y la actividad comercial mexicana.

En particular el interés de exportar el papel higiénico a Cuba se encuentra en el estado de Michoacán, México, la empresa comercializadora es Higiene total de Michoacán, su forma de trabajo consistiría en realizar una venta directa ya sea con los distribuidores o con los encargados de la explotación hotelera, que en este caso se encuentran ubicados en Cuba. La estrategia a seguir será: contactar y negociar sin intermediarios.

El papel higiénico es un producto de primera necesidad para hombres y mujeres. Se encuentra ubicado en el primer escalón de la pirámide de Maslow por ser un producto de higiene personal. Por esto los factores determinados de estrato social, genero, cultura, religión, nivel educativo e idioma pasan a un plano no determinante para el consumo de nuestro producto.

Si bien algo que acentúa el uso del papel higiénico es la ubicación geográfica; ya que la zona semiurbana y urbana consume una mayor cantidad de producto.

Cuba es una isla inminentemente turística, la cual tiene afluencia durante todo el año por lo que tiene la necesidad de consumo de productos higiénicos. Lo cual Cuba representa una oportunidad para expandir la comercialización de papel higiénico de nuestra empresa.

3. JUSTIFICACION

Actualmente la industria papelera mexicana se encuentra en una búsqueda de mercados para continuar su expansión. México es uno de los principales exportadores de papel para los países Centroamericanos y algunos países Sudamericanos.

México es uno de los países con mayor capacidad instalada para la producción de papel, solo después de Brasil y Chile. Esto nos permite pensar que la viabilidad de la exportación de papel hacia Cuba existe, debido a que es un país con una gran demanda de papel a precio económico. Una ventaja para México es su situación geográfica en comparación con los otros productores

4. OBJETIVO.

Incursionar en el ámbito internacional como empresa exportadora tomando como mercado base el Cubano. Poder manejar un volumen del 4% al inicio y en período de dos años llegar al 10%.

5. MISION.

Ser líderes en la comercialización de papel a nivel Michoacán, brindando un excelente servicio a nuestros clientes, siempre en busca de satisfacer sus necesidades y requerimientos, conforme a un continuo programa de mejoramiento de la calidad y servicio; coadyuvando al desarrollo económico y social del país.

6. VISION.

La elaboración de papel a nivel nacional requiere de compañías concientes de la importancia que juega el medio ambiente para las generaciones futuras. La empresa se dirigirá hacia una nueva forma de comercializar el producto, logrando que nuestros clientes no solo ponderen el bajo costo económico sino a su vez el costo ambiental.

7. PRODUCTO.

7.1. Denominación

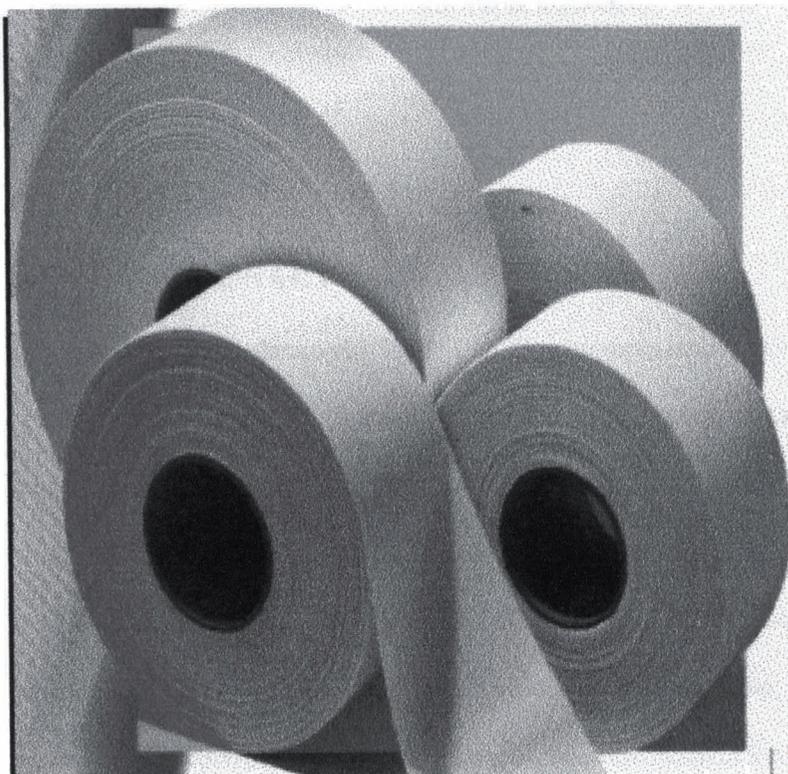
El nombre de “papel” se deriva de la planta “papiro”. Los egipcios produjeron el primer material de escritura, uniendo entre sí finas láminas de tallo de esta planta, sin embargo, no es considerado como papel ya que en su elaboración no se incluye el procedimiento de desfibrado.

La primera fabricación de papel se produjo en China hacia el año 100 D.C., utilizando una suspensión de fibras de bambú; después de varios siglos el arte de la fabricación de papel llegó a Europa y a comienzos del siglo XV; ya existían fábricas de papel en España, Italia, Alemania y Francia.

7.2. Especificaciones del producto

Papel higiénico institucional

No. De hojas	2
Longitud	300 mts. +/- 3 mts.
Rollos por caja	12
Centro	3 "
Ancho	10 cm.
Diámetro	22 cm.
Gramos por hoja	15. 5 gr./mt2 por hoja
Tipo	Biodegradable
Acabado	Gofrado
Peso por rollo (aprox.)	950 gr. +/- 3 %



7.3. Ventajas estratégicas

Una de las ventajas estratégicas más importantes es la posición geográfica que guarda México con respecto a Cuba, lo que permite disminuir los costos de transportación.

Una segunda ventaja es que dentro del mercado papelerero, se cuenta con un precio más bajo que el actual proveedor de papel. Lo que da oportunidad de negociar en mejores condiciones con el cliente.

Por otro lado tenemos que el papel higiénico es fabricado con materiales de primera calidad, su color es blanco y es 100 % biodegradable y además el papel como el envase son 100 % reciclables.

8. FRACCIÓN ARANCELARIA 481810

48 Papel higiénico y derivados

18 Papel higiénico gofrado en rollo

10 Papel higiénico

9. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

El plan nacional de desarrollo 1995 – 2000 contempla dentro del capítulo referente al crecimiento económico la desregulación y fomento de competencia interna y externa.

Aquí podemos encontrar cual ha sido y será la política establecida por el ejecutivo federal para las empresas exportadoras. El Estado debe promover la actividad productiva de los particulares, haciendo reformas legales e institucionales requeridas para asegurar la vigencia del estado de derecho en lo referente a la propiedad, la protección al patrimonio, la solución oportuna y conforme a derecho de las controversias mercantiles, y la seguridad jurídica ante abusos de autoridad.

Deberá propiciar la creación de más y mejores empleos en la industria y promover las exportaciones de bienes y servicios

El plan nacional de desarrollo 1995 – 2000 dedica un subcapítulo entero a este aspecto, dentro del cual podemos recalcar algunos de los puntos más importantes.

La apertura y la competitividad comercial con el exterior son elementos fundamentales de una economía dinámica y progresista. Una economía abierta promueve la eficiencia al sujetar a los productores nacionales, mediante la competencia con el exterior, a la necesidad de mejorar su productividad, la calidad y precio de sus productos. Asimismo, propicia una mejor distribución del ingreso. Ya que en primer término, elimina privilegios para algunos cuantos, los beneficiarios de un sistema de protección excesiva. En segundo término, el aumento de la productividad y del empleo, como consecuencia de un aprovechamiento más intenso de los recursos nacionales que da lugar a competencia con el exterior, tiende a elevar los salarios y los índices de ocupación. En tercer término, la población se beneficia de una mayor diversidad de productos a mejor precio y de mayor calidad.

Debido a la importancia de la participación en el mercado internacional para las empresas mexicanas el gobierno federal enfoca las materias en comercio exterior a:

Aprovechar el acceso de México a los países con los que se han firmado tratados y acuerdos Comerciales, para incrementar las exportaciones a sus mercados; continuar el proceso de negociación de los tratados comerciales con los países centroamericanos; e intensificar las relaciones comerciales con el Mercosur, los países de la cuenca del pacífico y los de la Unión Europea. Alcanzar una mayor reciprocidad, por parte de otros países, a la apertura comercial de México. Sancionar con todo rigor y eficacia las prácticas desleales de comercio que afectan a nuestros Productores, y combatir con mayor eficacia el contrabando. Facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo a las exportaciones y, a través de la banca de desarrollo, promover el acceso de los exportadores al financiamiento competitivo, en especial de las pequeñas y medianas empresas.

Adecuar los instrumentos de promoción de las exportaciones para incorporar a sus beneficios,

Como exportadores indirectos, a las pequeñas y medianas empresas.

Descentralizar la operación de los instrumentos de fomento a las exportaciones.

Promover el acceso directo de los exportadores nacionales al financiamiento del exterior, cuidando que al endeudamiento externo corresponda un aumento de la generación de divisas para servir la deuda contratada.

Promover el desarrollo de la infraestructura aduanera y simplificar los trámites aduanales.

Fortalecer los mecanismos de información de mercados externos y de oportunidades

De conversión foránea en el país.

Propiciar una menor dispersión arancelaria y de la protección efectiva en general, entre sectores, ramas y actividades productivas, en un marco de reciprocidad en las negociaciones

Comerciales con otros países.

La promoción de nuevos exportadores y nuevos mercados de exportación tiene importancia fundamental en la estrategia de política industrial en el marco del programa de política industrial y comercio exterior.

En México, tanto el sector público –a través de la secretaría de comercio y fomento industrial y del banco nacional de comercio exterior- como el privado (asociación nacional de importadores y exportadores de la república mexicana, consejo nacional de comercio exterior, consejo empresarial mexicano para asuntos internacionales y las cámaras industriales y comerciales desarrollan actividades de promoción de exportaciones. Las principales actividades de los organismos públicos son las siguientes:

Servicios de información, asesoría y capacitación en materia de comercio exterior.

Desarrollo de mercados.

