



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA

**Estudio de factibilidad para la exportación de banano
tradicional al mercado ruso de la empresa Aso. Costa del
Pacífico.**

AUTORES

Guerrero Alcívar, Daniela Alejandra

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

Herrera Castillo, Carlos Andre

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR

Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

27 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Guerrero Alcívar Daniela Alejandra y Herrera Castillo Carlos Andre**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional e Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, respectivamente.

TUTOR

f. _____

Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Guerrero Alcívar, Daniela Alejandra y**
Herrera Castillo, Carlos Andre

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad para la exportación de banano tradicional al mercado ruso de la empresa Aso. Costa del Pacífico** previo a la obtención de los títulos de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional** e **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, respectivamente, ha sido desarrollada 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, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020

LOS AUTORES

f. _____

Guerrero Alcívar, Daniela Alejandra

f. _____

Herrera Castillo, Carlos Andre



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Guerrero Alcívar, Daniela Alejandra y
Herrera Castillo, Carlos Andre**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad para la exportación de banano tradicional al mercado ruso de la empresa Aso. Costa del Pacífico**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020

LOS AUTORES

f. _____

Guerrero Alcívar, Daniela Alejandra

f. _____

Herrera Castillo, Carlos Andre



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/61720551-290521-941818#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMggFAA==>

The screenshot displays the URKUND web application. At the top, the document title is 'HERBERA CASTILLO CARLOS ANDRE Y GUERRERO ALVAR DANIELA ALI (ANORA FINAL).docx'. Below the title, there is a 'Presentado por' field with the email 'danielalejandra_g96@hotmail.com' and a 'Recibido' field with the email 'franklin.avila.ucsg@analysis.orkund.com'. A 'Mensaje' field contains the text 'TESIS FINAL. Mostrar el mensaje completo'. A green progress indicator shows '95%' completion. On the right side, there is a 'Lista de fuentes' (List of sources) table with columns for 'Bloques' and 'Porcentaje'. The table lists several sources with their respective percentages: 'Reglamento a la Ley para Estimular y Comercializar el Baniario' (89%), 'Reglamento a la Ley para Estimular y Comercializar el Baniario para la' (87%), 'Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma vo' (97%), 'y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Go' (73%), 'las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes, 2. Certificar y dar fe de la ver' (77%), 'TESIS IVAN FERNANDEZ FINAL DISCO.docx', and 'TRABAJO DE TITULACION-TRIVISOT-CARLOS-OSPINAY-MICHELLE-MORALES.docx'. Below the list, there is a 'Fuentes alternativas' section. The main content area shows a preview of the document text, including a list of functions: 'd. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación, previa autorización del Presidente. e. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo de la documentación emanada o emitida por la Junta Directiva y la Junta General, la documentación debe guardarse y reposar dentro de las instalaciones de la Asociación. f. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente a la información que este a su cargo y que le sea requerida. g. Notificar las resoluciones. h. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados/as con sus datos personales, RUC, Código de Registro MAGAF y las certificaciones que obtengan los asociados/as. i. Contador: Reporta a Administrador Propósito general: Apoyar la gestión de las unidades operativas a través del registro y contabilización de las transacciones, manteniendo estos procesos actualizados y conforme a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y la legislación pertinente Funciones: a. Elaborar y presentar ante el Administrador (a) el Presupuesto Anual de la Asociación de Productores de Frutas Tropicales "Costa del Pacífico" para su respectiva aprobación. b. Ejecutar el presupuesto Anual de la Asociación, con la aprobación previa del Administrador. c. Organizar y coordinar las actividades del Departamento de Contabilidad con criterios de eficiencia y eficacia d. Administrar los recursos humanos del Departamento de Contabilidad e. Establecer mecanismos de control de bienes. f. Manejar los recursos asignados con sujeción a las reglas y normas establecidas g. Presentar un informe trimestral al Administrador (a) de las actividades realizadas, movimientos financieros y sus resultados h. Ejecutar y controlar el registro correcto de las operaciones contables y conforme a lo aprobado en el presupuesto institucional i. Realizar las conciliaciones bancarias j. Elaborar los estados financieros mensuales y presentarlos al Administrador dentro de los primeros cinco días hábiles del siguiente mes k. Legatizar con su firma los documentos contables y estados financieros. l. Realizar anualmente los ajustes, depreciaciones y revalorizaciones que correspondan y presentar el balance para su legalización dentro de los primeros quince días laborables del mes de enero. m. Cumplir con las disposiciones legales y tributarias vigentes. n. Realizar las Actas de Entrega - Recepción de bienes asignados al personal u asociado (a), debidamente firmadas y selladas. o. Auxiliar contable a. Brindar soporte al contador en relación al área. b. Ingresar la información contable en el sistema de registro. c. Analizar las cuentas contables. d. Mantener un archivo bien organizado de los documentos contables, contratos de personal, contrato de arrendo y recibos de pagos, y demás documentos que sirvieren como soporte legal de ingresos y egresos económicos y de bienes inmuebles. e. Secretarías a. Atender los requerimientos del Contador en relación a los trámites legales relacionados con la Asociación. b. Encargada de archivar los documentos contables y estados financieros.

TUTOR

f. _____

Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro, Mgs.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme realizar este trabajo, por guiar mis pasos y darme la sabiduría para poder culminar esta etapa universitaria.

A mis padres Iván y Lucy que me han apoyado y han estado ahí en todas las etapas de mi vida dándome su apoyo incondicional y aconsejándome en todo momento.

A los docentes de la carrera de Gestión Empresarial Internacional que con sus enseñanzas me han ayudado a formarme como un profesional. Así mismo a mi tutor de tesis que con su sabiduría me ha guiado en la elaboración de este trabajo.

A mi hermana que con sus consejos brindados me han ayudado a ser una persona de bien, apoyándome en toda esta etapa universitaria y a no decaer jamás.

A Melissa que ha estado ahí y ha sido mi compañía en todo momento, estando en momentos difíciles y brindándome sus consejos.

Carlos Herrera

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicárselo a Dios por bendecir cada paso en mi vida, de manera especial a mis padres, que con su apoyo, comprensión y consejos, son el pilar fundamental para seguir creciendo.

A mi madre que siempre estuvo a mi lado, quien día a día con su amor incondicional me ha apoyado y me ha dado las fuerzas necesarias para salir siempre adelante.

Así mismo a mi hermana por su cariño y apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.

