



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono  
Sur para una empresa exportadora de banano**

**AUTORAS:**

**Mendoza Asanza, Sophie de los Angeles**

**Velasco Troya, Thamara Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TUTORA:**

**Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de Agosto del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Mendoza Asanza, Sophie de los Angeles y Velasco Troya, Thamara Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs.**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Mendoza Asanza, Sophie de los Angeles y Velasco Troya,**  
**Thamara Elizabeth**  
**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**

**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_

**Mendoza Asanza,  
Sophie de los Angeles**

f. \_\_\_\_\_

**Velasco Troya,  
Thamara Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Mendoza Asanza, Sophie de los Angeles y  
Velasco Troya, Tamara Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**

**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_

**Mendoza Asanza,  
Sophie de los Angeles**

f. \_\_\_\_\_

**Velasco Troya,  
Tamara Elizabeth**

# REPORTE URKUND



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS MENDOZA - VELASCO.docx (D40924398)  
Submitted: 8/22/2018 7:00:00 PM  
Submitted By: sophiemendoza16@hotmail.com  
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

## AGRADECIMIENTO

Primero, agradezco a Dios y la virgencita por sobre todas las cosas, porque permitieron que pueda cumplir esta meta de manera satisfactoria, dándome las fuerzas y perseverancia necesaria.

Agradezco inmensamente a mis padres, Giovanni Mendoza y Mayra Asanza, quienes con su esfuerzo diario, permitieron que puedan culminar mis estudios, ya que sin su apoyo no hubiese sido posible. También, quiero agradecerles por ser mi ejemplo profesional, por darme la oportunidad de apasionarme por esta carrera, las palabras nunca serán suficientes para agradecerles todo lo que han hecho por mí.

A cada uno de mis profesores que aportaron en mi desarrollo profesional, en especial a mi tutora, Ing. Teresa Knezevich, calidad de persona y excelente docente, quién con paciencia y profesionalismo nos ayudó durante el desarrollo del trabajo de titulación, gracias por toda su entrega y tiempo, atesoraré siempre toda su guía.

A mi familia de Zaruma y Guayaquil, quienes confiaron en mí en todo momento, su apoyo me ha permitido llegar a cumplir esta meta.

A mis compañeras de trabajo, quienes me ayudaron a crecer profesionalmente guiándome en todo momento.

También, agradezco a mis amigos de la universidad porque sin ellos mis días no hubiesen sido los mismos, compartirnos tantas momentos que quedarán por siempre en mi corazón; los amigos en la universidad si existen.

Finalmente, gracias en especial a mis mejores amigas desde el preuniversitario, Dayan del Pino quién me enseñó la sencillez de las cosas y mi compañera de tesis Thamara Velasco, quién me comprendió en cada situación y tuvo firmeza durante todo este proceso. Gracias Thamara, sin tu ayuda no hubiese sido posible este trabajo de titulación.

*Sophie Mendoza Asanza*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a mi Dios, por todas sus bendiciones, por ser mi guía y darme la paciencia y sabiduría en todos los aspectos de mi vida para seguir adelante, asimismo la fortaleza para perseverar y alcanzar las metas que me proponga.

Agradezco infinitamente a mis padres, Martha Troya y José Velasco, por su constante trabajo, que a pesar de las adversidades siempre dieron prioridad a mi educación. Gracias infinitas, por todo el amor que me dan y me demuestran día a día, en cada palabra, consejo y abrazo; por el sacrificio que a veces deben hacer por verme feliz, son mis pilares fundamentales. Cada logro y meta cumplida es por ellos y para ellos.

También quiero agradecer a mi hermana Paulette Velasco, quien me ha dado su apoyo incondicional y me ha impulsado a ser mejor persona. Mi familia es parte esencial en cada etapa de mi vida.

Agradezco también cada uno de mis amigos que compartieron conmigo estos años, a Dayan Del Pino quien me brindo su amistad desde el inicio de esta larga etapa hasta la actualidad. Quiero agradecer especialmente a mi mejor amigo y enamorado Jan Carlos Alarcón, por siempre estar para mí, por su paciencia y por ser incondicional conmigo.

A mi tutora, Ing. Teresa Knezevich, excelente docente, persona y compañera. Le agradezco por la dedicación y paciencia durante el desarrollo del trabajo de titulación, por el tiempo y predisposición de ayudarnos, me llevo los mejores recuerdos.

Finalmente y no menos importante, quiero agradecer a mi compañera de tesis, pero sobre todo amiga, Sophie Mendoza. Gracias por la dedicación y el esfuerzo en todo momento, por la paciencia que es una de sus mejores virtudes y por la entrega en este largo proceso de titulación.

*Thamara Velasco Troya*

## **DEDICATORIA**

Mis logros son dedicados a Dios y a la virgencita, porque son mi motor para que pueda cumplir mis objetivos.

Por otra parte, de manera significativa, dedico este trabajo a mis padres. Ellos que son mi guía en todo momento, testigos de mi esfuerzo y han hecho tantos sacrificios por mí, este trabajo de titulación es suyo.

También, quiero dedicar este trabajo a mis mejores amigas del colegio que prácticamente son mis hermanas. Blanca Torres, Cinthia Fabara, Ana Walsh y Miyuki Nagane, ustedes que estuvieron durante mi época universitaria impulsándome a ser mejor persona y profesional.

Finalmente y de manera especial, se la dedico a mi compañera de tesis, Thamara Velasco y mi tutora Ing. Teresa Knezevich, quienes aportaron sus conocimientos y son responsables de este gran trabajo.

*Sophie Mendoza Asanza*

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo principalmente a Dios, por darme la oportunidad de poder vivir este momento tan anhelado de mi carrera.

Se lo dedico a mis padres, a mi hermana y a mi sobrino, quienes fueron parte fundamental durante todo este proceso, fueron los principales testigos de mis horas de esfuerzo y dedicación. Este logro es por y para ellos, que siempre me motivaron a ser perseverante y me han moldeado en la persona que soy ahora.

También se lo dedico a mi mejor amigo y enamorado Jan Carlos Alarcón, por su paciencia cuando los momentos se tornaban difíciles, por siempre motivarme, por ser incondicional y leal.

A mi tutora y compañera de tesis, porque esto es el resultado de un gran trabajo en equipo lleno de compromiso y de largas horas de dedicación y sacrificio.

*Thamara Velasco Troya*



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Teresa Knezevich, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. David Coello Cazar, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lcdo. Javier Layana Ruiz, Mgs.**  
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **CALIFICACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.**

TUTORA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.**

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. David Coello Cazar, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

## Tabla de Contenido

Introducción .....	1
Capítulo I: Generalidades de la Investigación .....	3
Antecedentes .....	3
Problema científico.....	3
Justificación.....	4
Científica.....	4
Social. ....	5
Económica. ....	5
Política. ....	6
Contexto .....	6
Alcance.....	8
Objetivos de la investigación .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos. ....	8
Marco Metodológico .....	9
Método deductivo. ....	9
Método Analítico. ....	9
Método Descriptivo. ....	9
Enfoques cualitativos y cuantitativos. ....	10
Operacionalización de las variables .....	11
Capítulo II: Bases Teóricas, Conceptuales y Legales .....	12
Teorías del comercio internacional .....	12
Teoría de la ventaja absoluta. ....	12
Teoría de la ventaja comparativa. ....	12
Teoría del deterioro de los términos de intercambio. ....	13
Modelo gravitacional. ....	14
Modelo económico Heckscher-Ohlin. ....	15
Marco conceptual .....	16
Estudio de factibilidad. ....	16
Competitividad.....	18
Fuerzas de Porter. ....	18
Estudio de mercado.....	21

Cadena de valor. ....	22
Banano. ....	22
Franco a bordo. ....	23
Barreras arancelarias.....	23
Preferencias arancelarias.....	24
Medidas no arancelarias [MNA].....	24
Marco legal.....	24
PYMES.....	24
Régimen 40 – Exportación definitiva.....	25
Obligaciones del exportador.....	25
Agiotaje.....	26
Contratos temporales.....	26
Sueldos y salarios.....	26
Conclusión del capítulo.....	26
Capítulo III: Estudio Técnico.....	28
Generalidades.....	28
Globalcambio S.A.....	30
Aprovisionamiento: Pre embarque.....	31
Compras.....	31
Empaque.....	33
Transporte.....	33
Centro de acopio e inspección.....	33
Proceso Logístico: Embarque.....	34
Logística naviera y de transporte.....	34
Documentación.....	36
Post embarque.....	38
Conocimiento de embarque.....	38
Envío de documentos.....	38
Conclusión del capítulo.....	38
Capítulo IV: Estudio de Mercado.....	39
Estudio de la oferta.....	39
Industria bananera.....	39
Empresas locales.....	43

Estudio de la demanda.....	44
Mercado argentino. ....	46
Mercado uruguayo. ....	52
Acuerdos bilaterales.....	58
Investigación primaria.....	59
Análisis entrevista mercado argentino. ....	59
Análisis entrevista mercado uruguayo. ....	60
Plan de Marketing .....	61
Misión. ....	61
Visión.....	61
Análisis Situacional. ....	62
Elección Estratégica.....	73
Conclusión del capítulo .....	76
Capítulo V: Estudio Financiero.....	77
Consideraciones del capítulo.....	77
Inversión inicial .....	78
Financiamiento .....	79
Costos y gastos .....	80
Costos variables. ....	80
Costos fijos. ....	81
Premisas.....	82
Ingresos.....	83
Costos y gastos.....	84
Proyecciones.....	86
Indicadores de evaluación de proyectos. ....	90
Conclusión del capítulo .....	92
Conclusiones .....	93
Recomendaciones.....	95
Referencias.....	96
Apéndices.....	105

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz Metodológica .....	9
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de las variables.....	11
<b>Tabla 3.</b> Precios Mínimos de Sustentación.....	32
<b>Tabla 4.</b> Precios mínimos referenciales FOB de exportación.....	32
<b>Tabla 5.</b> Representación de la industria en el PIB .....	39
<b>Tabla 6.</b> Participación de las exportaciones de banano en el PIB de la industria.....	39
<b>Tabla 7.</b> Principales compradores de banano .....	40
<b>Tabla 8.</b> Empresas exportadoras de banano 22XUCSS.....	43
<b>Tabla 9.</b> Participación del mercado Cono Sur en las exportaciones de banano del Ecuador .....	44
<b>Tabla 10.</b> Demanda actual de Argentina.....	45
<b>Tabla 11.</b> Demanda actual de Uruguay.....	45
<b>Tabla 12.</b> Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina.....	48
<b>Tabla 13.</b> Principales Indicadores Económicos de Uruguay .....	53
<b>Tabla 14.</b> Participación de Ecuador en las importaciones de banano de Uruguay ....	54
<b>Tabla 15.</b> Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay.....	54
<b>Tabla 16.</b> Características del banano variedad Cavendish.....	73
<b>Tabla 17.</b> Inversión Inicial: capital de trabajo .....	78
<b>Tabla 18.</b> Inversión Inicial: activos fijos .....	79
<b>Tabla 19.</b> Endeudamiento .....	80
<b>Tabla 20.</b> Costos operativos.....	82
<b>Tabla 21.</b> Gastos administrativos.....	82
<b>Tabla 22.</b> Oferta exportable anual de contenedores.....	83
<b>Tabla 23.</b> Premisa para el incremento anual de contenedores .....	83
<b>Tabla 24.</b> Premisa para el incremento anual de precios.....	84
<b>Tabla 25.</b> Variación porcentual anual del SBU .....	85
<b>Tabla 26.</b> Pronóstico del precio mínimo de sustentación 2019 – 2024.....	85
<b>Tabla 27.</b> Promedio de inflación desde 2013 – 2017.....	86
<b>Tabla 28.</b> Proyección de ventas anual.....	86

<b>Tabla 29.</b> Proyección de costos anual.....	<b>88</b>
<b>Tabla 30.</b> Flujo de caja.....	<b>89</b>
<b>Tabla 31.</b> Distribución porcentual de inversión inicial.....	<b>90</b>
<b>Tabla 32.</b> TIR y VAN .....	<b>91</b>
<b>Tabla 33.</b> TIR sensibilizado.....	<b>91</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	19
Figura 2. Organigrama Globalcambio S.A. ....	31
Figura 3. Exportaciones FOB en miles de dólares. ....	41
Figura 4. Producción nacional de banano. ....	42
Figura 5. Ubicación de la producción bananera en Argentina. ....	47
Figura 6. Canales de distribución y comercialización. ....	51
Figura 7. Inflación anual en Argentina. ....	64
Figura 8. Inflación anual en Uruguay. ....	65
Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter: Caso Globacambio. ....	71
Figura 10. Empaque del producto con su respectiva marca Frutiban .....	74
Figura 11. Ciclo actual de distribución del producto. ....	75
Figura 12. Ciclo de distribución del producto en el mercado argentino. ....	75
Figura 13. Ciclo de distribución del producto en el mercado uruguayo. ....	75
Figura 14. Tarifario de exportación DHL. ....	81

## RESUMEN

El banano ecuatoriano, impulsador de la economía nacional y posicionado en mercados exigentes y de fácil acceso desde varias décadas atrás, es el motor en las actividades comerciales de diversas empresas. Bajo este esquema, parte el presente trabajo de titulación, observando que la empresa exportadora de banano en estudio, ha gestionado sus ventas a un solo mercado, teniendo la capacidad para abarcar más mercados mediante una estrategia de expansión y crecimiento a nivel internacional. Es así que para determinar la factibilidad de acceso a los nuevos mercados, Argentina y Uruguay, el trabajo se realizó bajo una metodología descriptiva, deductiva y analítica, permitiendo estudiar los mercados desde fuentes secundarias con la finalidad de conocer el comportamiento de la demanda y la oferta, y complementándose con fuentes primarias como las entrevistas a diversos expertos, quienes profundizaron factores tales como precios, tendencias y la situación actual del mercado bananero ecuatoriano. Por lo que toda la información captada fue probada en el análisis financiero, donde los indicadores de evaluación determinaron que el acceso en dichos nuevos mercados si es factible y aportará dinamismo en las exportaciones de la empresa, siempre y cuando se cumplan las premisas planteadas, ya que son basadas en datos reales.

**Palabras claves:** banano, Cono Sur, exportaciones, factibilidad, estrategia.

## ABSTRACT

The Ecuadorian bananas, the driving force of the national economy and positioned in demanding and accessible markets for several decades, are the driving force in the commercial activities of many companies. Under this scheme, the degree work has been based on; observing the fact that the banana exporting company has leaded its sales to one single market, having the capacity to cover more markets throughout a strategy of international expansion and growth. Thus, to determine the feasibility of accessing to new markets, Argentina and Uruguay, it has worked under a descriptive, deductive and analytical methodology, allowing to make market studies which were conducted from secondary sources in order to know the behavior of supply and demand, and supplemented with primary sources such as interviews with some experts, who emphasized relevant factors such as prices, trends and the current situation of the Ecuadorian banana market. Therefore, all the gathered information was tested in the financial analysis, where the indicators of project evaluation determined that the access to these new markets is feasible and it will provide dynamism in the company's exports as long as the proposed premises were fulfilled, due to the fact that they are based on real data.

**Keywords:** bananas, Cono Sur, exports, feasibility, estrategy.

## **Introducción**

El presente trabajo de título tiene como objetivo elaborar un estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano. Para el desarrollo de la investigación se ha tomado como objeto de estudio a la PYME Globalcambio S.A., la cual fue constituida en el año 2010. Sin embargo, inició sus actividades como exportadora desde el 2013 teniendo a Chile como su único mercado. Actualmente, la empresa cuenta con los permisos y calificaciones pertinentes para acceder al mercado Cono Sur, es decir, Argentina y Uruguay.

En el Capítulo I, se explican las generalidades del trabajo de investigación que abarcan básicamente la evolución del sector bananero y su aporte histórico en la economía del Ecuador, el contexto en el que se desenvuelve y su justificación científica, social, económica y política. Además, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación con la metodología aplicada para el desarrollo de la misma.

El Capítulo II describe las diversas teorías, conceptos y reglamentos que enmarcan al banano y comercio internacional como tal, con el objetivo de sistematizar la epistemología que existe respecto a las teorías existentes que se encuentran ligadas al comercio exterior, permitiendo el desarrollo de la investigación.

Con respecto al Capítulo III, se explica los aspectos técnicos de la empresa en objeto de estudio, tales como el proceso de adquisición del banano, los procesos de logística de exportación que se llevan a cabo, la documentación requerida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE] con el fin de diagnosticar sus procesos técnicos y todos los factores importantes que envuelven a los procesos para su cumplimiento.

Para el desarrollo del Capítulo IV, se realizará un estudio de mercado iniciando desde lo más general a lo más específico. Se explica en breve la industria bananera ecuatoriana, su aporte en la economía y la oferta. Por otro lado, se describen los mercados destino: Argentina y Uruguay y se los analiza de manera general. El objetivo del desarrollo del capítulo es diseñar un plan de marketing y su respectiva implementación para acceder a los mercados restantes del Cono Sur.

Finalmente, en el Capítulo V se determina la factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur a través de una proyección de flujo de efectivo en un periodo de cinco años. Se han considerado los datos históricos de la empresa para establecer las distintas premisas para su análisis y ejecución. Además, los resultados son analizados en base a los indicadores de evaluación de proyectos TIR y VAN y se determina cuál es el periodo de recuperación de la inversión de la empresa.

# **Capítulo I: Generalidades de la Investigación**

## **Antecedentes**

El Ecuador es un país agrícola y petrolero que basa sus ingresos en las exportaciones de dichos bienes. Dentro del sector agrícola existen productos tales como el banano, cacao, café y rosas que han tenido aceptación internacional desde algunas décadas. Sin embargo, dentro de este grupo “el banano sigue siendo un puntal de las exportaciones ecuatorianas, además de ser esencial en la producción de algunas provincias del país” (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017, parr.10). Convirtiéndolo en un bien por el cual, distintas empresas ecuatorianas basan su actividad económica debido a su gran participación en los distintos mercados a nivel mundial.

Por otra parte, “el sector bananero representa aproximadamente el 35.25 % del Producto Interno Bruto [PIB] agrícola” (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, p.2). De ahí, la importancia que entre las metas del gobierno, el bien ingrese a nuevos mercados con preferencias arancelarias y por ende dinamizar sus exportaciones.

Por tal motivo, la existencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han aumentado en los últimos años para ese sector, según los autores de la unidad de análisis económico e investigación de la revista Ekos, Maldonado, Zabala, J., & Zabala, V. (2012) afirma que “si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes” (p.35). Es así que se constituye Globalcambio S.A., la cual se encuentra calificada para exportar banano a todos los miembros del Cono Sur, que de acuerdo a su similitud geopolítica abarca a Argentina, Chile y Uruguay. Sin embargo, la empresa solo ha direccionado sus exportaciones al mercado chileno.

## **Problema científico**

Globalcambio S.A. desde su constitución se ha dedicado a la actividad de compra y venta al por mayor de frutas, entre ellas banano tipo Cavendish. Sin embargo, desde el 2013 comenzó y concentró sus exportaciones en el mercado chileno y pese a estar calificada para exportar a todos los miembros del Cono Sur, no ha incursionado en los mercados restantes. Es así que, desde un enfoque académico

se ha considerado que la empresa tiene mucho por explotar, no solo por la situación actual del banano y el funcionamiento activo de la empresa, sino por el beneficio que el gobierno otorga a los exportadores mediante los acuerdos comerciales y programas de acceso. Por tal motivo, se considera que una de las principales barreras es no disponer de un estudio que les permita fijar una estrategia y posibles escenarios, con el fin de dinamizar sus exportaciones y rentabilidad.

En la actualidad, la mayoría de los exportadores consideran como primera opción el mercado estadounidense y europeo, dejando atrás el intercambio comercial regional. Es importante resaltar que el mercado latinoamericano es atractivo no solo por su ideología política, sino por la ubicación geográfica de los miembros de la región. Entre ellos, el Cono Sur, conformado por Argentina, Chile y Uruguay. Según Lizarzaburu (2018) “Las estadísticas muestran que los argentinos consumieron 313,366 toneladas métricas en 2017, que lo ubican como el quinto comprador de guineo ecuatoriano” (p.1). Mientras que en Uruguay, el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2014) afirma que: “la banana es la fruta más consumida en Uruguay y la oferta está compuesta en su totalidad por productos importados, principalmente de Brasil y Ecuador” (p.3).

Por lo tanto, elaborar un estudio que evidencie la posibilidad de acceder a dichos mercados, considerando que la empresa cuenta con la materia prima, las calificaciones pertinentes, es necesario para mejorar la participación de la misma.

## **Justificación**

### **Científica.**

Las oportunidades comerciales se han incrementado en el país durante los últimos años, las mismas que han permitido acceder a nuevos mercados y posicionar el banano ecuatoriano a nivel mundial. Dicha situación ha sido un desencadenante, para que las empresas hayan tomado ventaja dentro de sus actividades económicas, debido al ingreso preferencial de la fruta. Por las consideraciones anteriores, es relevante introducirse en dichas plazas con el fin de incrementar no solo la rentabilidad sino la participación ya existente dentro de la empresa.

Por otro lado, se ha considerado significativo aprovechar no solo la oportunidad comercial de acceso sino la calificación de la empresa en estudio,

además de que dispone de la materia prima durante todo el año, manejando el proceso logístico en su totalidad.

Finalmente, se pretende que el desarrollo del presente trabajo de título pueda ser utilizado como fuente de información secundaria y base para futuros trabajos de investigación relacionados con temas de estudio como proyectos de factibilidad en el contexto del comercio exterior.

### **Social.**

El presente trabajo de titulación se enmarca en la segunda línea de investigación formativa de la carrera Comercio y Finanzas Internacionales, la cual abarca las negociaciones comerciales de Ecuador con los distintos países en el aspecto bilateral y multilateral. Además, se encuentra totalmente alineado al perfil de egreso de la carrera; que dentro de sus lineamientos determina la aplicación e implementación de herramientas tanto comerciales y financieras para el acceso a mercados y soluciones integrales a empresas (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2018). Dichos objetivos son lo que han impulsado a la realización del estudio de factibilidad con el fin de explotar la situación real de la empresa y aplicar los conocimientos académicos y profesionales que obedece a una necesidad social.

### **Económica.**

Gran parte de la economía ecuatoriana se basa en las exportaciones tanto de productos tradicionales como no tradicionales, siendo el petróleo y los productos agrícolas los que generan más impacto en la balanza comercial. Entre ellos, el banano es el producto que encabeza las exportaciones, según cifras del Banco Central del Ecuador (2018), hasta el tercer trimestre del 2017 se vendieron un total de 5,333 toneladas de la fruta, es decir, incrementó en 0.13 puntos porcentuales en comparación al mismo periodo en el 2016. Además, se debe hacer énfasis en que otro de los beneficios de las exportaciones es que permiten el ingreso de divisas al país; motivo por el cual desde el gobierno anterior se ha priorizado la promoción de la participación y crecimiento de las pequeñas exportadoras.

Actualmente, el mandatario Lenin Moreno anunció la implementación del Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva (Abril, 2018), en donde el quinto punto de medidas y acciones se refiere específicamente a estimular el comercio exterior. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2018):

Se basa en el fomento de las exportaciones e incentivos a las inversiones; los exportadores podrán gozar del beneficio solo si demuestran que generan un ingreso neto de divisas al país. En pocas palabras, solo para aquellos que su negocio principal es exportar y no tanto para vender localmente. (p.3)

Es importante resaltar que el gobierno en los últimos años ha concluido negociaciones que han dado paso a la vigencia de acuerdos comerciales, los cuales han permitido la aplicación de preferencias arancelarias a dicho bien, lo que ha generado dinamismo en las exportaciones. La intención del desarrollo de la investigación es aportar a la economía del país a través de las exportaciones de una pequeña empresa exportadora de banano con la expansión de su mercado destino.

### **Política.**

Desde otro enfoque, es importante considerar que los acuerdos comerciales y bilaterales se llevan a cabo en base a varios factores, entre ellos, los aspectos geopolíticos. En el trabajo de investigación se considera al mercado Cono Sur, integrados por Chile, Argentina y Uruguay, ya que no solo forman parte de la región debido al conjunto de área geográfica, sino también por la similitud en los aspectos políticos de cada país.

### **Contexto**

Desde sus inicios, el comercio se ha considerado la principal fuerza de las naciones, aquella que les permite ir más allá de sus fronteras y les otorga provecho económico y social. Por esta razón, se crean las integraciones y los acercamientos políticos; esencialmente en las regiones, debido a sus proximidades y semejanzas políticas, económicas y sociales.

Por lo tanto, con el fin de crear un vínculo de cooperación entre naciones, se presentan organismos regionales bajo entornos bilaterales y multilaterales tales como la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños [CELAC], la Comunidad Andina [CAN] y el Mercado Común del Sur [MERCOSUR].

CELAC, es un foro político fundamental para la región, que busca consensos sobre temas de interés común, como la construcción de la región como una zona de paz. Continúa siendo un organismo importante de relación con otros bloques regionales y países, en el cual Ecuador es integrante del Cuarteto. (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018, p.14)

CAN, comunidad de países integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, que se unen voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. Está conformada por Órganos e Instituciones que están articuladas en el Sistema Andino de Integración, más conocido como el SAI. Este Sistema hace que la CAN funcione casi como lo hace un Estado. Es decir, cada una de estas instancias tiene su rol y cumple funciones específicas. (CAN, 1969, parr.1 - 5)

MERCOSUR, este nombre se identifica al proceso de integración regional existente desde 1991 entre Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Este bloque regional identificó la necesidad comercial de establecer un arancel externo común y una zona libre de aranceles entre sus miembros, exceptuando algunos productos sensibles. Al mismo tiempo Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Guyana y Surinam integran el bloque como “Estados asociados”. (IDEPRO, 2016, parr.1)

Además, es importante hacer énfasis en el nuevo modelo de Política Exterior desarrollado durante el periodo político del ex mandatario el Econ. Rafael Correa, el inicio de la Revolución Ciudadana. El nuevo modelo buscaba impulsar nuevos modelos de integración regional y se fortalecieron procesos como La Unión de Naciones Suramericanas [UNASUR] y CELAC (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018).

La postura del país frente a América Latina ha sido considerada una de los principales referentes regionales, debido a sus principios de fortalecimiento de los mecanismos políticos de integración regional tanto como agente como receptor. En comparación con la actualidad, el nuevo mandatario Lcdo. Lenin Moreno, tiene una postura distinta, su enfoque se concentra no solo en el intercambio regional, sino también en la apertura a nuevos mercados potenciales. Desde una perspectiva que no se encuentra sesgada, impulsar al país al crecimiento de sus relaciones bilaterales regionales y abordar a nuevos desafíos de intercambio comercial con mercados potenciales ha sido un gran paso para dinamizar la economía y mejorar la participación de Ecuador frente a sus competidores.

Adicionalmente, las integraciones han promulgado a la vigencia de acuerdos de complementación, los mismos que no solo resaltan las ideologías políticas y

comerciales, sino su impacto dentro de un marco social por la influencia en el día a día de las personas, lo que genera recursos económicos para una nación. Dando paso, a que cada nación busque la diversificación de sus productos y la inclusión estratégica comercial para el desarrollo de un mercado libre.

## **Alcance**

El presente trabajo involucra la factibilidad comercial de la empresa exportadora de banano Globalcambio S.A., la cual será objeto de estudio para el acceso al mercado del Cono Sur con una proyección de cinco años. Mediante el análisis de variables como: los precios de venta, volumen de exportaciones y los costos y gastos operativos desde el año 2013<sup>1</sup> hasta el 2017. Por otra parte, se ha considerado los siguientes aspectos en las proyecciones, en el año 2019 se realizará la inversión inicial, posterior la ejecución desde el 2020 hasta el 2024, teniendo como propósito la dinamización de sus exportaciones y su rentabilidad. Es importante destacar que la empresa ha permitido tener acceso a su información para efectos del estudio académico, no obstante, la información financiera no será publicada y usada por petición de la empresa por motivos de confidencialidad.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general.**

Determinar la factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano Globalcambio S.A.

### **Objetivos específicos.**

1. Sistematizar el marco teórico, conceptual y legal que envuelve el contexto del comercio internacional y negociaciones internacionales, en que se fundamenta el presente trabajo de título.
2. Describir los procesos operativos de la compra y exportación de banano.
3. Estudiar la oferta y demanda del mercado Cono Sur para elaborar un plan de marketing para la comercialización eficiente.
4. Determinar financieramente la factibilidad comercial.

---

<sup>1</sup> Año en el que la empresa inició sus actividades como exportadora.