Coordinación y fomento de la exportación.

Apoyos financieros.

Fomento de la cultura exportadora.

La promoción de las exportaciones es instrumento fundamental para inducir una rentabilidad elevada y permanente en la exportación y para ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados del exterior – objetivos ambos de capital importancia, en la medida en que las exportaciones deberán ser uno de los motores esenciales del crecimiento de la economía durante la presente administración.

Dentro del programa de desarrollo industrial y comercio exterior la política de negociaciones comerciales constituye un pilar en la estrategia para ampliar y mejorar el acceso de los productos nacionales a los mercados externos, y así coadyuvar a desarrollar un sector industrial altamente competitivo y convertir a México en una potencia exportadora, en los próximos años.

Un principio fundamental de la política de negociaciones comerciales internacionales de México seguirá siendo la búsqueda de la reciprocidad. Los acuerdos que México negocie deberán incluir condiciones de apertura equivalentes entre las partes, así como disciplinas comunes.

En las negociaciones comerciales internacionales de México se tomará en cuenta la necesidad de ajuste gradual de los diversos sectores productivos mexicanos a las nuevas condiciones de competencia. Para ello, se negocian plazos de apertura conformes con las necesidades del sector productivo y se pugna por condiciones especiales para los sectores más sensibles de nuestra economía.

En todos los casos se continúa con las labores de consulta, coordinación interna y difusión, como ha sido la práctica hasta la fecha. Para ello, los procesos de negociación en los que México ha participado se conducen, al igual que los anteriores, en el marco de una estrecha comunicación entre el gobierno federal, el poder legislativo y las diferentes instancias establecidas para ello. Se presta particular atención a las opiniones y propuestas emanadas de los foros nacionales de consulta sobre negociaciones comerciales internacionales, organizados por el senado de la república a partir de abril de 1995.

La expansión y la diversificación de las exportaciones mexicanas observadas en la última década explican la particular importancia de la negociación del Tlcan. Hoy en día, cerca del 90% de las exportaciones no petroleras de México se destinan a los estados unidos y Canadá.

México requiere abrir nuevos mercados y beneficiarse de las oportunidades que presentan otras regiones. Por ello, una de las prioridades de la política de negociaciones comerciales internacionales de México consisten en apoyar la diversificación del comercio, tanto de la composición de sus exportaciones como de los mercados a los que se destinan.

América Latina representa un mercado potencial de alrededor de 440 millones de consumidores, que en 1995 importó casi 140 mil millones de dólares. México goza de una posición privilegiada en ese mercado por las similitudes en idioma, cultura y patrones de consumo. Los resultados iniciales de los tratados de libre comercio suscritos por México con los países de América latina son evidencia del gran potencial de los intercambios comerciales con éstos, y refuerzan la necesidad de intensificar las relaciones comerciales en la región.

El plan de desarrollo industrial y comercio exterior promueve las negociaciones comerciales internacionales y la promoción de las ventas externas. Debido a que fortalecen el acceso de los productos nacionales a los mercados del exterior, facilitando la reorientación de la estructura productiva hacia la exportación. Abrir nuevos mercados y diversificar el destino de las exportaciones fortalecerá a la planta productiva nacional y favorecerá la creación de empleos bien remunerados.

El plan estatal de desarrollo del estado de Michoacán 1996-2001 dentro del capítulo de productividad, inversión y empleo. Menciona la necesidad de un impulso a la inversión productiva, que a la vez desarrolle infraestructura, ayude a generar empleos y superar los rezagos que por muchos años han existido.

La participación del gobierno estatal estará principalmente enfocada a la promoción de empresas que sean capaces de adaptarse al entorno internacional y puedan llegar a competir con empresas de otros países. Por lo que es preciso alcanzar una mayor competitividad en todas las actividades económicas

de la entidad y abrir los canales para que se desarrollen nuevas dentro del entorno de interrelación global, que aproveche el potencial real de Michoacán.

10. INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y PAPEL EN MÉXICO

El sector del papel es una industria sumamente diversificada por la cantidad de productos que se fabrican actualmente, tanto para mercado interno como para la exportación. En México existen un total de 68 empresas productoras de celulosa y de papel. De estas 68 empresas mexicanas, 54 se dedican a la producción específica del papel, 10 de ellas a la producción de celulosa y papel, y 4 a la producción única de celulosa.

Participación del sector celulósico-papelero en el PIB nacional, industrial y manufacturero .

De acuerdo a cifras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, durante 1993 el producto interno bruto del sector celulósico-papelero, registró una caída de 6.4%. Este sector representó 0.7% del PIB nacional, 2.0% del industrial y 3.0% del manufacturero.

10.1. Capacidad instalada

La capacidad instalada para la producción de celulosa en 1993 representó 1 millón 51 mil toneladas, mientras que la capacidad para la fabricación de papel fue de 3 millones 816 mil toneladas en 1998.

En la fabricación de algún tipo de celulosa solo se aprovecha el 90 % la capacidad instalada, mientras que en la rama del papel, la industria de empaques alcanza solo un 60%.

10.2. Celulosa

Se denomina celulosa a la materia prima utilizada para la manufactura del papel en varias de sus presentaciones, siendo ésta de distintos tipos y procedencias. Su importancia radica en que es materia prima para la producción de papel nuevo.

La celulosa ha tenido una baja en los últimos años debido a que cada vez se utiliza una mayor cantidad de materiales reciclables en la fabricación de distintos productos papeleros, sin embargo, sigue teniendo un alto índice productivo en este sector.

Múltiples estados en la república tienen una participación en la producción de celulosa. Entre los principales Veracruz, Michoacán, Jalisco, Chihuahua, Oaxaca y el Distrito Federal, en ese orden.

10.3. Papel

La producción de papel en México se encuentra sumamente diversificada por la cantidad de productos que se fabrican hoy en día. Existen 4 grupos básicos en la industria papelera:

- a) Papel de escritura e impresión
- b) Papel empaque
- c) Papel sanitario y facial
- d) Papel especial (cigarrillo, china).

Los cuales a su vez tienen varias subdivisiones y productos.

Las exportaciones en la industria del papel actualmente se incrementan en los productos relacionados con empaquetado y embalaje. Es conveniente mencionar que el mayor comprador de productos destinados a la industria papelera es Estados Unidos de Norte América.

10.4. Personal ocupado

En el período 1993-1998, el personal ocupado en este subsector tuvo un crecimiento del 22%, destacando la rama de imprentas, editoriales e industrias conexas, con un crecimiento del 41%.

10.5. La industria del papel en América Latina

América Latina posee un vasto potencial para la explotación de la industria de la celulosa, por contar con una gran cantidad de recursos naturales maderables, como en la mayoría de los países que integran la Cicepla.

El principal productor de celulosa es Brasil, esto se puede observar en el cuadro siguiente donde se aprecia que desde 1990 a 1998, Brasil ha incrementado su participación de un 42% a 49%, seguido de Chile, Argentina y México.

Volúmen de la producción de celulosa en países miembros de Cicepla

(miles de toneladas métricas)

País	1990	1992	1994	1996	1998
Argentina	640	723	729	722	703
Brasil	3,387	3,970	4,292	4,453	5,298
Colombia	189	234	247	245	300
Chile	839	847	910	805	1,681
Ecuador	25	25	6	12	2
México	800	772	809	771	560
Perú	59	73	92	84	75
Uruguay	30	24	26	26	32
Venezuela	67	88	103	95	102
Total	6,036	6,756	7,214	7,213	8,753

Fuente: Cnip, 1998.

Volúmen de la producción de papel en países miembros de Cicepla

(miles de toneladas métricas)

País	1990	1992	1994	1996	1998
Argentina	943	994	963	926	977
Brasil	3,765	4,485	4,684	4,844	4,915
Colombia	365	457	504	511	627
Chile	375	388	450	462	508
Ecuador	72	68	67	68	68
México	2,239	2,470	2,593	2,871	2,825
Perú	138	152	260	122	115
Uruguay	54	54	66	60	70
Venezuela	558	611	708	609	66'
Total	8,509	9,679	10,295	10,473	10,765

Conclusiones

Como resultado de este análisis se expone lo siguiente:

- Casi el 80% de las plantas de este sector, se encuentran dedicadas a la fabricación de papel y sus derivados.
- Dentro de las empresas más importantes del país, clasificadas entre las "500 empresas más importantes de México", están 10 grupos papeleros, que se ubican en los estados de Chihuahua, Jalisco, Distrito Federal, Nuevo León, San Luis Potosí, y Durango.

- El empleo en la industria de la celulosa y el papel, prácticamente ha permanecido constante, lo cual hace suponer un crecimiento lento en este sector tanto en la producción de celulosa como en la de papel, debido a las importaciones, pues de la capacidad instalada se utiliza entre 60 y 70 %.

- La producción de celulosa en 1993, ha tenido una caída del 57% con respecto a la producción de 1984, debido a la utilización cada vez mayor de reciclaje.

- De las tres formas convencionales para producir celulosa, la única que ha incrementado su participación porcentual es la de celulosa química de madera.

- La producción total de papel de 1994 a 1998, ha crecido un 23% en este período.

- Los principales estados productores de papel y sus derivados son: estado de México, Nuevo León, Querétaro, Veracruz y Jalisco.

- De los principales productos papeleros, el papel de empaque es el que más se produce, como envase y embalaje. Los papeles sanitario y facial, también han incrementado su producción, motivado por el crecimiento normal de la población y el efecto del marketing.

- Respecto de la combinación de fibras primarias y de reciclaje, para la elaboración de papel, el porcentaje es de 26 y 74 %, respectivamente.

- Es impresionante el crecimiento de las importaciones de papel para escritura e impresión, sobre todo en papel bond y de forma continua al generalizarse el uso de las fotocopiadoras y por otro lado, la

explosión en el uso de las computadoras tanto a nivel industrial y comercial, así como en el gobierno y centros educativos.

11. MERCADO META.

El mercado potencial para el producto son todas las empresas hoteleras, en la isla de Cuba, concentrándose en los siguientes lugares:

Habana

Varadero

Villa Clara

Ciego de Avila

Holguin

Granma

Santiago de Cuba

En estos lugares se han establecido un gran número de hoteles que cubren el 70% de la ocupación turística en Cuba.