A todas las personas que confiaron en mí y han hecho posible este paso importante en mi vida.

Carlos Herrera

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento y poder culminar este reto en mi vida.

A mis queridos Padres: Santiago y Mirian, porque siempre me han acompañado en todo momento de manera incondicional y me ayudaron a solucionar mis problemas con sus buenos y sabios consejos, para ellos mi perdurable gratitud y amor. Gracias por siempre confiar en mí.

A mis maestros que han formado parte de mi vida a lo largo de mi carrera universitaria y en especial a mi tutor Econ. Franklin Ávila Chiriboga por su dirección hacia este nuevo logro profesional.

A todos aquellos amigos y familiares que directa o indirectamente me ayudaron en la culminación de este proyecto y me acompañaron en todo momento de mi vida estudiantil.

Daniela Guerrero

DEDICATORIA

A DIOS, por sus bendiciones, por ser mi fuente de inspiración y por haberme permitido llegar hasta aquí sin desmayar en ningún momento y enfrentar las adversidades.

A mis padres que son mi ejemplo de vida y admiración, por brindarme su apoyo incondicional, espiritual, moral y económico para la culminación de mi carrera, este logro es para ustedes por siempre darne la fuerza que me impulsa a alcanzar mis metas.

Daniela Guerrero



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. GABRIELA ELIZBETH CEVALLOS HURTADO MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

ECON. CAROLINA LUCIN CASTILLO MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

ING. FERNANDO CALLE W. MGP PMP
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro, Mgs.

Índice General

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
REPORTE DE URKUND	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
DEDICATORIA	IX
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	X
CALIFICACIÓN.....	XI
Índice General.....	XII
Lista de tablas.....	XVI
Lista de figuras.....	XVIII
Apéndices	XX
Resumen	XXI
Abstract.....	XXII
Résumé	XXIII
Introducción	2
Formulación del problema o necesidad	3
a) Antecedentes de la producción y exportación del banano.	3
b) Contextualización de la oportunidad de negocio.	8
Justificación	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos.....	10
Marco teórico	10
Plan de negocios.	10
Marco conceptual.....	16
Marco referencial.	16
Marco legal.	17

La Economía Popular y Solidaria, (EPS).	17
Instituciones gubernamentales de apoyo.....	19
Las buenas prácticas agrícolas.....	20
Código de la producción.	22
Reglamento a la ley para estimular y comercializar el banano.	23
Preguntas de investigación.....	24
Metodología de la investigación.....	24
a) Diseño de investigación.....	24
b) Tipo de investigación / Enfoque o naturaleza.	25
c) Alcance.....	25
d) Población.....	25
e) Técnica de recogida de datos.....	25
f) Análisis de datos.....	26
Capítulo 1. Análisis del entorno	31
1.1. Análisis PESTA.....	31
1.1.1. Análisis del Entorno Político.	31
1.1.2. Análisis del Entorno Económico.	32
1.1.3. Análisis del Entorno Social.	34
1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.	35
1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental.....	36
1.2. Las 5 Fuerzas de Porter	37
1.2.1. (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.	37
1.2.2. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. 38	
1.2.3. (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	39
1.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.....	40
1.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores.....	41
1.2.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter.....	42
1.3. Análisis FODA.	42
Capítulo 2. Diagnóstico interno de la empresa	44
2.1. Misión	44
2.2. Visión.....	44
2.3. Estructura Organizacional.....	44
2.3.1. Efectos económicos de las variables organizacionales.....	49

2.4.	Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor).....	50
2.5.	Comercialización y Ventas.....	51
2.5.1.	Requisitos Sanitarios / Fitosanitarios en Rusia.	51
2.5.2.	Requisitos Técnicos.	52
2.5.3.	Trámite de Exportaciones.	53
2.6.	Descripción y detalle del producto	55
2.7.	Proceso de producción del banano (Flujogramas y procesos agregadores de valor).....	58
2.7.1.	Flujo de proceso de producción del banano.....	58
2.8.	Determinación de la capacidad instalada del negocio	63
2.8.1.	Materia Prima.....	63
2.8.2.	Insumos.....	63
2.8.3.	Mano de Obra.	63
2.9.	Costos y características de la inversión.....	64
2.9.1.	Ubicación de las plantaciones para exportación.	64
2.9.2.	Equipos.	65
Capítulo 3. Propuesta de estrategias de comercialización de banano al mercado ruso		66
3.1.	Segmentación del mercado	66
3.1.1.	Perfil del consumidor.....	68
3.2.	Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes.....	69
3.2.1.	Marketing MIX.	69
3.2.2.	Estrategias Funcionales	70
3.2.3.	Estrategia de amplia diferenciación.....	71
3.2.4.	Costo de las estrategias.....	71
Capítulo 4. Viabilidad económica.....		72
4.1.	Capital de trabajo.....	72
4.2.	Costos de producción	72
4.3.	Pronóstico de ventas	73
4.4.	Punto de equilibrio	73
4.5.	Financiamiento	74
4.6.	Análisis de Sensibilidad	76

4.6.1.	Estados financieros	76
4.6.2.	Cálculo del TIR / VAN / Pay back.....	78
4.6.3.	Análisis de sensibilidad de las ventas.	79
4.6.4.	Análisis de sensibilidad de los costos.	79
	Conclusiones	81
	Recomendaciones	82
	Referencias bibliográficas	83
	Apéndices	89

Lista de tablas

Tabla 1. Empresas exportadoras de banano	4
Tabla 2. Importaciones de banano y plátano (Rusia).....	7
Tabla 3. Clientes locales	37
Tabla 4. Poder de negociación con clientes	38
Tabla 5. Poder de negociación de proveedores.....	39
Tabla 6. Competidores entrantes.....	40
Tabla 7. Productos sustitutos.....	41
Tabla 8. Competidores.....	41
Tabla 9. Rivalidad del sector.....	42
Tabla 10. Influencia de las fuerzas internas.....	42
Tabla 11. Análisis FODA.....	43
Tabla 12. Valor estimado de la nómina administrativa.....	50
Tabla 13. Calidad de banano Cavendish Valery “A” Premium para la exportación a Rusia	57
Tabla 14. Embalaje de banano Cavendish Valery “A” Premium para Rusia	57
Tabla 15. Costos de materia prima	63
Tabla 16. Insumos	63
Tabla 17. Costos de mano de obra.....	64
Tabla 18. Maquinarias y Equipos.....	65
Tabla 19. Tiempos de envío de productos y navieras.....	67
Tabla 20. Costos de contenedor FCL*	68
Tabla 21. Costo y duración de trámites de ingreso al país	68
Tabla 22. Costo de las estrategias de publicidad.....	71
Tabla 23. Capital de trabajo.....	72
Tabla 24. Gastos legales	72
Tabla 25. Definición por año del precio unitario por caja	73
Tabla 26. Resultado de las proyecciones de ventas.....	73
Tabla 27. Punto de equilibrio	74
Tabla 28. Participación del financiamiento.....	75
Tabla 29. Tabla de amortización.....	75
Tabla 30. Tasas de inflación del 2007 – 2019.....	76
Tabla 31. Estado de situación financiera	77