## Marco Metodológico

**Tabla 1**

*Matriz Metodológica*

Objetivos específicos	Metodología	Enfoque	Fuente	Herramientas
1. Sistematizar el marco teórico, conceptual y legal que envuelve el contexto del comercio internacional y negociaciones internacionales, en que se fundamenta el presente trabajo de título.	Descriptivo Deductivo	Cualitativo	Información secundaria activa y pasiva	Bibliográfico
2. Describir los procesos operativos de la compra y exportación de banano.	Analítico	Mixto	Información primaria	Análisis documental de la empresa
3. Estudiar la oferta y demanda del mercado Cono Sur para elaborar un plan de marketing para la comercialización eficiente.	Analítico y descriptivo	Mixto	Información primaria y secundaria	Bibliográfico, estadístico y entrevista
4. Determinar financieramente la factibilidad comercial.	Analítico y Descriptivo	Cuantitativo	Información primaria y secundaria	Indicadores de evaluación de proyectos

*Nota:* Adaptado de “Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales” por Bernal, C., 2010.

Generalmente, la investigación descriptiva es la base de toda investigación según Bernal (2010), ya que describen todos los aspectos pertinentes del objeto de estudio. Sin embargo, dentro del presente trabajo se aplicarán diversos métodos para su desarrollo, entre ellos:

### **Método deductivo.**

De acuerdo a Bernal (2010):

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (p.59)

### **Método Analítico.**

En base a la definición explicada por Bernal (2010) “este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p.60).

### **Método Descriptivo.**

Bernal (2010) manifiesta que:

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11). (...) Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo. (p.113)

### **Enfoques cualitativos y cuantitativos.**

Bernal (2010) denota que los métodos de investigación son caracterizados de distintas maneras debido al uso de herramientas metodológicas que se utilizan. Es así, que dentro de esta investigación, la aplicación de dichos métodos determinaran el enfoque de cada objetivo.

Según Bernal (2010):

Método cuantitativo o método tradicional: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

El método cualitativo o método no tradicional: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes. (p.60)

Para la elaboración del primer objetivo específico, se ha considerado aplicar las metodologías deductiva y descriptiva, analizando las diversas teorías y conceptos que se encuentran netamente relacionados con el comercio internacional. La investigación está basada en teorías que describen y dan soporte al desarrollo de la misma. Además, se consideró aplicar un enfoque cualitativo para profundizar el trabajo investigativo, utilizando fuentes secundarias activas y pasivas, es decir basándose en libros de los autores de dichas teorías y de autores que han explicado las mismas.

Por otra parte, en el segundo objetivo, la aplicación de la metodología analítica es esencial, puesto que permitirá desglosar los procesos operativos y logísticos con el fin de comprender su comportamiento, mediante enfoques mixtos y analizándolo desde fuentes primarias, es decir de documentos de la empresa.

En el tercer objetivo, la metodología analítica facultará estudiar el mercado desde diferentes ángulos mientras que la metodología descriptiva permitirá reseñar características esenciales de dichos mercados para la investigación. También se aplicará un enfoque mixto basando en fuentes primarias como las entrevistas y fuentes secundarias como estadísticas y bibliografías.

Finalmente, en el cuarto objetivo se consideró, nuevamente, la metodología analítica y descriptiva ya que ambas dividen el proceso en partes entretanto la otra describe las esencialidades del estudio. Se basará en un enfoque mixto, frente a fuentes primarias y secundarias, con herramientas de evaluación de proyectos tales como tasa interna de retorno [TIR] y valor actual neto [VAN].

## Operacionalización de las variables

**Tabla 2**

Variables	Definición Real	Definición Conceptual	Indicadores	Dimensiones
		<b>Variable Dependiente</b>		
Mercado Cono Sur	Grupo geopolítico	Se considera al mercado Cono Sur, integrado por Chile, Argentina y Uruguay, ya que no solo forman parte de la región debido al conjunto de área geográfica, sino también por la similitud en los aspectos políticos de cada país.	Oferta Demanda	Toneladas Moneda
		<b>Variable Independiente</b>		
Estudio de Factibilidad	Herramienta necesaria para el desarrollo de proyecciones	Es una condición para el éxito en la implantación de un proyecto, por lo que se debe tener claro lo que se desea alcanzar	Volumen de ventas Variación de precios Costos VAN TIR	Nominal Cuantitativo

---

*Nota:* Elaborado por las autoras.

## **Capítulo II: Bases Teóricas, Conceptuales y Legales**

A continuación se expondrán las diversas teorías, conceptos y reglamentos que enmarcan al banano y comercio internacional como tal, con el objetivo de sistematizar la epistemología que existe respecto a las teorías existentes que se encuentran ligadas al comercio exterior, algunas se mantienen vigentes, y otras han tenido su auge en determinado momento. Entre ellas, las más relevantes:

### **Teorías del comercio internacional**

#### **Teoría de la ventaja absoluta.**

En el siglo XVIII, específicamente en el año 1776 se publicó en Londres, el ejemplar “Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riquezas de las naciones” escrito por Adam Smith. Obra económica que es considerada no solo la promotora de una disciplina sino de una doctrina conocida como el liberalismo económico. Además, dentro de la misma se incluye una de las metáforas económicas más destacada de todos los tiempos, conocida como la mano invisible que determina que el mercado actúa libremente como una mano invisible y la misma maximiza el bienestar general (Rodríguez, 2015).

En dicho trabajo, Adam Smith (1776) plantea su postura a favor del libre comercio y lo explica bajo la teoría de la ventaja absoluta la cual la define como la capacidad que tiene un país, firma o individuo de producir un bien mejor que otros, con la ventaja de utilizar menos factores de producción tales como la tierra, el trabajo, el capital y la tecnología y así ser eficientes.

Es decir, Smith sugiere que los países deben enfocarse en la producción de aquel bien o bienes que sean buenos, en donde aquellos costos incurridos sean menores que los de otros países y por ende, beneficiarse entre en sí mediante el intercambio de aquellos bienes en los que tienen ventaja absoluta.

#### **Teoría de la ventaja comparativa.**

El modelo de la ventaja comparativa fue desarrollado por el economista David Ricardo y publicado en su libro “Principios de economía política y tributación” en el año 1817, conocida también como la teoría ricardiana, misma en la que se fundamenta el comercio internacional y la cual continúa vigente.

En el capítulo “Sobre el comercio exterior”, David utilizó como ejemplo el comercio de telas y vino entre los países Inglaterra y Portugal y un factor de

producción, el trabajo. En donde explicaba cómo se beneficiaba Portugal importando telas, aún si podía producirlas con menos trabajo que Inglaterra. Se entendía que Inglaterra tenía una ventaja comparativa en la producción de telas sobre Portugal. Según el texto (Ricardo, 1817):

Para producir el vino en Portugal, podría requerir solo la mano de obra de 80 hombres por un año, y para producir la tela en el mismo país, podría requerir el trabajo de 90 hombres por el mismo tiempo. Por lo tanto, sería ventajoso para Portugal exportar vino a cambio de telas. Este intercambio podría incluso tener lugar, a pesar de que la mercancía importada por dicho país podría producirse allí con menos trabajo que en Inglaterra. Aunque podía hacer la tela con el trabajo de 90 hombres, Portugal lo importaría de un país donde requiriera la mano de obra de 100 hombres para producirlo, porque sería ventajoso que empleara su capital sólo en la producción de vino, para lo cual obtendría más tela de Inglaterra, de lo que podría producir al desviar una porción de su capital del cultivo de vides a la fabricación de telas. (p.135)

En otras palabras, la ventaja comparativa se refiere a la capacidad que tiene cualquier actor económico para producir bienes y servicios a un menor costo de oportunidad que otros actores económicos (Investopedia, 2018). Es decir, si un país incurre en menos costos para producir “x” producto y más costos en “y” producto en comparación con los costos de otros países, debía exportar el bien en el que está especializado, en este caso, bien “x” e importar bien “y” para que se cumpla el intercambio comercial libre y justo.

### **Teoría del deterioro de los términos de intercambio.**

La teoría del deterioro de los términos de intercambio fue desarrollada por Sir Hans Singer y Raul Prebisch a principios de 1950, conocida también como la teoría de Singer–Prebisch, la misma que tuvo su auge en determinado momento en Latinoamérica.

Una de las obras publicadas por Prebisch, “El desarrollo económico de América Latina y alguno de sus principales problemas” (1949), dio como resultado la elaboración de la teoría de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. Prebisch en su obra explicaba que América Latina tenía el papel específico de producir materias primas para los grandes países industrializados. Sin

embargo, una profunda crisis económica era suficiente para un desequilibrio en la economía de los países latinos (Prebisch, 1949).

Así es como surge la preocupación de encontrar un rumbo al desarrollo económico y social en América Latina. La CEPAL (2008) argumentaba que:

La tesis neoclásica del comercio internacional sostenía que todo aumento en la productividad implica el descenso de los precios de las mercancías y dado que las relaciones comerciales se realizan entre países con diferentes niveles de productividad, aquellos donde sus precios son más altos (como América Latina) se verían favorecidos por el descenso de los precios en los países que han logrado mayor productividad. (p.24)

Sin embargo, Prebisch demostró que ocurre lo contrario: “la relación de precios se ha movido, pues, en forma adversa a la periferia; contrariamente a lo que hubiera sucedido si los precios hubieran declinado conforme al descenso del costo provocado por el aumento de la productividad” (1998). Es así como se dio origen a la nueva ciencia económica: la teoría económica estructuralista; la cual se explica como el deterioro de los términos de intercambio.

Es decir, el problema radicaba en las variaciones de la estructura productiva, teniendo en cuenta a dos actores, los países en desarrollo y los industrializados. El escenario ideal es que los que se encuentran en vía de desarrollo deben crecer con más lentitud a fin de que los precios no sufran un descenso en el mercado internacional (CEPAL, 2003).

### **Modelo gravitacional.**

El modelo gravitacional en el comercio internacional es conocido como el instrumento empírico para predecir los flujos comerciales entre países (Cárdenas & García, 2004). Este modelo está basado en un concepto análogo a la ley de Newton en 1687, que relaciona la atracción entre dos objetos por su tamaño y la distancia existente entre ellos. Es decir, que el flujo comercial bilateral se relaciona directamente por el tamaño de sus economías, basado en sus ingresos y población, y la distancia geográfica. Además de otros factores tales como el idioma, la cultura, etc. (Cafiero, 2005).

Por otra parte, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2002) indica que:

El modelo gravitacional fue aplicado por primera vez al análisis de los flujos de comercio internacional por Tinbergen (1962), Payhonen (1963) y Linnemann (1966). (...) La forma más simple del modelo gravitacional para el comercio internacional supone que el volumen de comercio entre dos socios comerciales cualesquiera es una función creciente de sus ingresos y poblaciones y una función decreciente de la distancia entre ellos. También es común utilizar las llamadas variables ficticias para captar efectos geográficos, (...) similitudes culturales e históricas, (...) integración regional (por ejemplo, si son miembros de un acuerdo de libre comercio o emplean una moneda común), así como otras variables de política macroeconómica. (p.75)

En América del Sur, distintos autores han utilizado el modelo como herramienta para realizar estudios que determinen el flujo comercial de la región, obteniendo diversos resultados. En el año 2010, Francisco Sangucho realizó un trabajo de investigación donde analizó el modelo gravitacional frente a los flujos comerciales de América Latina, de dicho trabajo se obtuvieron los siguientes resultados. Según Sangucho (2010):

La variación en los tipos de cambio de los países sudamericanos sobre el comercio exterior ha sido negativo aunque discreto. (...) el Producto Interno Bruto tiene un fuerte impacto positivo sobre los flujos comerciales para los países de la región sudamericana. Compuesta por bienes primarios, cuyo precio se determina en dólares, independientemente de los tipos de cambio. (...) la distancia entre los países sudamericanos afecta negativamente a los flujos de comercio entre estos, por lo que los países más alejados entre sí tendrán mayores costos de comercio. (p.52)

Dicho de otro modo, el modelo permitió entender que el comercio entre la región por su proximidad se ha dinamizado y que factores como el tipo de cambio no han generado gran impacto en el flujo mercante.

### **Modelo económico Heckscher-Ohlin.**

En 1977, los economistas suizos Eli Heckscher y Bertil Ohlin desarrollaron un modelo económico que trabajaba con los factores de producción, con el fin de demostrar la incidencia de los mismos en el intercambio comercial internacional. Es así que, el modelo fue propuesto bajo el enfoque que según Blacutt (2013) determina que:

Cada país debía exportar bienes cuya producción requiera de las dotaciones que la naturaleza les había proporcionado. Así, los que tenían recursos naturales y mano de obra abundante, debían exportar bienes que no exigieran, proporcionalmente, mucho capital ni tecnología. En cambio, los países que contaban con tecnología y capital, exportarían bienes de alto valor agregado. (p.41)

Bajo este planteamiento, el modelo expone la dotación de recursos que los países poseen y se enfoca en aquellos factores que tienen potencial en comparación de otros, con la finalidad de que de dicha capacidad, se obtengan bienes que se exporten y ganar debido al comercio de los mismos. Por otra parte, es importante recalcar que según Llano (2011) “La presencia de más de dos factores de producción y la presencia de diferencias en tecnologías, como en el modelo de Ricardo, las predicciones del modelo de Heckscher-Ohlin se ajustarán mejor a los flujos comerciales observados en la actualidad” (p.3).

Es decir, este modelo se basó en las teorías de la ventaja absoluta y comparativa, explicando que la dotación de los recursos que posee un país influye en el flujo comercial del mismo, ya que sus relaciones dependerán del potencial de sus factores de producción: capital, trabajo y tierra. Es así que, un país próspero en capital exportará bienes de capital, un país próspero en trabajo exportará bienes de trabajo y un país próspero en tierra exportará bienes de tierra.

Dicho de otra forma, si un país tiene riqueza con el recurso “X” en comparación de otros recursos, entonces dicho país debería producir más bienes que utilicen el recurso “X”, y así dinamizar su flujo comercial.

## **Marco conceptual**

### **Estudio de factibilidad.**

Para determinar el significado de estudio de factibilidad, primero se debe definir el concepto de proyectos, ya que existe dependencia entre tales términos. Según, Mogollón (2016) “los proyectos son los instrumentos de planificación (...) que se concretan en un determinado tiempo y con el uso de determinados recursos y talento humano” (p.14). Por lo tanto, los estudios de factibilidad son aplicados en los proyectos con el objetivo de determinar su ejecución.

Bajo este enfoque Pacheco & Pérez (2015) indica que:

El estudio de factibilidad es una condición para el éxito en la implantación de un proyecto, por lo que se debe tener claro lo que se desea alcanzar; es decir, preguntar “qué”, lo cual una vez definido, se pasa a verificar la factibilidad de que el proyecto pueda ser llevado a cabo por una empresa y cuál es la estructura tanto legal, organizacional y financiera que se debe adoptar. (parr.10)

Por tal motivo, existen distintos tipos de estudios los cuales incluyen diversos aspectos. Dentro de esta investigación, se han considerado tres tipos: los estudios técnicos, comerciales y económico-financieros.

#### **Factibilidad técnica.**

Añade todos los recursos implicados en los procesos del proyecto. Es decir, enmarca procedimientos de producción, logísticos y administrativos. Para así, poder determinar si el proyecto en su área técnica necesita complementaciones o mejoras.

#### **Factibilidad comercial.**

Involucra los aspectos comerciales, es decir, el estudio de mercado meta del proyecto y la posibilidad del incremento de la línea de productos. El estudio de factibilidad comercial engloba un análisis al mercado seleccionado en general, su oferta y demanda, y cuáles son las posibles estrategias comerciales que se pueden implementar para llegar a él; en otras palabras una especie de mercadotecnia. Por otro lado, también se tiene como objeto de estudio las cuatro variables: precio, plaza, producto y promoción; desde la perspectiva del evaluador. Es decir, en cuanto a los costos y beneficios que cada variable involucrada pueda tener dentro de la rentabilidad del proyecto a desarrollar (Orjuela & Sandoval, 2002).

#### **Factibilidad económica – financiera.**

El estudio financiero y económico tiene como objetivo analizar la viabilidad de un proyecto, sistematizar toda la información monetaria histórica y elaborar un análisis bajo determinados supuestos. El uso de herramientas financieras como las proyecciones de oferta y demanda y variables específicas para analizar las fluctuaciones es esencial para el desarrollo del mismo.

### **Competitividad.**

Los conceptos relacionados a la competitividad son diversos, incluso existen libros, autores y textos referentes en cuestión. Sin embargo, las definiciones más acertadas han sido las siguientes.

Según el Foro Económico Mundial (2016) competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p.1). Además, Porter (1990) considera que:

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas obtienen ventaja frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores locales agresivos y clientes locales exigentes. (p.3)

Y finalmente, López (2008) lo especifica como “la capacidad de una entidad para emprender, de una manera sustentable, un proceso de desarrollo” (p.100). Por lo tanto, se concreta que la competitividad es la capacidad que tiene un país o empresa de participar en distintos mercados internacionales con el propósito de destacarse frente a sus competidores y así generar beneficios económicos y sociales.

Por otra parte, cabe destacar que de dicho concepto se deriva uno de los grandes trabajos de Porter conocido como las cinco fuerzas de Porter. Los cuales básicamente se han convertido en una herramienta básica para las empresas ya que detalla aspectos que según Porter (2008) son “amenaza de nuevos entrantes, amenazas de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores y rivalidad entre los competidores existentes” (p.2).

### **Fuerzas de Porter.**

El objetivo de los estrategas es entender y enfrentar a la competencia, no solo directa, sino indirecta. Se debe entender que la competencia va más allá de los rivales de un determinado sector, pues incluyen otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad que se extiende como consecuencia de las cinco fuerzas antes mencionadas, es la que define a la estructura del sector y lo que origina la interacción competitiva en él (Harvard, 2008).

Por lo tanto, el estratega debe analizar cada sector en función de las cinco fuerzas competitivas explicadas por Michael Porter. Según Porter (1982):

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten. (p.21)

A continuación, se va a explicar las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia.



Figura 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Nota: Tomado de "Las cinco fuerzas competitivas que le da forma a la estrategia" por Harvard Business Review, 2008, p.2.

**Amenaza de nuevos entrantes.-** El ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de entrada para ese sector. Aquellos que desean ingresar y adquirir participación en el mercado son los que ejercen presión sobre los precios y costos para poder competir entre ellos. De acuerdo a un reporte de Harvard (2008), "la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.

Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores” (p.2).

Entre las distintas barreras de entradas existentes, las más comunes son: economías de escala, costos asumidos por cambiar de proveedor, capital inicial de inversión, acceso a los canales de distribución, restricciones gubernamentales, entre otras (Harvard, 2008).

**Poder de negociación de los proveedores.-** El poder de negociación de un proveedor suele definir en ocasiones el posicionamiento de una empresa en el mercado. Esta fuerza será determinada por dos factores: las condiciones del mercado en el que se encuentren, y la importancia del producto que la empresa proporciona a ese sector. Es decir, dependerá de qué tan influyente es el proveedor para la producción de sus bienes, ya que es el encargado, y en ocasiones el único, de suministrar los insumos necesarios para dicha producción (Baena, Jairo & Montoya, 2003).

Por lo tanto, para evitar la centralización y el poder de los proveedores en las negociaciones; se recomienda que una organización debe optar por la diversificación con el fin de no concentrar el suministro de insumos en un solo proveedor.

**Poder de negociación de los compradores.-** Esta fuerza debe analizarse bajo dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación. Entre los principales factores que determina la segunda dimensión son la concentración de los clientes, aquellos que demandan la mayor parte de las ventas y el volumen de compras (Baena, 2003, p.64).

De acuerdo a un estudio realizado por Harvard Business Review (2008) “los compradores son tan poderosos que son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, provocando que los participantes de dicho sector se enfrenten entre sí; dando como resultado un efecto negativo en la rentabilidad” (p.5).

**Amenaza de productos o servicios sustitutos.-** El poder que tienen los productos sustitutos es que cumplen la misma función o son similares al producto de un sector. Se convierten en una amenaza cuando cubren la misma necesidad mediante diversas formas, pero a un menor precio y con calidad superior. Dichas características los convierten en productos más atractivos para el mercado (Baena, 2003, p.64).

**Rivalidad entre competidores existentes.-** Según Harvard (2008) “la rivalidad entre los competidores existente adopta muchas formas; descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio” (p.7). La misma se vuelve intensa cuando la competencia es numerosa o son iguales en tamaño y en posicionamiento.

Esta fuerza es el elemento más determinante en el modelo expuesto por Porter. La competencia es la que permite a las empresas emprender y crear nuevas estrategias para la mejora continua y así fortalecer su puesto en el mercado. Son los competidores potenciales los que estimulan al mercado e impulsan a las organizaciones a plantearse nuevas propuestas y técnicas para mantenerse en el ruedo.

La implementación de las cinco fuerzas de Porter es un factor determinante al momento de tomar nuevas decisiones, pues dependen de ellas para conocer la situación actual de la empresa y a lo que posiblemente se puedan enfrentar ahí afuera.

#### **Estudio de mercado.**

En la actualidad, los estudios de mercado son aplicados en distintos sectores con el fin de conocer la situación que rodea a los países o empresas y aunque, existen varias definiciones para dicho término, se ha considerado la siguiente. Según Malhotra (2008) es “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p.7).

Además, las investigaciones de mercado incluyen el uso de información que es obtenida bajo dos tipos de estudios, las cualitativas y cuantitativas. Las mismas que son fundamentales debido a que la recopilación de tales datos, son causales de la buenas toma de decisiones.

Por otra parte, los estudios de mercado han marcado grandes cambios dentro de las organizaciones ya que incluyen distintos elementos locales que se vuelven parte integral en el manejo de administrativo de la misma. Cabe recalcar, que también existen diferencias en el desarrollo de los estudios, debido a que aquellos que son locales suelen ser especificados mediante segmentaciones y domino del entorno local, mientras que según Malhotra (2008) “la investigación de mercados

internacionales es mucho más compleja que la local, ya que el investigador debe considerar el ambiente que prevalece en los mercados internacionales que se estudian” (p.31).

### **Cadena de valor.**

En 1985, Michael Porter estableció, a través de la publicación de su libro *Competitive Advantage*, el concepto de la cadena de valor. Un método sistemático para examinar todas las actividades de una empresa y cómo su interacción es fundamental para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva (Porter, 1985).

Textualmente, Porter (1985) afirmaba que:

La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un sistema de actividades independientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o rendimiento de otra. Los nexos pueden originar una ventaja competitiva de dos formas: mediante la optimización y la coordinación.

Por lo tanto, se debe entender que una cadena de valor es un conjunto de actores económicos que enfocan sus actividades en la producción de un bien o servicio. Por lo general, involucra desde actores relacionados con la producción de *commodities* hasta actores que se encargan de la transformación de materia prima y hacen llegar al consumidor final. Además, es una herramienta básica que posibilita a una organización descomponer sus principales actividades y en cada fase contribuir positivamente con un valor agregado.

La cadena de valor está formada por actividades primarias y secundarias o de soporte, y tiene como objetivo maximizar el valor total generado. El valor que se genera será la diferencia entre lo que realmente vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la necesidad del mismo (Chopra, Meindi, 2018).

### **Banano.**

El banano pertenece al orden Zingiberales, familia Musaceae y género *Musa* (Soto, 1985). Las especies más destacadas son: la *Musa acuminata* Colla que ha dado origen a las variedades comerciales, *Musa balbisiana* Colla y *Musa acuminata* diploide (Sierra, 1993).

### **Cavendish.**

Descripción del banano tipo Cavendish, extraído de la Exportadora Soprisa (2018):

- **Nombre científico:** Musa sp. Pertenece a la familia de las musáceas. Existen dos subtipos (a) acuminata y (b) balbisiana. De ahí surgen diploides, triploides y tetraploides; AA, AB, AAA, AAB, ABB, AAAA, AAAB.
- **Caracteres botánicos:** Es una planta herbácea, que forma una mata llamada “cepa” o familia, de la cuál surgen varios individuos conocidos como madre, hija, nieta.
- **“Raíz”:** superficiales, distribuidas radialmente en los primeros 30 cm. Del suelo. y alcanza un largo de 1,5 a 2 metros. (p.1)

### **Franco a bordo.**

Los términos comerciales internacionales, conocidos como *incoterms*, son utilizados dentro del mundo mercantil, con la finalidad de definir las responsabilidades y riesgo que las partes adquieren en una compraventa internacional. En la actualidad existen 11 términos sin embargo, entre los más usados se encuentra *Free On Board* [F.O.B.] que en español es Franco a Bordo.

Según las Naciones Unidas (2012) F.O.B. significa que:

El vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. La condición FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación. Este término puede ser utilizado solo para el transporte por mar o por vías navegables interiores. (pp. 101-102)

### **Barreras arancelarias.**

Son aquellos impuestos que los importadores y exportadores están obligados a pagar en las aduanas para la entrada o salida de sus mercancías. También se las define como aranceles o tarifas arancelarias, y se las considera un instrumento que garantiza transparencia y certidumbre al exportador y al importador. Se clasifican en: aranceles *ad valorem*, porcentaje calculado sobre la importación; aranceles específicos, se calcula por cada unidad de bien que se importa (Sarquis, 2002).

### **Preferencias arancelarias.**

En simples términos, es la reducción o en muchos casos eliminación de aquel impuesto gravado para ciertos bienes al momento de ser introducidos en alguna economía. Dicha preferencia es otorgada por un país a otro dentro de un acuerdo.

### **Medidas no arancelarias [MNA].**

De acuerdo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], (2012), “las medidas no arancelarias se definen en general como medidas de política, distintas de los aranceles aduaneros ordinarios, que pueden tener repercusiones económicas en el comercio internacional de bienes, modificando el volumen de las transacciones, los precios o ambas cosas” (p.1).

## **Marco legal**

### **PYMES.**

Las pequeñas y medianas empresas conocidas como PYMES según distintos autores y exponentes no consideran que exista una definición exacta, ya que las mismas se determinan por el capital suscrito y en diversas economías dicho capital varía. No obstante, en Ecuador, la Superintendencia de Compañías (2011) en la resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010 resolvió que las empresas que sean constituidas bajo las siguientes condiciones son consideradas pymes:

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Monto de Activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales de HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición (pp.2-3).

Además, es importante destacar, que el rol de la pymes en la economía ecuatoriana ha sido fundamental dentro del esquema productivo y tal como el ministro de industrias y productividad, en el estudio industriales de la micro, pequeña y mediana empresa, González (2013) afirmó que “la política productiva busca, por tanto, una gestión incluyente, articulada y participativa, que tiene como objetivo, permitir que el sector industrial y fundamentalmente las MIPYMES, desarrollen el tejido empresarial ecuatoriano” (p.16).

#### **Régimen 40 – Exportación definitiva.**

En el Ecuador, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión [COPCI] es el reglamento que rige sobre los flujos productivos y comerciales del país, tal como su nombre lo indica, el mismo que está dividido en distintos libros.

Con respecto al comercio internacional, el libro V conocido como facilitación aduanera al comercio, define los regímenes en comercio exterior y según el artículo 158 del COPCI (2011) estipula que exportación definitiva “es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente” (p.34).

#### **Obligaciones del exportador.**

Mediante el registro oficial N°499 se decreta, el reglamento a la ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines destinadas a la exportación, en la cual se define las obligaciones para el exportador que según el artículo 6 son:

El exportador, sea persona natural y/o persona jurídica, deberá:

1. Registrarse y actualizar dicho registro en el Ministerio; actualización que se efectuará en el período comprendido entre el 1 de septiembre y el 30 de noviembre de cada tres años, luego de lo cual se le entregará el certificado de actualización de su registro. En caso de incumplimiento no podrá comercializar fruta.
3. Celebrar contratos de compra de fruta con productores o sus comercializadores, registrados e inscritos en el Ministerio.
4. Pagar a los productores y comercializadores, a través, del Sistema de Pago Interbancario, SPI.

5. Cumplir con el Pago del Precio Mínimo Sustentación al productor.
6. Registrar la marca o la autorización del uso de la marca, con la que se exportarán los distintos tipos de cajas de banano. (p. 5)

### **Agiotaje.**

Desde el auge del banano, las regulaciones por parte del gobierno han sido enfocadas no solo a la producción y comercialización sino a los precios. La finalidad ha sido, establecer precios justos que sean respetados por los productores y exportadores. Dicha ordenanza, está establecida en el Código Orgánico Integral Penal [COIP] (2014), donde se define que “Será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años (...) la persona que no pague el precio oficial mínimo de sustentación establecido por el Estado para el banano, maíz, arroz o cualquier otro producto agrícola, con fines de comercialización en el mercado nacional o extranjero” (p.48).