Si bien es cierto que en una primera etapa se esta dirigido solamente a los hoteles, no se debe perder de vista que también se incluye todos aquellos servicios al sector turístico, por lo que en una segunda instancia se abarcaran restaurantes, bares, centros nocturnos, etc. Que en conjunto consumen aproximadamente 30,000 cajas de papel higiénico institucional anualmente

El producto se compraría a través de comercializadoras que estarían a cargo de la distribución dentro del territorio Cubano. Sin embargo debido a las recientes reformas que ha venido introduciendo el gobierno Cubano, habrá algunos casos donde el trato de negocios sea directamente con los encargados de compras de las cadenas hoteleras.

12. ANALISIS DEL MERCADO.

Actualmente en Cuba la industria dedicada al turismo (hotelera) ha recibido un fuerte apoyo por parte de las autoridades. Esto debido a que esperan atraer a grandes inversionistas hacia a la Isla explotando su capacidad turística y la derrama económica que ésta genera.

Dentro de las características principales de los hoteles se encuentra su gran consumo de papel higiénico, papel toalla para manos y jabón líquido.

La producción papelera en Cuba es de 9 % de su consumo, debido a sus circunstancias geográficas e industriales por lo que no se destaca dentro de esta producción. Lo cual crea la necesidad de que el consumo actual de papel higiénico y papel toalla para manos sea cubierto por proveedores tanto europeos como por algunos países latinoamericanos, la viabilidad de la exportación se fundamenta principalmente en la cercanía de nuestro país con Cuba. Así como también por el buen precio de nuestro producto.

La empresa Higiene Total de Michoacán hoy en día se encuentra en un período de consolidación de clientes y de expansión de mercados en el estado de Michoacán. Sin embargo, la búsqueda de otras alternativas de mercado son siempre bien vistas, pues aumentarían las ventas.

De los elementos clásicos para la toma de decisiones: precio, financiamiento, otros costos, calidad, servicio posventa, los más tomados en consideración por los importadores cubanos son los tres primeros. Es en estos aspectos donde fundamentalmente se dá la competencia entre exportadores por el acceso a este mercado, la cual por cierto es intensa por sus perspectivas. Esta situación se explica en buena medida por la situación financiera del país. En cuanto a los servicio posventa, cabe señalar la existencia en Cuba de una red en capacidad para afrontarlos, la cual como política se trata de reactivar. De los otros costos, los de transporte son especialmente considerados y la calidad es un requisito que cada vez es más demandado por un grupo de entidades, en la medida que los criterios de eficiencia, durabilidad de equipos, materiales y construcciones se imponen.

13. DEFINICIÓN DEL SEGMENTO META

El segmento meta de nuestro producto se encuentra principalmente en las comercializadoras como Consuminport, Cubanacan y Cubalce que proveen de insumos a los hoteles. Y en casos aislados las compras que permite la autoridad cubana a algunos hoteles de realizar sus compras de manera directa.

14. IDENTIFICACIÓN DE NICHOS DE MERCADO

Se hace mención de la reciente incorporación de Cuba al Caricom (fuente: Dtc. News dirección turística de Cuba). Teniendo como cliente al mercado cubano podríamos convertirnos en proveedores en Centroamérica y el Caribe.

Resumiendo, podemos considerar que existen 2 grandes nichos de mercado:

Las comercializadoras que proveen actualmente el mercado interno y los hoteles que realizan sus compras directamente.

15. MEDICIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Actualmente el mercado interno cubano en el área de turismo consume aproximadamente 30,000 cajas anuales de papel higiénico.

Considerando que Cuba se encuentra bajo un régimen de economía centralizada y controlada por el Estado es difícil que la demanda se pudiera incrementar por la regla económica de oferta y demanda.

México fue el cuarto proveedor de las importaciones de Cuba en 1996. Las importaciones desde México en ese año alcanzaron los 290.1 millones de dólares anuales. Este nivel de importaciones se produce en momentos en que la industria está operando aproximadamente a un 40 % de su capacidad, por lo que, si la economía cubana mantuviera el proceso de recuperación, las exportaciones mexicanas podrían crecer aun más. La reorientación del comercio exterior de Cuba a raíz de los acontecimientos en Europa Oriental y las ya desaparecidas Repúblicas Soviéticas explican este incremento acentuado de las exportaciones de México, dada la cercanía de su mercado y la diversidad de su oferta. En realidad, la distribución geográfica del comercio exterior cubano se modificó creciendo la participación de los países latinoamericanos, por ejemplo Venezuela pasó a ser el quinto proveedor en 1997 y el cuarto en cuanto a intercambio total, Canadá es el tercero y la Unión Europea concentra el 41% del intercambio. En cuanto a papel, México tiene los siguientes volúmenes de exportación.

15.1. Principales exportaciones de papel de México.

15.1.1. Tabla de exportaciones en dólares.

País	Valor 1999	Valor 1998	Valor 1997	Valor 1996
Costa- Rica	25,759	191,962	44,908	118,000
Cuba	46,281	229,536	470,632	320,052
Panamá	62,686	19,638	54,915	12,403
Nicaragua	72,872	100,690	66,460	0,000
Canadá	73,918	348,702	606,726	309,831
Puerto Rico	76,331	232,621	441,046	119,235
Belice	351,895	550,380	254,652	99,342
Totales	709,742	1673,529	1939,339	978,863

Nota: Los valores están expresados en dólares.

15.1.2. Tabla de exportaciones en volúmenes de papel.

País	Volumen 1999	Volumen 1998	Volumen 1997	Volumen 1996
Costa- Rica	13,740	138,012	36,176	98
Cuba	17,165	120,606	346,229	244,240
Panamá	66,370	13,052	53,915	9,100
Nicaragua.	50,917	81,031	67,612	0
Canadá	69,863	326,017	355,319	178,713
Puerto Rico	65,235	220,398	417,781	101,917
Belice	162,894	399,181	276,560	84,967
Totales	446,184	1298,297	1553,592	619,035

Nota: Los volúmenes están expresados en kilogramos.

15.1.3. Tabla de exportaciones dólares/kilogramo

Valor / producto
Dólares / kilogramo

	1999	1998	1997	1996
Costa Rica	1,875	1,391	1,241	1,204
Cuba	2,696	1,903	1,359	1,310
Panamá	0,944	1,505	1,019	1,363
Nicaragua	1,431	1,243	0,983	0,000
Canadá	1,058	1,070	1,708	1,734
Puerto Rico	1,170	1,055	1,056	1,170
Belice	2,160	1,379	0,921	1,169

15.1.4. Tabla de exportaciones dólares/caja de papel.

Dólares / caja

	1999	1998	1997	1996
Costa Rica	23,247	17,247	15,393	14,931
Cuba	33,433	23,600	16,855	16,249
Panamá	11,712	18,657	12,630	16,901
Nicaragua	17,747	15,408	12,189	0,000
Canadá	13,120	13,263	21,174	21,498
Puerto Rico	14,509	13,088	13,091	14,507
Belice	26,787	17,097	11,418	14,498

15.1.5. Tabla de exportaciones total de cajas de papel exportadas.

No. Cajas exportadas

	1999	1998	1997	1996
Costa Rica	1,108	11,130	2,917	7,903
Cuba	1,384	9,726	27,922	19,697
Panamá	5,352	1,053	4,348	0,734
Nicaragua	4,106	6,535	5,453	-
Canadá	5,634	26,292	28,655	14,412
Puerto Rico	5,261	17,774	33,692	8,219
Belice	13,137	32,192	22,303	6,852

16. ESTUDIO DEL CONTEXTO DEL PAÍS DE DESTINO: CUBA

16.1. Geografía

Cuba es la mayor de las islas en las Antillas. Solo una cuarta parte del suelo es montañoso la cual es: La cordillera de Guaniguanico, que esta formada por las sierras de los Órganos y de Rosario; Trinidad-Sancti Spiritus en el Centro; y la Sierra Maestra al Este.

El resto del territorio, llano y muy fértil está dedicado al cultivo de la caña de azúcar, del tabaco y de otros productos agrícolas. La mayoría de los ríos son de curso corto y corriente impetuosa, lo que impide la navegación. El mayor es el Cauto, navegable en unos 112 km., por pequeñas embarcaciones. El subsuelo es rico en níquel, posee una décima parte de las reservas mundiales, y algunos otros minerales, incluido el petróleo.

Su superficie es de 110,922 km., tiene 3,734 km., de costas. Los límites territoriales de Cuba son al Este con el Golfo de México, al Norte con el estrecho de Florida y con el canal viejo de Bahamas, que la separan de Estados Unidos y Bahamas; al Sur con el estrecho Colón, que la separa de Jamaica, y con el mar Caribe; y al Oeste con el estrecho de Yucatán, que la separa del territorio de México.

16.2. Breve reseña histórica.

SIGLOS XV Y XVI: Originalmente habitada por Taínos y Siboneyes, la isla de Cuba es descubierta en octubre de 1492 por Cristóbal Colón. A partir de entonces y de manera aguda desde 1515, cuando es conquistado el territorio en su totalidad por los españoles, se acelera el proceso de desaparición de la población indígena. En 1526 España inicia la importación forzada de esclavos africanos. En virtud de la importancia que tenía como puerto de tránsito en la colonización española del continente, La Habana se convierte desde el siglo XVI en el centro económico, político y cultural de la Isla.

SIGLOS XVII AL XIX: Bajo el tutelaje español y en virtud de sus condiciones naturales, la economía de la Isla se especializaba en la producción de azúcar, café, tabaco y algunos otros productos agrícolas. A la par de este proceso, se desarrolla en Cuba una clase intelectual que procura insertar a la entonces colonia española en las principales corrientes de pensamiento de la época. En 1868 se inicia la lucha por la independencia, realizándose en 1895 la batalla decisiva contra el colonialismo español, inspirada y dirigida por José Martí, el héroe nacional de Cuba. Sin embargo los Estados Unidos intervinieron en ese país en 1898, y dirigen sus destinos desde 1898 hasta 1902, cuando se funda el Estado Cubano.