Tabla 32. Estado de resultados	77
Tabla 33. Flujos de caja proyectados	78
Tabla 34. Cálculo del TIR, VAN y Pay back.....	78
Tabla 35. Análisis de sensibilidad de las ventas.....	79
Tabla 36. Análisis de sensibilidad de los costos	80

Lista de figuras

Figura 1. Banano y plátano ecuatoriano. Tomado de Google Imágenes	5
Figura 2. Proyección de precios internacionales por tonelada métrica de banano. Tomado de: Corporación Financiera Nacional (2017).	6
Figura 3. Principales destinos de banano ecuatoriano a junio 2019. Tomado de Banco Central del Ecuador (2019).....	6
Figura 4. Participación del banano ecuatoriano en las importaciones de Rusia. Adaptado de Trademap (2019).....	7
Figura 5. Factores del mercado que afectan a la organización. Tomado de (Rosendo, 2018)	11
Figura 6. Análisis Porter. Tomado de Jaramillo y Romero (2019).....	13
Figura 7. Cadena de Valor. Tomado de Matías (2018).....	14
Figura 8. Componentes del Marketing Mix. Tomado de Westwood (2016) .	15
Figura 9. Sectores que conforman la Economía Popular y Solidaria. Tomado de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, LOEPS (2018)	19
Figura 10. Instituciones de apoyo gubernamental.	20
Figura 11. Pilares de las Buenas Prácticas Agrícolas. Adaptado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).....	21
Figura 12. Riesgos de no implementar las BPA. Adaptado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).	22
Figura 13. Proceso de certificación de banano. Tomado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).	22
Figura 14. Entorno político y legal. Tomado de Google imágenes.....	31
Figura 15. Evolución del PIB Ecuatoriano al I Trimestre del 2019. . Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)	33
Figura 16. Evolución histórica de la inflación. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019).....	33
Figura 17. Canasta básica vs ingresos familiares (mensual). Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)	34
Figura 18. Entorno Social. Tomado de Google Imágenes	34
Figura 19. Entorno tecnológico. Tomado de Google Imágenes	35

Figura 20. Porcentaje de empresas en Ecuador que compran y venden en internet. Tomado de Estudio: Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico; Universidad de Especialidades Espíritu Santo, 2017)	36
Figura 21. Organigrama de la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa Del Pacífico”	49
Figura 22. Cadena de valor	51
Figura 23. Documentos habilitantes para la exportación. Tomado de Manual específico para el proceso de las exportaciones marítimas y terrestres declaradas como contenerizadas (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020).....	53
Figura 24. Proceso de exportación definitiva. Tomado de Manual específico para el proceso de las exportaciones marítimas y terrestres declaradas como contenerizadas (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020)	54
Figura 25. Tipos de aforo. Tomado de Tomado de Manual específico para el proceso de las exportaciones marítimas y terrestres declaradas como contenerizadas (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020)	54
Figura 26. Banano marca Excelban.....	55
Figura 27. Proceso de producción del banano. Tomado de Ficha Técnica del Sector (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).....	59
Figura 28. Plantaciones de banano (30 hectáreas)	64
Figura 29. Distancia de Puerto de Guayaquil a Puerto de San Petersburgo. Adaptado de Perfil Logístico de Rusia (Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca , 2019).....	67
Figura 30. Perfil del consumidor ruso. Adaptado de (Morales & Ospina, 2017)	69
Figura 31. Logo de la marca EXCELBAN. Tomado de (Asociación de Productores de Frutas Tropicales "Costa del Pacífico", 2019).....	69
Figura 32. Cadena de distribución	70
Figura 33. Punto de equilibrio	74
Figura 34. Análisis de sensibilidad de los costos y la TIR.....	80

Apéndices

Apéndice A. Formato de entrevista.....	89
Apéndice B. Lista de requisitos para la exportación de productos.....	90

Resumen

El presente proyecto buscó determinar la factibilidad para la exportación de banano de la empresa Asociación de Productores de Frutas Tropicales Costa del Pacífico, con la finalidad de introducirlo a Rusia. Se aplicó una metodología de la investigación de tipo cualitativo y bibliográfico documental, a través de la cual se realizó una investigación del mercado en donde se evidenció que existe una competencia importante que proviene principalmente de los países de Centroamérica ya que reducen sus costos para ganar competitividad. A través del estudio técnico se definieron los procesos para el cultivo y la producción de la fruta, también se determinaron las maquinarias y equipos necesarios. Posteriormente, se lograron establecer estrategias de mercadeo para posicionar a la marca EXCELBAN en el mercado ruso, considerando que los medios digitales serán el contacto con los potenciales clientes 24/7. Como último punto se analizó la viabilidad económica del plan de negocios en donde los resultados del escenario del proyecto demostraron la viabilidad a través de la Tasa Interna de Retorno que se obtuvo en un 20.28% y un Valor Actual Neto de USD \$ 58.203. Además, el tiempo de recuperación de la inversión de 3 años, 9 meses y 19 días. Sin embargo, el análisis de sensibilidad de las ventas en el escenario pesimista refleja que aun cuando estas caen en un 1%, el valor actual neto llega a \$ 27,339, siendo viable económicamente el proyecto con una TIR del 19,46% superior a la TMAR.

Palabras clave: factibilidad, procesos, marketing, banano, mercado.