### **Contratos temporales.**

Según el código de trabajo (2012) en el artículo 17 determina que:

Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador (...) para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales (...), en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. (p. 11)

### **Sueldos y salarios.**

Según el código de trabajo (2012) en el artículo 80 determina que:

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables. (p. 29)

## **Conclusión del capítulo**

En virtud de lo antes expuesto, es notoria la influencia que han tenido las diversas teorías y conceptos que enmarcan al comercio internacional en la economía Latinoamérica. Principalmente, las que han trascendido hasta la actualidad, aquellas que han tenido su aceptación en países de América del Sur y hoy en día son una

fuente empírica para el desarrollo de nuevos proyectos enfocados al comercio exterior y que facilitan los diversos estudios para su implementación.

Por otra parte, es importante destacar que en Ecuador, la vigencia de las diferentes leyes, han permitido la integridad de la comercialización del banano, dando paso al acceso a nuevos mercados, la optimización de factores de producción, que como consecuencia dieron competitividad al país y les favoreció en la dinamización del flujo comercial.

## Capítulo III: Estudio Técnico

Dentro de este capítulo, se realizará la descripción de la adquisición del banano, enmarcando los recursos utilizados dentro del proceso pre-embarque. Posteriormente, se detalla la logística de exportación que se lleva a cabo en la empresa, y la documentación requerida por SENA E con el fin de diagnosticar sus procesos técnicos.

### Generalidades

Tal como se ha indicado en el alcance del presente trabajo de titulación, la investigación no abarca la producción del banano, sin embargo, es importante conocer generalidades de la misma. De acuerdo al registro del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGAP], citado en el “Informe Sector Bananero Ecuatoriano” por el Ministerio de Comercio Exterior (octubre, 2017), las hectáreas sembradas de banano cuentan con aproximadamente 4.473 productores, en donde el 78 % corresponden a pequeñas empresas alcanzando el 96 % si se considera a las medianas también. Es decir que, la producción de banano en el país se encuentra liderada por la economía familiar, lo cual convierte al sector como aquel que dinamiza, genera empleo y reduce la pobreza rural.

La producción del banano se concentra en las zonas costeras del Ecuador, específicamente en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos. Las cuales abarcan el 41 %, 34 % y 16 % de los productores, respectivamente. Es importante resaltar que, la mayoría de las plantaciones del Ecuador se encuentran tecnificadas y cuentan con las certificaciones pertinentes, entre ellas, las de estándares internacionales de calidad como: normas ISO, HACCP [Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos], *Rainforest Alliance* y GLOBALGAP (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, pp.4–6).

El sector bananero debe regirse a diversas regulaciones ambientales, como la protección de la naturaleza y la salud de la población. Uno de los principios de la Constitución es el control y la protección ambiental en los procesos de producción. Para lo cual se creó el Programa de Desarrollo de la Productividad de los Pequeños Bananeros, con el fin de contribuir con asistencia técnica e incentivar la investigación y el uso de abono orgánico. Esto ha permitido y facilitado el ingreso del producto a mercados como la Unión Europea, que se rigen a estrictos controles de calidad (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, pp.12–13).

Basado en el “Estudio sectorial del banano ecuatoriano de exportación” realizado por Cioppo & Salazar (2015) los recursos que intervienen son: “Agroquímicos, fertilizantes, servicio de construcción de drenaje, instalación y mantenimiento de sistemas de riego, servicio de construcción de empacadora, servicios de fumigación aérea, combustibles, otros insumos y servicios básicos” (p.1).

Para el cumplimiento de los procesos de cosecha, el país cuenta con un sistema de control liderado por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro [AGROCALIDAD]. Misma que está encargada de garantizar y asegurar los procesos de producción del cultivo de banano, a través del cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas en la cosecha y post cosecha del banano, definidas en su manual. “AGROCALIDAD garantiza la integridad orgánica de los productos que se comercializan dentro y fuera del país, a través de controles periódicos a los operadores orgánicos, inspectores orgánicos y agencias certificadores con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normativas” (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, p.19).

El proceso de producción se la ha simplificado de la siguiente manera. Según AGROCALIDAD existen dos fases: fase de cultivo y fase de post-cosecha. En la primera, se realiza la siembra con semillas y terrenos previamente calificados y autorizados por la entidad, posterior cuando la planta ha crecido, se realiza el deshije que según AGROCALIDAD (2015) “es la técnica de seleccionar o regular el número de hijos por unidad de producción eliminando aquellos no deseados, para mantener una población adecuada con distancias espaciadas uniformes entre plantas y plantas” (p.17). Luego, se realiza el deshoje que permitirá reducir o eliminar las hojas que causen daño al racimo, para dar paso “al apuntalar” técnica de sostener con caña de bambú la planta para evitar que se caigan los racimos y “el enfunde” de los racimos que permitirá que la fruta este cuidada de insectos y otros bichos; mismos que en la siguiente etapa serán recolectados.

La segunda etapa se realiza en las empacadoras, aquellas que deben estar acondicionadas con el espacio, equipos y materiales necesarios para el manejo de la fruta. Según las exigencias de AGROCALIDAD (2015) el lugar debe contar con lo siguiente: “Tanque o tina de cemento, revestido de azulejos o hierro galvanizado. Las tina pueden estar divididas en dos partes, la primera de desmane y gajeo, y la

segunda de desleche y lavado, ambas con surtidores de rebose y drenaje” (p. 91). Por tanto, las operaciones del lugar incluyen realizar el desflore que consiste en retirar las flores secas para proseguir con el desmane que separa los protectores, luego el gajeo que es la separación de las manos en gajo, para ser lavados, pesados y clasificados. Después de seleccionar la fruta, la misma es fumigada en la corona de los gajos para evitar la formación de hongos, y procede a ser empaquetada en las cajas de cartón exclusivas de exportación (AGROCALIDAD, 2015).

### **Globalcambio S.A.**

El nueve de septiembre del 2010, Globalcambio fue constituida como sociedad anónima, siendo su actividad económica principal, la venta al por mayor y menor de frutas. La misma, conforme al Banco Central se encuentra dentro de la industria “agricultura, ganadería, caza y silvicultura”, está bajo el control de la superintendencia de compañías y según el Servicio de Rentas Internas es categoría mediana.

Después de su constitución, la empresa durante los primeros dos años de funcionamiento, se dedicó a la venta local de frutas. Sin embargo, en el año 2013 comenzó el proceso de calificación con en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], actualmente Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], el cual les otorgó la calificación como exportadora exclusiva para el mercado Cono Sur. Desde ese momento, SENAEC les otorgó un código Operador de Comercio Exterior [OCE], el mismo que permite la transmisión de toda la documentación en el portal aduanero Ecuapass. Es así que, desde el 7 de junio del 2013 iniciaron oficialmente sus actividades de exportación teniendo como único destino el mercado chileno. Es importante recalcar que, dentro de los términos de negociación, se llegó al mutuo acuerdo de trabajar bajo el *incoterm* FOB.

Por otra parte, la producción del banano no forma parte de los procesos de la empresa. Por tal motivo, realiza compras mediante contratos con productores calificados por el MAG, respetando los precios oficiales de sustentación de la fruta. Los proveedores poseen un total de 443.74 hectáreas, de las cuales 15,750 cajas de la producción corresponden a la empresa. Por lo que en base a dicha información, se determinó que su oferta exportable es de 15 contenedores semanales, 60 mensuales y 720 en el año.

Con respecto al organigrama, no hay un departamento de producción, sino es el departamento de exportación el encargado de compras, quien realiza dichas transacciones con los productores.

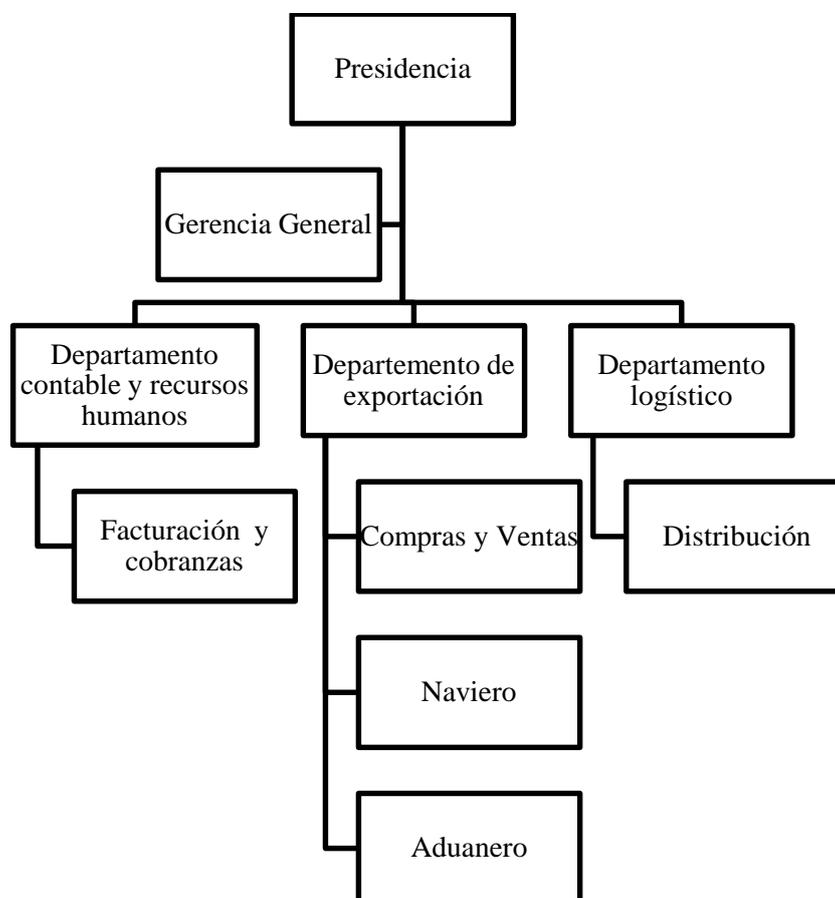


Figura 2. Organigrama Globalcambio S.A.

## Aprovisionamiento: Pre embarque

### Compras.

Desde el año 2013, las compras de la fruta se han realizado bajo contratos con los productores respetando el precio mínimo de sustentación. En base al Acuerdo Ministerial Nro. 227, el MAG:

**Art. 1.-** Establecer el precio mínimo de sustentación al pie del barco de los diferentes tipos de caja de banano y otras musáceas destinadas a la exportación, en Dólares de los Estados Unidos de América... La tabla de Precios Mínimos de Sustentación para los diferentes tipos de caja de banano es la siguiente:

**Tabla 3***Precios Mínimos de Sustentación*

Tipo de Caja	Tipo de Fruta	Peso/Caja Libras	Precio Mínimo de Sustentación	USD/libra
22XU	Banano	41.5-43	\$6.200	\$0.1494
208	Banano	31	\$4.631	\$0.1494
2527	Banano	28	\$4.183	\$0.1494
22XUCSS	Banano	45	\$3.357	\$0.0746
BB	Orito	15	\$4.389	\$0.2926
BM	Morado	15	\$6.389	\$0.2926

Adaptado de “Acuerdo Ministerial Nro. 227” por MAG, 2017, p.4.

**Art. 2.-** En función del Precio Mínimo de Sustentación, establecido en el artículo anterior, se define la forma de pago de la siguiente manera:

- a) Pago semanal fijo: Los precios por caja indicados en el artículo 1, se aplicarán durante las 52 semanas del año sin variación; o,
- b) Pago semanal variable: Los precios por caja indicados en el artículo 1, se aplicarán de acuerdo a una tabla variable cuyo promedio anual por compra durante las 52 semana del año dará como resultado el PMS establecido en el artículo 1 del presente Acuerdo. Se adjunta tabla modelo

**Art. 3.-** Establecer los precios mínimos referenciales FOB de exportación de los distintos tipos de cajas de banano y otras musáceas, en Dólares de los Estados Unidos de América que regirá a partir del 1 de Enero del 2018 al 31 de Diciembre del 2018, de la siguiente manera: (pp.3-5)

**Tabla 4***Precios mínimos referenciales FOB de exportación*

Tipo de Caja	Tipo de Fruta	Peso/Caja Libras	Precio Mínimo de Sustentación USD/Caja	Gastos Exportador USD\$/Caja	Precio Mínimo de Sustentación USD/Caja
22XU	Banano	41.5-43	\$6.200	\$1.810	\$8.010
208	Banano	31	\$4.631	\$1.390	\$6.021
2527	Banano	28	\$4.183	\$1.390	\$5.573
22XUCSS	Banano	45	\$3.357	\$1.660	\$5.017
BB	Orito	15	\$4.389	\$1.330	\$5.719
BM	Morado	15	\$6.389	\$1.330	\$5.719

*Nota:* Adaptado de “Acuerdo Ministerial Nro. 227” por MAG, 2017, p.5.

Las transacciones son realizadas por embarque y básicamente la compra se ejecuta por cajas. Para explicar esta sección, se determina que se realiza un embarque de un contenedor. Entonces, en un contenedor de 40 pies *reefer* ingresan 1,050 cajas tipo 22XCUSS en donde cada caja pesa 45 libras y por cada libra se paga \$ 0.0746, es decir una caja cuesta \$ 3.357.

Por otra parte, en gastos para el exportador \$ 1.660 incurre en los costos del cartón y del plástico utilizado en el embalaje. Donde, dicho valor más el precio de la caja, dan el precio mínimo referencial FOB que es utilizado en el proceso de exportación.

Finalmente, se procede a realizar el pago a través del Sistema de Pago Interbancario, que para la empresa son transferencias bancarias, bajo la modalidad pago semanal fijo durante las 52 semanas.

### **Empaque.**

Una vez que se realiza la compra de la fruta, comienza el proceso de empaque que se da en las plantas empacadoras de los productores, a dichos lugares, se envía el cartón, el mismo que lleva la marca de la empresa, y las fundas plásticas utilizadas para proteger el banano.

Entonces, la fruta llega en forma de racimo, donde una racima equivale a una caja y media. La misma es tratada de la siguiente forma. Primero, se pesa en mesas romanas diseñadas para frutas, posteriormente es trasladada en bandejas especiales hasta la mesa de empaque donde es introducida en las fundas plásticas y así finalmente ubicada dentro de las cajas de cartón corrugado.

### **Transporte.**

El transportista recibe mediante correo electrónico adjuntada la orden de retiro emitida por la naviera e indicaciones de lugar y hora de los centros de acopio designados para proceder con el embarque.

### **Centro de acopio e inspección.**

En este lugar se agrupan las cajas adquiridas de los distintos productores y es aquí en donde intervienen varios actores.

El primero es AGROCALIDAD, mismo que debe ser notificado con 24 horas de anticipación para la inspección fitosanitaria realizada por distintos técnicos. Segundo los estibadores, trabajadores de los productores que embarcan las cajas de banano en el contenedor de acuerdo a las unidades declaradas. Tercero, el delegado

de la empresa quien supervisa que durante el proceso no existan anomalías e instala dentro del contenedor los termógrafos como medida de control de temperatura de la fruta. Finalmente, el transportista, que aparte de movilizar el contenedor, realiza el cierre de las puertas y envía datos de la unidad para la generación de las autorizaciones de ingreso del vehículo en el puerto.

## **Proceso Logístico: Embarque**

### **Logística naviera y de transporte.**

#### **INTTRA.**

El proceso de embarque inicia con el sistema INTTRA, la cual es definida como la red de comercio electrónica más grande del mundo en la industria del transporte marítimo (INTTRA, 2015). A través del cual, se solicita reserva de espacios para los contenedores que serán utilizados en los embarques y así obtener confirmación por parte de las navieras.

El funcionamiento de la plataforma es la siguiente. Primero, se debe acceder mediante un usuario y contraseña otorgado por el sistema. Posterior, la empresa ingresa los datos del embarque, en el cual especifica información general del embarcador y consignatario, tipo de transporte en conjunto con referencias del vapor y puertos de destino y llegada, con respecto a la carga se detalla la descripción del producto, *HS code*<sup>2</sup>, peso bruto y neto, temperatura y el tipo de empaque. Finalmente, número de contenedores, términos del flete y notificaciones u observaciones generales.

Es así que, con toda esta información, el sistema genera una referencia INTTRA y número de reserva.

#### **Carta de temperatura.**

Una vez registrada la reserva, se realiza la carta de temperatura en formato *Word* donde se especifica: nombre del vapor y viaje, consignatario y embarcador, tipo de carga, puerto de embarque y desembarque, instrucciones de temperatura, ventilación y número de contenedores. Dicha carta, es enviada vía correo electrónico a los encargados del departamento de reservas de las navieras, anexando la referencia INTTRA y el número de reserva.

---

<sup>2</sup> Código del sistema armonizado de la mercancía.

Después del envío, la naviera revisa dicha información y remite la confirmación de la reserva con la fecha estimada de llegada y salida del vapor, las fechas de revisiones documentales y la orden de retiro.

#### **Orden de retiro.**

Es un escrito emitido por la naviera, que confirma la información proporcionada en el sistema de reserva y en la carta de temperatura. La misma que notifica instrucciones para proceder con el retiro de las unidades en los depósitos indicados por la naviera, así como la entrega en los terminales establecidos en la fecha y hora máxima de ingreso conocido como *cut off*, y los términos y condiciones sujetas al conocimiento de embarque.

Cabe recalcar, que la estructura de dicha orden está sujeta a las disposiciones de cada naviera, incluso para algunas es conocido como *booking confirmation*.

#### **Depósitos.**

Los depósitos son designados por las navieras, que en algunos casos requieren separar turnos para el retiro de los contenedores. Por ejemplo, en el caso de HAMBURGSÜD, notifica el depósito de retiro que usualmente trabaja con Depconsa. La cual se define como “un operador logístico especializado en operaciones extra-portuarias, almacenaje y reparación de contenedores marítimos” (Depconsa, 2018, parr.1).

Por otro lado, con HAPAG-LLOYD no es necesario dicho proceso, ya que sólo se requiere notificar vía correo electrónico el movimiento a la empresa transportista para que proceda con el retiro en el lugar de depósito especificado en la orden de retiro.

Sin embargo, desde el mes de Julio según ordenanzas municipales, los depósitos deben trabajar “24/7” es decir los siete días de la semana y 24 horas al día, ocasionando que los patios cobren un rubro entre \$ 30 - \$ 50 por retiro de un contenedor. Es decir, actualmente todos los patios exigen generar turnos para retirar un contenedor, y la generación del mismo exige un pago.

### **Documentación.**

En breve se explicará detalladamente los documentos que se deben emitir en el sistema Ecuapass<sup>3</sup> y en las plataformas de los terminales portuarios, requeridos para el proceso de exportación.

### **Plan de embarque.**

Conocido también como Autorización Única de Control Previo [AUCP], formulario que se debe realizar en la ventanilla única ecuatoriana [VUE]. "Los usuarios deberán registrar la AUCP siguiendo el procedimiento oficial, es decir, generar el formulario [150-001-REQ] Solicitud de Autorización de Cupos para la Exportación de Musáceas en el portal" (SENAE, 2015, p.5).

Los campos requeridos dentro del plan de embarque son bajo declaración juramentada del exportador, ya que se incluye: códigos de inscripción de los productores, marca del producto, cantidad de cajas adquiridas por productor, tipo de caja, peso neto por caja y precio mínimo de sustentación.

### **Declaración aduanera de exportación [DAE].**

La DAE es un formulario que le otorga total responsabilidad al exportador, pues acredita legitimidad de la mercancía ya que se da bajo declaración juramentada en los respectivos procedimientos aduaneros. El detalle de la DAE se desglosa de la siguiente manera:

- ✓ **Información general.-** Los campos requeridos para este tipo de información son: código del distrito, tipo de despacho, fecha de aceptación, código de régimen y código del declarante.
- ✓ **Información de exportador.-** Hace referencia a todos los datos esenciales del exportador tales como, nombre, dirección, teléfono, forma de pago, identificación tributaria y actividad económica.
- ✓ **Información de carga.-** Consolida la información referente al consignatario y a la carga. Con respecto al consignatario, todos los datos esenciales tales como: nombre, dirección, ciudad, país destino final y puerto de llegada. Mientras que en carga se subdivide en generalidades como: el puerto de carga, tipo de carga, medio de transporte y su lugar de almacenaje; totales como: peso bruto y neto total, cantidad total de unidades comerciales,

---

<sup>3</sup> Portal aduanero que sirve para los procesos de comercio exterior.

cantidad de contenedores, total moneda transacción, tipo de cambio y fecha de ingreso; ítem detalla código subpartida complementaria y suplementaria, la cual es 0803.90.11.90 0000 0004, descripción de mercancías y país de origen; y finalmente documentos de acompañamiento y soporte como: AUCP; factura comercial y conocimiento de embarque respectivamente.

#### **Certificado de origen [CO].**

Es aquel documento que certifica el país de origen de la mercancía, garantizando que ha sido producida en dicho país, con la finalidad de que los productos se acojan a las preferencias arancelarias entre las naciones involucradas.

Existen distintas entidades encargadas de la emisión de CO, entre ellas la Cámara de Industrias de Guayaquil, la cual está autorizada para otorgar tal documento al Cono Sur.

Previo a la emisión de los certificados, Globalcambio debe registrar una declaración juramentada de origen [DJO] con los datos correspondientes de la mercancía; una vez llenado el formulario, se procede con la solicitud del CO bajo el Acuerdo de Complementación Económica [ACE] N°65, dichos formularios son realizados en VUE.

#### **Certificado fitosanitario de exportación.**

El MAG y AGROCALIDAD son las entidades encargadas de emitir el certificado fitosanitario. Se debe entender, que este documento certifica al país destino que el producto se inspeccionó bajo los procedimientos oficiales, asegurando que se encuentra libre de plagas y apto para su exportación.

Una vez recibido el certificado, la empresa remite el original al país importador, ya que es esencial dentro del proceso de desaduanización de la mercancía.

#### **Declaración de Ingreso y Salida de Vehículos [DISV].**

Su nombre lo indica, es un documento que permite el ingreso del contenedor al patio designado, en este caso Inarpi. Cuando en campo se está realizando el embarque, se pide al transportista datos del contenedor para generar en la plataforma el DISV, mismo que recolecta la siguiente información: datos del consignatario y exportador, sellos del contenedor, nombre del chofer, placa de vehículo, identificación del contenedor, peso neto, tara, reserva, naviera y número de factura.

Con respecto al último campo, es relevante comprender que la factura que se ingresa, es referente al pago que Inarpi recauda por la recepción, manipuleo interno, pesaje y certificado *verified gross mass* [V.G.M.] del contenedor.

## **Post embarque**

### **Conocimiento de embarque.**

También conocido como *bill of lading* [B.L.], significa comúnmente un documento que detalla la información de la carga de mercancías en el buque. En un informe publicado por las Naciones Unidas (1971) acerca de los conocimientos de embarque, lo describen como:

Recibo firmado por el porteador o una persona que actúa en representación del mismo, expedido al cargador, en el que se reconoce que han sido embarcadas en determinado buque y con determinado destino las mercancías que en él se describen, o que han sido recibidas éstas por el armador, en custodia, para su embarque. (p.5)

La naviera es quién está encargada de emitir y remitir el documento original a la empresa exportadora una vez que el buque zarpa a su destino.

### **Envío de documentos.**

Es importante conocer que el tránsito marítimo desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de San Antonio, es de siete días. Por lo tanto, Globalcambio es responsable de remitir todos los documentos tanto originales como digitales al importador antes de que la carga llegue, con el fin de que el importador adelante y pueda agilizar el proceso de desaduanización. Dichos documentos, son enviados por *courier*, en este caso la empresa trabaja con DHL, el cual realiza la entrega en tres días laborables.

## **Conclusión del capítulo**

Globalcambio se caracteriza por llevar el proceso técnico diligentemente, cumpliendo con los requisitos establecidos por los entes reguladores. La empresa es consciente de cuán importante son sus clientes y la responsabilidad que conlleva ofrecer un producto y servicio de calidad, por tal razón, los procesos son manejados pertinentemente en el tiempo que corresponde con el fin de evitar atrasos durante o después de los mismos.

## Capítulo IV: Estudio de Mercado

### Estudio de la oferta

#### Industria bananera.

En el Ecuador, según la clasificación del Banco Central existen 18 industrias, mismas que por su actividad económica satisfacen necesidades locales e internacionales. Dentro de la industria agrícola, se encuentra la actividad bananera, aquella que por su participación nacional y extranjera ha proporcionado beneficios económicos al país.

**Tabla 5**

*Representación de la industria en el PIB*

Años	PIB Total	PIB Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Representación de la industria en el PIB
2013	95,130	7,231	7.60 %
2014	101,726	8,122	7.98 %
2015	99,290	8,406	8.47 %
2016	98,614	8,344	8.46 %
2017	103,057	8,609	8.35 %

*Nota:* PIB en millones de dólares y representación de la industria en puntos porcentuales del PIB total.

Adaptado de “Producto Interno Bruto por Industrias” por Banco Central del Ecuador, 2018.

**Tabla 6**

*Participación de las exportaciones de banano en el PIB de la industria*

Años	PIB industria	Exportaciones de banano	Representación de las exportaciones en el PIB de la industria
2013	7,231,000	2,322,610	32.12%
2014	8,122,000	2,577,188	31.73%
2015	8,406,000	2,808,119	33.41%
2016	8,344,000	2,734,164	32.77%
2017	8,609,000	3,034,539	35.25%

*Nota:* Representación de las exportaciones de banano en el PIB de la industria. Adaptado de “Producto Interno Bruto por Industrias” por Banco Central del Ecuador, 2018 y Exportaciones FOB por Producto Principal” por Banco Central del Ecuador, 2018.

La actividad bananera está delimitada en producción, comercialización y exportación. En capítulos previos, se indicó el proceso de producción y comercialización y cómo las mismas se encuentran controladas por distintas entidades gubernamentales que dan paso a la exportación del banano. Sin embargo, dentro de esta cadena no solo productores y exportadores son beneficiados, existen otros sectores que forman parte y son necesarios, entre ellos las navieras, las cartoneras, los trasportistas y los agroquímicos.

Por tal motivo, dentro de las negociaciones de Ecuador, es el banano el que ha tenido relevancia para el cierre de las mismas. Tomando como ejemplo las negociaciones con la Unión Europea, donde uno de los factores de retraso fueron las preferencias arancelarias para dicha fruta (Enríquez & Paspuel, 2016).

Pues bien, dichos cierres comerciales, han permitido que Ecuador dinamice su volumen exportable con diferentes socios comerciales. Actualmente, países europeos como Rusia e Italia se encuentran como potenciales compradores, sin embargo dentro del continente americano, ya no es solo Estados Unidos un máximo representante sino un país suramericano como Argentina.

**Tabla 7**

*Principales compradores de banano*

Países	Volumen Exportado en miles de dólares				
	2013	2014	2015	2016	2017
Rusia	543,741	543,873	553,963	568,626	638,885
Estados Unidos	363,663	374,848	422,240	414,634	466,279
Italia	107,278	104,467	82,215	169,086	266,981
Alemania	172,593	295,217	325,407	326,799	260,044
Argentina	41,610	106,769	111,670	110,902	136,679

*Nota:* Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador” por Trade Map, 2018.

Es así que, el comportamiento de las exportaciones ha variado durante los últimos años. De acuerdo al BCE (2018), del año 2013 al 2015 las mismas crecieron en un 20.90 %, que representó USD 485,509.00 Sin embargo, esta tendencia cambió en el año 2016 en donde las exportaciones cayeron en -2.63 % lo que represento USD 73,955. Finalmente, en el año 2017 las exportaciones crecieron en un 10.99 %

representando un crecimiento de USD 300,375.00. A continuación el siguiente gráfico detalla dicha tendencia.

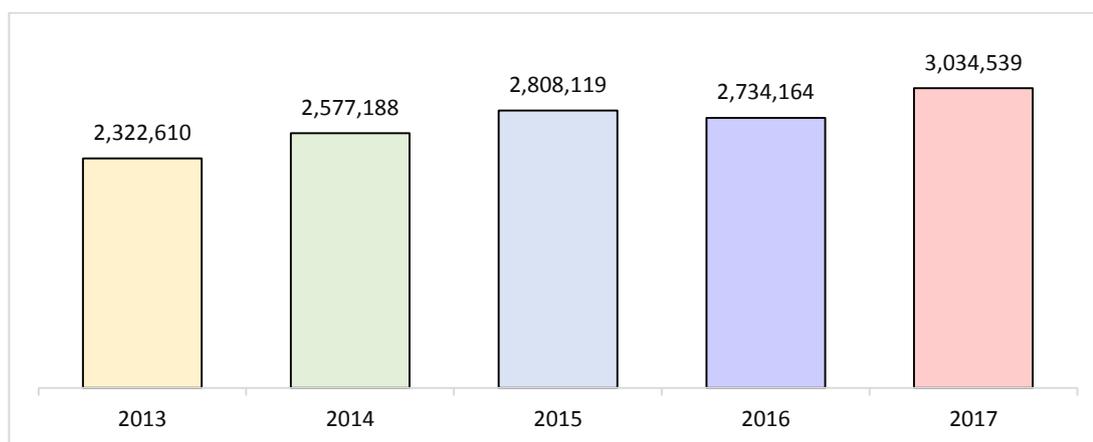


Figura 3. Exportaciones FOB en miles de dólares.