SIGLO XX: Al retirarse los norteamericanos de Cuba, en 1902, forzaron a que la nueva constitución contenga la denominación "Enmienda Platt", la cual explícitamente indicaba que los Estados Unidos se reservaban cierta jurisdicción en asuntos internos del país. En 1933 es derrocado el dictador Gerardo Machado, asume la Presidencia Ramón Grau San Martín y a sus instancias de su Secretario de Gobernación y Guerra Antonio Guiterras, se toman diversas medidas de corte popular. Como resultado de la Revolución del 33 es derogada la Enmienda Platt. No obstante, la presión norteamericana surte efecto y en 1934 Ramón Grau San Martín renuncia. A partir de entonces la figura de Fulgencio Batista se vuelve una presencia constante en el escenario político cubano, quien gobierna el país en 1940 – 1944, mediante elecciones, y en 1952 – 1958, bajo la figura de dictador.

REVOLUCIÓN CUBANA: En diciembre de 1956, el Movimiento Revolucionario “26 de Julio”, comandado por Fidel Castro, desembarcó en Cuba procedente de Tuxpan, Veracruz. Tras dos años de lucha del ejército batista contra los revolucionarios, éste abandona el poder el 31 de diciembre de 1958, dando paso al período revolucionario. En 1961 fracasa estrepitosamente, en menos de 72 horas, un intento de invasión, desde los Estados Unidos, por parte de elementos cubanos contrarrevolucionarios. En octubre de 1965 se crea el Partido Comunista de Cuba, a partir fundamentalmente del movimiento “26 de Julio”, el director revolucionario “13 de Marzo” y el Partido Socialista Popular. Para entonces los Estados Unidos habían ya promovido con éxito la expulsión de Cuba de la Organización de Estados Americanos, y habían comenzado el bloqueo económico que continúa hasta la fecha. A la par del proceso de adhesión al bloque socialista, comienza el proceso de institucionalización de la revolución cubana. En 1975 se efectúa el Primer Congreso del Partido Comunista y en 1976 se aprueba la nueva Constitución y la elección de representantes para los órganos del Poder Popular a los niveles municipales, provincial y nacional. En 1986 dá inicio lo que se denomina “proceso de rectificación de errores y tendencias negativas”, que pretende atacar los principales problemas de ineficiencia de la economía.

EPOCA ACTUAL: La desaparición de la URSS, del bloque socialista y de su mecanismo de colaboración, el CAME, en 1989, conduce a la más grave caída de la economía Cubana y al denominado Período Especial. Estas dificultades se ven agravadas por el reforzamiento del bloqueo estadounidense a través, primero de la Ley Torricelli y posteriormente de la Ley Helms-Burton. El gobierno cubano inicia un proceso de reforma económica sustentado en la atracción de capital extranjero, el desarrollo del turismo y el saneamiento de las finanzas internas, con la meta de aumentar la productividad general de la economía. En 1991 se celebra el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba y en octubre de 1997 el V Congreso, en el que se rectifica el proceso de reforma económica en marcha, en el marco del socialismo.

16.3. Demografía

Cuba en 1995 tenía una población de 10,905,000 habitantes, colocándose en el país número 11 de población de América y el número 63 en el mundo. Tiene una densidad poblacional de 98,3 habitantes por km², siendo el país número 13 en este aspecto en América.

De acuerdo a las proyecciones de Celade (Centro Latinoamericano de Demografía), la población cubana será en el año 2000 de 11 millones y medio (11,503,866) de personas y la proporción de mujeres habrá ascendido ligeramente hasta constituir el 49.9 % de la misma.

El crecimiento de la población cubana que se hizo muy lento en los últimos 20 años ha estado referida al conjunto de los factores demográficos fundamentales (nacimientos, defunciones y migraciones). La natalidad ha descendido tendencialmente, representando oscilaciones apreciables y la mortalidad se ha mantenido más estable.

El tercer factor, la migración ha supuesto un importante drenaje demográfico : Celade estima que cerca de un millón de personas abandonó Cuba desde 1960.

Tiene las tasas más bajas tanto de natalidad como de mortalidad de América Latina. La composición de su población por edades es de:

De 0 a 19 años	31,6 %
De 20 a 39 años	29,9 %
De 40 a 64 años	24,3 %
Más de 65 años	8,6 %

(fuente: oficina del censo de la República de Cuba, 1994)

Nota: La edad promedio es de 30 años.

Las ciudades principales de la República de Cuba son:

La Habana	2,077,938 habitantes
Santiago de Cuba	405,354
Camagüey	238,008
Holguín	228,052
Guantánamo	200,381
Bayamón	125,021
Cienfuegos	123,600
Pinar del río	121,774
Victoria de las tunas	119,400
Matanzas	113,724
Manzanillo	107,650
Santa clara	194,354

(fuente: Statistical Abstract of the United States, 1995)

16.4. Nivel educativo

Cuba es uno de los países que muestra más avances en cuanto se refiere a nivel educativo, ya que tiene una de las tasas de analfabetismo más bajas de América, 6.0 %. Tienen un maestro para cada 12 alumnos en el primer nivel; un maestro para cada 10 alumnos en el segundo nivel; y un maestro para cada 8 estudiantes en el nivel profesional.

La matrícula escolar es de 98.1 % en educación básica; 91,8 % en educación media; y 20,9 % en educación superior.

16.5. Gobierno

Cuba es un país bajo un régimen socialista. La actual constitución es de febrero de 1976 (enmendada en julio de 1992). El Estado esta compuesto por 3 poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

16.5.1. Sistema Ejecutivo

Compuesto por el consejo de Estado (31 miembros nombrados por los miembros de la Asamblea Nacional Popular). El Presidente del Consejo es el jefe de Estado y del Gobierno o Consejo de Ministros.

16.5.2. Sistema Legislativo

Constituído por la Asamblea Nacional del Poder Popular, contando con 589 diputados y asambleas locales. Todos son elegidos por sufragio directo y por un período de 5 años.

16.5.3. Sistema Judicial

Compuesto por un Tribunal Supremo Popular. Existen también los Tribunales Provinciales y Municipales, los cuales están subordinados al Tribunal Supremo Popular.

Actualmente en Cuba no están permitidos los Partidos Políticos. El único Partido permitido es el Partido Comunista de Cuba del que emanan los actuales miembros de la Asamblea Nacional. Su jefe de Estado y de Gobierno es Fidel castro Ruiz.

16.6. Infraestructura

Debido al importante rol que juega la infraestructura en el turismo y al esfuerzo del gobierno cubano por fomentar esta industria se han realizado grandes gastos, se tiene previsto un crecimiento de 6,195,000 dólares para 1999.

16.6.1. Aeropuertos

En 1986 se invirtieron 260 millones de dólares para cuadruplicar la capacidad del aeropuerto "José Martí". Actualmente, Cuba cuenta con 10 aeropuertos. Los principales aeropuertos son:

Nombre:	lugar:
Antonio Maceo	Santiago de Cuba
Ignacio Agramonte	Camagüey
José Martí	La Habana
Varadero	Varadero

En lo referente a aerolíneas, Cuba cuenta con una empresa consolidada, Cubana de aviación (Cubana) que tiene una flota importante de aviones cuyo alcance es internacional. Cubana transporta anualmente 920,000 personas. Es una empresa de carácter estatal.

16.6.2. Puertos

Los principales puertos son:

Lugar	Situación
Antilla	Bahía de Nipe
Bahía de Guantánamo	Bahía de Guantánamo
Bahía honda	Golfo de México
Baracoa	Atlántico
Cabañas	Golfo de México
Caibarien	Océano Atlántico
Cardanes	Océano Atlántico
Cienfuegos	Mar caribe
Guayabal	Golfo de Guacanayabo
La Habana	Golfo de México
Isabela de Sagua	Océano Atlántico
Jucaro	Golfo de Ana María
Manatí	Océano Atlántico
Manzanillo	Golfo de Guacanayabo
Mariel	Bahía de Mariel
Matanzas	Bahía de Matanzas
Moa	Océano Atlántico
Nueva Gerona	Archipiélago de los Canarreos
Nuevitas	Cayo Sabina
Puerto padre	Océano Atlántico
Santa lucia	Golfo de México
Santiago de Cuba	Mar caribe

16.6.3. Ferrocarriles

Cuba cuenta con una longitud total en vías de 12,795 km., de los cuales 151,7 km., son electrificados. El total de locomotoras y automotores es de 1,403 unidades 1998. Y de pasajeros que utilizaron el transporte ferroviario es de 30 millones 1998.

16.6.4. Carreteras

La carretera central tiene una longitud de 1,144 kilómetros. Habiendo un total de 4,655 kilómetros de carreteras pavimentadas. Sin embargo, esta cifra es baja ya que solo es el 27 % de caminos pavimentados existentes en Cuba.

16.7. Economía

Cuba se encuentra bajo una política económica de control estatal. Recientemente el gobierno cubano ha venido cediendo y ha iniciado una serie de reformas que han beneficiado a la economía cubana. Sin embargo, debido a la presión internacional y cerrazón por parte del gobierno de los Estados Unidos ha sido muy difícil el despegue económico de Cuba.

La economía cubana dio nuevas señales de recuperación al reportar en los seis primeros meses del año 1999 un crecimiento en torno al 6 %, según fuentes oficiales en el período de referencia, el incremento estuvo asociado al comportamiento favorable del turismo, con un avance del 24%.

La economía cubana retornó al camino de la recuperación desde 1995 con un crecimiento del 3.5 %, superior a la tasa media de Latinoamérica.

El PIB es de 23.6 mil millones de dólares. El ingreso percapita es de 2,177 dólares. El ingreso nacional es de 17.6 millones de dólares. Las exportaciones totales son del orden de 1,090 millones de

dólares, lo que da un promedio anual de 4.6 % de crecimiento. Las importaciones son de 2,647 millones de dólares, con un promedio anual de crecimiento de 0.7%

Fuente: Dtc. News

16.8. Turismo

La rama del turismo ha sido una de las más beneficiadas por la inversión extranjera. El gobierno cubano se ha interesado por fomentar su atractivo turístico y ha mantenido todas las facilidades para los inversionistas que deseen invertir en territorio cubano en proyectos del mismo.