Abstract

The present project sought to determine the feasibility for banana exports from the Tropical Fruit Producers Association of the Pacific Coast, in order to introduce it to Russia. A qualitative and bibliographic documentary research methodology was applied, through which a market investigation was carried out where it was evidenced that there is an important competition that comes mainly from the countries of Central America since they reduce their costs to gain competitiveness. Through the technical study, the processes for the cultivation and production of the fruit were defined, the necessary machinery and equipment were also determined. Subsequently, marketing strategies were established to position the EXCELBAN brand in the Russian market, considering that digital media will be the contact with potential customers 24/7. As a last point, the economic viability of the business plan was analyzed, where the results of the project scenario demonstrated the viability through the Internal Rate of Return that was obtained at 20.28% and a Net Present Value of USD \$ 58,203. In addition, the investment recovery time of 3 years, 9 months and 19 days. However, the sensitivity analysis of sales in the pessimistic scenario reflects that even when they fall by 1%, the results of the NPV reach USD \$ 27,339 and the IRR 19.46% higher than the TMAR.

Keywords: feasibility, processes, marketing, banana, market.

Résumé

Le présent projet visait à déterminer la faisabilité des exportations de bananes de la Tropical Fruit Producers Association of the Pacific Coast, afin de les introduire en Russie. Une méthodologie de recherche documentaire qualitative et bibliographique a été appliquée, grâce à laquelle une étude de marché a été menée où il a été démontré qu'il existe une concurrence importante qui provient principalement des pays d'Amérique centrale car ils réduisent leurs coûts pour gagner en compétitivité. Grâce à l'étude technique, les processus de culture et de production des fruits ont été définis, les machines et équipements nécessaires ont également été déterminés. Par la suite, des stratégies marketing ont été établies pour positionner la marque EXCELBAN sur le marché russe, considérant que les médias numériques seront le contact avec des clients potentiels 24h / 24 et 7j / 7. Enfin, la viabilité économique du plan d'affaires a été analysée, où les résultats du scénario du projet ont démontré la viabilité grâce au taux de rentabilité interne obtenu à 20,28% et à une valeur actuelle nette de 58203 USD. En outre, le temps de récupération de l'investissement de 3 ans, 9 mois et 19 jours. Cependant, l'analyse de sensibilité des ventes dans le scénario pessimiste montre que même lorsqu'elles baissent de 1%, les résultats de la VAN atteignent 27339 USD et le TRI 19,46% supérieur au TMAR.

Mots-clés: faisabilité, processus, commercialisation, banane, marché.

Introducción

El Ecuador es un país considerado como uno de los mejores productores de bienes primarios, principalmente los derivados de las actividades agrícolas gracias a las bondades de su suelo, su ubicación privilegiada y clima que reúnen las condiciones adecuadas para cultivar diversos productos reconocidos a nivel mundial, como es el caso del cacao, el banano y las flores, (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador, 2019). De acuerdo con González (2009) las exportaciones son una gran fuente de recursos para la economía del país. Empresarialmente, la globalización permite ampliar los mercados e incrementar los ingresos por lo que es indispensable que las organizaciones se integren al mundo a través del intercambio comercial.

Es así, que la Constitución Política de la República del Ecuador (2008) en su artículo 276 establece que el Estado debe mediante políticas públicas construir un sistema económico que sea justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, distribuyendo equitativamente los beneficios obtenidos mediante la explotación de los medios de producción, generando empleo digno y estable. En concordancia con este apartado de la Carta Magna a través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2019) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), el país adoptó un nuevo modelo armónico y equilibrado que genera conciencia en los actores sociales estableciendo un comercio justo y solidario que contribuya al desarrollo de los diversos sectores productivos que son parte de la EPS, principalmente del sector campesino.

A este grupo de organizaciones pertenece la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa del Pacífico”, entidad que reúne a varios productores de banano dedicados a las actividades de cultivo de la fruta comercializada a nivel local a grandes exportadores. Con la finalidad de vender de manera directa a importadores rusos se plantea la evaluación de su factibilidad, para lo cual se ha dividido el presente trabajo de la siguiente manera:

Capítulo I: Análisis del entorno, en donde se procede a establecer un breve resumen de las condiciones macroeconómicas sobre las cuales trabaja la asociación, mediante la aplicación de la herramienta PESTA (político, económico, social, tecnológico y ambiental). Posteriormente se definen los aspectos microeconómicos por medio de las Cinco Fuerzas de Porter.

Capítulo II: Diagnóstico interno de la empresa, que se compone de una revisión del diseño organizacional, esto es su misión, visión, cadena de valor, departamentos, detalle del producto e inversiones en activos fijos.

Capítulo III: Propuesta de estrategias de comercialización, que resume las estrategias de comercialización utilizadas para la promoción y colocación del producto en el mercado ruso.

Capítulo IV: Viabilidad económica, consiste en el análisis financiero del plan de exportación de productos para determinar la factibilidad de implementación que tiene el proyecto.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de investigación y planteamiento de la idea de negocio.

Formulación del problema o necesidad

El presente punto desarrolla el origen de la oportunidad de negocio, que consiste en la exportación de banano ecuatoriano hacia el mercado ruso, estableciendo sus antecedentes, contextualización y objetivos que deberán cumplirse a lo largo del estudio de factibilidad.

a) Antecedentes de la producción y exportación del banano.

Las exportaciones en el Ecuador iniciaron luego de la Revolución Industrial a fines del siglo XIX, porque se produjo una demanda significativa de productos en Europa, factor que fue aprovechado para abrir el comercio internacional importando bienes que se consideraban “un lujo” y vendiendo a su vez productos primarios, favoreciendo el ingreso económico del país, la construcción de ejes viales y ferrocarriles. Como resultado de la coyuntura económica se implementaron políticas públicas de integración regional, debido a que en la época las localidades eran manejadas mediante sistemas

de redes en donde predominaba el parentesco en los latifundios, a los cuales se les denominó con el tiempo “oligarquías locales” (Ramón & Torres, 2004).

Con la Segunda Guerra Mundial a finales de la década de 1940, se produjo el boom agroexportador del banano que se benefició de la subida de precios de los productos de exportación incrementándose el circulante en el país, así la fruta pasó de un precio de S/. 9.53 sucres el racimo en 1948 a S/. 18.46 sucres en 1952. Para este último año las exportaciones llegaron a 429,800 toneladas métricas lo que representó un ingreso de USD \$ 21.4 millones de dólares, esto fue un 664% más que en 1948 (Ramón & Torres, 2004). Para 1950 el Ecuador ingresó por primera vez al mercado europeo y estadounidense con el apoyo del Gobierno de turno que facilitó la producción evitando la concentración de la riqueza como sucedió con los cultivos del cacao (Acosta, 2006).