Nota: Adaptado de “Exportaciones FOB por Producto Principal” por Banco Central del Ecuador, 2018.

Dicho comportamiento se dio por diversos factores, en los años 2013 y 2014 el crecimiento fue lento. Según el boletín situacional del banano del MAG (2014) indico que:

En el año 2014, la producción mundial de banano incrementó en 4.63 % con respecto al año 2012. (...) En los años 2013 y 2014 se registró los niveles de mayor producción durante el periodo analizado (106, 714,205 t). (...) La producción nacional del año 2014 (...) aumento en 15.21 % con respecto al año 2013. Este comportamiento se debe a la utilización de variedades más productivas, mejoramiento de las condiciones físicas y químicas del suelo y a la presencia de condiciones climáticas favorables para el desarrollo del cultivo. (pp. 2 – 3)

Por otra parte, en el año 2015, según el referido Ministerio, la producción nacional de banano alcanzó siete millones de toneladas métricas, permitiendo que dicha oferta fuera el causal del crecimiento durante dicho periodo. Además, el MAG (2015) señaló que:

El año 2015 incrementó su contingente exportable alrededor de 300 mil toneladas, significando una variación del 6 % respecto al 2014. Superávit que obedeció, por un lado, al aumento de la producción gracias al mejor rendimiento de la musácea y, por otra parte, a la firma de contratos de largo plazo con compradores de Estados Unidos y la Unión Europea, nichos comerciales que representaron el 44 % de las ventas. Como consecuencia de

la apreciación del dólar, el precio internacional de la caja de banano cayó en algunos países como Rusia, China, Japón y las zonas de Medio Oriente y norte de África; sin embargo, el Ecuador concretó ventas por USD FOB 2,706 millones de banano en el año 2015, los cuales representaron el 29 % del valor total de exportaciones agropecuarias ecuatorianas. (pp.4)

Sin embargo, durante el año 2016 las exportaciones cayeron, debido a los cambios climáticos como la sequía y ataque de plagas, dando paso a que se registre una baja del 9 % en la producción nacional. Además, según el informe sectorial del MAG (2016) “de las 6.53 millones de toneladas producidas, 5.93 millones t (91 %) se destinaron al exterior por un valor de USD FOB 2,623 millones. Valor que representó el 44 % de la canasta agropecuaria” (p.4).

Finalmente, las exportaciones crecieron considerablemente en el 2017. En el reporte de *Fruit&vegetablefacts*, publicado por AEBE, concluyeron que los países productores exportaron 10 % más que en el 2016, es decir 20.5 millones de toneladas estimadas y que Ecuador, considerado un exportador importante, su producción fluctuaba alrededor de un tercio (AEBE, 2018). Por otra parte, la vigencia del acuerdo con la Unión Europea, fue un gran causal para dicho incremento ya que según el banco central, tal mercado represento el 35 % de las exportaciones.

En la siguiente tabla, se detalla el volumen producido en millones de toneladas desde el año 2013 hasta el 2017.



Figura 4. Producción nacional de banano.

Nota: Adaptado de “Boletines Situacional Banano” por MAG, 2018 y Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua por ESPAC, 2017.

### **Empresas locales.**

En la actualidad existen 400 empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de banano, mismas autorizadas por el MAG y AGROCALIDAD. Sin embargo, solo 42 (incluida la empresa en estudio) se dedican a la exportación de banano de segunda. A continuación, las empresas enlistadas alfabéticamente.

**Tabla 8**

*Empresas exportadoras de banano 22XUCSS*

Empresas exportadoras caja de segunda o 22XUCSS			
1	Agrícola Coagrene S.A.	23	Frutas de Exportación, Varifruit S.A.
2	Agzulasa Cia. Ltda.	24	Ginafruit S.A.
3	Anishi S.A.	25	Globalcambio S.A.
4	Arteaga Feraud Antonio Ignacio	26	Grubafal S.A.
5	Asociación de la Industria Bananera Del Ecuador Asisbane	27	Industrial Frutera Ecuatoriana S.A. Infrues
6	Auge S.A. Augesa	28	Interfruit Import & Export S.A. Interfruitsa
7	Banana World Green S.A. Banaworgreen	29	Jedesco S.A.
8	Belkruz S.A.	30	Jorcorp S.A.
9	Ceinconsa S. A.	31	Luderson S.A.
10	Coexfruit S. A.	32	Maxban S.A. Compañía Importadora Exportadora
11	Coguin S.A.	33	Maytuzam Cia. Ltda.
12	Compañía Importadora y Exportadora Grupexconsur S. A.	34	Negoplus S.A.
13	Damascoswett S.A.	35	Parovpa Exportaciones Cia. Ltda.
14	Delindeca S.A.	36	Piñas Ricas del Ecuador S.A. Pirecuasa
15	Earthfructifera Cia. Ltda.	37	Reybanpac Rey Banano del Pacífico S.A.
16	Expoglobal S.A.	38	Sabrostar Fruit Company S.A.
17	Exporsweet S.A.	39	Sentilver S.A.
18	Exportadora Ok Bananas Okfruits S.A.	40	Truisfruit S.A.
19	Exportjaime S.A.	41	Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. Ubesa
20	Fadavill S.A.	42	Vimticorp S.A.
21	Firesky S.A.		
22	Fruitmilenium S.A.		

*Nota:* Adaptado de “MAGAP UNIBANANO” por Sistema de Control Bananero, 2014.

## Estudio de la demanda

Previo a realizar la investigación de los mercados en estudio, es importante conocer la participación de los mismos en las exportaciones de banano, tal como lo detalla la siguiente tabla en miles de dólares.

**Tabla 9**

*Participación del mercado Cono Sur en las exportaciones de banano del Ecuador*

Año	Exportaciones	Importaciones			Participación		
	Total	Argentina	Chile	Uruguay	Argentina	Chile	Uruguay
2013	2,322,610	41,610	118,360	4,261	1.79%	5.10%	0.18%
2014	2,577,188	106,769	53,037	6,342	4.14%	2.06%	0.25%
2015	2,808,119	111,670	55,559	5,314	3.98%	1.98%	0.19%
2016	2,734,164	110,902	61,402	10,878	4.06%	2.25%	0.40%
2017	3,034,539	136,679	72,042	9,413	4.50%	2.37%	0.31%

*Nota:* Adaptado de “Exportaciones FOB por producto principal” por Banco Central del Ecuador, 2018 y “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador” por Trade Map, 2018.

En base a los datos obtenidos, se puede determinar que la participación del mercado Cono Sur ha variado en función de los años. En el año 2013 su participación fue 7.07 %, representativa en comparación con la participación de los siguientes años 2014 al 2016, donde esta tendencia fluctuó entre subidas y bajadas.

Para el año 2014 su participación fue de 6.45 %, disminuyendo en un 0.62 %, no obstante, la misma tendencia se vio reflejada en el 2015 con una representación del 6.15 %, y es desde el año 2016 donde la orientación aumentó ya que para dicho año se fijó en 6.71 % y para el 2017 llegó a su más alta participación fijándose en 7.18 %. Es así que se determina que, el 7.18 % del total de las exportaciones ecuatorianas de banano corresponden a cajas de segunda 22XUCSS, las cuales están exclusivamente dirigidas al mercado Cono Sur.

Por otra parte, como parte informativa, en las siguientes tablas se encuentra la demanda actual de los mercados en estudio durante los últimos siete meses del presente año, donde se observa la demanda de contenedores exportados en el según datos de Estadistic S.A.

**Tabla 10***Demanda actual de Argentina*

Meses	Cantidad de Cajas	Toneladas Métricas	Contenedores
Enero	1,045,112	21,811	1,087
Febrero	1,112,847	22,886	1,105
Marzo	1,180,143	24,630	1,125
Abril	1,045,905	21,828	1,076
Mayo	1,027,995	21,454	1,025
Junio	734,088	15,320	744
Julio	482,669	10,073	575
Totales	6,628,759	138,003	6,737

*Nota:* Exportaciones a Argentina durante el primer semestre del año. Adaptado de Estadistic S.A., 2018.

**Tabla 11***Demanda actual de Uruguay*

Meses	Cantidad de Cajas	Toneladas Métricas	Contenedores
Enero	53,976	1,126	51
Febrero	66,564	1,389	62
Marzo	68,803	1,436	65
Abril	66,367	1,385	60
Mayo	59,226	1,236	56
Junio	25,914	541	25
Julio	46,592	972	45
Totales	387,442	8,086	364

*Nota:* Exportaciones a Uruguay durante el primer semestre del año. Adaptado de Estadistic S.A., 2018.

## **Mercado argentino.**

### **Generalidades.**

Oficialmente reconocida como la República Argentina, se encuentra ubicada en América del Sur, específicamente en el sudeste del continente, su capital es Buenos Aires y su moneda es el peso argentino. Además, por su ubicación se encuentra ligada a la proporción territorial geopolítico denominada Cono Sur.

Actualmente, pertenece a distintos grupos económicos entre ellos el G20, grupo en el cual se asocian países industrializados y emergentes, el MERCOSUR, el Fondo Monetario Internacional [FMI], la Organización de Estados Americanos [OEA], UNASUR y la Organización de Naciones Unidas [ONU].

Según datos estadísticos poblacionales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INDEC] (2018) establece que la población total estimada son 44,494,502 millones de habitantes, mientras que el Banco Mundial (2018) indica que el Producto Interno Bruto [PIB] del año 2016 fue \$ 545,476 mil millones y el Ingreso Nacional Bruto es \$ 533,326.89 millones de dólares.

### **Principales puertos marítimos.**

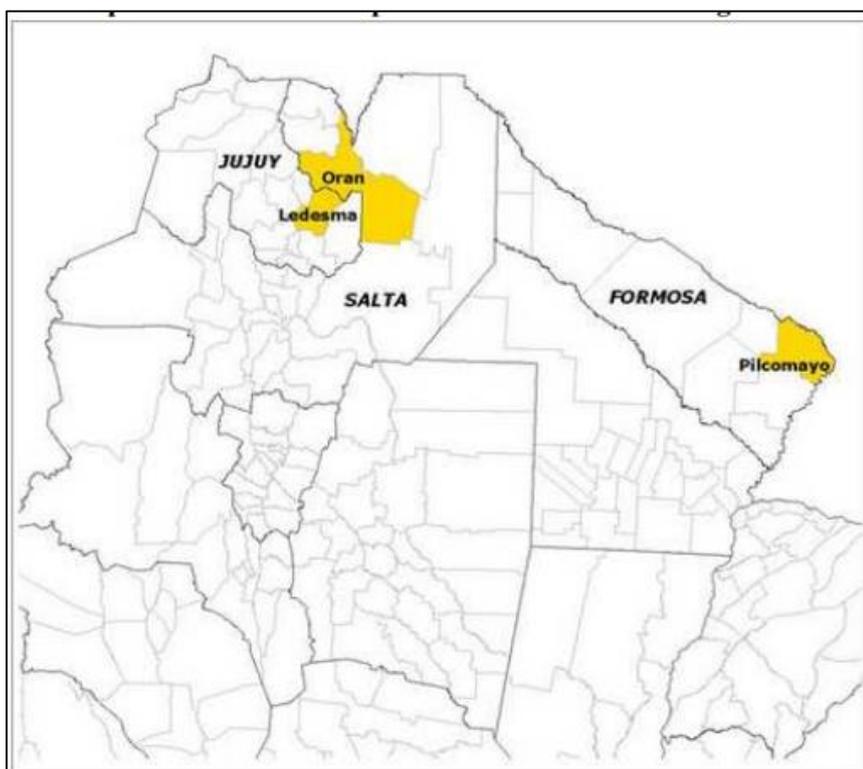
Argentina tiene aproximadamente 15 puertos marítimos, sin embargo, el puerto de la ciudad de Buenos Aires es considerado el principal del país, ya que en él se concentra aproximadamente el 60 % de la carga de contenedores, mientras que el 40% se distribuye entre los demás puertos. De acuerdo al Manual de Intereses Marítimos Nacionales publicado por la Armada Argentina (2007), el puerto cuenta con un sistema de carga, descarga y estiba de contenedores similar al de los puertos europeos. Además, destaca que las terminales portuarias que se encuentran en la provincia de Buenos Aires cumplen un papel trascendente en el comercio internacional del país.

### **Producción y comercialización de banano.**

De acuerdo a una publicación de Pro Ecuador (2018) sobre el Estudio de Banano en Argentina, la producción de banano ronda por las 5,400 hectáreas que equivalen a 105 mil toneladas. Es importante recalcar que el país no cuenta con un clima tropical, por lo tanto, el epicentro de la actividad se concentra en las principales áreas subtropicales: Salta, Jujuy y Formosa representando el 66.2 %, 6.2 % y 27.1 % de la producción respectivamente (ver figura 5).

Sin embargo, según una publicación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca junto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria [INTA] (2015), la producción y comercialización de la fruta cayó debido al ingreso del banano ecuatoriano (jugador mundial) y la producción de Brasil, Bolivia y Paraguay (p.3). Los productores argentinos se encontraron con una fuerte competencia, siendo el mercado interno su principal destino.

El problema de los pequeños productores en Argentina radica en que realizan el manejo de los cultivos en base a prácticas comunes. Según el INTA (2015), adaptarse a los constantes cambios técnicos y acceder a la información técnica resulta difícil, lo que conlleva al bajo o nulo uso de la tecnología. Este inconveniente incide en el rendimiento de los cultivos, por ende, en la calidad de la fruta.



*Figura 5.* Ubicación de la producción bananera en Argentina.

*Nota:* Tomado de “Costo de Producción de Banana en Formosa” por Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca & INTA, 2015, p.4.

### **Demanda.**

Para definir la demanda total del producto, es importante conocer no sólo la demanda nacional, sino internacional, cuál es la cantidad que se exporta desde Ecuador para dicho destino y los principales proveedores.

### **Demanda nacional.**

Según el diario Clarín Rural (2016), la fruta que más consumen los argentinos es el banano, con un promedio de 12 kilogramos por habitante y por año. A pesar de que existen áreas donde se produce la fruta, la oferta local solo abastece el 20 % o menos de la demanda, ya que se trata de productores pequeños que por la falta de tecnificación no aseguran una rentabilidad adecuada. “En general, la zona bananera argentina abastece a zonas próximas, como Formosa, Corrientes, Chaco, Córdoba y Tucumán. A Buenos Aires esas frutas casi no llegan” (Clarín Rural, 2016, parr.5). Por otra parte, de acuerdo a Pro Ecuador (2018) indica que “esto se evidencia (...) en el Mercado Central de Buenos Aires, las bananas importadas representan el 95 % o más en la actualidad. Es decir, solo 5 % de la banana es de origen nacional” (p.1).

### **Demanda internacional.**

En los últimos cinco años, Argentina gastó en promedio 215,410 miles USD en compras de banano. Según datos oficiales extraídos de Trademap (2018), entre los principales proveedores se encuentra liderando Ecuador, seguido de Bolivia, Paraguay, Brasil y China representando en el 2017 un 73.01 %, 19.99 %, 4.74 %, 2.23 % y 0.03 % del total de compras respectivamente, mientras que para Ecuador el mercado argentino se encuentra ubicado en el quinto lugar representando el 4.62 %.

**Tabla 12**

*Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina*

Exportadores	2013	2014	2015	2016	2017	% 2017
Ecuador	41,610	106,769	111,670	110,902	136,679	73.01%
Bolivia	30,271	37,249	41,705	38,354	37,432	19.99%
Paraguay	4,802	6,372	8,848	9,138	8,876	4.74%
Brasil	4,766	7,546	7,848	4,792	4,178	2.23%
China	0	0	0	15	52	0.03%

*Nota:* Lista de los mercados proveedores de banano a Argentina, expresado en miles USD.

Adaptado de "Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina" por Trademap, 2018.

Entre los principales importadores de la fruta en Argentina se enlistan 10, de acuerdo al INTA (2015):

1. Tropical Argentina SRL
2. Industrial Banasur SA
3. Argenfruit S.A.
4. Dole Nat.Co. S.A.
5. De los Ríos SRL
6. Univeg Expofrut S.A.
7. Coto Centro Integral de Comercialización S.A.
8. Bardesan Corp S.A.
9. Vicente Urba e Hijos
10. Montero S.A.

En conclusión, citando a Pro Ecuador (2018):

Más de la mitad del volumen de bananas llega desde Ecuador y Bolivia. Además, ingresan importantes cantidades desde Paraguay, Brasil e incluso Chile (se cree que estas importaciones corresponden a banano ecuatoriano, que ingresó por los puertos chilenos). Argentina es el 11vo país a nivel internacional importador de esta fruta. (p.2)

### **Calidad de banano y principales competidores.**

#### **Competidores.**

A pesar de que los competidores más fuertes sean Bolivia, Brasil y Paraguay; Ecuador posee una ventaja comparativa con relación a ellos, la cuál es su duración en percha, el sabor, la calidad y la presentación, siendo el banano boliviano el que más se asemeja (Pro Ecuador, 2018).

#### **Calidad y precios.**

La calidad del banano se agrupa en tres grandes segmentos: banano de calidad “TOP”, donde Ecuador lidera la exportación; el de “Aprovechamiento”, donde Bolivia ocupa un lugar importante en el abastecimiento; y, un tercer segmento denominado de “Segundo Aprovechamiento”, caracterizado por la mayor heterogeneidad de la fruta. Dentro de este segmento Brasil, Bolivia y Argentina son los principales abastecedores. (INTA, 2015, p.6)

Según Pro Ecuador (2018), de acuerdo al precio histórico que registró el banano top ecuatoriano a principios del año 2017, se infiere que por una caja de 22XUCSS (45 lbs.) Argentina estaría dispuesto a pagar un precio FOB de \$ 8.80, es

decir, sin considerar los costos de flete, el cual en el mercado central está en \$ 20.65 en precio de reventa al por mayor; mientras que el banano de aprovechamiento de Bolivia tiene un precio aproximado de \$ 5.80 por caja de 45 lbs. y un precio mayorista de reventa de \$ 16.00.

### **Segmentación del mercado y formas de consumo.**

Entre los principales consumidores de la fruta están los niños, jóvenes y adultos. El consumo del banano se da ya sea en fruta o en sus derivados tales como: papillas, batidos, postres, tartas, etc. Además, en Argentina existe una campaña para promover el consumo de la fruta en niños que se encuentran en la etapa escolar, es decir, entre 3 – 10 años de edad debido a los beneficios que posee el potasio, su contenido energético, valores nutricionales y vitaminas, esto con la ayuda la mujer, quien toma el 70 % de las decisiones de compra en los hogares argentinos y se inclina por la alimentación sana. Así mismo, la tendencia de llevar un estilo de vida saludable ha incrementado y ha permitido que el consumo de la fruta llegue hasta jóvenes y adultos de hasta 50 años que llevan una vida deportista (Pro Ecuador, 2018).

Por otro lado, de acuerdo a un Informe Técnico sobre la Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC] (Mayo, 2018), el banano es una fruta de consumo familiar y se encuentra dentro de las principales frutas de la canasta básica alimentaria del hogar argentino, junto con la manzana, mandarina, naranja y pera.

### **Etiquetado y canales de distribución.**

En base a un estudio de mercado realizado por Pro Ecuador (2018), se detallan características específicas:

- **Se comercializa** como materia prima en fruterías, verdulerías o supermercados.
- **El etiquetado** en la mayoría de los casos, cuenta con etiqueta del importador, logotipo u origen.
- **Principales comercializadores:** verdulerías, cadenas de supermercados: Coto, Jumbo, Disco, Carrefour, Día.

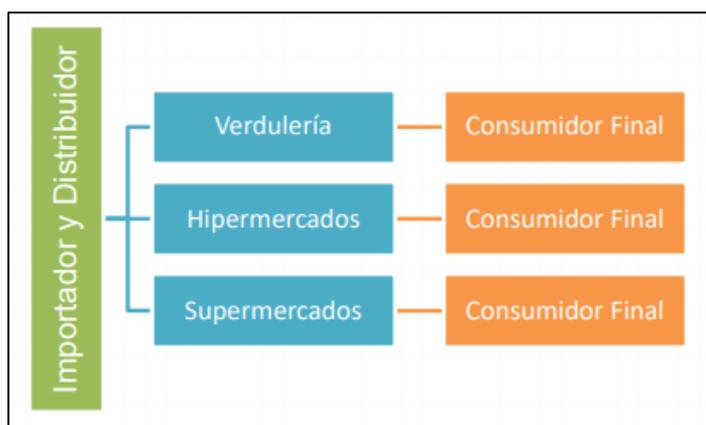


Figura 6. Canales de distribución y comercialización.

Nota: Tomado de “Estudio de Banano en Argentina” por Pro Ecuador, 2018, p.8.

En Argentina es común que los distribuidores y supermercados importen directamente para suplir sus necesidades. El proceso de importación en Argentina es complicado, por lo cual las tiendas pequeñas usarán comúnmente el distribuidor como proveedor de la fruta, abasteciéndose desde el mercado central (p.8).

### **Certificaciones.**

Con respecto a las certificaciones, Ecuador y Argentina trabajan en conjunto bajo el Acuerdo de Cooperación y Coordinación en materia de Sanidad Agropecuaria, el mismo que se encuentra suscrito desde el 28 de septiembre del 2006 y vigente cinco años con prórrogas automáticas por el mismo período. En dicho acuerdo, los países establecen que sus entidades encargadas de la sanidad agropecuaria, deben trabajar en conjunto. Por tal motivo, el memorando de entendimiento en materia sanitaria y fitosanitaria entre el Servicio Nacional De Sanidad y Calidad Agroalimentaria de Argentina [SENASA] y AGROCALIDAD publicado por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (2018) indica que el objetivo es:

Establecer las bases generales para la cooperación en materia de capacitación que incluya pasantías, asesoramiento técnico, consultorías y apoyo a la gestión de transferencia de tecnología y que permitan mejorar los procesos que faciliten el intercambio comercial de productos agropecuarios entre ambos países en el marco del Acuerdo MSF de la OMC<sup>4</sup>. (p.28)

<sup>4</sup> Medidas Sanitarias y Fitosanitarias [MSF] de la Organización Mundial del Comercio [OMC].

## **Mercado uruguayo.**

### **Generalidades.**

Reconocida como la República Oriental del Uruguay, está ubicada en América del Sur, limita con Brasil y Argentina, su capital es Montevideo y su moneda es el peso uruguayo. Además, igual que Argentina, se encuentra ligada en la formación del grupo geopolítico Cono Sur.

Uruguay está conformada por 19 departamentos cada uno con intendentes municipales. Según el instituto nacional de estadística de Uruguay determinó que la población total estimada son 3, 444,006 millones de habitantes del cual según ProChile (2017): “El Departamento de Montevideo (...) tiene una población de 1.381.227 habitantes, representa el 40% de la población del país” (p.2).

Por otra parte, es importante destacar que Uruguay es un país pequeño por lo que su mercado es limitado, según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2018) “El desarrollo económico de Uruguay, (...) se proyecta de la mano del desarrollo comercial internacional del país. Es un país agroexportador” (p.1). Por lo que posee siete principales puertos entre ellos Montevideo, Nueva Palmira, Fray Bentos, Colonia, Juan Lacase, UPM-Kymmene y Punta Pereira ( ProChile, 2017).

Con respecto al ámbito económico, pertenece a distintos grupos entre ellos el MERCOSUR, el FMI, la OEA, la UNASUR y la ONU. En la siguiente tabla se detalla sus principales indicadores.

**Tabla 13***Principales Indicadores Económicos de Uruguay*

Indicadores	2014	2015	2016	2017
PIB (Var % Anual)	3.2 %	0.4 %	1.5 %	2.7 %
PIB (Millones U\$S)	57,236	53,275	52,42	59,17
Población (Millones personas)	3.45	3.47	3.48	3.49
PIB per cápita (U\$S)	16,572	15,366	15,062	16,245
Tasa de desempleo - Promedio Anual (% PEA)	6.6 %	7.5 %	7.8 %	7.3 %
Tipo de cambio (Pesos por U\$S, Promedio Anual)	23.2	27.3	30.2	28.77
Tipo de cambio (Variación Promedio Anual)	13.5 %	17.6 %	10.4 %	4.9 %
Precios al consumidor (Var % acumulada anual)	8.3 %	9.4 %	8.1 %	7.8 %
Exportaciones de bienes y servicios (Millones U\$S)	13,691	12,214	11,392	12,295
Importaciones de bienes y servicios (Millones U\$S)	14,458	11,98	10,349	10,831
Superávit / Déficit comercial (Millones U\$S)	-766	254	1,042	1,464
Superávit / Déficit comercial (% del PIB)	-1.3 %	0.5 %	2.0 %	2.6 %
Resultado Fiscal Global (% del PIB)	-3.5 %	-3.6 %	-4.0 %	-3.5 %
Formación bruta de capital (% del PIB)	21.2 %	19.7 %	18.7 %	16%

*Nota:* Adaptado de “Guía País Uruguay 2017” y “Ficha Técnica Uruguay 2018” por Ministerio de Relaciones Exteriores ProChile, 2017, p.9 y ProEcuador, 2018, p.1.

Dentro de las características del mercado, según Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo (2016) indica que:

A pesar de lo reducido del mercado local, goza de ventajas legales, logísticas y de transportes e infraestructuras, entre otras, que le pueden permitir actuar como puerta de entrada y plataforma logística regional. (...) El único centro económico de consumo y distribución notable de forma permanente es la capital, Montevideo, con aproximadamente 1.3 millones de habitantes. (p.10)

Sin embargo, con respecto a la comercialización de productos importados debido a la reducida capacidad. “La imposibilidad de manejar grandes volúmenes de mercancías genera márgenes de intermediación relativamente altos, conduciendo paulatinamente a un acortamiento de las cadenas de distribución al solapar frecuentemente las figuras de importador, representante, distribuidor y usuario final” (Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo, 2016, p. 11).

### **Demanda internacional.**

De acuerdo a datos de la página TradeMap, Uruguay ocupa el puesto trigésimo primero entre los compradores de banano del Ecuador, dejando claro que su participación es mínima en comparación a Chile y Argentina. Sin embargo, para Uruguay, el Ecuador se encuentra entre sus principales proveedores.

**Tabla 14**

*Participación de Ecuador en las importaciones de banano de Uruguay*

Período	Ecuador	Total importaciones	Participación
2013	4,261	19,898	21.41 %
2014	6,342	23,941	26.49 %
2015	5,314	21,648	24.55 %
2016	10,878	25,204	43.16 %
2017	9,413	27,170	34.64 %

*Nota:* Expresado en miles de USD.

Adaptado de “Comercio bilateral entre Uruguay y Ecuador” por Trade Map, 2018.

Con respecto a la producción de banano en Uruguay, el Observatorio Granjero (2014) indicó que: “Esta fruta, se importa totalmente en nuestro país por lo que presenta ciertas peculiaridades y complejidades, que van desde el transporte, pasando por la maduración, hasta la comercialización y conservación” (p.2).

Además, el banano se encuentra presente durante todo el año, permitiendo que su oferta sea persistente, en donde “el 71 % del total es de origen brasileño (principalmente de los Estados de Santa Catarina, San Pablo y Paraná), el 26% ecuatoriano y el 3% proviene de otros países: Bolivia, Colombia y Paraguay” (Observatorio Granjero, 2014, p.4).

En la siguiente tabla se detalla las compras de banano de Uruguay en miles de dólares.

**Tabla 15**

*Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay*

Exportadores	Valor importado en miles de USD				
	2013	2014	2015	2016	2017
Brasil	10,796	10,190	11,679	9,405	8,305
Bolivia	583	779	1,102	1,577	3,992
Ecuador	4,261	6,342	5,314	10,878	9,413

*Nota:* Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay. Adaptado de "Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay" por Trademap, 2018.

Finalmente, el Observatorio Granjero (2014) indica que en Uruguay existen 11 empresas importadoras de banano, aquellas que se encuentran posesionadas en el mercado debido a la experiencia en la ejecución de la maduración y comercialización de la misma. Sin embargo, en Ecuador existen cinco empresas importadores de la fruta, mismas que se enlistan en orden alfabética de acuerdo a Estadistic S.A. (2018):

1. Almar S.R.L.
2. Ciro Gentile S.A.
3. Garmin S.R.L.
4. Nalia S.A.
5. Proexur S.R.L.

### **Calidad de banano y precios.**

Según el artículo en el diario El Observador de Uruguay redactado por Samuelle (2018) señala que Pedro De Lisa, director de Proexur S.R.L., destaca la calidad del banano estableciéndolo como un “banano *premium*” debido al clima homogéneo de Ecuador y por las exigencias en los procesos logísticos, procedimientos que permiten diferenciarlo del banano brasileño tanto en calidad y precios.