Hoy en día, Cuba se caracteriza por ser un país inminentemente turístico con una afluencia de aproximadamente 1,000,000 de turistas por año con un crecimiento del 10 % anual, siendo uno de los puntos de destino más visitado por turistas europeos (636,407 visitantes). La capacidad hotelera en Cuba es grande, contará con alrededor de 34,000 cuartos y más de 170 hoteles instalados a todo lo largo y ancho del país.

El flujo de turistas hacia Cuba experimentó en los primeros cinco meses de 1999 un incremento del 31.9 % respecto al igual periodo de 1998. Se prevé la recepción de 1,700,000 viajeros para este 2000.

Cuba se ha convertido en un destino importante debido a su belleza natural pero sobre todo a lo bajo en precios, ya que al turista extranjero le resulta muy económico el gasto en Cuba.

Actualmente se permite el establecimiento de hoteles con 100% de capital extranjero. Sin embargo, el gobierno cubano continúa poseyendo algunos hoteles o en su defecto es fuerte socio de los inversionistas extranjeros.

Algunos de los países que más han invertido en Cuba en la industria hotelera son países como España, Francia, Inglaterra, Italia, Canadá, etc.

Fuente: Mintur

La lista de cadenas hoteleras y hoteles instalados en Cuba es muy extensa pero a continuación se mencionan algunos de los más importantes:

Habana

Hoteles de 5 estrellas

Hotel Mella Habana

Hotel Habana libre

Hotel Habana Melia Cohiba

Hotel Parque Central

Hotel Nacional de Cuba

Hotel Habana Riviera

Hoteles de 4 estrellas

Hotel Commodoro

Hotel Copacabana

Hotel Biocaribe

Hotel El Viejo y el mar

Hotel Inglaterra

Hotel Isla del sur

Hotel Las Yagrumas

Hotel Plaza

Hotel Victoria

Varadero

Apartahotel Acuazul Varazul

Hotel Iiti-tuxpan

Hotel Club Varadero - super clubs resort

Hotel Dos mares

Hotel Internacional

Hotel Sol Palmeras

Hotel Mella Varadero

Villa clara

Villa la Granjita

Sancti spiritus

Villa Rancho Hatuey

Ciego de Ávila

Hoteles de 5 estrellas

Hotel Cayo Coco

Hotel Mella Cayo Coco

Hoteles de 4 estrellas

Hotel morón

Camagüey

Villa Capricho

Villa Coral

Villa Caracol

Villa Maraguan

Hotel Mayanabo

Villa Tararaco

Holguin

Hoteles de 5 estrellas

Hotel Mella río de Oro

Hoteles de 4 estrellas

Villa El Cocal

Villa El Quinqué

Villa Pinares de Mayari

Hotel Guardalavaca

Bungalows guardalavaca

Hotel Atlántico

Villa Don Lino

Granma

Hotel marea del portillo

Viramas

Santiago de Cuba

Hoteles de 5 estrellas

Hotel Santiago de Cuba

Hotel Versalles

Hotel Bucanero

Villa Daiquiri

Hotel Balneario del Sol

Hotel Los Corales

Hotel Carisol

Villa la Gran Piedra

Hotel Los Galeones

Villa El Saltón

17. RÉGIMEN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.

17.1. Política Arancelaria.

A la par del proceso de descentralización del comercio exterior cubano, la política arancelaria ha comenzado a jugar un papel central en la política comercial de Cuba con el resto del mundo. La resolución conjunta número 5-96, de fecha 17 de mayo de 1996, de los ministerios de finanzas y precios y del comercio exterior, cuya vigencia es de 3 años, cumpliendo con el importante principio

de estabilidad en esta materia (ello no excluye que un plazo menor tenga que sufrir algún cambio ante el dinámico desarrollo de la estructura económica – productiva en Cuba.)

Esta política se sustenta en las siguientes premisas:

- No establecer tarifas proteccionistas para producciones nacionales de bajo nivel competitivo.
- Establecer tarifas más bajas para las materias que a los productos terminados.
- Establecer tarifas bajas a los productos que no sean producibles en el país, pero que signifiquen un consumo social o industrial de importancia.
- Establecer tarifas más elevadas a los productos que sean producibles en el país y cuyo consumo no sea esencial.
- Establecer tarifas elevadas a los productos considerados de lujo o suntuarios.
- Respetar las preferencias arancelarias que se habían negociado en el marco del G.A.T.T.

La tarifa aduanera cubana, consistente con el Sistema Armonizado a 8 dígitos, presenta dos columnas: la General y la correspondiente a Nación Más Favorecida. La Columna General es la base del arancel se le aplica a las mercancías procedentes de los países con los cuales la República de Cuba no tenga tratados multilaterales o bilaterales. Conforme a lo establecido por la O.M.C., la Columna de Nación Más Favorecida se aplica a los países con los cuales Cuba ha firmado convenios, entre ellos México, una vez que justifiquen su origen conforme a lo establecido en la Resolución Conjunta No. 3 del 8 de abril de 1992.

Nota: Organismo de consulta Consejería Comercial de México, Bancomext.

17.2. El arancel actual.

Las características generales del arancel son:

COLUMNA	ARANCEL MÁXIMO	PROMEDIO SIMPLE
GENERAL	40 %	16.9 %
NACIÓN MÁS FAVORECIDA	30 %	10.7 %

Las considerables rebajas de las tarifas, expresadas en las modificaciones parciales de 1991, 1992 y 1997, situó a Cuba por debajo de la medida de los aranceles vigentes en Latinoamérica, al disminuir su promedio, como se observa a continuación:

Comparación del Arancel.

ARANCEL

CUBA	10.7
MÉXICO	13
CHILE	11

La escala establecida queda de la siguiente manera:

- Arancel cero (tarifa libre en su totalidad) o muy bajo para materias primas que no se producen en Cuba.
- Aranceles que no sobrepasan el 2.5 %.
- Niveles tarifarios mayores al 20 %, a los artículos suntuosos o que son fabricados en el país con calidad.

En la tabla siguiente se relaciona los productos por categorías pertenecientes a cada escala:

Arancel cero (tarifa libre en su totalidad).	No sobrepasan el 2.5 %	Niveles tarifarios mayores al 20
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasta de madera o de materias fibrosas celulosa y desperdicios y desechos de papel y cartón. ➤ Películas cinematográficas impresas o reveladas. ➤ Papel para decorar revestimientos de paredes vidrieras. ➤ Libros, folletos e impresiones similares. ➤ Diarios y publicaciones periódicas. ➤ Albanés o libros de estampa, cuadernos infantiles para dibujar o colorear. ➤ Manufacturas cartográficas todas clases, incluidos mapas, murales, planos topográficos. ➤ Semillas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pescado, crustáceos, moluscos e invertebrados acuáticos. ➤ Plantas vivas y productos de la floricultura. ➤ Productos farmacéuticos. ➤ Pastas de madera o otras materias fibrocelulósicas, desperdicios de papel cartón. ➤ Objetos de arte colección o antigüedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bebidas, líquidos alcohólicos vinagres. ➤ Tabacos y sucedáneos del tabaco elaborado. ➤ Jabones, agentes de super orgánicas, preparaciones para lubricantes, ceras, productos de limpieza, velas, ceras para odontología "escayola". ➤ Peletería y confecciones, peletería artificial. ➤ Prendas y complementos de vestir excepto los de punto.

18. PROCESO TÍPICO DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL CON CUBA.

Un proceso típico de negociación con Cuba sin llegar a constituir ningún tipo de asociación o empresa mixta, tiene tres momentos fundamentales:

1.- Identificación de oportunidades de negocios, que se establece a partir de folletos promocionales, conferencias internacionales que organizan las entidades Cubanas, Ferias internacionales, visitas a Cuba dirigidas a conocer sus oportunidades e intereses, etc.

2.- Desarrollo de la negociación entre ambas entidades, Constituyendo este momento el componente medular del proceso, el cual ambas empresas firman un contrato, que pueden responder a una de las siguientes modalidades:

- ◆ De comisión de ventas en consignación
- ◆ De comisión en depósito aduanero
- ◆ Simple de compra – venta.

Donde ambas partes acuerden todos los pasos de la operación.

Mediante este contratos de comisión una empresa extranjera suministra y consigna mercancías a una empresa estatal cubana autorizada para ello y esta obliga a recibir, depositar y gestionar a su

nombre y por cuenta de la empresa extranjera la venta de estas mercancías por lo cual cobra posteriormente una comisión.

La propiedad sigue perteneciendo a la empresa extranjera, en tanto las mercancías no sean vendidas, y el cobro de su importe se realiza a medida que la mercancía va siendo vendida por la empresa cubana comisionista.

Los depósitos aduaneros son almacenes situados dentro del territorio cubano, pero asimilable a una zona franca de carácter comercial y no productivos en donde pueden radicarse empresas tanto extranjeras como cubanas. Las empresas sitúan en estos almacenes un stock de mercancías y desde ahí gestionan su venta a las empresas cubanas distribuidoras de los mismos.

Los aranceles son pagados por las empresas cubanas importadoras en el momento de la venta de mercancías y mientras los únicos gastos asumibles por el vendedor situado en depósito aduanero son:

- ◆ Pago mensual de alquiler de almacenes
- ◆ Sueldo del personal contratado
- ◆ Movimiento de mercancías y gastos asimilables de este tipo.

Los tramites de autorización para el otorgamiento de un contrato de comisión, en cualquiera de los casos, se inician con la presentación de la solicitud por la entidad interesada.

Previo a la concertación del contrato, la entidad importadora debe obtener las informaciones necesarias relacionadas con el suministrador extranjero que incluye:

- ◆ Copia simple de la escritura de constitución de la empresa mexicana, protocolizar ante la embajada de Cuba en México y ante el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Cuba.
- ◆ Solvencia económica, informe bancario de la empresa mexicana, tramitado a través de un banco del sistema Bancario Nacional de Cuba.
- ◆ Escritura o poder en que se haga constar la designación y facultades de la persona natural que firmara contrato, protocolizado ante notaria mexicana.