La tendencia creciente se mantuvo hasta el período de 1964, año en el que se logró vender internacionalmente el producto por un total de USD \$ 69 millones de dólares iniciando así su declive por la recuperación de las plantaciones en Centroamérica, disminuyendo la demanda del banano ecuatoriano y provocando la quiebra de los productores más pequeños que no tenían suficiente capital para hacer frente a la reducción de las ventas, a diferencia de los más grandes en la costa dando consecuencia un modelo capitalista. Las empresas americanas encargadas de la exportación de la fruta eran “UnitedFruit” y “Standard Fruit”, radicadas en el país. También la “Exportadora Bananera Noboa”, las mismas que representaban el 87% del total de ventas internacionales, como se observa a continuación:

Tabla 1.

Empresas exportadoras de banano

Empresas	Participación de Exportaciones
Noboa	44.10%
Standard Fruit	17.20%
Chiquita	13.70%
Del Monte	0.80%
Banacol	4.20%

Nota: Adaptado de “Breve historia del Ecuador”, (Acosta, 2006)

De acuerdo con el Sistema de Información del Agro, SINAGAP (2015), la agricultura es una de las fuentes principales de la economía y clave para mantener la seguridad alimentaria y sostenibilidad en el tiempo. Actualmente el 30% de la oferta mundial de banano es de producción ecuatoriana debido a la calidad en la producción.



Figura 1. Banano y plátano ecuatoriano. Tomado de Google Imágenes

Para el cultivo de la fruta se requiere de ecosistemas tropicales húmedos que posean temperaturas cerca de los 18.5°C, esto no retrasa el crecimiento del producto, manteniendo su producción a lo largo del año. La variedad más consumida es la “Cavendish” sobre todo en el mercado internacional (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017). Las principales asociaciones de exportadores del sector son:

- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, AEBE,
- Asociación de la Industria Bananera del Ecuador, ASISBANE,
- Asociación de Productores Bananeros del Ecuador, AGROBAN (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

En cuanto a los precios manejados en el mercado internacional, las proyecciones mencionaban que para el 2016, llegaría a USD \$ 1000; y al 2020 USD \$ 1030, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2. Proyección de precios internacionales por tonelada métrica de banano. Tomado de: Corporación Financiera Nacional (2017).

De acuerdo con las estadísticas publicadas en la Revista Banana Export (2019) con corte a junio de este período, el país exportó 187,38 millones de cajas de banano de las cuales el 29,49% tuvieron como destino la Unión Europea. Las cifras publicadas muestran una reducción de las ventas en un 12,30% en comparación al período 2018; sin embargo, esto se da por la reacción de los países centroamericanos que abarataron sus costos en vista de la recuperación del mercado que tuvo el Ecuador tras la firma del Acuerdo Comercial en 2017 y 2018, provocando el encarecimiento del producto ecuatoriano. A pesar de este escenario, Rusia es el primer país de destino del banano, y por lo tanto muchos exportadores dirigen sus esfuerzos a su captación:

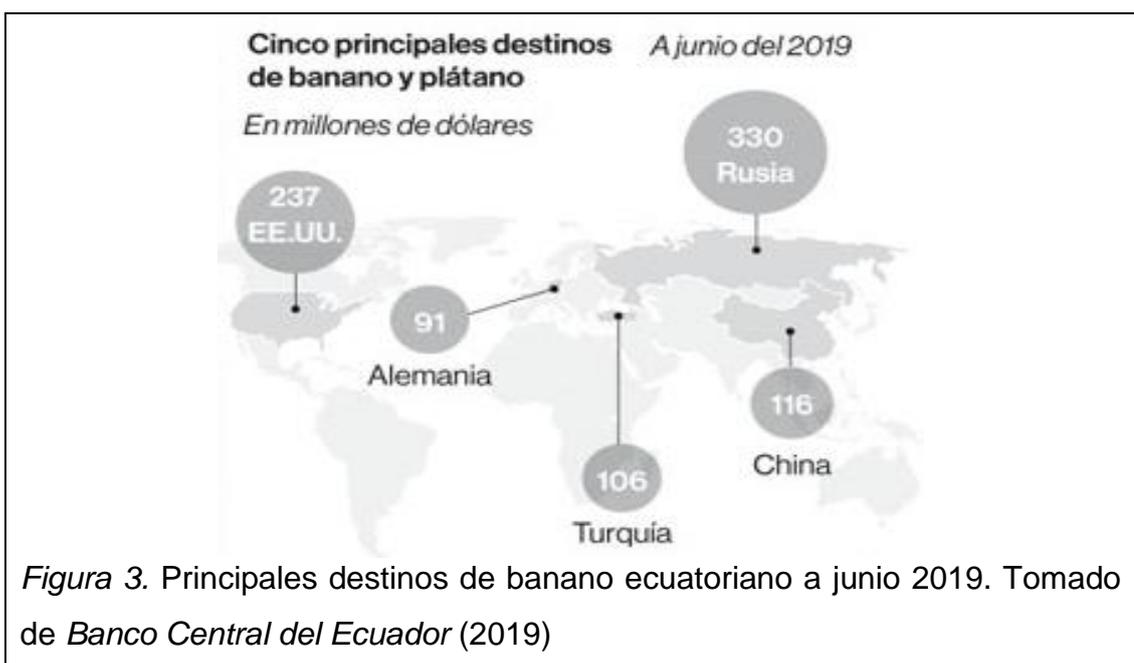


Figura 3. Principales destinos de banano ecuatoriano a junio 2019. Tomado de Banco Central del Ecuador (2019)

Como se observa en la tabla 2 a continuación, se evidencia que el Ecuador es el principal proveedor del producto a Rusia, seguido de Costa Rica y Guatemala que redujo sus precios por caja:

Tabla

2.