Con respecto a los precios, los de Ecuador son significativamente más altos que los de Brasil. Es decir, actualmente un kilo de banano se encuentra entre 35 y 45 UYU, es decir entre \$ 1.14 – \$ 1.46; la diferencia entre el precio ecuatoriano y brasileño es de 10 UYU esto es \$ 0.33 Samuelle (2018).

### **Segmentación del mercado y formas de consumo.**

El Observatorio Granjero (2014) indicó que el consumo por persona al año es de entre 14.5 a 16.1 kilogramos y que su oferta está dada por Brasil y Ecuador, donde destaca Brasil por su sabor y Ecuador por su calidad. Y en cuanto a la comercialización, es la variedad Nanica perteneciente al grupo Cavendish aquella que presenta mayor distribución en el mercado Modelo.

Dentro de los principales consumidores de la fruta se encuentran niños, jóvenes y adultos. Según Samuelle (2018) indicó que Pablo Pacheco, parte de la comisión administradora del Mercado Modelo, resaltó los beneficios del banano al explicar que dicha fruta posee una vasta demanda debido a su buen sabor y atractivo

dentro de los regímenes alimenticios balanceados. Además, resaltó que al ser dulce es aceptada por los niños y al ser tierna es de fácil ingesta para los adultos.

El consumo del banano se da ya sea en fruta o en sus derivados tales como: chips de banana, ticholos de banana, licuados, helados de banana Split, licores, jugos, cereal y chocolate de banana Samuelle (2018).

### **Características del consumidor.**

Al ser un país pequeño, las conductas del consumidor y su poder adquisitivo se ven reflejado en sus exigencias al momento de la compra. Según ProChile (2016) determinó que:

Las conductas varían de acuerdo al poder adquisitivo, estamos en una sociedad que no presenta enormes distancias ideológicas, y ello se traduce en sus conductas de consumo. El consumidor uruguayo se caracteriza por elegir productos por su grado de practicidad, de utilidad real aún en detrimento de otros valores. Lo práctico se asocia con un consumo racional, con la valoración de la conveniencia, con el análisis de la relación calidad-precio y un énfasis en la durabilidad y el rendimiento. El consumidor uruguayo en los últimos diez años es más joven, más exigente, más diferenciado, aunque sigue siendo conservador al momento de tomar la decisión. (p. 12)

### **Etiquetado y canal de distribución.**

Solo los alimentos envasados en Uruguay al igual que otros miembros del MERCOSUR, aplican la “resolución N°10 del año 1991”, mismo que según ProChile (2017) indica que: “debe contener la denominación de venta de alimentos, la lista de ingredientes, contenidos netos, la identificación del origen, la identificación del lote, fecha de vencimiento, preparación e instrucciones de uso, cuando haya lugar a ello” (p.8). Por lo tanto, para los productos agrícolas no existen exigencias de etiquetado. Sin embargo, los exportadores, como forma de promoción, suele etiquetar en gran parte la fruta con su logotipo.

En Montevideo, la distribución de la fruta se concentra en el Mercado Modelo definido como el principal centro de intercambio de frutas y hortalizas de todo el país, mismo que es regido por el municipio de Montevideo y el ministerio de ganadería, agricultura y pesca. En el cual se encuentran los comerciantes mayoristas y minoristas, quienes aportan al desarrollo comercial del país (Mercado Modelo, 2018).

### **Negociaciones.**

Las negociaciones con Uruguay se dan en mayor parte dentro de su capital Montevideo, debido al porcentaje de población que representa. Por tal motivo sus negociaciones están conformadas de distintas maneras. En primera instancia, al empresario se lo caracteriza por tomar pocos riesgos, razón por la cual para llegar a tener negociaciones, se lo debe hacer de forma presencial o por medio de un tercero, que goce de buena reputación.

Con respecto al ritmo de negociación, es importante destacar que los empresarios uruguayos se han especializado en universidades de Estados Unidos, con el fin de adaptar estrategias de negociación referentes a su entorno, permitiéndoles poner en claro su punto de vista y permanecer en ella sin objetar a cambios. Es importante destacar, que el empresario es cordial y gentil por lo que prefirieren que las presentaciones sean más verbales que técnicas.

Por otra parte, en el sector alimenticio se da la intervención de importadores-distribuidores quienes realizan las compras internacionales, y es aconsejable que si se llega a un acuerdo, el mismo contenga de forma clara y precisa las responsabilidades y obligaciones de las partes involucradas.

Existen distintas estrategias para ingresar al mercado en referencia, Según ProChile (2016) entre ellas destaca las siguientes:

1. Identificación de un importador que tenga distribución, lo que permitirá cubrir no solamente Montevideo, donde se concentra casi la mitad de la población, sino también el resto de los departamentos del interior del país.
2. Indispensable tener una muy buena imagen, en especial en lo que respecta al cumplimiento de los contratos, ya que constituye una ventaja que el exportador debe aprovechar
3. No preocuparse demasiado por la formalidad. El uruguayo no presta gran atención a la ropa que viste y cómo visten los demás, y menos los empresarios. Sin embargo, el nivel cultural es elevado.
4. Flexibilidad con los horarios, considerando que la puntualidad no es un punto fuerte en el país. (p. 14)

### **Requisitos de las importaciones y certificaciones.**

El código aduanero uruguayo es el que rige las transacciones comerciales de compra y venta internacional. Dicho código establece restricciones, prohibiciones y

licencias de importaciones, con respecto a la última, existen distintos productos que requieren autorización previa frente alguna entidad gubernamental. Sin embargo, para la oferta exportable de Ecuador, no existen dichas restricciones.

Lo que si se debe enfatizar son los requisitos sanitarios y fitosanitarios ya que todas las exportaciones agrícolas ecuatorianas están obligadas a obtener dicha certificación de AGROCALIDAD. No obstante, en el caso del banano, el importador uruguayo está obligado a obtener la Acreditación Fitosanitaria de Importación en el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca [MGAP] bajo la Dirección General de Servicios Agrícolas [DGSA] antes del arribo de la mercancía (ALADI, 2012).

Prácticamente, no se requiere de mayores exigencias para gestionar las importaciones de banano, factor que ha caracterizado al país a diferenciarse de otros países latinoamericanos, ya que el exportador solo debe emitir documentos tales como la factura comercial original, conocimiento de embarque, *packing list*, certificado de origen y certificado fitosanitario. Mismos que deben ser presentados por el importador al momento de la desaduanización.

#### **Acuerdos bilaterales.**

Por otra parte, con respecto a las barreras de entrada, es importante destacar que Argentina y Uruguay trabajan bajo el acuerdo ACE N° 59 con Ecuador desde el primero de abril del 2005, el mismo que brinda preferencias arancelarias a diversos productos entre los cuales se encuentra el banano. Dicho bien, ingresa con un arancel del 0 % en Argentina y Uruguay. Además, el acuerdo de permitirle exoneración con respecto a licencias de ingreso, aludiendo al caso del banano orgánico donde es obligatorio.

## **Investigación primaria**

La técnica escogida en la selección de datos para la investigación fueron las entrevistas, mismas que se realizaron a expertos dentro del mercado en estudio. La primera entrevista se realizó a una empresa exportadora de banano a Argentina, la cual aclaró la situación actual del mercado con respecto a precios y logística. La segunda entrevista se realizó a un empresario uruguayo quien explicó de qué manera se da el acceso a tal mercado y el rol que el banano cumple en la actualidad.

### **Análisis entrevista mercado argentino.**

La primera pregunta de la entrevista está relacionada con una estrategia comercial para el acceso a tal mercado, en donde expusieron qué estrategia como tal no podían indicar debido a que eso dependería de los recursos que se posea. Sin embargo, recomendaron que la búsqueda de clientes de forma presencial es una opción conveniente.

En cuanto a requisitos y canales de distribución, lo explicaron de la siguiente manera. La empresa inició sus exportaciones con caja de primera, después incursionaron con la caja de segunda o como ellos le dominan “caja chilena”, al mercado argentino y chileno, alegando que para dichos destinos las exigencias eran las mismas y su acceso era menos rigurosa que los mercados europeos. Por otra parte, en cuanto a distribución, indicaron que trabajan bajo términos FOB, es decir son responsables de la carga hasta el puerto de Guayaquil, por lo que solo enfatizaron la trazabilidad de la misma, indicando que el transporte es multimodal, dicho de otra manera llega de vía marítima hasta el puerto de San Antonio y de ahí sigue vía terrestre hasta Buenos Aires, ya que si se lo realiza vía marítima desde el puerto de Guayaquil al puerto de Buenos Aires su duración es de 46 días.

Con respecto a las promociones y precios, detallaron que todo ingresa por la vista y que la base de una promoción se encuentra en cómo es vista la fruta, táctica que les ha permitido seguir con sus ventas pese a la dura competencia. Por tal motivo, los precios tienen un rol variable ya que trabajan con precios spot, quiere decir precios semanales del mercado, indicando que en temporadas bajas una caja en precio FOB se ubica en \$ 5.20 mientras que en temporadas altas llega hasta \$ 14.00.

Finalmente, en la última sección de la entrevista, misma que abarcó temas de capacitación e industrialización de la fruta, su postura fue la siguiente. Referente a los programas y asistencia indicaron que aduana da capacitaciones gratuitas a las

empresas exportadoras, mientras que AGROCALIDAD pone a disposición capacitaciones técnicas a los productores. Sin embargo, sobre la industrialización del banano, señalaron que no es factible ya que el proceso de industrializar una fruta es costosa por los actores y regulaciones que intervienen, debido a eso la venta de la fruta en su estado natural sigue siendo rentable.

#### **Análisis entrevista mercado uruguayo.**

Uno de los primeros puntos que se consideraron fue la estrategia comercial que el entrevistado implementaría para acceder a dicho mercado teniendo en cuenta que el banano es un producto muy demandado y en dicho mercado existe gran competencia, lo cual explicó de la siguiente manera. El empresario uruguayo es reconocido por realizar negociaciones presenciales es decir prefiere cerrar tratos de forma segura y sin tomar riesgos de fraudes. Por lo que si una empresa desea ingresar a tal mercado, la visita de representantes de la empresa ayudaría que la misma se diera a conocer de manera segura para captar clientes, mismo que debería atraparlos mediante la calidad de la fruta.

Por otra parte, de acuerdo a la experiencia del entrevistado, él mismo describió que los requisitos de entrada son similares a los fijados para Argentina y Chile, es decir no existen mayores exigencias ya que debido a los acuerdos comerciales, dicho bien ingresa sin restricciones. Además, enfatizó que en Ecuador se trabaja bajo términos de negociación FOB por tal motivo, la distribución de la fruta depende del importador, lo que recalcó fue los días de tránsito en donde específico que del puerto de Guayaquil al puerto de Montevideo son 50 días, por tal motivo el importador uruguayo se encarga del flete ya que comúnmente es multimodal es decir marítimo y terrestre.

En cuanto a las tendencias sociales y culturales que están afectando el consumo de banano en estos mercados no determinó ningún aspecto. Sin embargo, destacó que el banano como materia prima les ha permitido a Uruguay producir numerosos productos tales como los chips, ticholos, cereales y chocolate de banana. Además, enfatizó que el banano ecuatoriano no necesita promoción con tal, ya que por el consumo histórico es reconocido en tal mercado pero si destaca que la empresa es la que debe promocionarse.

Con respecto a la competencia del banano brasileño confirmó que su precio es más bajo en comparación con el ecuatoriano, no obstante la calidad del mismo sigue siendo un factor determinante al momento de su adquisición. También, indicó

que actualmente, un importador uruguayo está dispuesto a pagar por una caja de banano \$ 7.40 FOB.

Finalmente, manifestó que aunque las exportadoras de banano deberían tener en consideración la comercialización y exportación de derivados de la fruta, la principal causa para no acceder a tal procedimiento es por lo caro que resulta la industrialización para las mismas.

## **Plan de Marketing**

Dentro de este punto se diseñará un plan de marketing para la empresa objeto de estudio, con el fin de analizar su entorno tanto interno como externo y las posibles estrategias para su implementación.

En primer lugar, se debe entender al marketing como el “conjunto de actividades encaminadas a conseguir los objetivos comerciales previstos en la empresa, detectando las necesidades de la clientela, para llegar a satisfacerlas de la forma más rentable posible para la empresa” (Programa de Cooperación Integral Productiva, 2018, p.5). Por lo tanto, en base a la definición expuesta, el plan de marketing es la herramienta para cumplir con dichas actividades.

### **Misión.**

La misión de plan de marketing es que la empresa exportadora de banano logre abastecer y satisfacer el mercado Cono Sur mediante la calidad de su fruta.

### **Visión.**

La visión del proyecto es que la empresa exportadora de banano sea reconocida en el mercado Cono Sur por los estándares de calidad de la fruta, incrementando sus ventas anuales y posicionamiento en dicho mercado, cumpliendo las expectativas de los clientes.

## **Análisis Situacional.**

### **Análisis Externo PESTA.**

#### **Factores políticos**

La república de Argentina está formada por un sistema demócrata representativo, republicano y federal. Según Reforma Política para la Republica (2002) establece que:

Por representación se entiende que las autoridades elegidas en elecciones universales, obligatorias e igualitarias, toman decisiones de gobierno en nombre de toda la sociedad. (...) También se consigna la forma federal como forma de gobierno, lo que indica que la Unidad Nacional proviene de una voluntad de los estados provinciales que decidieron formar parte de una unidad superior, delegando cierta cantidad de poderes en esa unidad superior (que son todos los que indica la Constitución Nacional) y reservando para sí mismas aquéllos poderes que no estuvieran expresamente delegados al gobierno federal. (párr. 3 – 4)

Además, el gobierno está establecido por distintos poderes, los cuales son: el ejecutivo, legislativo y judicial. Mientras que su administración es pública y dentro de ella se encuentran los ministerios y secretarías. Por otra parte, es importante mencionar que sus 23 provincias poseen una constitución republicana y representativa que ejecuta cada poder sin embargo solo Buenos Aires es una ciudad autónoma, es decir posee legislatura propia.

La política de la República de Uruguay ha sido catalogada como una democracia directa, es decir el pueblo es el que gobierna, mismo que está estructurado por tres poderes: el ejecutivo, legislativo y judicial. Según Clemente (2008) indica que:

Las condiciones políticas del Uruguay actual tienen relación directa con la forma en que se procesó la transición a la democracia en 1985, tras un largo ciclo autoritario que se había iniciado a fines de 1967. (...) El cambio político de 2005 y su trascendencia histórica radican en que, por primera vez, una fuerza que había nacido y crecido en la oposición llegaba al gobierno con un programa que recogía las demandas y las aspiraciones de la izquierda uruguaya organizada en el Frente Amplio. (...) Por otra parte, la integración

regional ha generado nuevos marcos institucionales, de los cuales el más reciente ha sido la creación del Parlamento del MERCOSUR. (pp. 96 – 97)

Por otra parte, dentro de sus características más relevantes se encuentra el legado del expresidente Mujica, quien consolidaba sus acciones frente a las decisiones de su pueblo, lo que dio paso a ser considerado un país plenamente democrático y dejando un legado que hasta la actualidad continúa.

### **Factores económicos**

Argentina, frente a sus problemas económicos, sigue siendo un mercado que juega un rol importante en la economía mundial. Desde la severa crisis que atravesó en 2000, el país tuvo un rápido crecimiento económico, sin embargo para el año 2015, una nueva ola de problemas financieros y económicos tocaron las puertas argentinas, debido a incorrectas administraciones. Es así que, electo a finales del 2015, el presidente Mauricio Macri, anunció reformas económicas para combatir tal crisis y reactivar la economía. Sin embargo, factores como la inflación, pobreza, desempleo, caída en los mercados bursátiles daban paso a dichas reformas solo sean palabras de aliento. Según Export Enterprises (2018) indica que:

A fines de 2015, se realizó un ajuste monetario: el Banco Central de Argentina eliminó los controles de tasas y capital con la esperanza de que esto alentara a inversionistas temerosos de una sobrevaluación de la moneda nacional. (...) En 2016, Argentina se vio confrontada a importantes desafíos: una inflación de 40%, una fuerte cesantía y una caída del consumo. El presidente había prometido combatir la pobreza, pero esta aumentó. (...) buscó promover las inversiones extranjeras. En especial, organizó un gran foro de inversión, que congregó a numerosos directores de empresas extranjeras. (...) Por otra parte, Macri ha comenzado a negociar con los acreedores del país para reforzar el acceso de Argentina a los mercados financieros. (p.1)

Por otra parte, el escenario para el 2017 no fue alentador e incluso no llenó las buenas expectativas previstas por El Banco Central de la República de Argentina [BCRA], es que tal como Centenera (2018) señala que el 2017 cerró “con un aumento de los precios del 24.8 %, sólo superado por Venezuela (...) la inflación creció un 46 % más que el máximo marcado por el Banco Central para 2017” (párr.1). Además, la situación social aún era delicada y es que las controversias por

las distribuciones de los recursos eran los debates más persistentes entre las autoridades.

Por tal motivo, durante el presente año, una de las primeras acciones del gobierno fue buscar apoyo del FMI mediante una línea de crédito de \$ 50,000 millones con el fin de mitigar el panorama financiero. Sin embargo, el Centro de Estudios Latinoamericanos [CESLA] señaló que:

Fitch<sup>5</sup> dijo que el programa del FMI ayudaría a mantener el panorama estable y la calificación "B" de Argentina, pero que el futuro de esta perspectiva depende de que el Gobierno aplique medidas para reducir los riesgos macroeconómicos y restaurar la credibilidad de los inversores. Argentina prometió al FMI buscar una mayor consolidación fiscal para garantizar el acuerdo, pero Fitch apuntó a que ésta y otras medidas de austeridad aplicadas por el Gobierno podrían enfrentar considerables riesgos políticos. (párr. 3- 4)

Es así, que hasta el momento el panorama económico continúa buscando mejoras y es que según el Banco Mundial (2018 “la nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones y una desaceleración de la inflación” (párr. 3). Permitiendo, que el déficit disminuya en un 4.3 %.

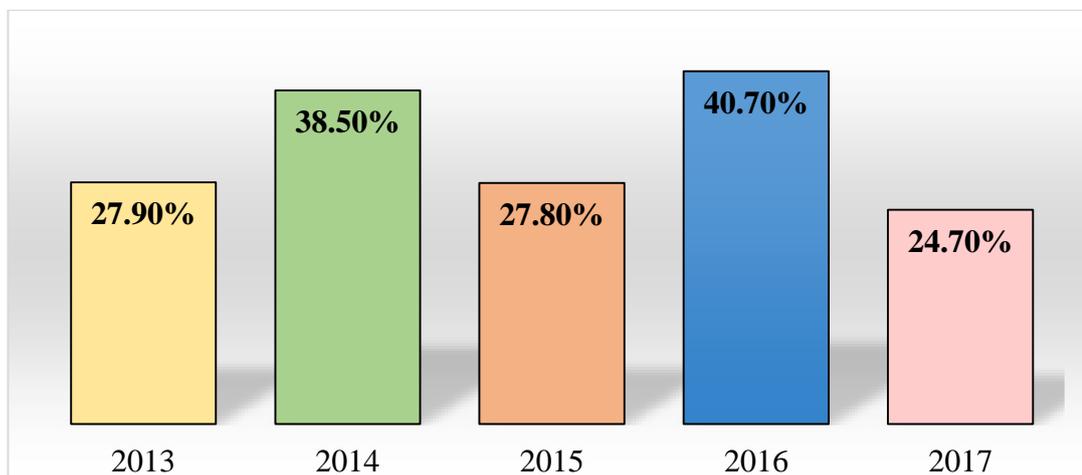


Figura 7. Inflación anual en Argentina.

Nota: Adaptado de “Inflación en Argentina: periodo 2007 -2017” por Bolsa de Comercio de Santa Fe, 2018.

<sup>5</sup> Calificadora de riesgo de Argentina

Uruguay, país pequeño que durante los últimos años ha mejorado su situación económica. Según cifras anuales del *raking* PIB per cápita, realizado por FMI, este se encuentra en el puesto 51 y Export Entreprises (2018) indica que:

Uruguay experimentó una tasa de crecimiento anual superior al 6 % entre 2004 y 2008, pero recientemente ha enfrentado las consecuencias de la desaceleración económica regional, ya que depende de la situación económica en Argentina, Brasil y también en China. Según el Banco Central de Uruguay, el crecimiento del PIB alcanzó el 2.7 % en 2017, llevando la racha de crecimiento del país a 15 años, la expansión más larga de su historia. El FMI pronostica un crecimiento de 3.1% para 2018 y 2019. Los sectores de transporte, comunicación, comercio y hospitalidad están impulsando la economía. (p.1)

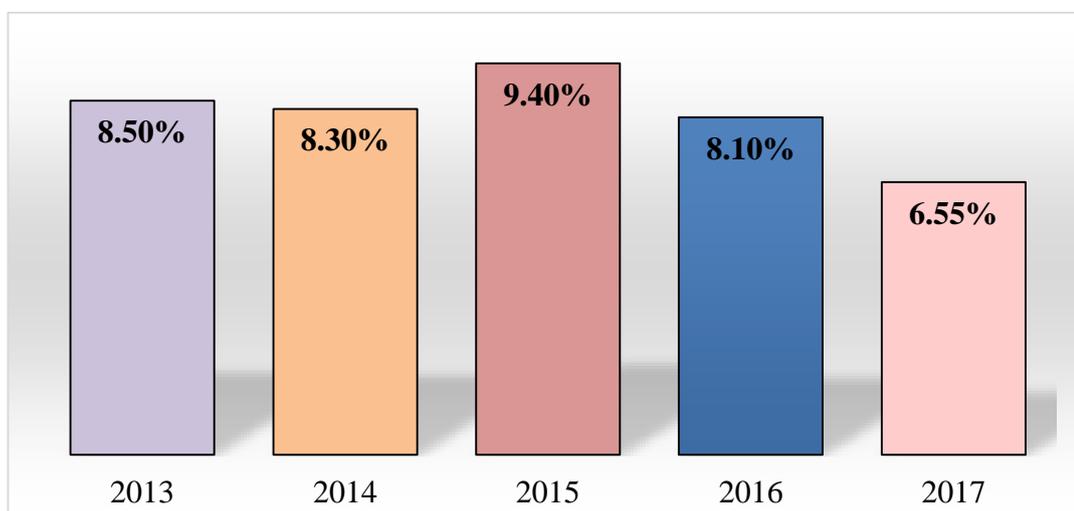


Figura 8. Inflación anual en Uruguay.

Nota: Adaptado de “Índice de Precios del Consumo” por Instituto Nacional de Estadísticas Uruguay, 2018.

Por otra parte, posea baja tasa de desempleo y la pobreza ha disminuido notablemente durante los últimos años. Las principales actividades que le generan beneficios económicos son las agrícolas y ganaderas. Destacando la soja, el arroz, el maíz, el girasol y la caña de azúcar en la parte agrícola; mientras que en la ganadera predomina la carne bovina y vacuna. Por último, el sector industrial está ligado a las actividades económicas principales donde resaltan las empresas frigoríficas y lácteas (ProChile, 2017). Por tal motivo, el gobierno realiza inversiones considerables en dichos sectores.

Adicional, el panorama general del país persiste con altas expectativas y es que Uruguay durante los últimos años ha trabajado con el Banco Mundial en diferentes proyectos sociales, de infraestructuras y agricultura, el mismo le ha dado apoyo analítico e incluso le otorgó una línea de financiamiento para que enfrente las crisis internacionales, como la que enfrena su vecino país Argentina. Por tal motivo, según el Banco Mundial (2017):

En julio de 2013, el Banco Mundial clasificó a Uruguay como un país de renta alta. Para 2015, el ingreso nacional bruto per cápita ascendía a US\$21,625 en PPA. Dos características fundamentales -un sólido pacto social y la apertura económica- sustentan el camino hacia la reducción de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida que Uruguay ha transitado con éxito durante la última década. (párr. 2)

Finalmente, Uruguay y Argentina trabajan con Ecuador, bajo el acuerdo de complementación económica N° 59, el mismo que tiene como fin la contribución al desarrollo económico mediante la facilitación para la circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias. En el caso del banano, para ambos países el arancel es del 0 % y dicha fruta no necesita una licencia de ingreso, aludiendo al caso del banano orgánico donde es obligatorio.

### **Factores sociales**

La crisis económica en Argentina dio paso a altos niveles de pobreza. Salgado (2018) indica que: “Endeudamiento externo y balanza comercial negativa marcan el rumbo del Gobierno de Mauricio Macri. Una situación que rompe el tejido social y deja a los trabajadores a su propia suerte” (párr. 1). Además, la depreciación del peso y la inflación son dos de los factores económicos que han repercutido socialmente y que llevarán a Argentina a un estallido social.

Pues bien, teniendo en cuenta dicha situación, la situación social es la siguiente. El salario mínimo vital no logra cubrir las necesidades básicas de una familia argentina, esta posición dio paso a que familias pasaran a la indigencia según el INDEC. También, los casos de violencia contra la mujer aumentaron en los últimos años, nuevamente el INDEC indica que en el año 2017 86,700 mujeres presentaron denuncias por agresiones físicas y psicológicas. Por otro lado, recientemente, el texto del aborto fue un debate reñido y solo cuatro votos

diferenciaron la aprobación de la controversial ley de las 14 semanas, actualmente en la última fase el senado dio el rechazo a dicho proyecto.

Sin embargo, en aspectos culturales, Argentina es considerada un país multicultural, destacando sus ideologías y libertad de expresión. En aspectos educativos, pese a la crisis, sigue siendo subsidiada por el gobierno y ya no es competitiva, en una entrevista realizada por Maximiliano Fernández a Mariano Narodowski, profesor universitario, indica que:

Argentina tiene una política educativa empantanada, que no va para atrás ni para adelante. Hace muchos años estamos en el mismo lugar y no podemos avanzar. Y comparado con otros países de Sudamérica no tenemos ningún dato de crecimiento superior a ellos. Siempre estamos peor comparativamente que Uruguay, Chile, Colombia, México. Significa que estamos dilapidando una herencia importante y la democracia no encuentra la capacidad para solucionar esos problemas. (párr. 2)

La situación en Uruguay es distinta, cambios que se atribuyen a las políticas establecidas y a la tendencia continua. Según Clemente (2008):

Una de las características culturales que más directa relación tiene con la educación es un cambio en los valores que caracterizaron a la sociedad uruguaya. Si bien la solidaridad sigue siendo un rasgo dominante en los comportamientos de la mayoría, la violencia y el sentimiento de inseguridad conspiran contra ella. (...) la sociedad uruguaya se encuentra en una fase de transición, en la cual se articulan elementos de cambio y de continuidad. Las políticas sociales pueden incidir en la orientación que adopte la transición. (pg. 97)

Además, es considerado uno de los países latinoamericanos con menos porcentaje de analfabetismo. Desde la educación primaria hasta la universidad es subsidiada por parte del gobierno, pero también hay grupos privados que brindan los mismos servicios. En cuanto a la especialización se da en campos técnicos, lo que ha permitido que Uruguay se desempeñe con profesionales que constituyen fuerza de oportunidades.

### **Factores tecnológicos-ambientales.**

En Uruguay, considerado uno de los países con más baja contaminación ambiental, está ubicada fuera de los trópicos por lo que posee las cuatro estaciones, su clima es templado, aún no se han reportado catástrofes naturales a gran magnitud

por lo que mucho se cuestiona si se encuentran preparados para sobrellevar dicha situación. Además, se considera que el agua potable es de óptima calidad.

Con respecto a la tecnología, Uruguay lidera el desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones [ITC]. Según la Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento [AGESIC] las mejoras han permitido que la población tenga más acceso a banda ancha es decir los uruguayos posean la mejor conectividad internacional de América del Sur.