Además la entidad importadora en los contratos de compraventa de mercancías que suscriba, se atenderá a las disposiciones vigentes dictadas, por lo que esta obligada a consignar en dichos contratos los términos y condiciones que aseguren el cabal cumplimiento del mismo en particular los siguientes:

- ◆ Nombre del INCOTERMS pactado
- ◆ Fecha y lugar de entrega de las mercancías, así como el documento que así lo acredite.
- ◆ Precio , moneda y condiciones de pago.
- ◆ Supervisión en origen y destino de la mercancía.
- ◆ Condiciones para el embarque, transportación y el seguro de las mercancías, plazos de entrega y vías requerida.
- ◆ Calidad, características técnicas, marcas, envases y embalaje a utilizar, atendiendo a las normas internacionales
- ◆ Entrega de los documentos originales y copias necesarias relativas a la propiedad de la mercancía, conocimiento de embarque y otros de carácter probatorio, tales como facturas comerciales, certificado de origen, calidad o análisis.

19. ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL MÉXICO – CUBA.

Descripción.

El 11 de marzo de 1985 México suscribió un Acuerdo de Alcance Parcial con Cuba, dentro del marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Este Acuerdo ha registrado ampliaciones en seis oportunidades, entre 1987 y 1994. Su objetivo es el otorgamiento de concesiones que permiten fortalecer y dinamizar las corrientes de comercio mutuo en forma compatible con las respectivas políticas económicas. De esta manera, el mecanismo contiene las normas que regulan los beneficios y concesiones que se otorgan ambos países, incluyendo un listado de productos cubanos y mexicanos beneficiados y las reglas que califican el origen de las mercancías.

Las preferencias arancelarias otorgadas consisten en rebajas porcentuales aplicables sobre los aranceles nacionales de importación.

Las dos primeras modificaciones se realizaron para renegociar las concesiones del Acuerdo; la tercera para aplicar el cupo anual asignado al ron; la cuarta para eliminar a TABAMEX como canal único para la importación de tabaco. El quinto Protocolo Modificadorio reconsidera las preferencias acordadas por ambos países; insta un mecanismo para analizar los cupos de importación asignados a algunos productos cubanos y la parte cubana se compromete a considerar prioritariamente a los productos mexicanos en las adquisiciones de insumos para sus productos destinados a la exportación al mercado de México. El sexto, únicamente modifica las preferencias otorgadas por México para 3 productos y las otorgadas por Cuba para 2. El séptimo, y último a la fecha, prorroga la vigencia del Acuerdo hasta el 27 de mayo del año dos mil e incluye un aumento al cupo anual de puros.

19.1. Preferencias otorgadas por Cuba.

- ◆ ALIMENTOS: garbanzo, frijol, manteca de cerdo.
- ◆ MINERALES: azufre, tierra infusoria, esmeriles, baldosas.
- ◆ PRODUCTOS QUÍMICOS: negro de humo, ácido cítrico, urea, superfosfato triple, sulfato de cromo, dextrinas, almidones, féculas, carbón activado, resinas, herbicidas, liquido de frenos, productos químicos varios.
- ◆ MATERIAS PLÁSTICAS: polietileno, poliuretano, polímeros acrílicos, caucho sintáctico, partes de calzado, bandas transportadoras.
- ◆ PAPEL: mapas, publicaciones.
- ◆ TEXTILES: hilos, hilados, cordeles, sacos.
- ◆ METALES Y MANUFACTURAS: muelas para moler, abrasivos, pulidores, vidrio, envases de vidrio, fibras de vidrio, placas de acero, tubería de fierro, acero y cobre, malla de acero, cadenas transportadoras, alambre de latón, chapa de cobre, perfiles de aluminio, chapa de aluminio, plomo refinado, barras, perfiles y alambre de estaño, palas, azadas, machetes, guadañas, serruchos, herramientas en general, electrodos para soldar, recipientes para gases, válvulas, artículos de grifería.
- ◆ MAQUINAS Y APARATOS: ascensores, montacargas y sus partes, transformadoras de potencia, partes de acumuladores, maquinas de soldar, interruptores, seccionadores y conmutadores, alambre para bobina de cobre.
- ◆ VARIOS: tractores, lamparas, luminarias, partes para automóviles, instrumentos de dibujo, instrumentos y aparatos de medida o control.

20. LA EMPRESA.

Higiene total de Michoacán es una sociedad de naturaleza mercantil, que se constituye de acuerdo con las leyes de la República Mexicana, cuyo objeto es la compra-venta, importación y exportación de papel higiénico institucional, productos químicos de limpieza, aparatos y despachadores, compra-venta, elaboración, distribución y comercialización de todo tipo de productos relacionados con la higiene.

La empresa se constituyó el día 30 de septiembre de 1997, el Lic. José Luis Marin Soto, corredor público número dos en la plaza de Michoacán hizo constar la constitución de dicha sociedad. Teniendo como registro federal de causantes htm-970930-515 y su actual domicilio es Circuito Pino Michoacán # 586 fraccionamiento los Pinos, Morelia, Michoacán.

Actualmente se cuenta con oficinas en la ciudad de Zamora, Michoacán. En la ciudad de Uruapan, Michoacán. Y se cuentan con distribuidores en la ciudad de Tuxpan, Michoacán.

Con este grupo cubrimos las ciudades de Pátzcuaro, Quiróga, Uruapan, Moroleón, Ciudad Hidalgo, Zamora, la Piedad.

Entre otros tenemos como clientes a restaurantes, centros culturales, discoteques y centros nocturnos, escuelas particulares y públicas.

Por otro lado tenemos como principales clientes:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Supremo Tribunal de Justicia del estado de Michoacán
- Secretaría de Salubridad en el Estado de Michoacán
- H. Congreso del Estado
- Comisión Federal de Electricidad

- Gobierno del Estado de Michoacán
- Hotel Alameda
- Hotel Real Camelias
- Hotel Villa San José
- Hotel Villa Montaña
- Embotelladora Aga de Morelia

20.1. Organización legal del negocio.

La empresa Higiene Total de Michoacán se constituyó como una sociedad anónima de capital variable.

Se cuenta con cuatro socios con igual capital aportado al inicio de las operaciones.

De los cuatro socios tres forman parte activa del negocio uno cuya función es la gerencia y los otros dos están en la fuerza de ventas

El Ing. Roberto Alfonso Carrasco Castro, que fue uno de los ejecutivos comerciales de San Cristóbal "Crisoba", el cual es el principal productor de papel en el país, fue parte del grupo durante cinco años en los cuales desempeño distintos puestos como; ejecutivo de ventas, representante de ventas en el Distrito Federal y por último coordinador de la zona Centro Occidente.

El C.P. Rodolfo Franco Chávez, el cual fue uno de los pioneros en la comercialización de los productos de higiene institucional en el Estado, participó como accionista en la primera empresa comercializadora en el Estado y actualmente es socio de nuestra empresa.

21. MATERIA PRIMA.

El papel higiénico es elaborado a base de celulosa, que es una molécula gigante, es el material fibroso que producen las plantas siendo el constituyente fundamental de todos los tejidos vegetales (madera, hierba, flores).

Es la materia orgánica más abundante en el mundo, ya que unidas sus moléculas en largas cadenas, forman las fibras que dan a las plantas su fuerza y forma.

En la actualidad, las principales fuentes de celulosa son troncos de los árboles, ya que contienen alrededor de 40 a 50 % de celulosa aprovechable para la industria de la fabricación de papel.

Los árboles que principalmente se procesan para la obtención de celulosa son de la clase de coníferas, entre estos se encuentran los siguientes: pino, álamo, abeto.

Otra fuente de celulosas aprovechables para la industria de fabricación de papel, son las que se obtienen de algunas plantas de ciclo anual; por ejemplo el bagazo de caña que tiene un contenido de 40% de celulosa.

Otra celulosa de plantas de ciclo anual son las que se obtienen de la paja o de la borra de algodón.

La celulosa de madera y de plantas de ciclo anual blanqueadas, se destinan principalmente a la fabricación de papel para impresión y escritura, sanitario, facial y algunos tipos de cartulinas y especialidades.

22. ENVASE Y EMBALAJE.

Respecto al envase y embalaje la empresa fabricante entrega el producto con las especificaciones siguientes: Nombre del productor, peso neto del producto, la leyenda hecho en México, eslogan de la compañía "IXSA que buen rollo", nosotros hemos calculado y se estimó dentro del costo unitario por caja el etiquetado para la exportación, que consta de nombre del vendedor y del comprador, esta operación de etiquetado se realizara en la Ciudad de México D.F. en la bodega de Plan de Ayala No. 526, Colonia, La Noria. Es donde Higiene Total de Michoacán concentra las compras de los diferentes proveedores y luego se destina con algún distribuidor o se embarca a la ciudad de Morelia para su comercialización.

Características de las cajas.

Cartón corrugado con resistencia de 12 kg. Por cm cuadrado.

Medidas.

Largo: 48 cm

Ancho: 48 cm

Altura: 32 cm

Capacidad: 12 rollos

23. MARCAS Y ETIQUETAS

Respecto a marcas y etiquetas se van a manejar sellos con tinta indeleble en cada caja que contenga las siguientes leyendas:

- 1.- Marca comercial "Ixsa, Industrial Xochitepec"
- 2.- Nombre del producto "Papel Higiénico Institucional"
- 3.- Hecho en México
- 4.- Nombre o fabricante o exportador "Higiene Total de Michoacán S.A. de C.V."
5. Contenido neto 12 rollos
- 6.- Leyenda "Ixsa que buen rollo"
- 7.- Nombre del Importador o Comprador
- 8.- Nombre del Puerto de salida y de entrada

24. TRANSPORTE.

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS.

TRANSPORTACION AÉREA.

CUBANA DE AVIACIÓN. Ubicada en Temistocles 246 Col. Polanco México D.F. Tel. 5250-63-55, 5255-37-76 fax. 5255-08-35 y 5255-06-46.

At'n. Elio Mora Despaigne, representante.

Los vuelos con México cubre los miércoles y sábados de cada semana con salidas regulares.