Importaciones de banano y plátano (Rusia)

País exportador	Importación de					Total
	RUSIA0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos					
	2014	2015	2016	2017	2018	
Ecuador	928.235	896.225	980.660	1.095.652	1.108.300	5.009.072
Costa Rica	10.600	7.243	11.217	14.990	16.172	60.222
Guatemala	-	-	220	4.425	9.187	13.832
México	1.145	2.118	4.133	16.784	9.004	33.184
Otros	17.761	4.264	2.964	8.505	12.079	45.573
Total oferta	957.741	909.850	999.194	1'140.356	1'154.742	5'161.883

Nota: Información tomada de Trademap (2019)

Los datos demuestran que el país capta el 97% de las importaciones de banano en Rusia, por lo que se comprueba que sigue siendo un buen destino para exportar el producto, como se observa en la figura:

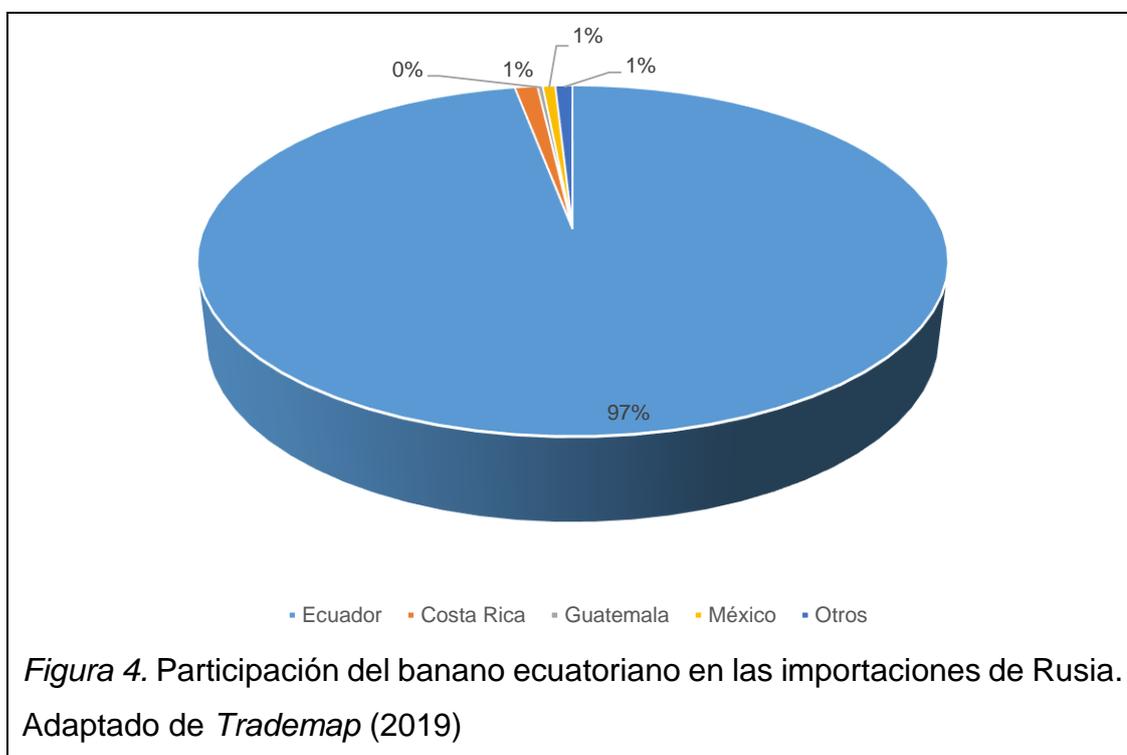


Figura 4. Participación del banano ecuatoriano en las importaciones de Rusia. Adaptado de Trademap (2019)

b) Contextualización de la oportunidad de negocio.

La Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa del Pacífico” es una organización conformada bajo el régimen de la Economía Popular y Solidaria, gracias a la iniciativa que tuvieron un grupo de productores de banano el 5 de mayo del 2012, entre los cuales se encontraban el Ing. Iván Herrera, el Ing. Rafael Barrezueta, el Sr. Paúl Ullauri, la Sra. Nancy Naula y la Sra. Ana Aguirre. La finalidad era exigir a los exportadores el pago del precio justo por caja, respetando las disposiciones legales. Posterior a este evento, se da la segunda reunión con fecha del 26 de mayo del 2012, extendiendo la invitación a más productores y recopilando los documentos habilitantes para la formación de la Asociación que fue emitida el 25 de junio del 2012, obteniendo el informe favorable por parte de la entidad reguladora el 22 de agosto (Castillo, 2019).

El nombre seleccionado para esta entidad se acordó por estar ubicada en la Costa Ecuatoriana y junto al Océano Pacífico. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro; reconocida internacionalmente como "Capital Bananera del Mundo" y su actividad es proveer a los exportadores bananas de primera calidad (Castillo, 2019).

En la búsqueda de oportunidades y crecimiento económico para los productores asociados, sus directivos se encuentran dispuestos a comprobar la viabilidad económica para iniciar con las exportaciones de la fruta hacia el mercado ruso, debido a que en la actualidad solo se comercializa localmente. Gracias al cumplimiento de los estándares de calidad de los socios, las capacitaciones constantes al personal, la selección cuidadosa de los productos y la revisión periódica de las prácticas de trabajo en el campo, se han mantenido vigentes estos años demostrando solidez, responsabilidad y compromiso con sus clientes.

Actualmente, la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa del Pacífico” vende localmente a grandes empresas exportadoras, es decir; sus productos se distribuyen a nivel mundial de manera indirecta, por lo que es necesario evaluar el escenario que debe cumplir la entidad para vender de

manera directa a los compradores internacionales. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta:

- ¿Es factible la exportación de banano de tipo Cavendish de la Asociación Costa del Pacífico al mercado ruso?

Justificación

De acuerdo con Piloza y Suárez (2019) en la actualidad es necesario que las empresas elaboren procesos logísticos y estrategias adecuadas con la finalidad de exportar exitosamente sus productos, obteniendo resultados beneficiosos para el exportador y para el cliente. El manejo de productos perecibles como el banano debe ajustarse a las necesidades del comprador y del destino al que se dirige.

Para la Asociación de Productores de Frutas Tropicales Costa del Pacífico, el presente análisis de viabilidad económica es importante porque busca el desarrollo económico de la organización, aportando de manera significativa al crecimiento de los ingresos de los productores asociados, permitiendo la incursión directa y sin intermediarios de sus productos en el mercado internacional a través de la exportación del banano que es un alimento muy demandado en la Unión Europea y principalmente en Rusia.

A nivel social, la investigación es pertinente porque la entidad ha iniciado desde el período 2016 los trámites para la exportación del producto sin poderlo concluir adecuadamente por la ausencia de una planificación que establezca si es viable o no. Además, la internacionalización de una marca propia le permitirá competir con las grandes exportadoras que actualmente son clientes, generando valor y una mayor demanda local, por lo que será la fuente de nuevas plazas de empleo y generación de recursos para las personas que se dedican a esta actividad agrícola.