En Argentina, el panorama ambiental ha sido abordado por diferentes instituciones, mismas que han aportado con diversos comentarios, según el Banco Mundial (2016) la situación es que:

El ministerio nuevo necesita implementar una estructura organizacional que abarque un espectro más amplio de desafíos y necesidades, vinculado al medio ambiente y a los recursos naturales, en base a prioridades explícitas. (...) Establecer sistemas integrales de recolección y monitoreo de datos ambientales, por ejemplo, recolección en tiempo real de datos sobre la calidad del aire en áreas urbanas, monitoreo de la calidad del agua, o datos sobre deforestación y degradación de las tierras. (...) Argentina debería aprovechar la cooperación y el financiamiento internacional que puede ser una fuente importante de transferencia de nuevos conocimientos para la gestión ambiental, mejoras en la eficiencia, y conocimientos sobre desarrollo limpio. (pp. 56 -58)

Por otra parte, la tecnología argentina está ligada a la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, misma que fue fundada para impulsar los avances tecnológicos del país. Según la agencia (2018) desde el año 2010 “se dio un fuerte impulso a la difusión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación a través de la activa participación en los festejos por el Bicentenario en la Posta de la Ciencia y la Tecnología, en Tecnópolis” (párr. 9). Permitiendo que dichos avances sean incursionados en distintas industrias con el fin de mejorar sus procesos y competitividad internacional.

### **Análisis Interno.**

#### **Análisis de la competencia Porter.**

##### **Amenaza de nuevos entrantes**

Actualmente, el sector bananero cumple con altos estándares, regulaciones y certificaciones establecidos por los mercados más exigentes a nivel mundial. Sin embargo, el acceso de nuevos entrantes se torna complicado por distintas barreras de entrada.

Por ejemplo, los requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital de inversión se considera la primera barrera, ya que no todos cuentan con el capital necesario para ingresar a un sector que tiene un gran auge y aceptación a nivel internacional. Además, acceder a financiamientos por parte de instituciones financieras como los bancos, es complicado pues los requisitos son muy estrictos.

Por otro lado, las políticas gubernamentales restrictivas. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y certificaciones de calidad. Para la industria bananera, no sólo los productores deben contar con las calificaciones pertinentes para que su fruta pueda ser comercializada y consumida, sino también las pequeñas empresas exportadoras. Pues ambos participantes deben regirse a un riguroso proceso de calificación liderado por instituciones reguladoras.

Finalmente, a pesar de que Globalcambio no se encargue de la producción de banano como tal, debe trabajar con proveedores calificados, y a su vez tuvo que regirse a un proceso de calificación que requirió de una alta inversión de capital y tiempo. Factores claves que dificultan la entrada de nuevos competidores.

##### **Poder de negociación de los proveedores.**

Esta fuerza de Porter no es considerada una amenaza para la empresa Globalcambio. De acuerdo al registro del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGAP], citado en el “Informe Sector Bananero Ecuatoriano” por el Ministerio de Comercio Exterior (octubre, 2017), las hectáreas sembradas de banano cuentan con aproximadamente 4,473 productores, en donde el 78 % corresponden a pequeñas empresas alcanzando el 96 % si se considera a las medianas también. (pp. 3-4)

La empresa opta por diversificar a sus proveedores y evitar la centralización. Actualmente trabaja con más de 10 productores de banano principalmente de Machala y El Guabo.

#### **Poder de negociación de los compradores.**

Actualmente Globalcambio exporta al mercado chileno, en donde cuenta con seis clientes. Sin embargo, la misión del plan de marketing es llegar a todo el mercado Cono Sur, por lo tanto, esta fuerza de Porter si representa una alta amenaza para la empresa.

Al incursionar en nuevos mercados, la empresa no cuenta con una gama de clientes fijos, pues debe iniciar procesos de negociación para ganar credibilidad y prestigio en dicho mercado. Por lo que, es posible que la empresa deba ceder a condiciones establecidas por los compradores, quienes se vuelven exigentes al trabajar con un nuevo proveedor. Por ejemplo, es común que una empresa inicie exportando un contenedor de prueba para dar a conocer su fruta en el nuevo mercado, esto se conoce como “exportación a consignación”. La cual representa un gasto y un alto riesgo que la empresa debe asumir.

#### **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Esta amenaza se considera baja, ya que según Pro Ecuador (2018) el único producto sustituto del banano es el plátano, pues poseen las mismas propiedades y beneficios. Además, ambos productos son comercializados en hipermercados, supermercados y verdulerías.

#### **Rivalidad entre competidores existentes.**

Con respecto a los competidores a nivel nacional, en la actualidad existen 400 empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de banano. Sin embargo, solo 42 (incluida la empresa en estudio) se dedican a la exportación de banano de segunda. El banano de segunda es exclusivamente para el mercado Cono Sur, es decir que la competencia es alta localmente.

Sin embargo, se debe analizar también la rivalidad existente a nivel internacional. Como se mencionó anteriormente, se conoce que en el caso del mercado argentino, entre los principales proveedores de la fruta se encuentra liderando Ecuador, seguido de Bolivia, Paraguay, Brasil y China. Por lo tanto, se puede considerar que la amenaza es baja.

Por otro lado, en el mercado uruguayo, de acuerdo a datos de la página TradeMap (2018), Ecuador es uno de sus principales proveedores, después de Brasil,

a pesar de que en el 2016 y 2017 Ecuador lideró en las importaciones de Uruguay con un total de 14,501 miles USD y 14,911 miles USD respectivamente. Se puede considerar que la amenaza es media baja.

La implementación de las cinco fuerzas de Porter es un factor determinante al momento de tomar nuevas decisiones, pues dependen de ellas para conocer la situación actual de la empresa y a lo que posiblemente se puedan enfrentar ahí afuera.



Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter: Caso Globacambio.

Nota: Adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas que le da forma a la estrategia” por Harvard Business Review, 2008, p.2.

## **Análisis FODA.**

### **Fortalezas**

1. La empresa tiene disponibilidad de la fruta durante todo el año sin inconvenientes.
2. Desde la calificación de la empresa como exportadora, la misma fue autorizada por el MAG para abarcar todo el mercado Cono Sur.

### **Oportunidades**

1. La demanda de banano en el mercado Cono Sur se da durante todo el año.
2. La calidad del banano ecuatoriano es reconocido a nivel mundial, por lo que permite ingresar con una muy buena reputación.
3. Durante los últimos años, los acuerdos comerciales con todos los miembros del Cono Sur, se han intensificado, mismo que ha dado paso a obtener preferencias arancelarias del 0 % para el banano.
4. Según estadísticas de Trademap, el Ecuador abarca el 76.85 % del mercado argentino y el 54.56 % del mercado uruguayo.
5. El proceso de exportación se han vuelto eficientes durante los últimos años sin la intervención de agentes de aduanas.
6. AGROCALIDAD es la agencia encarga de certificar la calidad fitosanitaria, misma que otorga a la empresa el certificado fitosanitario, que permite que la fruta ingrese a los mercados internacionales mediante su respaldo.

### **Debilidades**

1. El banano es un producto perecible, que si no recibe un tratamiento adecuado o no es enviado bajo temperaturas ideales, ocasiona pérdidas cuantiosas.
2. El *market share* de Globalcambio en mercados de Chile, Argentina y Uruguay es limitada.
3. La empresa no cuenta con cabezal propio para la movilización de sus contenedores.

### **Amenazas**

1. Existen factores exógenos como los cambios climáticos y ataque de plagas, que impactan en el bienestar de la empresa.
2. El sector bananero es muy demandado y de alta competitividad por tal motivo existe una vasta competencia internacional.

3. La industria bananera trabaja por temporadas lo que ha ocasionado que la empresa tenga que adaptarse a dichas variaciones y fijar su precio por temporadas.

### **Elección Estratégica.**

#### **Opciones estratégicas: Estrategia de Nivel Corporativo: Expansión Internacional.**

Se refiere a la adecuación de las estrategias de los productos y de marketing a las condiciones específicas de cada mercado nacional (estrategia global).

Para el caso de estudio, Globalcambio ya cuenta con las adecuaciones necesarias, tales como las calificaciones pertinentes, materia prima y procesos logísticos para incursionar en nuevos mercados. Es así que, para llegar a dicha expansión, se deben aplicar diversas tácticas de promoción tal como la intervención de un representante comercial, quien dará a conocer a la empresa y a su producto en los mercados de estudio con el fin de captar clientes (importadores).

A pesar de que el objetivo principal del plan de marketing es abastecer a todo el mercado Cono Sur a través de la implementación de la estrategia, la misma puede ser aplicada para tener un mayor alcance a mercados más exigentes como lo es el europeo y estadounidense.

### **Redacción del plan de marketing: Las 4P's.**

#### **Producto.**

El banano agrupa una gran variedad de plantas herbáceas del género *musa*, dentro de dicho género se encuentra la variedad *Cavendish*, misma que tiene las siguientes características.

**Tabla 16**

*Características del banano variedad Cavendish*

<b>Variedad</b>	Banano Cavendish
<b>Clase</b>	De segunda variedad
<b>Tamaño de los dedos</b>	18 cm
<b>Calibre</b>	39 mm
<b>Numero de dedos por mano</b>	16 dedos
<b>Caja</b>	Caja 22XU CSS (20.87 KG netos)
<b>Empaque</b>	Tapa, base, fondo y funda al vacío

*Nota:* Principales características del banano variedad *Cavendish*. Adaptado de Ginafruit, 2018.

### Marca y empaque del producto.

La empresa Gobalcambio S.A. exporta su producto bajo su propia marca, la cual es *Frutiban*. La marca va impresa en las cajas de empaque que posee las siguientes medidas: 31x20x51 cm de alto, ancho y largo respectivamente. (Ver figura)



Figura 10. Empaque del producto con su respectiva marca Frutiban

### Beneficios del producto.

El consumo de la fruta no solo se da por su calidad, sino por los beneficios de la misma. Según *Food and Drug Administration* [FDA] (2008), la información nutricional de un banano es “110 calorías, 450 mg de potasio, 30 gramos de carbohidratos, 3 gramos de fibra dietética, 19 gramos de azúcar, 1 gramos de proteína, 2 % de vitamina A, 15 % de vitamina C y 2 % de hierro” (p.1).

Es decir, la fruta es una gran fuente de carbohidratos, en especial para los deportistas. También, según el *British Broadcasting Corporation* [BBC] (2015), “son ricas en triptófano, el aminoácido que ayuda al organismo a producir serotonina, un neurotransmisor asociado con el estímulo positivo al organismo, y luteína, que ayuda a proteger la vista” (párr. 8).

### Precio.

Actualmente, el precio FOB es \$7.10, mismo que es fijado bajo dos factores. El primero es el precio mínimo de sustentación establecido por el gobierno anualmente, lo que les ha permitido que desde el año 2013, las compras de la fruta se realicen bajo contratos con los productores respetando dicho precio (\$ 3.36) según el Acuerdo Ministerial Nro. 227 del MAG. Y el segundo factor son los costos incurridos en la logística.

### Plaza.

Es importante destacar que no se llegará al consumidor final, sin embargo, se conoce que la trazabilidad de la fruta inicia a través del puerto y llega hasta los frigoríficos para su distribución o venta directa de los contenedores, forma en la cual maneja la empresa sus ventas en el mercado chileno. Tal como se detalla en la figura.

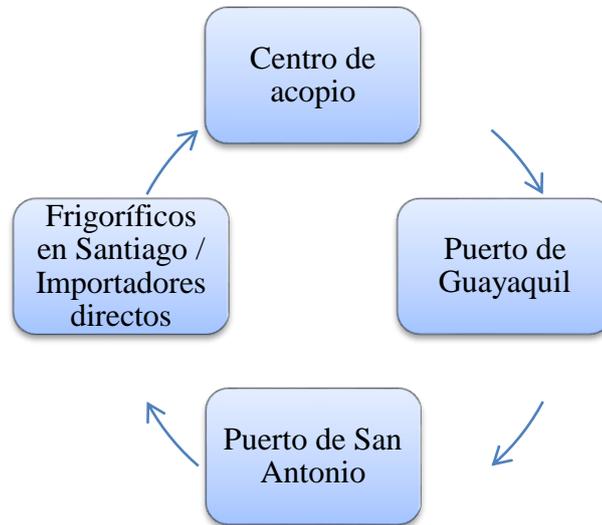


Figura 11. Ciclo actual de distribución del producto.

Por otra parte, la trazabilidad de los mercados argentinos y uruguayos se la ha establecido de la siguiente manera. Los distribuidores son importadores directos que venden su fruta a pequeños comerciantes en los mercados de transferencia respectivos. Por tal motivo, la empresa seguirá con el formato chileno que es vender directamente los contenedores (1,050 cajas) a los importadores, los cuales determinarán el tránsito de la misma que usualmente es multimodal, hasta los centros de transferencia.



Figura 12. Ciclo de distribución del producto en el mercado argentino.

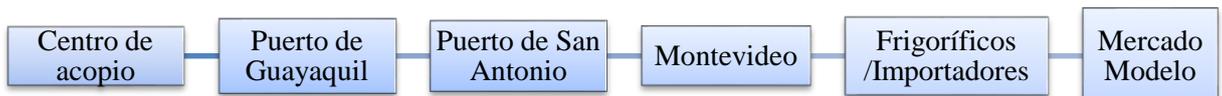


Figura 13. Ciclo de distribución del producto en el mercado uruguayo.

### **Promoción.**

La ejecución de la estrategia de nivel corporativo: expansión internacional se va a desarrollar a través de una táctica: la asistencia del representante comercial, quién es elegido por la empresa como un representante internacional, porque ayudará a la empresa a cubrir dichos mercados, por tal motivo aplicarla de manera eficaz, es la clave para acceder de forma comercial.

### **Representante comercial.**

Al estudiar la empresa, se ha considerado tener un representante comercial que permitirá impulsar las ventas, debido a que realizará visitas a los mercados destinos para promover y dar a conocer la fruta a través de material proporcionado como folletos, tarjetas de presentación y cenas ejecutivas. El objetivo es cerrar contratos con importadores directos, ya que el representante será un profesional con título de tercer nivel en carreras relacionadas a la gestión empresarial, negociaciones internacionales, comercio exterior y afines, conocedor del mercado bananero. En lo que corresponde a materia legal laboral, se firmará un contrato eventual que incluirá dos cláusulas importantes, una de ellas es la exclusividad, donde se compromete a no difundir a la competencia información de la empresa y la otra, el poder legal que se le otorga para poder cerrar contratos en dichos mercados durante el tiempo de contratación (90 días). Además, en el mismo contrato quedará fijado su salario y los viáticos que la empresa cubrirá.

Por otra parte, para la ejecución de la estrategia se va a contar con la participación del personal de la organización, concentrándose principalmente en el departamento de exportación y la colaboración de la presidencia y gerencia general.

### **Conclusión del capítulo**

Toda pequeña empresa tiene como objetivo la expansión y crecimiento a nivel internacional. Sin embargo, para el cumplimiento de dicho objetivo es necesario mantener el constante crecimiento y posicionamiento mediante nuevas estrategias y tácticas para su implementación. Globalcambio S.A. debe tomar ventaja de la experiencia adquirida dentro de los procesos logísticos y establecer una visión a largo plazo a través de nuevas formulaciones de estrategias.

## **Capítulo V: Estudio Financiero**

A continuación se detallan los distintos factores que intervienen para determinar la factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para la empresa exportadora Globalcambio S.A. Se ha considerado la data histórica de la empresa para realizar las proyecciones desde el año 2020 hasta 2024, resultados que serán analizadas en base a los indicadores TIR y VAN.

### **Consideraciones del capítulo**

Dentro del análisis financiero, solo se han tomado en cuenta los ingresos, costos y gastos asociados estrictamente a la exportación a los nuevos mercados. Ya que los ingresos y gastos históricos de la empresa no son parte de la investigación en virtud de factibilidad sino como referentes para las variaciones porcentuales.

Para efectos de proyección, se analizaron los costos y gastos operativos que actualmente incurre la empresa y se determinó que uno de los rubros más elevados, es la movilización de los contenedores. Por tal motivo, la adquisición de un camión cabezal ayudará a que disminuyan dichos costos, además de que representa un activo relevante en las actividades cotidianas de la empresa.

Además, de acuerdo a la información de la empresa, dentro de los gastos operacionales no se incluyen las inspecciones antinarcóticas, debido a que los mismos se dieron con mayor frecuencia durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa, pero desde el año 2015 por el buen perfil de la exportadora frente a SENA, actualmente no se incurre con frecuencia en dichas inspecciones.

Con respecto al salario del representante comercial y sueldo del chofer tráiler, se decidió que estará por encima del salario sectorial establecido por el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, solo el sueldo del chofer, dentro de las proyecciones, incrementó cada dos años.

Finalmente, para efectos académicos, dentro de las variaciones anuales de contenedores, no se consideró el año 2013 debido a que la empresa inició en el mes de junio sus actividades de exportación, por lo que no fue un año completo. Criterio que se repite en el año 2018. Por tal motivo, las variaciones fueron realizadas desde

el año 2014 hasta el 2017. Sin embargo, para las variaciones anuales de precios, si se consideró todos los años, es decir desde el año 2013 hasta el año 2017.

## **Inversión inicial**

La inversión inicial se encuentra dividida en capital de trabajo y activos fijos. Dado que el fin del estudio es determinar la factibilidad comercial mediante la táctica de intervención de un representante comercial para captar nuevos clientes, se ha considerado que los gastos de viáticos y el salario se encuentran dentro de la inversión en capital de trabajo. Mientras que, en los activos fijos se encuentran las herramientas que el representante utilizará en los mercados internacionales y la adquisición de un camión cabezal. En la siguiente tabla se detalla la información previamente explicada.

**Tabla 17**

*Inversión Inicial: capital de trabajo*

Descripción	Valor Unit.	Q	Precio*Q	Valor total por la misión
Salario	\$ 2,100.00	1	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00
Pasajes (ida/vuelta)				\$ 1,215.00
Avianca - Guayaquil - Buenos Aires	\$ 747.00	1	\$ 747.00	
Montevideo - Guayaquil	\$ 468.00	1	\$ 468.00	
Transbordador a Montevideo	\$ 33.00	1	\$ 33.00	\$ 33.00
Hospedaje				\$ 5,715.00
Argentina- Palermo Suites Buenos Aires <i>Apartments</i>	\$ 85.00	45	\$ 3,825.00	
Uruguay - Urban Express Hotel	\$ 42.00	45	\$ 1,890.00	
Movilización				\$ 3,519.00
Argentina tarifa taxi	\$ 32.92	45	\$ 1,481.40	
Uruguay tarifa taxi	\$ 45.28	45	\$ 2,037.60	
Almuerzos menú del día				\$ 1,082.25
Argentina	\$ 9.91	45	\$ 445.95	
Uruguay	\$ 14.14	45	\$ 636.30	
Cenas ejecutivas				\$ 168.32
Argentina	\$ 34.69	2	\$ 69.38	
Uruguay	\$ 49.47	2	\$ 98.94	
Tarjetas de presentación	\$ 0.15	400	\$ 60.00	\$ 60.00
Folletos	\$ 0.15	400	\$ 60.00	\$ 60.00
<b>Total</b>				<b>\$ 13,952.57</b>

*Nota:* Desglose de los gastos viáticos del representante comercial. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

**Tabla 18***Inversión Inicial: activos fijos*

Inversión Inicial Activo Fijo				
Descripción	Precio Unit.	Q	Total	
Hino 700 Modelo SS1EKSA – 2848	\$ 139,990.00	1	\$	139,990.00
Laptop 2018 Newest HP Touchscreen Flagship 15.6" HD Backlit Keyboard Laptop PC, 8th Gen Intel Core i5-8250U Quad-Core, 8GB DDR4, 2TB HDD + 128GB SSD, DVD, Bluetooth, 802.11ac, Media Reader, Windows 10	\$ 700.00	1	\$	700.00
Celular Samsung Galaxy S9 - 128GB	\$ 769.00	1	\$	769.00
Diseño de folleto	\$ 100.00	1	\$	100.00
<b>Total</b>			<b>\$</b>	<b>141,559.00</b>

*Nota:* Desglose de la inversión en activos fijos. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

## Financiamiento

Con respecto a la inversión inicial en activos fijos, es importante señalar que el diseño de los folletos y las herramientas del representante comercial como la laptop y el celular, son cubiertos totalmente por la empresa. Sin embargo, la adquisición del camión cabezal se lo realizará a través de un financiamiento. De acuerdo a la gerencia de la empresa, la misma tiene capacidad para cubrir el 15 % de la inversión. Es decir, que el 85 % del bien será cubierto por una entidad bancaria.

Una de las entidades con la que actualmente se encuentra afiliado, estableció que de acuerdo al histórico de la empresa, sus niveles de ventas y el bien en cuestión, puede otorgarle un “préstamo comercial fd para vehículos” de hasta \$ 120,000 con una tasa de interés anual del 9,76 % y un plazo de cinco años. El porcentaje de tasa se debe a que la empresa para dicha entidad está categorizada como “empresarial”, la cual es menor que en otras entidades donde la determinan como “pyme”, ya que para cada entidad estas categorizaciones varían por políticas internas.

A continuación, se adjunta tablas con desglose de endeudamiento, ver tabla de amortización mensual en apéndice E.

**Tabla 19***Endeudamiento*

Préstamo bancario		%
Aporte empresa	\$ 20,998.50	15 %
Banco	\$ 118,991.50	85 %
<b>Activo fijo</b>	<b>\$ 139,990.00</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco

**Costos y gastos**

En el capítulo III, se detalla el proceso actual de la empresa frente a las etapas de aprovisionamiento hasta exportación. Es así que para efectos académicos, el detalle de cada uno es relevante para comprensión de la factibilidad comercial. A continuación, el detalle de los costos y gastos variables y fijos incurridos en el proceso.

**Costos variables.**

Dentro de esta sección se detallan todos los gastos y costos que varían de acuerdo al número de cajas y al número de contenedores exportados. Para efectos de estudio, se determinó que, en base a la data histórica, dentro de un contenedor ingresan 1,050 cajas.

Es así que, en cuanto al costo del empaque, se encuentran dos rubros. Las fundas *polytubo* y el cartón que está dividido en tapa, base y *bottom pad*<sup>6</sup>, partes esenciales de una unidad y que está pactado bajo contrato con la cartonera al inicio de cada año fiscal. Con respecto a los costos navieros, ya que la empresa trabaja bajo términos FOB, solo incurre en el pago de los gastos locales por contenedor.

Lo que respecta a la movilización de los contenedores, este valor está detallado por ruta, en la cual se incurren en diferentes rubros, que para efecto de estudio se han denominado viáticos del chofer. Incluyendo el pago de los peajes, gasolina y la alimentación. La ruta consiste desde la salida del garaje del cabezal, luego el retiro del contenedor en los patios designados por la naviera, llegando al centro de acopio en la ciudad de Machala hasta su ingreso en el módulo de embarque que generalmente es TPG/Inarpi. Cabe recalcar que hasta el cierre del estudio, el acopio se ha dado en Machala.

<sup>6</sup> Papel utilizado en las láminas de las cajas de banano.

Finalmente, los turnos para el retiro de los contenedores aplicado desde junio del presente año y los rubros por la recepción, pesaje y certificado de peso en el módulo de embarque Inarpi, varían según los contenedores ingresados.

### Costos fijos.

Los siguientes gastos y costos se consideran fijos porque su valor es independiente del número de contenedores y solo son establecidos por la emisión y envío del documento.

Por un lado el certificado de origen, su valor es fijado por la entidad competente, misma que solo cobra por la emisión. Por el otro, el certificado fitosanitario, AGROCALIDAD determina su tarifario por unidad. Para ambos casos, la emisión se da por importador.

Por otro lado, el tarifario para DHL está determinado por zona y peso del envío. Es decir, para el caso de Chile, Argentina y Uruguay, la entidad *courrier* considera que se encuentran dentro de la zona cuatro. Actualmente, la empresa tiene contrato con DHL para realizar envíos específicamente a dicha zona.

Para el caso de Argentina y Uruguay, de acuerdo a la empresa un juego de documentos pesa 1.0 kilogramos, dato que se utilizó para determinar el costo de envío al agente de los clientes de Argentina y Uruguay. A continuación se adjunta figura de las tarifas por zonas y peso de envío de la empresa *courrier*.

Tarifas por zonas y productos				
<b>TARIFAS DE EXPORTACIÓN</b>				
Peso en kg	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4
Sobres hasta 300g				
0.3	33.43	43.21	51.23	51.94
Documentos hasta 2kg				
0.5	37.14	48.01	56.93	57.71
1.0	57.25	61.20	79.36	82.26
1.5	70.39	77.59	106.39	114.87
2.0	83.53	93.98	133.42	147.48

Figura 14. Tarifario de exportación DHL.

Nota: Tomado de “Guía de servicios y tarifas 2018 Ecuador” por DHL, 2018.

Para un mejor entendimiento de lo previamente detallado, las siguientes tablas presentan los valores actuales de los costos operativos y gastos administrativos de Globalcambio.S.A.

**Tabla 20***Costos operativos*

Gastos Operativos 2018		
Gasto	Descripción	Valor
<b>Fruta</b>	Precio mínimo de sustentación	\$ 3.36
	Servicio, costo, administración y control de formularios de embarque - BL de exportación \$ 100	
<b>Hapag Lloyd</b>	Servicio Manipuleo De Contenedores De Exportación \$ 110	\$ 305.80
	IVA 12 %	
<b>Fito-Sanitario</b>	AGROCALIDAD	\$ 4.71
	Tapa	\$ 0.5450
<b>Empaque</b>	Base	\$ 0.8850
	<i>Bottom Pad</i>	\$ 0.0800
	Funda <i>polytubo</i>	\$ 0.11
<b>Palets estándar</b>	20 palets estándar	\$ 12.40
<b>Certificado de origen</b>	Cámara de Industrias Guayaquil	\$ 10.00
<b>Turno</b>	Turno \$ 43 + 12 % IVA	\$ 48.16
<b>DHL/Courier</b>	Destino Argentina y Uruguay	\$ 82.26
<b>Inarpi</b>	Recepción, pesaje y VGM	\$ 295.73
<b>Gasolina cabezal</b>	Una ruta (Garaje - Depósito - Machala - Puerto)	\$ 78.00
<b>Viáticos chofer</b>	Cada ruta (Garaje - Depósito - Machala - Puerto)	\$ 50.00

*Nota:* Resumen de costos operativos actuales para la exportación de banano. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

**Tabla 21***Gastos administrativos*

Gastos administrativos anual	
Sueldo	\$ 7,200.00
Mantenimiento de neumáticos 295/80R 22,5	\$ 8,800.00
<b>Total</b>	<b>\$ 16,000.00</b>

*Nota:* Resumen de gastos administrativos anuales. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

**Premisas**

En capítulos anteriores se mencionó que la oferta exportable anual de la empresa es 720 contenedores. De los cuales, de acuerdo a la gerente general de la empresa, el 60 % está destinado al mercado chileno, mientras que el 40 % restante

estarán dirigidos a los nuevos mercados. Para efectos de proyección, se consideró distribuir las en 20 % para cada mercado. A continuación, se detalla la distribución de cajas para cada mercado en base a lo expuesto.

**Tabla 22**

*Oferta exportable anual de contenedores*

Oferta exportable anual	
Chile	432
Otros mercados	288
Argentina	144
Uruguay	144
<b>Total</b>	<b>720</b>

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Tamara Velasco.

### **Ingresos.**

Para definir el incremento anual de las ventas de contenedores dentro de las proyecciones, se determinó el promedio de la variación porcentual anual basada en los históricos de la empresa.

**Tabla 23**

*Premisa para el incremento anual de contenedores*

Año	Contenedores anuales	$\Delta$ %
2013	101	-
2014	191	-
2015	234	22.51 %
2016	330	41.03 %
2017	195	-40.91 %
<b>Promedio</b>	<b>253</b>	<b>7.54 %</b>
2018e	210	
2019e	226	

*Nota:* Promedio de variación porcentual anual del número de venta de contenedores. Elaborado por Sophie Mendoza y Tamara Velasco.

El mismo método fue utilizado para definir el incremento anual del precio dentro de las proyecciones.

**Tabla 24**

*Premisa para el incremento anual de precios*

Año	Precio	$\Delta$ %
2013	\$ 4.87	-
2014	\$ 5.43	11.53 %
2015	\$ 5.50	1.29 %
2016	\$ 6.07	10.36 %
2017	\$ 6.77	11.48 %
<b>Promedio</b>		<b>8.67 %</b>

*Nota:* Promedio de variación porcentual anual del precio de la caja. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

Por otro lado, los precios de Argentina y Uruguay se proyectaron en base a las entrevistas e investigación de mercado. En el caso de Argentina, Pro Ecuador fijó un precio promedio de la caja de \$ 8.80 para el año 2018, valor que se encuentra en el rango obtenido en la entrevista. Para el caso de Uruguay, el experto determinó que un importador está dispuesto a pagar \$ 7.40 por una caja.

#### **Costos y gastos.**

Para la proyección del sueldo del chofer, se consideró utilizar la herramienta estadística de intervalos de confianza, el mismo que proporciona una medida real con alta probabilidad de una determinada variable. Además, para un mejor resultado se tomaron las variaciones anuales de los últimos 12 años. El método estadístico aplicado dio como resultado una variación anual del 5.35 % y de 10.03 % como límite inferior y superior respectivamente.