MEXICANA DE AVIACIÓN. Con domicilio en Xola 535 col. Del Valle México D.F. Tel 5325-09-90, fax 5325-07-72,

At'n. Ing. Adolfo Crespo, gerente de carga.

Ofrece igualmente servicio de carga aérea desde México con frecuencia regular de domingo a viernes.

TRANSPORTACIÓN MARITIMA.

Cuba cuenta con una flota mercante conectada con puertos mexicanos.

Las compañías que cuentan con líneas marítimas con México son las siguientes:

CORAL CONTAINER LINES S.A. Compañía independiente con domicilio en Homero 1425 despacho 502 col. Polanco México D.F.

MELFI MARINE CORP. S.A. Forma parte de la firma Holding Corp. Cimex cuenta con su propia terminal de contenedores en la Habana y Santiago de Cuba. Es representada en México por la Agnemex S.A. de C.V. Con domicilio en Periférico sur 3449 segundo piso col. San Jerónimo Lidice. México D.F.

CUBALSE NAVIERA, Cuenta con representación en la ciudad de Tampico a través de la agencia Rojas-Vela, S.A. con domicilio en calle 20 de noviembre 104, norte despacho 202 zona centro.

EXPEDIMAR S.A. Naviera dependiente del ministro del comercio exterior representada en México por Carimex S.A. con domicilio en bahía de ballena No. 39. México D.F.

EMPRESA NAVEGACIÓN CARIBE. Con domicilio en San Martín No. 65 tercer piso entre Agramonte y paseo Martí, Habana vieja, ciudad de la Habana.

En nuestro caso se utilizara en el transporte marítimo la línea Melfi Marine corp. S.A. con salida del puerto de Veracruz México. Y de la Ciudad de México D.F. se utilizara la línea de auto cargas del centro cuyo servicio y el control de la mercancía es con la línea con la que mejor se ha trabajado.

25. FORMA DE PAGO.

SISTEMA FINANCIERO Y FORMAS DE PAGO.

Asociada al proceso de descentralización del comercio exterior cubano, una de las prioridades de la política económica, a partir de 1995, es la reforma del sector bancario, el cual ha crecido en número de instituciones y ha tenido que modernizar sus operaciones.

El sistema bancario cubano se compone en la actualidad de las instituciones siguientes:

- ◆ Banco Central: autoridad rectora de la política monetaria y del sistema bancario del país.
- ◆ Banco Nacional de Cuba: tiene un carácter fundamentalmente comercial y de negociaciones para reestructurar la deuda externa.
- ◆ Banco Financiero Internacional: creado desde 1984 como parte de la Corporación CIMEX, avala operaciones comerciales en general, con todo tipo de servicios bancarios.
- ◆ Banco Internacional de Comercio S.A.: fomentar el comercio exterior y ofrece financiamiento interno a procesos productivos y servicios destinados al comercio exterior o a la obtención de divisas.

- ◆ **Financiera Nacional:** destinada al financiamiento de exportaciones e importaciones de productos, equipos y servicios. Trabaja fundamentalmente con préstamos a corto plazo con vencimiento entre 90 y 120 días.
- ◆ **Banco de Inversiones:** tiene como objetivo auspiciar la inversión en Cuba, mediante la colocación de títulos / valores en el mercado internacional de capitales.
- ◆ **Casas de Cambio:** comprar dólares y venden pesos convertibles. Se trata de un servicio limitado y sin responsabilidad por parte del gobierno, no obstante ha aumentado sus operaciones de formas constante.

25.1. Formas de pago para operaciones comerciales.

La carta de crédito confirmada continúa siendo la forma de pago más usual, aunque existe una tendencia reciente por las empresas Cubanas a utilizar transferencia bancaria o depósito bancario. Estas formas de pago constituyen en sí un financiamiento por parte de la empresa mexicana exportadora y, por supuesto, un riesgo que debe ser calculado.

Una última opción, menos recurrente, es la de pago en cheque pagadero al empresario en Cuba, quien traslada su efectivo a México. Este medio de pago se utiliza para montos poco considerables, pero en sí no es recomendable.

Los Bancos en Cuba que actualmente realizan estas operaciones son:

BANCO NACIONAL DE CUBA (BNC): Carta de Crédito Confirmada. Es la más usual con México y se trabaja principalmente con Banamex y Bancomer, a través de Alemania, Canadá y Londres, en las monedas de estos países y con pago de colateral. Los gastos de confirmación corren generalmente por cuenta del beneficiario, según se estipule en el contrato. Carta de Crédito sin

Confirmar. En casos negociados entre las empresas donde el exportador mexicano asume el riesgo. Se trabaja también de preferencia con Banamex y Bancomer, con pago de colateral. Esta forma de pago es menos usual.

BANCO FINANCIERO INTERNACIONAL (BFI): Carta de Crédito Confirmada. Es la más recurrente en las operaciones con México. Se trabaja igualmente con bancos corresponsales en otros países.

Generalmente los gastos de confirmación en Cuba se pagan por el ordenante y los generados en el exterior (Banco corresponsal y banco mexicano) por el beneficiario, también conforme a lo estipulado en el contrato. Carta de crédito sin Confirmar. Menos utilizada. Transferencia Bancaria. Se utiliza cuando ya se efectuó el embarque lo que presupone financiamiento por parte de la empresa exportadora. Cheque o depósito bancario. Se requiere tener cuenta en un banco en Cuba. Las operaciones se hacen con Banamex, a través de Banamex Londres, ya que tienen un convenio de pagos.

BANCO INTERNACIONAL DE COMERCIO (BICSA): Operan con el mismo sistema que el banco financiero internacional.

De alguna de las representaciones bancarias e instituciones financieras que operan en Cuba, cabe señalar que realizan también apertura de cartas de crédito confirmadas y a la vista, operaciones barter, transferencias bancarias, etc., Desde Cuba siempre a través de BFI o BICSA.

También realizan operaciones desde su banco matriz o sucursales en otros países. Principalmente trabajan con contratos de paquetes de importación previamente pactados con entidades Cubanas. Para abrir una cuenta en el Banco Internacional de Comercio (BICSA) por una empresa extranjera, son requisito indispensables los siguientes documentos:

- ◆ Escritura de constitución de la empresa.
- ◆ Estatutos de la misma

- ◆ Constitución de la junta directiva
- ◆ Certificación de dicha junta de la (s) persona (s) autorizadas a manejar la cuenta, así como su forma de operación (conjunta o individual)
- ◆ Aval bancario
- ◆ Todos los documentos anteriores legalizados ante el consulado de Cuba en México, posteriormente ante el ministerio de relaciones internacionales de Cuba y protocolizados ante consultoría jurídica internacional.

Estos papeles deben ser presentados en el banco, donde son analizados y dan la respuesta en 48 hrs.

En el banco financiero internacional (BFI) se tiene los mismos requisitos y características.

En nuestro caso utilizaremos la Carta de Crédito Confirmada. Ya que es la más recurrente en las operaciones con México. Se trabaja igualmente con bancos corresponsales en otros países.

Generalmente los gastos de confirmación en Cuba se pagan por el ordenante y los generados en el exterior (Banco corresponsal y banco mexicano) por el beneficiario, también conforme a lo estipulado en el contrato. Se requiere tener cuenta en un banco en Cuba. Las operaciones se hacen con Banamex, a través de Banamex Londres, ya que tienen un convenio de pagos y nosotros tenemos cuentas bancarias con los dos bancos.

26. LAS INVERSIONES EN EL PLAN DE NEGOCIOS

26.1. INVERSIÓN FIJA

COMPUTADORA	10000
MUEBLES DE OFICINA	1000
ARCHIVERO	400
	11400

26.2. INVERSIÓN DIFERIDA

VIÁTICOS	TRANSPORTE	8960
	ALIMENTOS Y HOSPEDAJE	10000
	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	5000
PUBLICIDAD Y PROMOCION		
	MUESTRAS	2000
	STAND	2000
	SERVICIOS	1000
	PAPELERIA	400
	CERTIFICADO DE ORIGEN	200
	GTOS. DE CONSTITUCIÓN	2500
		32060

26.3. CAPITAL DE TRABAJO

MERCANCIAS (\$185.25 CAJA X 1,200)	222300
RENTA Y SERVICIOS	500
SELDOS	3500
PAPELERÍA	400
GASTOS DE VENTA VIÁTICOS C/ 6 MESES	3000
GASTOS ADUANALES	2500
MUELLAGE C/ 6 MESES	350
MANIOBRA	1700
	234250
INVERSIÓN FIJA	11400
INVERSIÓN DIFERIDA	32060
CAPITAL DE TRABAJO	234250
INVERSIÓN TOTAL	277710

26.4. FINANCIAMIENTO

26.4.1. ESTRUCTURA

APORTACIÓN DE SOCIOS	138855
CRÉDITO DE AVIO 2.3 % MENSUAL A 2 AÑOS	138855

26.4.2 TABLA DE CREDITO

$$\text{PAGO} = C \cdot i / (1 - (1+i)^{-n}) \quad 7593,297511$$

$$\text{pago} = 7593,30$$

MES	CAPITAL	INTERÉS (0,023%)	PAGO	AMORTIZACIÓN		
1	138855	3193,665	7593,3	4399,635	17596,76	27963,04
2	134455,37	3092,47	7593,3	4500,83	13509,05	32050,75
3	129954,54	2988,95	7593,3	4604,35	8823,79	36736,01
4	125350,19	2883,05	7593,3	4710,25	3453,62	42106,18
5	120639,95	2774,72	7593,3	4818,58		
6	115821,37	2663,89	7593,3	4929,41		
7	110891,96	2550,52	7593,3	5042,78		
8	105849,17	2434,53	7593,3	5158,77		
9	100690,40	2315,88	7593,3	5277,42		
10	95412,98	2194,50	7593,3	5398,80		
11	90014,18	2070,33	7593,3	5522,97		
12	84491,21	1943,30	7593,3	5650,00		
13	78841,21	1813,35	7593,3	5779,95		
14	73061,25	1680,41	7593,3	5912,89		
15	67148,36	1544,41	7593,3	6048,89		
16	61099,47	1405,29	7593,3	6188,01		
17	54911,46	1262,96	7593,3	6330,34		
18	48581,13	1117,37	7593,3	6475,93		
19	42105,19	968,42	7593,3	6624,88		
20	35480,31	816,05	7593,3	6777,25		
21	28703,06	660,17	7593,3	6933,13		
22	21769,93	500,71	7593,3	7092,59		
23	14677,34	337,58	7593,3	7255,72		
24	7421,62	170,70	7593,3	7422,60		
25	0	0	0	0		