Académicamente, este estudio derivará en futuras líneas de investigación que serán aprovechadas por los nuevos profesionales de Gestión Empresarial Internacional para el desarrollo de habilidades y competencias específicas de la carrera, pues se trata de un tema que abarca subdivisiones como análisis del mercado, estrategias de comercialización y producción, así como el

tratamiento financiero con la aplicación de fórmulas matemáticas a través de las que se medirá la viabilidad económica.

La utilidad del documento se da por constituirse como una herramienta para la entidad que se encuentra en investigación, y para los emprendedores que deseen ejecutar el presente plan de negocios, basados en los resultados aquí obtenidos.

Objetivos

Objetivo General.

- Determinar la factibilidad para la exportación de banano de tipo Cavendish

Objetivos específicos.

- Establecer la oferta y demanda del producto a nivel local y en el mercado ruso.
- Definir el proceso para la exportación del producto y los recursos necesarios para su puesta en marcha.
- Desarrollar estrategias de promoción de la marca de la Asociación Costa del Pacífico para el mercado ruso.
- Analizar la viabilidad económica para la exportación de banano desde la Asociación Costa del Pacífico hacia Rusia.

Marco teórico

Plan de negocios.

Según Westwood (2016) la planificación es una herramienta importante dentro de la gestión empresarial, a través de planes de negocios es posible desarrollar o gestionar a la compañía analizando las oportunidades de negocio desde distintos escenarios, evaluando aspectos como el mercado, las estrategias, las técnicas y los recursos que se necesitan para poner en marcha un proyecto de inversión. También se puede decir que corresponde a los elementos a través de los que se justifica su creación (Mailxmail, 2012).

Los planes de negocio, se componen de elementos como:

- El análisis del mercado (oferta – demanda / nichos insatisfechos)
- La promoción de los productos a través del plan de marketing.

- La evaluación de los recursos necesarios para la puesta en marcha.
- El análisis de factibilidad económica que defina si será o no rentable.

Los estudios de mercado.

Rosendo (2018) citó a Brown y Sutter indicando que la investigación de mercados va mucho más allá de la elaboración de simples encuestas. Entonces, se puede describir este estudio como el vínculo formal entre la organización y su entorno, porque recopila e interpreta los datos del entorno con la finalidad de implementar y dar seguimiento a las estrategias funcionales y operativas.

Por otro lado, Tayala y Molina (2014) coincidieron en que el estudio del mercado debe ampliar la visión en relación a las necesidades que tiene una parte de la población con la finalidad de satisfacerlas con la entrega de un bien o servicio. En otras palabras, también se relaciona a la búsqueda de datos que proporciona un grupo de personas para tomar decisiones sobre un tema en específico. Así se tiene que los factores que afectan el entorno del mercado se dividen en:

- Internos y
- Externos.



Figura 5. Factores del mercado que afectan a la organización. Tomado de (Rosendo, 2018)

Generalmente las herramientas que permiten conocer estos factores del mercado son:

- Análisis PEST y
- Análisis PORTER.

Análisis PEST.

Es una revisión de los aspectos que se encuentran de manera externa en la organización y sobre las cuales la empresa no tiene un control o influencia (Rosendo, 2018). Se pueden mencionar así los temas:

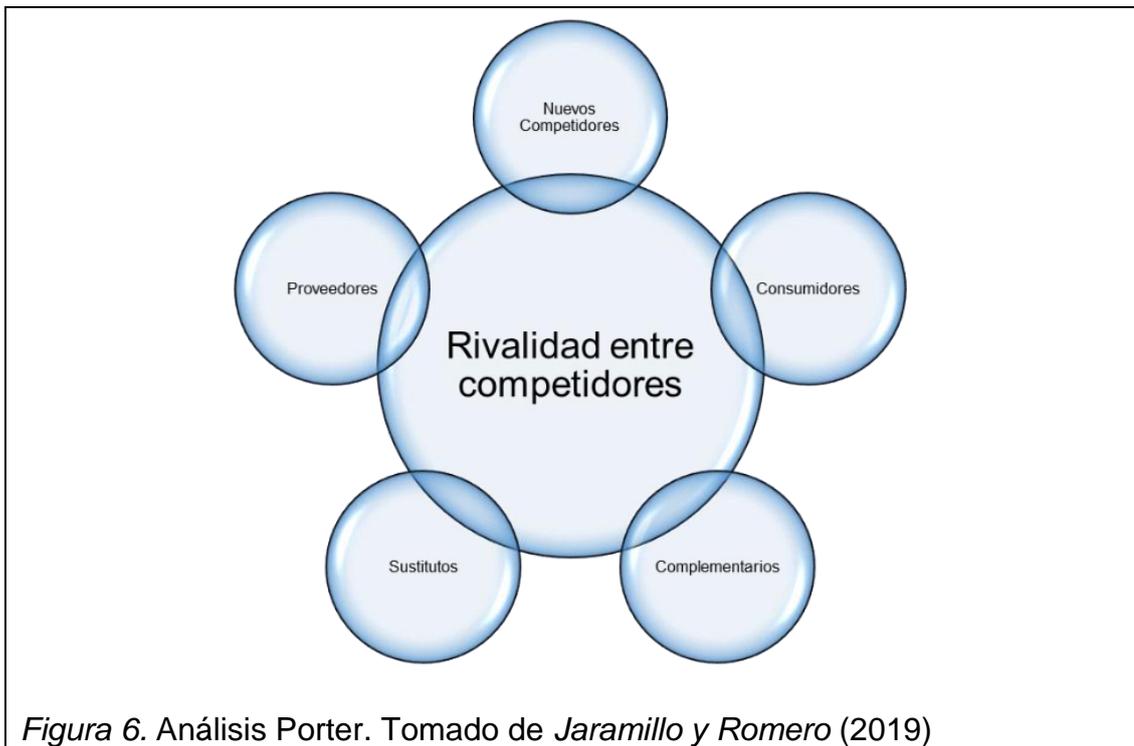
- Políticos: cambios, legislación, incentivos estatales.
- Económicos: PIB, demanda de productos, inflación, tasas de interés, etc.
- Sociales: demografía, tendencias, etnia y cultura.
- Tecnológicos: innovación, financiamiento.

Las seis fuerzas competitivas de PORTER.

La revisión de los aspectos internos de la empresa se da mediante el análisis PORTER en donde se resumen seis fuerzas con las cuales cualquier organización es competitiva, ya que estas pueden ser controladas por su dirección (Rosendo, 2018). En este punto se establecer aquellos parámetros que generan valor en una entidad.