**Tabla 25***Variación porcentual anual del SBU*

Año	SBU	Δ %		
2006	\$ 160.00	-		
2007	\$ 170.00	6.25 %		
2008	\$ 200.00	17.65 %	<b>Media</b>	0.077
2009	\$ 218.00	9.00 %	<b>N</b>	12
2010	\$ 240.00	10.09 %	<b>Desviación</b>	0.043
2011	\$ 264.00	10.00 %	<b>Grados de libertad</b>	11
2012	\$ 292.00	10.61 %	<b>T</b>	1.796
2013	\$ 318.00	8.90 %	<b>Li =</b>	5.45 %
2014	\$ 340.00	6.92 %	<b>Ls =</b>	9.94 %
2015	\$ 354.00	4.12 %		
2016	\$ 366.00	3.39 %		
2017	\$ 375.00	2.46 %		
2018	\$ 386.00	2.93 %		

*Nota:* Variación porcentual anual del SBU basado en el método estadístico de intervalos de confianza. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

Con respecto a los precios mínimos de sustentación de la caja de banano, los precios de los años pronosticados se determinaron con la función pronóstico de la herramienta Excel, como lo detalla la siguiente fórmula:  $=\text{Pronóstico}(x; \text{conocido}_y; \text{conocido}_x)$ . En donde “x” corresponde al año que se va a pronosticar, “conocido\_y” a los precios históricos y “conocido\_x” corresponde a los años históricos.

**Tabla 26***Pronóstico del precio mínimo de sustentación 2019 – 2024*

Año	Precio mínimo de sustentación
2013	\$ 3.33
2014	\$ 3.33
2015	\$ 3.50
2016	\$ 3.41
2017	\$ 3.47
2018	\$ 3.36
<b>2019</b>	<b>\$ 3.45</b>
<b>2020</b>	<b>\$ 3.46</b>
<b>2021</b>	<b>\$ 3.48</b>
<b>2022</b>	<b>\$ 3.49</b>
<b>2023</b>	<b>\$ 3.51</b>
<b>2024</b>	<b>\$ 3.52</b>

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

Finalmente, para la proyección de los demás gastos y costos se determinó el incremento porcentual en base al promedio de los datos históricos de la inflación del país de los últimos cinco años.

**Tabla 27**

*Promedio de inflación desde 2013 – 2017*

Año	Inflación
2013	2.70 %
2014	3.67 %
2015	3.38 %
2016	1.12 %
2017	-0.20 %
<b>Promedio</b>	<b>2.13 %</b>

*Nota:* Promedio de inflación para determinar la premisa sobre el incremento de los gastos operativos. Elabora por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

## Proyecciones

Para el desarrollo de las proyecciones se involucró varios factores. Entre ellos, la intervención del representante comercial, quien cerrara contratos con los nuevos clientes conforme a las cláusulas estipuladas en el contrato. (Ver apéndice G) Por otro lado, para la proyección de sueldos, solo se proyectarán en base al porcentaje obtenido como límite inferior en el intervalo de confianza.

A continuación se adjuntan las proyecciones en base a las premisas previamente mencionados para el desarrollo del escenario.

**Tabla 28**

*Proyección de ventas anual*

Variación porcentual anual por contenedores	
$\Delta$ % Anual	7.54%

Variación porcentual anual de precios	
$\Delta$ % Anual	8.67 %

País	Precio establecido
Argentina	\$ 8.80
Uruguay	\$ 7.40

Periodo	Contenedores
Mensual	2

Descripción	Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023	Año 5 2024
<b>ARGENTINA</b>					
<b>Ventas</b>					
Contenedor	24	26	28	30	32
Cajas	25,200	27,101	29,145	31,344	33,708
Precio	\$ 8.80	\$ 9.56	\$ 10.39	\$ 11.29	\$ 12.27
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 221,760.00</b>	<b>\$ 259,153.80</b>	<b>\$ 302,853.04</b>	<b>\$ 353,920.97</b>	<b>\$ 413,600.12</b>
<b>URUGUAY</b>					
<b>Ventas</b>					
Contenedor	24	26	28	30	32
Cajas	25,200	27,101	29,145	31,344	33,708
Precio	\$ 7.40	\$ 8.04	\$ 8.74	\$ 9.50	\$ 10.32
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 186,480.00</b>	<b>\$ 217,924.78</b>	<b>\$ 254,671.87</b>	<b>\$ 297,615.36</b>	<b>\$ 347,800.10</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 408,240.00</b>	<b>\$ 477,078.58</b>	<b>\$ 557,524.91</b>	<b>\$ 651,536.34</b>	<b>\$ 761,400.23</b>
<b>Total de contenedores</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>64</b>

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

**Tabla 29***Proyección de costos anual*

Variación porcentual anual para Gastos y costos												
Sueldos	5.45 %											
Demás gastos	2.13 %											
Gastos operativos Argentina y Uruguay	Año 0 2019	2020	2021	2022	2023	2024						
<b>Contenedores</b>		<b>48</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>64</b>						
Compra de la fruta	\$	174,525.60	\$	188,457.01	\$	203,497.11	\$	219,733.91	\$	237,262.36		
Gastos locales Hapag-Loyd	\$	15,311.42	\$	16,817.70	\$	18,472.17	\$	20,289.40	\$	22,285.41		
Fito sanitario	\$	235.83	\$	240.86	\$	246.00	\$	251.25	\$	256.61		
Empaque	\$	85,169.12	\$	93,547.78	\$	102,750.71	\$	112,858.99	\$	123,961.68		
Palets	\$	620.87	\$	681.95	\$	749.04	\$	822.72	\$	903.66		
Certificado de origen	\$	500.70	\$	511.38	\$	522.29	\$	533.44	\$	544.82		
Transporte	\$	6,144.00	\$	6,748.43	\$	7,412.31	\$	8,141.51	\$	8,942.45		
DHL-Courier	\$	4,118.76	\$	4,206.64	\$	4,296.39	\$	4,388.05	\$	4,481.67		
TPG- Inarpi	\$	14,807.21	\$	16,263.90	\$	17,863.88	\$	19,621.27	\$	21,551.55		
Turno depósitos	\$	2,411.37	\$	2,648.60	\$	2,909.16	\$	3,195.35	\$	3,509.70		
<b>Total costo de venta</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>303,844.88</b>	<b>\$</b>	<b>330,124.24</b>	<b>\$</b>	<b>358,719.06</b>	<b>\$</b>	<b>389,835.89</b>	<b>\$</b>	<b>423,699.91</b>

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

**Tabla 30***Flujo de caja*

Descripción	Año 0 2019	Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023	Año 5 2024
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
<b>Ventas</b>						
Ventas Argentina	\$ 221,760.00	\$ 259,153.80	\$ 302,853.04	\$ 353,920.97	\$ 413,600.12	
Ventas Uruguay	\$ 186,480.00	\$ 217,924.78	\$ 254,671.87	\$ 297,615.36	\$ 347,800.10	
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 408,240.00</b>	<b>\$ 477,078.58</b>	<b>\$ 557,524.91</b>	<b>\$ 651,536.34</b>	<b>\$ 761,400.23</b>	
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Costos de ventas	\$ 303,844.88	\$ 330,124.24	\$ 358,719.06	\$ 389,835.89	\$ 423,699.91	
Gastos administrativos	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,592.43	\$ 7,592.43	\$ 8,006.25	
Sueldo chofer	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,592.43	\$ 7,592.43	\$ 8,006.25	
Gastos por mantenimiento	\$ 8,800.00	\$ 8,987.75	\$ 9,179.51	\$ 9,375.35	\$ 9,575.38	
<b>Total Egresos Operacionales</b>	<b>\$ 319,844.88</b>	<b>\$ 346,311.99</b>	<b>\$ 375,490.99</b>	<b>\$ 406,803.68</b>	<b>\$ 441,281.53</b>	
<b>OTROS EGRESOS</b>						
<b>Préstamo</b>	<b>\$ 40,182.41</b>	<b>\$ 38,271.02</b>	<b>\$ 36,173.09</b>	<b>\$ 33,870.39</b>	<b>\$ 31,342.95</b>	
Intereses	\$ 10,299.27	\$ 8,387.89	\$ 6,289.95	\$ 3,987.26	\$ 1,459.82	
Pagos	\$ 29,883.14	\$ 29,883.14	\$ 29,883.14	\$ 29,883.14	\$ 29,883.14	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 48,212.71</b>	<b>\$ 92,495.57</b>	<b>\$ 145,860.83</b>	<b>\$ 210,862.27</b>	<b>\$ 288,775.74</b>	
(-) Participación a empleados 15 %	\$ 7,231.91	\$ 13,874.34	\$ 21,879.12	\$ 31,629.34	\$ 43,316.36	
<b>UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 40,980.80</b>	<b>\$ 78,621.23</b>	<b>\$ 123,981.71</b>	<b>\$ 179,232.93</b>	<b>\$ 245,459.38</b>	
(-) Impuesto a la renta 22 %	\$ 9,015.78	\$ 17,296.67	\$ 27,275.98	\$ 39,431.24	\$ 54,001.06	
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL NETO</b>	<b>\$ -155,511.57</b>	<b>\$ 31,965.03</b>	<b>\$ 61,324.56</b>	<b>\$ 96,705.73</b>	<b>\$ 139,801.68</b>	<b>\$ 191,458.32</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>\$ -123,546.54</b>	<b>\$ -62,221.98</b>	<b>\$ 34,483.75</b>	<b>\$ 174,285.44</b>	<b>\$ 365,743.75</b>

Nota: Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

## Indicadores de evaluación de proyectos.

### Tasa Mínima Atractiva de Retorno [TMAR]

Se conoce que la TMAR o tasa de descuento es aquella que determina el inversionista, y se la utiliza como referencia para conocer si un proyecto es factible o no. Sin embargo, en el caso de estudio la tasa de descuento se calculó en base al costo promedio ponderado de capital, conocido en inglés como *Weighed Average Cost of Capital* [WACC], ya que tendrá un endeudamiento.

Por lo tanto, para el cálculo del WACC se consideró el aporte social porcentual de la empresa, el porcentaje de endeudamiento, la tasa de interés otorgada por la institución financiera y el retorno sobre la inversión o *return on equity* [ROE], el cual dio como resultado 20.46 %.

**Tabla 31**

*Distribución porcentual de inversión inicial*

Inversión Inicial		
Aporte social	\$ 36,520.07	23 %
Endeudamiento	\$ 118,991.50	77 %
<b>Total</b>	<b>\$ 155,511.57</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

### Cálculo de WACC.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{45,659.22}{82,562.41}$$

$$\text{ROE} = 55.30 \%$$

$$\text{WACC} = (23 \% \times 55.30 \%) + (77 \% \times 9.76 \%)$$

$$\text{WACC} = 20.46 \%$$

$$\text{TMAR} = 20.46 \%$$

### Tasa interna de retorno [TIR] y Valor actual neto [VAN].

En base a las proyecciones anuales y considerando la inversión inicial de (\$155,511.57), se obtuvo una tasa interna de retorno de 41.63 % y un valor actual neto de \$ 110,529.06.

**Tabla 32**

*TIR y VAN*

Descripción	Año 0 2019	Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023	Año 5 2024
FLUJO DE CAJA TOTAL NETO	\$ -155,511.57	\$ 31,965.03	\$ 61,324.56	\$ 96,705.73	\$ 139,801.68	\$ 191,458.32

**TIR = 41.63 %**

**VNA = \$ 110,529.06**

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

### TIR sensibilizado.

Para un mejor resultado, se consideró sensibilizar el TIR en escenarios, con la finalidad de demostrar bajo que premisa es conveniente el desarrollo del proyecto. En el análisis de sensibilidad se consideraron dos variables. La primera, el promedio de tasa de inflación que es uno de los factores que determinan la utilidad del proyecto. Segundo, el precio FOB por caja en Argentina, ya que en base a las investigaciones previas se obtuvo como resultado que el precio FOB varía entre \$ 5.20 y \$ 14.00. Por lo tanto, considerando \$ 5.20 como el peor escenario, se obtiene como resultado un TIR negativo de - 7.63 %.

Es decir, en base a este análisis, el proyecto es factible solo si se cumple la premisa de vender la caja al precio FOB de \$ 8.80 en el mercado argentino.

**Tabla 33**

*TIR sensibilizado*

<i>TIR sensibilizado ante variaciones en el precio FOB por caja en Argentina</i>	41.63 %	\$ 5.20	\$ 6.80	\$ 8.80
	2.13 %	-7.63 %	16.33 %	41.63 %

*Nota:* Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

### ***Payback period.***

En base al flujo de caja acumulado, se puede determinar que el periodo de recuperación de la inversión es en el tercer año, es decir en el 2022. Con un valor de \$ 34,483.75, el cual representa específicamente un 22 % más de la inversión inicial.

### **Conclusión del capítulo**

Al realizar un estudio financiero en una empresa en operaciones, los criterios de análisis cambian, ya que la capacidad actual de la misma juega un rol importante en la determinación de la factibilidad del estudio.

Conforme a los indicadores implementados para la evaluación de proyectos, se puede determinar el siguiente resultado. La tasa mínima atractiva de retorno o tasa de descuento calculada a través del costo promedio ponderado de capital es 20.46 %, mientras que la tasa interna de retorno es 41.63 %. Por lo tanto, TIR es mayor que TMAR, lo que da como resultado un valor actual neto mayor a cero, lo cual representará un incremento en la riqueza de la empresa dentro del plazo de valoración del proyecto.

Finalmente, se determina que el proyecto evaluado devuelve una rentabilidad favorable superior a la esperada por la empresa, por lo que se considera factible su inversión. Sin embargo, en base a las premisas detalladas, la implementación del proyecto es factible sólo si dichas premisas se cumplen.

## Conclusiones

El acceso a nuevos mercados internacionales no es una decisión en base a un solo factor. Dado que el comercio internacional es integrado por diversos actores, quienes han aportado con teorías, conceptos y leyes que han trascendido e influyen en el desarrollo de los estudios comerciales.

Por otra parte, desde hace varias décadas, el Ecuador se ha caracterizado por ser uno de los principales productores de banano, el cual ha sido generador de empleos e impulsador en la dinamización del flujo comercial. Posicionándose en los mercados internacionales por su calidad y dando paso a que diversas empresas se dediquen a su comercialización de forma nacional e internacional. Situación que se ve reflejada en los movimientos comerciales de la empresa objeto de estudio.

Es así que en base a lo expuesto e investigado se determinó que la empresa, misma que conlleva los proceso logístico diligentemente y por completo, posee ventaja competitiva frente a las demás pequeñas empresas exportadoras, ya que no solo cuenta con las calificaciones pertinentes para acceder a todo el mercado Cono Sur, sino con productores de fruta calificada por AGROCALIDAD. Permitiéndole competir a nivel regional por precio y calidad.

Además, la experiencia le ayudará a incurrir en menores costos de adecuaciones, y el prestigio en el mercado como referente comercial, mismos que son esenciales cuando se trata de implementación de estrategias de expansión comercial. Así como también manejar con eficiencia los costos tanto logísticos como de exportación, en las nuevas negociaciones.

Por otra parte, en base al estudio de mercado, el banano ecuatoriano es atractivo y líder en los países miembros del Cono Sur, ya que abarca el 76.85 % del mercado argentino y el 54.56 % del mercado uruguayo. Permitiendo que Ecuador se encuentre entre sus principales proveedores.

Por lo que, bajo los diversos factores que impulsaron el trabajo de titulación, las distintas estrategias como la intervención de un representante comercial, la adquisición de un nuevo activo fijo para la reducción de sus costos operacionales, y las premisas utilizadas en el análisis financiero; se determina que la implementación del proyecto para la empresa exportadora de banano Globalcambio S.A. es factible comercialmente. Mismo que ha podido ser comprobado a través de indicadores de proyecto donde un TIR 41.63 % mayor a un TMAR 20.46 % da como resultado un

valor actual neto de \$ 110,529.06, mayor a cero, lo cual representará un incremento en la riqueza de la empresa dentro del plazo de valoración del proyecto. Por lo que este estudio puede ser considerado para futuras decisiones cuando se trate de dinamización de sus exportaciones.

## **Recomendaciones**

En primer lugar, se considera que el gobierno debería modificar los criterios que fijan los precios mínimos de sustentación de la fruta, ya que dicho precio aunque es respetado, fluctúa constantemente por las temporadas. Y a las comercializadoras de banano se les recomienda trabajar con productores pertinentemente calificados para no perder prestigio en los mercados ya abarcados.

Por otra parte, en base al trabajo de investigación, la gran demanda que existe en el mercado Cono Sur y la apertura para acceder a él, se recomienda que la empresa incremente sus proveedores después del periodo de proyección y así aumentar su oferta exportable. Factor que le permitirá ganar nuevos clientes en los mercados ya incursionados.

En cuanto a la empresa, debido al crecimiento constante que refleja en los últimos años y la acogida que tiene la fruta a nivel internacional, debería considerar buscar apertura en mercados más exigentes como el estadounidense o europeo. Así mismo, la adquisición de más activos fijos relacionado en la actividad de la empresa, ya que son esenciales en disminución de los costos operativos a largo plazo.

Además, se recomienda que la empresa invierta en estrategias de promoción y publicidad a través de la creación de una página web. Factor que dará una mejor imagen a la institución y permitirá incrementar la posibilidad de hacer negociaciones con otros mercados.

Finalmente, se sugiere que diversifiquen su oferta, no necesariamente con derivados del banano, sino otras frutas de exportación, ya que dicha diversificación les permitirá superar las temporadas bajas de la industria bananera.

## Referencias

- AGROCALIDAD. (2014). *Manual de Aplicabilidad de Buenas Prácticas Agrícolas de Banano*. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/inocuidad/manuales-aplicabilidad/manual-banano.pdf>
- ALADI. (2012). *PYMEs exportadoras: requerimientos básicos para exportar a mercados de ALADI*. Recuperado de [http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/PMDER/2012/PMDER\\_033\\_2012\\_EC.pdf](http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/PMDER/2012/PMDER_033_2012_EC.pdf)
- Armada Argentina. (2018). *Manual de Intereses Marítimos Nacionales*. Recuperado de <http://www.armada.mil.ar/pag.asp?idItem=188>
- Asamblea Nacional. (2011). Decreto Ejecutivo No. 758. Reglamento al título de la facilitación Aduanera para el comercio, del Libro V del Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones. Publicada en *Registro Oficial* No. 452, del 19 de mayo de 2011. Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2011). Decreto Ejecutivo No. 818. Reglamento a la ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines destinadas a la exportación. Publicada en *Registro Oficial* No. 499, del 26 de julio de 2011. Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2012). Decreto Ejecutivo No.2393. Código de Trabajo. Publicada en *Registro Oficial* No. 167, del 26 de septiembre de 2012. Ecuador.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2018). *Crecimiento fuerte de las exportaciones mundiales de banano durante el 2017*. Recuperado de <http://www.aebe.com.ec/2018/04/banano-2/>

- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2017). *Una mirada al sector bananero ecuatoriano*. Recuperado de <http://www.aebe.com.ec/2017/09/una-mirada-al-sector-bananero-ecuadoriano/>
- Banco Central. (2018). *Publicaciones de banca central*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/756>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). *Más allá de las fronteras: El nuevo regionalismo en América Latina*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=xfzztkpxjeoC&pg=PA75&dq=modelo+gravitacional+comercio&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiI3f7manbAhUG4VMKHee%20MBZAQ6AEINzAD#v=onepage&q=modelo%20gravitacional%20comercio&f=true>
- Banco Mundial. (2018). *Argentina*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- Banco Mundial. (2018). *Ingreso nacional bruto (ING) (US\$)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.CD>
- Cafiero, J. (2018). Modelos Gravitacionales para el Análisis del Comercio Exterior. *Revista del CEI Comercio Exterior e Integración*, p. 78. Recuperado de <http://cei.mrecic.gob.ar/userfiles/4%20modelos%20gravitacionales%20para%20el%20 analisis%20del%20comercio.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2010). *Relación Comercial ECUADOR – URUGUAY*. Recuperado de <http://www.lacamara.org/website-antes/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20uruguay.pdf>
- CEPAL, (2018). *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas por Raul Prebisch*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40010/prebisch\\_desarrollo\\_problemas.pdf?sequence=4](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40010/prebisch_desarrollo_problemas.pdf?sequence=4)

- Cioppo, J. & Salazar, R. (2015). *Estudio sectorial del banano ecuatoriano de exportación*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Javier\\_Del\\_Cioppo/publication/309395087\\_ECUADOR\\_EXPORTACION\\_DE\\_BANANO\\_Musa\\_sp\\_ESTUDIO\\_SECTORIAL\\_DEL\\_BANANO\\_ECUATORIANO\\_DE\\_EXPORTACION/links/580e06c108aebfb68a50436a/ECUADOR-EXPORTACION-DE-BANANO-Musa-sp-ESTUDIO-SECTORIAL-DEL-BANANO-ECUATORIANO-DE-EXPORTACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Javier_Del_Cioppo/publication/309395087_ECUADOR_EXPORTACION_DE_BANANO_Musa_sp_ESTUDIO_SECTORIAL_DEL_BANANO_ECUATORIANO_DE_EXPORTACION/links/580e06c108aebfb68a50436a/ECUADOR-EXPORTACION-DE-BANANO-Musa-sp-ESTUDIO-SECTORIAL-DEL-BANANO-ECUATORIANO-DE-EXPORTACION.pdf)
- Comunidad Andina. (2018). *Somos Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- Depconsa. (2018). *Depconsa Logística Integral*. Recuperado de <https://www.depconsa.solutions/acerca-de-nosotros>
- El banano encabeza las exportaciones en 2017. (2017, 26 de diciembre). *El telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/el-banano-encabeza-las-exportaciones-en-2017>
- Enríquez, C. & Paspuel, W. (15 de Diciembre de 2016). Acuerdo con la Unión Europea puso énfasis en el banano. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-comercio-union-europea-ecuador-economia.html>
- Foro Económico Mundial. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Harvard Business Review, (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E. Porter*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf)

- INTTRA. (2018). *INTTRA Honored*. Recuperado de <https://www.intra.com/newsroom/press-releases/2015-top-100-logistics-it-provider/>
- Instituto de Desarrollo Profesional. (2016). *¿Qué significa el Mercosur para Ecuador?*. Recuperado de <http://idepro.edu.ec/2016/08/30/que-significa-el-mercosur-para-ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Últimos indicadores*. Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/nivel2\\_default.asp?id\\_tema=2&seccion=P](https://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?id_tema=2&seccion=P)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2018). *Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires*. (Informe N° 115). Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_06\\_18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_06_18.pdf)
- Instituto de Investigaciones Sociales, UANL, (2008). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable: Historia de las constitución de un enfoque multidisciplinario. *Ingenierías, volumen (XI)*, pp. 23-24 Recuperado de [http://eprints.uanl.mx/10380/1/39\\_de\\_las\\_teorias.pdf](http://eprints.uanl.mx/10380/1/39_de_las_teorias.pdf)
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (2015). *Costo de Producción de Banana en Formosa* (Informe N° 50). Recuperado de [https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-s\\_t\\_n\\_50\\_-\\_costo\\_de\\_produccion\\_de\\_banana\\_en\\_form.pdf](https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-s_t_n_50_-_costo_de_produccion_de_banana_en_form.pdf)
- Investopedia. (2018). *What is Comparative Advantage*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/c/comparativeadvantage.asp>
- Lizarzaburu, G. (2018, 28 de febrero). El Cono Sur, gran comprador de Ecuador. *Expreso*. Recuperado de <http://www.expreso.ec/economia/el-cono-sur-gran-comprador-de-ecuador-XY2054167>
- Llano, C. (2011). Tema 2. Recursos, ventaja comparativa y distribución de la renta. El modelo Heckscher-Ohlin [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/cllano/eco\\_internacional\\_4/apuntes/T\\_2\\_modelo\\_HO.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/cllano/eco_internacional_4/apuntes/T_2_modelo_HO.pdf)

Longoni, M. (2016). Cada vez se importan más bananas y se producen menos en el país. *Clarín Rural*. Recuperado de [https://www.clarin.com/rural/vez-importan-bananas-producen-pais\\_0\\_4yGokHl3x.html](https://www.clarin.com/rural/vez-importan-bananas-producen-pais_0_4yGokHl3x.html)

López, E. (2008). El concepto de competitividad y su medición a nivel regional. *Revistas Científicas de la Universidad de Guadalajara*, 17 (9), 100. Recuperado de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/viewFile/5098/4761>

Maldonado, F., Zabala, J., & Zabala, V. (2012). PYMES: Contribución clave en la economía. *La eficiencia de la pequeña y mediana empresa*, 1(223), 34-36. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>

Mayorga, J. y Clemencia, M. (2008). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*. (Criterio libre N° 8). Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/8/CriterioLibre8art05.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2017). *Acuerdo Ministerial Nro. 227*. Recuperado de <http://acorbanec.com/descarga/precios2018.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). Acuerdo Ministerial No. 227. Precio mínimo de sustentación al pie del barco. Publicado en *Ministerio de Agricultura y Ganadería*, del 12 de octubre de 2017. Ecuador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). *Boletín situacional banano*. Recuperado de <http://sipa.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/aboletin-situacional-banano-2014-actualizado.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2015). *Boletín situacional banano*. Recuperado de [http://sipa.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2016/boletin\\_situacional\\_banano\\_2015.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2016/boletin_situacional_banano_2015.pdf)

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2015). *Boletín situacional banano*. Recuperado de [http://sipa.agricultura.gob.ec/biblioteca/boletines\\_situacionales/2016/boletin\\_situacional\\_banano\\_2016.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/biblioteca/boletines_situacionales/2016/boletin_situacional_banano_2016.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior, (2017). *Informe Sector Bananero Ecuatoriano*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad & FLACSO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de [https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS\\_INDUSTRIALES\\_MIPYMES.pdf](https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf)
- Mercado Modelo. (2018). *¿Qué es el Mercado Modelo?*. Recuperado de <http://www.mercadomodelo.net/quienes-somos>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe sobre el sector bananero ecuatoriano*. Recuperado de [http://panama.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/informe\\_sobre\\_el\\_sector\\_bananero\\_ecuatoriano\\_29\\_05.2017\\_def..pdf](http://panama.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/informe_sobre_el_sector_bananero_ecuatoriano_29_05.2017_def..pdf)
- Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. (2014). BANANA: comercio en el Uruguay. Recuperado de [http://www.mercadomodelo.net/c/document\\_library/get\\_file?uuid=886f4950-7ea2-437c-85f5-771ed77228d7&groupId=10157](http://www.mercadomodelo.net/c/document_library/get_file?uuid=886f4950-7ea2-437c-85f5-771ed77228d7&groupId=10157)
- Ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana. (2017). *Agenda de política exterior*. Recuperado de [https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/agenda\\_politica\\_2017baja.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/agenda_politica_2017baja.pdf)
- Mogollón, L. (2016). *Serie “Herramientas de apoyo para el trabajo docente” Texto 2: Formulación de Proyectos*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247006s.pdf>

- Naciones Unidas. (2012). *Estadísticas del comercio internacional de mercancías Conceptos y definiciones, 2010*. Recuperado de [https://unstats.un.org/unsd/trade/eg-imts/IMTS%202010%20\(Spanish\).pdf](https://unstats.un.org/unsd/trade/eg-imts/IMTS%202010%20(Spanish).pdf)
- Ocampo, J. y Parra, Á. (2003). Los términos de intercambio de los productos básicos en el siglo XX. *Revista de la Cepal, volumen (79)*, pp. 8-10. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/079007035.pdf>
- Orjuela, S. y Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de Proyectos* (Seminario de pregrado, Universidad de Chile, Santiago, Chil). Recuperado de [https://www.eenbasque.net/guia\\_transferencia\\_resultados/files/Univ.Chile\\_Tesis\\_Guia\\_del\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_Proyectos.pdf](https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf)
- Pacheco, C. & Pérez, G. (2015). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. Recuperado de <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/estudio-factibilidad-233299845>
- ProChile. (2017). Guía país Uruguay 2017. Recuperado de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/gu%C3%ADa\\_pa%C3%ADs\\_uruguay\\_2017.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/gu%C3%ADa_pa%C3%ADs_uruguay_2017.pdf)
- ProChile. (2015). Como hacer negocios con Uruguay 2016. Recuperado de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/Uruguay\\_Como\\_Hacer\\_Negocios\\_2016.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/Uruguay_Como_Hacer_Negocios_2016.pdf)
- Pro Ecuador. (2018). *Estudio de banano en Argentina*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/banano-en-argentina/>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Recuperado de [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)

- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Programa de Cooperación Integral Productiva. (s.f.). *Manual para la elaboración de Plan de Marketing*. Recuperado de [http://oldwww.espoch.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08\\_01ManualPMk1.pdf](http://oldwww.espoch.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08_01ManualPMk1.pdf)
- Ricardo, D. (1819). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=a-5VAAAACAAJ&hl=es&printsec=frontcover&source=ebookstore&pg=GBS.PA136>
- Rodríguez, C. (2015). *Adam Smith la riqueza de las naciones*. Recuperado de <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf>
- Samuelle, J. (2018). Somos un país bananero. *El observador*. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/somos-un-pais-bananero-n1254929>
- Sangucho, F. (2010). *Modelo de gravedad para los flujos comerciales en América Latina*. (Tesis posgrado, FLACSO ECUADOR, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7620/2/TFLACSO-2010FJSC.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2015). *Plan de contingenci para exportaciones de banano*. Recuperado de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Plan%20de%20contingencia%20para%20Exportaciones%20de%20Banano%20\(Servidor%20de%20MAGAP%20no%20operativo\).pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Plan%20de%20contingencia%20para%20Exportaciones%20de%20Banano%20(Servidor%20de%20MAGAP%20no%20operativo).pdf)
- Sidey, J. (s.f.). *Porter's Value Chain*. Recuperado de <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain->

Soprisa, (2018). *Exportadora Soprisa S.A.: Banano Cavendish*. Recuperado de <http://www.exportadorasoprisa.com/site/index.php/es/m-productos/el-banano>

Superintendencia de Compañías. (2011). Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010. Reglamento para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas y de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para las compañías sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías. Publicada en *Registro Oficial* No. 372, del 27 de enero de 2011. Ecuador.