26.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS

PRECIO DE VENTA 331,5
VOLÚMEN 1200 CAJAS SEMESTRALES

SEMESTRE	VOL. VENTAS	PRECIO DE VENTA	VENTA TOTAL
1	1200	331,5	397800
2	1200	331,5	397800
3	1200	331,5	397800
4	1200	331,5	397800

26.6. PRESUPUESTO DE EGRESOS.

GASTOS Y COSTOS	SEMESTRE UNO		GASTO Y COSTOS	SEMESTRE DOS	
	FIJOS	VARIABLES		FIJOS	VARIABLES
MERCANCÍA		222300	MERCANCÍA		222300
SUELDOS	21000		SUELDOS	21000	
RENTA Y SERVICIOS	3000		RENTA Y SERVICIOS	3000	
PAPELERÍA	2400		PAPELERIA	2400	
AMORTIZACIÓN 5	3206		AMORTIZACION 5	3206	
DEPRECIACIÓN	1140		DEPRECIACION	1140	
INTERÉSES CRÉDITO	17596,76		INTERESES CREDITO	13509,05	
GASTOS DE VENTA	3000		GASTOS DE VENTA	3000	
MUELLAGE	350		MUELLAGE	350	
MANIOBRA	1700		MANIOBRA	1700	
GASTOS ADUANALES	2500		GASTOS ADUANALES	2500	
	55892,76			51805,05	

GASTOS Y COSTOS	SEMESTRE TRES		GASTOS Y COSTOS	SEMESTRE CUATRO	
	FIJOS	VARIABLES		FIJOS	VARIABLES
MERCANCÍA		222300	MERCANCÍA		222300
SUELDOS	21000		SUELDOS	21000	
RENTA Y SERVICIOS	3000		RENTA Y SERVICIOS	3000	
PAPELERÍA	2400		PAPELERÍA	2400	
AMORTIZACIÓN 5	3206		AMORTIZACIÓN 5	3206	
DEPRECIACIÓN	1140		DEPRECIACIÓN	1140	
INTERESÉS CRÉDITO	8823,79		INTERESÉS CRÉDITO	3453,62	
GASTOS DE VENTA	3000		GASTOS DE VENTA	3000	
MUELLAGE	350		MUELLAGE	350	
MANIOBRA	1700		MANIOBRA	1700	
GASTOS ADUANALES	2500		GASTOS ADUANALES	2500	
	47119,79			41749,62	

26.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

P.E. COSTOS FIJOS/ PRECIO DE VENTA - COSTO DE MERCANCÍA POR UNIDAD

SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4
P.E. = 382 CAJAS	P.E. = 354 CAJAS	P.E. = 322 CAJAS	P.E. = 285 CAJAS

26.8. ESTADO DE RESULTADOS

	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4
VENTAS	397800	397800	397800	397800
CTOS. VARIABLES	222300	222300	222300	222300
MARGEN CONTRIBU	175500	175500	175500	175500
COSTOS FIJOS	55892,76	51805,05	47119,79	41749,62
U. OPERACIÓN	119607,24	123694,95	128380,21	133750,38
ISR 34 %				
PTU 10 %	52627,186	54425,77	56487,92	58850,16
UTILIDAD NETA	66980,06	69269,18	71892,29	74900,22

26.9 RENTABILIDAD (R)

$R = \text{UTILIDAD NETA} / \text{INVERSIÓN TOTAL} * 100$

SEMESTRE	RENTABILIDAD
1	24.12%
2	24.94%
3	25.89%
4	26.97%

26.10. BALANCES.

	INICIAL	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3
ACTIVO				
CIRCULANTE	234250	277615	319182	358684
FIJO	11400	11400	11400	11400
DEPRECIACION	0	10206	9120	7980
DIFERIDO	32060	32060	32060	32060
AMORTIZACION	0	28854	6412	22442
ACTIVO TOTAL	277710	316729	353950	389110

PASIVO				
CIRCULANTE	27961	32049	36734	42112
FIJO	110894	78845	42112	0
TOTAL DE PASIVO	138855	110894	78845	42112

CAPITAL				
SOCIAL	138855	138855	138855	138855
UTILIDAD	0	66980,06	136249,24	208141,53
TOTAL DE CAPITAL	138850	205835	275105	346998

PASIVO + CAPITAL	277705	316729	353950	389110
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

26.11. RAZONES DE RIEZGO.

SOLVENCIA = ACTIVO CIRCULANTE/ PASIVO CIRCULANTE
 ENDEUDAMIENTO= PASIVO TOTAL/ ACTIVO TOTAL

SEMESTRE	SOLVENCIA	ENDEUDAMIENTO
INICIAL	8,38	50,00
1	8,66	35,01
2	8,69	22,28
3	8,52	10,82

26.12. TASA INTERNA DE RETORNO

SEMESTRE	UTILIDADES NETAS	DEPRECIACIÓN	AMORTIZACIÓN DIFERIDA	AMORTIZACIÓN CREDITO	INVERSIÓN SOCIOS
0	0	0	0	0	138855
1	66980	1140	3206	27961	0
2	69270	1140	3206	32049	0
3	71893	1140	3206	36734	0
4	74900	1140	3206	42112	0

SEMESTRE	FLUJO DE EFECTIVO	VPN = F.N.E/ (1+i) ⁿ 6 %	V.P.N.= F.N.E/ (1+i) ⁿ 7 %
0	-138855	-138855	-138855
1	43365	40718,309	40528,037
2	41567	36647,931	36306,227
3	39505	32704,178	32247,847
4	37134	28865,115	28329,35
		80,53	-1443,53

$$TIR = i1 [(i2 - i1) Svpn1 / Svpn1 - Svpn2]$$

TIR= 6.052 % SEMESTRAL

TIR = 12.47 % ANUAL

27. CONCLUSIONES.

Cuba por su crecimiento turístico requiere de los productos higiénicos, para satisfacer las necesidades que emergen por la gran afluencia turística que tiene actualmente.

México es uno de los países con mayor producción de papel higiénico en América Latina y para empresas distribuidoras como la nuestra son deseables siempre nuevos mercados, siendo los países Centroamericanos y algunos Sudamericanos los que se manifiestan con mayor crecimiento a la compra de estos productos, aprovechando la cercanía con estos mercados, lo que permite costos de transportación mas bajos, a la vez que los precios que ofrece son realmente muy competitivos en el ámbito internacional, aunado que la calidad es equiparable a la de cualquier producto en el mercado internacional.

Respecto a los compradores potenciales en Cuba, las recientes reformas que ha venido introduciendo el gobierno cubano hace posible que algunas negociaciones se lleven a cabo con los departamentos de adquisiciones de las cadenas hoteleras particulares, facilitando los términos de negociación, al aprovechar los cambios recientes en políticas arancelarias como la que refiere al establecimiento de tarifas bajas para productos que no se producen en ese país y que sin embargo, su consumo sea elevado como es en el caso de nuestro papel.

El viaje que se realizó a Cuba con los representantes de Higiene Total de Michoacán en el mes de Noviembre de 1999 y la participación en La Feria Internacional de La Habana, fue con el fin de establecer relación personal con los posibles compradores como: Empresa cubana importadora de artículos de consumo en general, Consumimport, Corporación de Abastecimiento al Turismo, Cubanacan, Cubalce y el representante de compras del la cadena hotelera Melia.

Con los cuales se discutieron los términos de negociación en cuanto a: calidad, volumen de los pedidos, frecuencia de los mismos, logística de comercialización y la forma de pago, siendo las políticas de ellos muy semejantes.

En resumen tenemos que en cuanto a calidad, el producto que comercializamos cuenta con las expectativas que los compradores pretenden obtener, los volúmenes que pretenden adquirir son en un

principio de 1,200 cajas de papel higiénico, con una frecuencia de 6 meses entre un pedido y otro, tomando en cuenta que el punto de partida sea el puerto de Veracruz, México , mediante el incoterms denominado FOB (FREE ON BOARD) o (LIBRE A BORDO). Por último se discutió la forma de pago donde ellos solicitaron un periodo no menor a los 180 días contados a partir del día de la entrega de la mercancía y documentación que acrediten dicho pedido.

Actualmente nuestra empresa ha planeado que en Julio del año en curso se efectúe una visita negociadora a Cuba para exponer puntos de vista con los cuales llegar a un acuerdo en beneficio de ambas partes, y negociar los volúmenes de compra para así poder participar con un porcentaje mayor al volumen de 30,000 cajas.

Conforme a los resultados que se lleguen de esta reunión que espera sean favorables, se reforzara eminentemente la viabilidad del proyecto que se presenta.

28. Organismos de consulta.

1.- Secofi. Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

Agustín Melgar no. 214

Morelia, Michoacán

2.- Centro Bancomext Morelia.

Av. Camelias no. 2695

Col. 5 de diciembre

Morelia, Michoacán

3.- Barrenechea y asociados s.c.

Agentes aduanales

Libramiento sur no. 3970-a

Col. Exhacienda san José de la huerta

Morelia, Michoacán

4.- Base de datos The World Trade Atlas

1998.

5.- Inegi Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Bvd. García de León no. 1575

Morelia, Michoacán

6.- [Www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

7.- [Www.ecla.org](http://www.ecla.org)

8.- [Www.cepal.org](http://www.cepal.org)

9.- Dtc News Directorio Turístico Cubano

10.- Ministerio de Comercio Exterior Mincex

Calzada de infanta # 16 esq. a 23 Velado

La Habana

11.- Cámara de Comercio de la República de Cuba

Calle 21 # 661 esq. A, Vedado

La Habana

12.- Consejería Comercial de México

Ave. 5ta No. 6604, Miramar.

La Habana.