Trademap. (2018). *Lista de los mercados importadores para un producto exportador por Ecuador*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|218|||080390||6|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||080390||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Trademap. (2018). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|032|||0803||4|1|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|032|||0803||4|1|1|1|2|1|2|1|1)

Trademap. (2018). *Lista de los mercados importadores para un producto importado por Uruguay*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|858|||08||2|1|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|858|||08||2|1|1|1|2|1|2|1|1)

UNCTAD, (1971). *Conocimientos de embarque*. Recuperado de [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/c4isl6rev1\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/c4isl6rev1_es.pdf)

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2018). Perfil de Ingreso/Egreso. Recuperado de <http://www.ucsg.edu.ec/fee/c024426/#inegres>

## Apéndices

### Apéndice A: Entrevista a experto mercado argentino.



#### **Entrevista para el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

- 1. Nuestro trabajo de titulación está orientado al acceso del banano al mercado Cono Sur, formado por Argentina, Chile y Uruguay. ¿Qué estrategia comercial recomendaría implementar teniendo en cuenta que el sector bananero es muy demandado y de alta competitividad en dichos mercados?**

*Ecuador es el máximo exponente de banano en Argentina no solo por su calidad sino por su presencia, estrategia comercial como tal no podríamos indicarles porque eso dependería de los recursos que se posean pero recomiendo que la búsqueda de clientes de forma presencial, sería una opción conveniente.*

- 2. Con respecto a su experiencia. ¿Cuáles son los requisitos y canales de distribución para acceder al mercado argentino?**

*Previamente la empresa ha exportado caja de primera, después comenzó con la caja chilena y se decidió incursionar en el mercado argentino ya que para ambos destinos las exigencias son las mismas y no tan rigurosas como en los mercados europeos. En cuanto a la distribución, te podría decir que se trabaja bajo termino FOB por lo que nuestra responsabilidad es hasta el puerto, sin embargo el tránsito de la carga es multimodal, es decir llega hasta San Antonio y de ahí sigue vía terrestre hasta Buenos Aires, aunque ciertos importadores si han pedido directo desde Guayaquil a Buenos Aires pero los días de tránsito son 46 días, es mucho.*

- 3. ¿De qué forma el país promociona este producto en el mercado argentino?**

*Todo ingresa por la vista. Una buena fruta es lo que nos ha permitido seguir con las ventas aunque la competencia sea fuerte.*

- 4. Actualmente, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar un importador argentino por una caja de banano?**

*Los precios juegan un papel importante, ya que se trabaja bajos precios spot no se podría definir un precio FOB específico. Por ejemplo, a inicios del año la caja estaba en \$ 5.20 mientras que actualmente llega hasta \$ 14.*

- 5. ¿Tiene conocimiento sobre los programas de asistencia técnica, capacitación y asesorías a las pequeñas y medianas empresas exportadoras que se ofrecen en el país? ¿Cuáles recomendaría?**

*Aduana da capacitaciones a las empresas exportadoras mientras que Agrocalidad tienen a disposición asesorías gratuitas a los productores.*

- 6. ¿Usted considera que ya es momento de que las pequeñas y medianas empresas exportadoras de banano se dediquen a la comercialización y exportación de la fruta y de sus derivados? ¿Cuál considera que es la principal causa de que continúen con la venta de la fruta como materia prima y no busquen la industrialización?**

*No es factible para una pyme exportadora comenzar con un proceso de industrialización, ya que el simple de traer una maquinaria cuesta miles de dólares sin contar con el personal técnico y la regulaciones para realizar el producto, por eso la venta de la fruta en su estado natural es lo más rentable.*

## Apéndice B: Entrevista a experto mercado uruguayo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Entrevista para el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

- 1. Nuestro trabajo de titulación está orientado al acceso del banano al mercado Cono Sur, formado por Argentina, Chile y Uruguay. ¿Qué estrategia comercial recomendaría implementar teniendo en cuenta que el sector bananero es muy demandado y de alta competitividad en dichos mercados?**

*Captar clientes por medio de la calidad de la fruta. Además, donde deben tener en cuenta que los uruguayos son reconocidos por realizar negociaciones presenciales ya que no les gusta tomar riesgo. Por eso les recomiendo tener representantes en Uruguay para cerrar las negociaciones.*

- 2. Con respecto a su experiencia. ¿Cuáles son los requisitos y canales de distribución para acceder al mercado uruguayo?**

*Los requisitos son los mismos que se piden en Chile y Argentina, bajo FOB, y en cuanto a distribución depende del importador. Lo que si deben tener en cuenta es los días de transito son muchos de Guayaquil a Montevideo, 50 días, por eso el uruguayo se encarga del flete que comúnmente es marítimo y terrestre.*

- 3. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias sociales y culturales que están afectando el consumo de banano en Uruguay?**

*No se acerca de las tendencias, solo podría decirte que el banano como materia prima les ha permitido producir numerosos productos como populares ticholos de banano, los chips, cereales y chocolate de banana.*

- 4. ¿De qué forma el país promociona este producto en el mercado uruguayo?**

*Promociones históricas, porque el banano ya lo conocen desde hace mucho tiempo entonces debería promocionarse la empresa.*

- 5. Bajo su criterio. ¿Cuáles considera los factores por los que en Uruguay prefiere el banano brasileño?**

*El precio del banano brasileño es más barato que el ecuatoriano, pero el ecuatoriano tiene calidad.*

- 6. Actualmente, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar un importador uruguayo por una caja de banano?**

*Depende al mercado y las temporadas, por lo general pagan \$ 7.40.*

- 7. ¿Tiene conocimiento sobre los programas de asistencia técnica, capacitación y asesorías a las pequeñas y medianas empresas exportadoras que se ofrecen en el país? ¿Cuáles recomendaría?**

*No.*

- 8. ¿Usted considera que ya es momento de que las pequeñas y medianas empresas exportadoras de banano se dediquen a la comercialización y exportación de la fruta y de sus derivados? ¿Cuál considera que es la principal causa de que continúen con la venta de la fruta como materia prima y no busquen la industrialización?**

*Es muy caro industrializar pero si considero que debería Ecuador tenerlo en cuenta en cuanto a los derivados del fruto.*

## **Apéndice C: Entrevista a gerente general de la empresa en estudio.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Entrevista para el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

**1. ¿Cuál es la capacidad actual referente a la oferta exportable de la empresa?**

*En la actualidad los productores con lo que se trabajan tienen un total de 443.74 hectáreas, pero de esas hectáreas, es decir la producción o la fruta destinada a la empresa abastece solo para 15,750 cajas, que en términos de contenedores exactamente son para 15. Esto quiere decir que por el momento podemos satisfacer la demanda con normalidad de 15 contenedores semanales.*

**2. De esa oferta exportable ¿cuánto estarían dispuestos a destinar para los nuevos mercados?**

*Solamente el 40% de la oferta se puede destinar para Argentina y Uruguay, ya que lo restante debe cubrir la demanda de nuestro principal mercado en el cual ya nos encontramos posicionados.*

**3. ¿Está usted de acuerdo con respecto a la estrategia de expansión internacional mediante la intervención del representante comercial?**

*Totalmente, considero que es una buena forma de llegar a nuevos clientes y sin intermediarios, sobre todo a un mercado que exige negociaciones directas. Por lo que beneficiaría no solo a la reputación de la empresa sino la captación de clientes de forma segura.*

**4. Con respecto al representante comercial ¿Cuál considera que debe ser su perfil y cuánto estaría dispuesto la empresa a cubrir en viáticos y herramientas del viaje?**

*En cuanto al representante debe ser un profesional con perfiles en negocios internacionales o comercio exterior. Sin embargo, para los viáticos la*

*empresa está en capacidad de brindar el mayor apoyo a este representante puesto que deberá contactar clientes que a largo plazo nos beneficiará, por lo que considero que su estancia entre los 2 países debe ser de unos 90 días con el fin de cerrar si o si contratos. Y bueno en cuanto a herramientas, se le otorgaría una laptop y teléfono celular para estar en constante contacto.*

- 5. Durante el análisis de los costos y gastos operativos, nos hemos dado cuenta que el rubro que más pagan son los fletes de movilización de los contenedores, por lo que en el estudio consideramos la adquisición de un camión cabezal de \$ 139,990.00 a través de un endeudamiento con alguna institución financiera para financiamiento del bien. ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa aportar para la compra de dicho activo?**

*Bueno con la situación actual de la empresa no más de \$30,000 por lo que la diferencia del cabezal si considero que deba ser mediante algún banco con el que se trabaje por preferencias de tasas y monto.*

- 6. ¿Consideraría la implementación de este estudio?**

*Si los resultados son rentables por supuesto que lo implementamos. Sin embargo, me gustaría que el estudio muestren los nuevos costos que se incurren para esos mercados sin considerar la capacidad que ya poseemos para así poder determinar la parte incremental que la empresa posiblemente incurra.*

## Apéndice D: Cotización del camión cabezal.

QUIERO UN HINO
SERVICIO TÉCNICO
REPUESTOS
PROMOCIONES
Grupo **Mavesa**



### Especificaciones Técnicas

CAPACIDADES
MOTOR
DIMENSIONES

PBV (KG)	28.300
PBV EJE DELANTERO (KG)	7.500
PBV EJE POSTERIOR	21.800
PESO CABINA + CHASIS	9.770
CAPACIDAD TANQUE COMBUSTIBLE	390+450
PBV POR EJES (2+3)	29.300
CAPACIDAD DE CARGA POR EJES (5-4)	19.530
CAPACIDAD DE CARGA DINAMICA (1-4)	18.530

SISTEMA DE COMBUSTIBLE ELECTRONICO RIEL COMUN - EURO III, CON AUTODIAGNOSTICO CHECK ENGINE, MAYOR POTENCIA DE MOTOR CON MENOR CONSUMO DE COMBUSTIBLE.

HOMOLOGADO EN ECUADOR

Comparar
Cotización
Ficha Técnica

QUIERO UN HINO
SERVICIO TÉCNICO
REPUESTOS
PROMOCIONES
Grupo **Mavesa**

Cotízalo

Cuéntanos tu experiencia

Cédula

Nombres y apellidos

Celular

Teléfono

Correo Electrónico

-- Ciudad --

Modelo

Precio USD

SS1EKSA - 2848

139.990,00

-- Tipo de Crédito--  
 -- Tipo de Crédito--  
 Crédito Directo  
 Banco Pichincha  
Banco Guayaquil  
 Banco Bolivariano

**IMPORTANTE:** Los valores calculados son referenciales y bajo ninguna circunstancia esta cotización representa un compromiso de venta. Estos valores están sujetos a variaciones y están moderados por las condiciones dadas por las diferentes entidades financieras. La entidad financiera se reserva el derecho de aprobar o negar el crédito de acuerdo al análisis crediticio.

ENVIAR

**Apéndice E: Tabla de amortización mensual.**

Período	Pago	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 118.991,50
1	\$ 2.490,26	\$ 927,03	\$ 1.563,24	\$ 117.428,26
2	\$ 2.490,26	\$ 914,85	\$ 1.575,41	\$ 115.852,85
3	\$ 2.490,26	\$ 902,57	\$ 1.587,69	\$ 114.265,16
4	\$ 2.490,26	\$ 890,20	\$ 1.600,06	\$ 112.665,11
5	\$ 2.490,26	\$ 877,74	\$ 1.612,52	\$ 111.052,58
6	\$ 2.490,26	\$ 865,18	\$ 1.625,09	\$ 109.427,50
7	\$ 2.490,26	\$ 852,52	\$ 1.637,75	\$ 107.789,75
8	\$ 2.490,26	\$ 839,76	\$ 1.650,50	\$ 106.139,25
9	\$ 2.490,26	\$ 826,90	\$ 1.663,36	\$ 104.475,88
10	\$ 2.490,26	\$ 813,94	\$ 1.676,32	\$ 102.799,56
11	\$ 2.490,26	\$ 800,88	\$ 1.689,38	\$ 101.110,18
12	\$ 2.490,26	\$ 787,72	\$ 1.702,54	\$ 99.407,64
13	\$ 2.490,26	\$ 774,45	\$ 1.715,81	\$ 97.691,83
14	\$ 2.490,26	\$ 761,09	\$ 1.729,17	\$ 95.962,65
15	\$ 2.490,26	\$ 747,62	\$ 1.742,65	\$ 94.220,01
16	\$ 2.490,26	\$ 734,04	\$ 1.756,22	\$ 92.463,78
17	\$ 2.490,26	\$ 720,36	\$ 1.769,90	\$ 90.693,88
18	\$ 2.490,26	\$ 706,57	\$ 1.783,69	\$ 88.910,19
19	\$ 2.490,26	\$ 692,67	\$ 1.797,59	\$ 87.112,60
20	\$ 2.490,26	\$ 678,67	\$ 1.811,59	\$ 85.301,00
21	\$ 2.490,26	\$ 664,55	\$ 1.825,71	\$ 83.475,29
22	\$ 2.490,26	\$ 650,33	\$ 1.839,93	\$ 81.635,36
23	\$ 2.490,26	\$ 636,00	\$ 1.854,27	\$ 79.781,10
24	\$ 2.490,26	\$ 621,55	\$ 1.868,71	\$ 77.912,39
25	\$ 2.490,26	\$ 606,99	\$ 1.883,27	\$ 76.029,12
26	\$ 2.490,26	\$ 592,32	\$ 1.897,94	\$ 74.131,17
27	\$ 2.490,26	\$ 577,53	\$ 1.912,73	\$ 72.218,45
28	\$ 2.490,26	\$ 562,63	\$ 1.927,63	\$ 70.290,82
29	\$ 2.490,26	\$ 547,61	\$ 1.942,65	\$ 68.348,17
30	\$ 2.490,26	\$ 532,48	\$ 1.957,78	\$ 66.390,39
31	\$ 2.490,26	\$ 517,23	\$ 1.973,03	\$ 64.417,35
32	\$ 2.490,26	\$ 501,86	\$ 1.988,41	\$ 62.428,95
33	\$ 2.490,26	\$ 486,36	\$ 2.003,90	\$ 60.425,05
34	\$ 2.490,26	\$ 470,75	\$ 2.019,51	\$ 58.405,54
35	\$ 2.490,26	\$ 455,02	\$ 2.035,24	\$ 56.370,30
36	\$ 2.490,26	\$ 439,16	\$ 2.051,10	\$ 54.319,20
37	\$ 2.490,26	\$ 423,18	\$ 2.067,08	\$ 52.252,12
38	\$ 2.490,26	\$ 407,08	\$ 2.083,18	\$ 50.168,94
39	\$ 2.490,26	\$ 390,85	\$ 2.099,41	\$ 48.069,53
40	\$ 2.490,26	\$ 374,49	\$ 2.115,77	\$ 45.953,76
41	\$ 2.490,26	\$ 358,01	\$ 2.132,25	\$ 43.821,51
42	\$ 2.490,26	\$ 341,40	\$ 2.148,86	\$ 41.672,65
43	\$ 2.490,26	\$ 324,66	\$ 2.165,60	\$ 39.507,05
44	\$ 2.490,26	\$ 307,79	\$ 2.182,47	\$ 37.324,58
45	\$ 2.490,26	\$ 290,78	\$ 2.199,48	\$ 35.125,10
46	\$ 2.490,26	\$ 273,65	\$ 2.216,61	\$ 32.908,49
47	\$ 2.490,26	\$ 256,38	\$ 2.233,88	\$ 30.674,60
48	\$ 2.490,26	\$ 238,98	\$ 2.251,29	\$ 28.423,32
49	\$ 2.490,26	\$ 221,44	\$ 2.268,82	\$ 26.154,49
50	\$ 2.490,26	\$ 203,76	\$ 2.286,50	\$ 23.867,99
51	\$ 2.490,26	\$ 185,95	\$ 2.304,31	\$ 21.563,68

52	\$ 2.490,26	\$ 168,00	\$ 2.322,27	\$ 19.241,42
53	\$ 2.490,26	\$ 149,90	\$ 2.340,36	\$ 16.901,06
54	\$ 2.490,26	\$ 131,67	\$ 2.358,59	\$ 14.542,47
55	\$ 2.490,26	\$ 113,30	\$ 2.376,97	\$ 12.165,50
56	\$ 2.490,26	\$ 94,78	\$ 2.395,48	\$ 9.770,02
57	\$ 2.490,26	\$ 76,12	\$ 2.414,15	\$ 7.355,87
58	\$ 2.490,26	\$ 57,31	\$ 2.432,95	\$ 4.922,92
59	\$ 2.490,26	\$ 38,35	\$ 2.451,91	\$ 2.471,01
60	\$ 2.490,26	\$ 19,25	\$ 2.471,01	\$ <b>(0,00)</b>

*Nota:* Tabla de amortización de préstamo bancario. Elaborado por Sophie Mendoza y Thamara Velasco.

**Apéndice F: Diseño de folleto y tarjetas de presentación del representante comercial.**



## **Apéndice G: Contrato de compraventa internacional.**

### **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL**

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: EXPORTADORA, empresa constituida bajo las leyes de la República ECUADOR, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de otra parte IMPORTADORA S.A., debidamente representado por su Gerente General, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

### **GENERALIDADES**

#### **CLAUSULA PRIMERA:**

- 1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas. En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.
- 1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:
  - a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Inglés ) y,
  - b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.
- 1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (como FOB, CIF, EXW, FCA, etc.) estará entendida en relación con los llamados *Incoterms*, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.
- 1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.
- 1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará válida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.
- 1.6. Los precios fluctuarán dependiendo de las variaciones del mercado.

- 1.7. El presente contrato tiene un año de vigencia y podrá ser renovado conforme a la decisión de ambas partes, asimismo se dará por terminado ya sea por mutuo acuerdo o por incumplimiento de las cláusulas estipuladas.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

### **CLAUSULA SEGUNDA:**

- 2.1. Es acordado por las Partes que **EL VENDEDOR** venderá los siguientes productos: **BANANO CAVENDISH 22XUCSS**, y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos de conformidad a la cláusula cuarta.
- 2.2. También es acordado que el producto descrito anteriormente tendrá las siguientes características:

<b>Variedad</b>	Banano Cavendish
<b>Clase</b>	De segunda variedad
<b>Tamaño de los dedos</b>	18 cm
<b>Calibre</b>	39 mm
<b>Numero de dedos por mano</b>	16 dedos
<b>Caja</b>	Caja 22XU CSS (20.87 KG netos)
<b>Empaque</b>	Tapa, base, fondo y funda al vacío

## **PLAZO DE ENTREGA**

### **CLAUSULA TERCERA:**

**EL VENDEDOR** se compromete a realizar la mercancía bajo términos FOB es decir al borde del puerto de carga, término acordado por el comprador.

## **OFERTA EXPORTABLE**

### **CLAUSULA CUARTA**

**EL VENDEDOR** se compromete a enviar DOS MIL CIEN (2,100) cajas mensuales a **EL COMPRADOR** durante el año de vigencia del presente contrato, valor que puede variar una vez finalizado el mismo y por mutuo acuerdo entre ambas partes.

## **PRECIO**

### **CLAUSULA QUINTA:**

Las partes acuerdan que el precio se adaptará a las fluctuaciones del mercado bananero, es decir a los precios *spots*.

## **CONDICIONES DE PAGO**

### **CLAUSULA SEXTA:**

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EL VENDEDOR** deberá realizarse por pago adelantado equivalente al CINCUENTA PORCIENTO (50 %) de la cantidad debitada precio al embarque de los productos, y el restante CINCUENTA PORCIENTO (50 %) después de 7 días de recibidos los productos por parte del comprador.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de transferencia electrónica a la cuenta del Banco del Vendedor en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerará haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

## **TÉRMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA**

### **CLAUSULA SEPTIMA:**

*INCOTERMS* acordado: *Free On Board* (F.O.B.) en español Franco Libre a Bordo.

### **Responsabilidades del vendedor**

- Los productos se entregan a bordo del buque elegido por el comprador. Esto quiere decir que el vendedor tendrá todas las responsabilidades desde su oficina hasta el puerto marítimo y tendrá que cargar el contenedor hasta que esté dentro del barco.
- Término utilizado sólo en transporte marítimo.
- Solventar todos los gastos hasta entregar los productos a bordo del buque: maniobras, cargas, descargas, manejos en el puerto y carga al barco.
- Realizar el despacho de exportación.

### **Responsabilidades del comprador**

- Encargarse de contratar un buque para la entrega, es decir, que el comprador tiene que contratar y pagar el buque en el cual se transportarán las mercancías.
- Contratar y pagar el medio principal de transporte marítimo.
- Asumir los riesgos por pérdida o daño desde la recepción de los bienes. Sin embargo, hasta este punto no hay obligación de contratar un seguro por parte de ninguno de los negociantes.
- Realizar todos los trámites de importación hasta su país de destino.

## **INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS**

### **CLAUSULA OCTAVA:**

**EL COMPRADOR** examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 7 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 7 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

- a) Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o
- b) Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

## **COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES**

### **CLAUSULA NOVENA:**

**EL COMPRADOR** deberá informar inmediatamente a **EL VENDEDOR** de cualquier reclamo realizado contra **EL COMPRADOR** de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos.

**EL VENDEDOR** deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

**CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR**

**CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:**

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a **EL VENDEDOR** ni a **EL COMPRADOR**, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes.

La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

**NOTIFICACIONES**

**CLAUSULA DECIMA:**

Todas las notificaciones realizadas en base al presente acuerdo deberán constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

**ACUERDO INTEGRAL**

**CLAUSULA DECIMO PRIMERA:**

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de Buenos Aires/Montevideo, a los..... días del mes de..... 2019.

.....

**EL VENDEDOR**

.....

**EL COMPRADOR**

## **Apéndice H: Contrato de representante comercial.**

### **CONTRATO DE REPRESENTACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL**

#### **DE UNA PARTE,**

**GLOBALCAMBIO** [denominación social de la empresa], con domicilio en **GUAYAQUIL** [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal....., representada por..... [nombre y apellidos, cargo] **(en adelante, "la Empresa")**,

#### **DE OTRA PARTE,**

Sr. ...., mayor de edad, ..... [incluir titulación profesional], con domicilio en ..... [dirección, ciudad, país] y número de Identificación Fiscal....., actuando en su propio nombre e interés **(en adelante, "el Representante")**.

Ambas Partes se reconocen mutuamente la capacidad de obligarse en los términos del presente Contrato y,

### **MANIFIESTAN**

- I. Que la Empresa, es una compañía dedicada a la venta BANANO CAVENDISH 22XUCSS, y está interesada en expandir sus ventas a los mercados de Argentina y Uruguay.
- II. Que el Representante está interesado en realizar las tareas de promoción y gestión de exportaciones del producto de la Empresa, dados sus conocimientos y experiencia profesional en comercio exterior y negociaciones internacional.
- III. Que han llegado a un acuerdo para cerrar contratos con importadores en el exterior del citado producto, que se registrá por los siguientes pactos:

#### **1. OBJETO DEL CONTRATO**

El objeto del presente Contrato consistirá en la promoción y cierre de negociaciones en los mercados internacionales del producto de la Empresa que se especifican al inicio del presente Contrato.

**2. EXCLUSIVIDAD Y TERRITORIO**

El Representante ejercerá su actividad de forma exclusiva para la Empresa en el territorio que se delimita en el presente Contrato y no podrá realizar su actividad fuera del territorio que le ha sido asignado. Además, no puede dar información de la empresa a terceros y se compromete a realizar trabajos exclusivos para el beneficio de la empresa.

**3. EXCLUSIVIDAD DE LABORES**

El Representante, no podrá distribuir ni representar ningún otro tipo de empresa. A tales efectos el Representante declara que en la fecha en que se firma el presente Contrato, actúa en calidad de representante, exclusivo de la Empresa. El compromiso se mantiene durante la vigencia del presente Contrato y durante un año más después de su finalización.

**4. MATERIAL PROMOCIONAL Y ESTANCIA**

La Empresa proporcionará al Representante material publicitario como folletos y tarjetas de presentación. Además, de cubrir totalmente los viáticos del viaje durante los 90 días de estancia.

**5. META DEL REPRESENTANTE**

El objetivo de la celebración del contrato es la captación de clientes, por ende incrementar las ventas anuales. Por lo tanto, se determina que el Representante deberá cumplir con lo estipulado durante su periodo y cerrar contratos de al menos DOS CONTENEDORES mensuales para cada destino, caso contrario el incumplimiento de las clausulas será motivo de finalización del contrato.

**6. CLAUSULA ESPECIAL**

La Empresa autoriza al Sr. .... en su calidad de Representante comercial la facultad de contratar y dar por terminado el contrato única y exclusivamente durante el tiempo que dure su nombramiento (NOVENTA DIAS) en dicha calidad.

.....

.....

**LA EMPRESA**

**EL REPRESENTANTE**

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mendoza Asanza, Sophie de los Angeles** con C.C: **#0952335354** autora del trabajo de titulación: **Estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de Agosto de 2018**

f. \_\_\_\_\_

**Mendoza Asanza, Sophie de los Angeles**

**C.C. 0952335354**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Velasco Troya, Thamara Elizabeth** con C.C: **#0954774204** autora del trabajo de titulación: **Estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de Agosto de 2018**

f. \_\_\_\_\_

**Velasco Troya, Thamara Elizabeth**

**C.C. 0954774204**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de factibilidad comercial para el acceso al mercado Cono Sur para una empresa exportadora de banano.		
<b>AUTORAS</b>	Sophie de los Angeles Mendoza Asanza Thamara Elizabeth Velasco Troya		
<b>REVISOR/TUTORA</b>	Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>27 de Agosto de 2018</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	95 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio y Relaciones Internacionales, Legislación Aduanera, Finanzas		
<b>PALABRAS CLAVES /KEYWORDS:</b>	Banano, Cono Sur, exportaciones, factibilidad, estrategia.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El banano ecuatoriano, impulsador de la economía nacional y posicionado en mercados exigentes y de fácil acceso desde varias décadas atrás, es el motor en las actividades comerciales de diversas empresas. Bajo este esquema, parte el presente trabajo de titulación, observando que la empresa exportadora de banano en estudio, ha gestionado sus ventas a un solo mercado, teniendo la capacidad para abarcar más mercados mediante una estrategia de expansión y crecimiento a nivel internacional. Es así que para determinar la factibilidad de acceso a los nuevos mercados, Argentina y Uruguay, el trabajo se realizó bajo una metodología descriptiva, deductiva y analítica, permitiendo estudiar los mercados desde fuentes secundarias con la finalidad de conocer el comportamiento de la demanda y la oferta, y complementándose con fuentes primarias como las entrevistas a diversos expertos, quienes profundizaron factores tales como precios, tendencias y la situación actual del mercado bananero ecuatoriano. Por lo que toda la información captada fue probada en el análisis financiero, donde los indicadores de evaluación determinaron que el acceso en dichos nuevos mercados si es factible y aportará dinamismo en las exportaciones de la empresa, siempre y cuando se cumplan las premisas planteadas, ya que son basadas en datos reales.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 989896472 +593 999320844	<b>E-mail:</b> sophiemendoza16@hotmail.com thamaravelasco@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):::</b>	<b>Nombre:</b> Coello Cazar, David		
	<b>Teléfono:</b> +593 995827620		
	<b>E-mail:</b> david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			