De acuerdo con Kotler (2017) se pueden definir seis aspectos internos como se muestra en la figura 6:

- Clientes – poder de negociación.
- Competidores – rivalidad del mercado.
- Nuevas empresas – amenazas.
- Proveedores – nivel de negociación.
- Producto – sustitutos disponibles.
- Productos Complementarios – acompañamiento del producto o servicio.

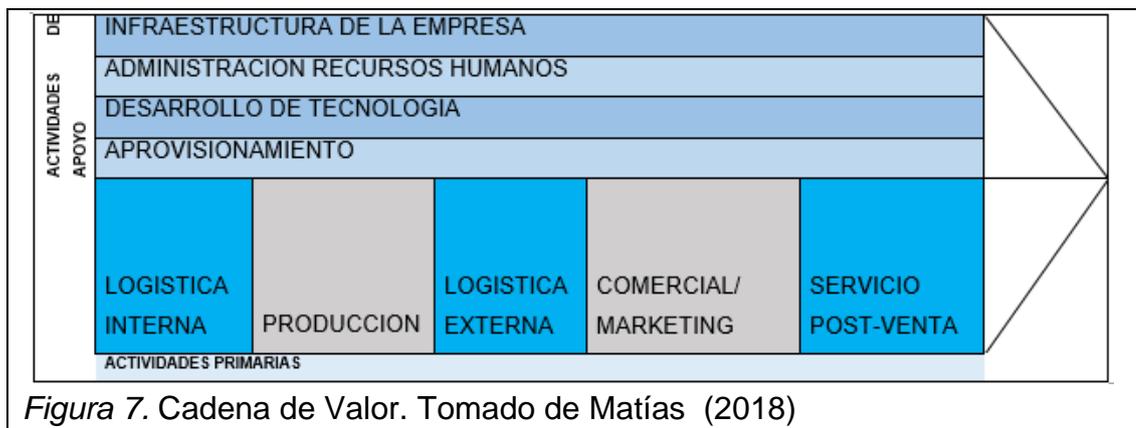


La planificación técnica.

De acuerdo con Meza (2013) la planificación técnica consiste en el desarrollo del producto o servicio, estableciendo los procesos que sean más convenientes de acuerdo a los recursos que se tengan o con los que se contará para poner en marcha el proyecto. Esto incluye el tema de ubicación, localización, tamaño, capacidad instalada y tecnología. Para establecer los procesos se aplica el desarrollo de las actividades y mediante los símbolos que grafica mediante flujos de qué manera se interrelacionan los departamentos de la entidad.

Cadena de valor.

Según Matías (2018) a través de la cadena de valor es posible definir las operaciones de la entidad a nivel global comprendiendo la necesidad de contar con recursos que agreguen o generen valor al producto o servicio entregado. Su estructura se da de acuerdo a la figura a continuación:



Se detallan las actividades primarias y secundarias de la empresa de acuerdo a su clasificación:

Actividades primarias: logística interna de entrada, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios.

Actividades secundarias: suministro de servicios y materiales, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la organización.

Estructura organizacional.

De acuerdo con Gilli (2017) la estructura organizacional no sólo se compone de la cantidad de recursos humanos que requiere una entidad, sino también incluye definición de funciones, responsabilidades, los sistemas de comunicación e información aplicados, las relaciones departamentales y las jerarquías que tendrá la entidad. Para ello es necesario, revisar la cadena de valor de la empresa y el producto o servicio que se brindará para definir el número de elementos necesarios a contratar y establecer las actividades de cada uno de ellos a fin de que trabajen de acuerdo a la misión y visión diseñada por la alta dirección.

El plan de marketing.

De acuerdo con Westwood (2016) el plan de marketing es la herramienta a través de las cuales se provee al consumidor bienes y servicios que satisfagan las necesidades del público objetivo. Para tener éxito en la implementación de las estrategias es necesario que cumpla con los siguientes parámetros:

- Tener el producto adecuado en el lugar adecuado

- Tener el producto adecuado en el momento adecuado
- Tener la suficiente exposición del producto (asegurar que el público lo conozca) y
- Tener el producto adecuado con el precio adecuado.

Dependiendo de las habilidades que tenga la empresa se logrará controlar los cuatro elementos del mercado que componen el denominado “marketing mix”, como se observa en la figura 8 a continuación:



Figura 8. Componentes del Marketing Mix. Tomado de Westwood (2016)

- El Producto: es el bien o servicio que se quiere ofrecer a la población meta.
- El Precio: es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.
- La Plaza: la forma de distribución del producto.
- La Promoción: consiste en las estrategias para dar a conocer el producto.

La factibilidad financiera.

De acuerdo a Haro y Rosario (2017) la viabilidad financiera es una condición necesaria para desarrollar los proyectos de inversión. Es un resumen de todos los valores (inversiones, costos o gastos) y de la proyección de los ingresos según la oferta y demanda de los bienes o servicios a proporcionar. Permite definir las fuentes de financiamiento disponibles,

período de recuperación del monto invertido a lo largo del horizonte de planificación.

Finalmente, restando las dos variables (ingresos y gastos) se determina si es viable o no la propuesta. Entonces, un proyecto de inversión será factible económicamente si la rentabilidad de los activos, medida por medio de la Tasa Interna de Retorno, es mayor o igual a los costos del pasivo asociado medido por k , o en otras palabras cuando su Valor Actual Neto es positivo.

$$VAN > 0 \quad \text{ó} \quad r > k$$

Se puede decir que es superior cuando los inversionistas del proyecto obtienen una rentabilidad adicional a la exigida por ellos.

Marco conceptual.

- Flujo de efectivo.- “Es el estado financiero encargado de poner en evidencia las variaciones de los fondos disponibles durante un período, exponiendo si se dirigieron hacia las inversiones, operaciones o financiamiento”, (Guzmán V. & Romero C., 2005).
- VAN.- “Indicador financiero que determina la factibilidad de un modelo de negocios, definiendo el beneficio adicional que se obtiene” (Santa Cruz, 2017).
- TIR.- “Corresponde a la tasa de interés ofrecida en una inversión” (Economipedia, 2018).
- Capital de trabajo. - “Es el valor que dispone la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo”.

Marco referencial.

A continuación, se presentan estudios relacionados al cultivo y comercialización del banano ecuatoriano, que se relacionan con la presente idea de negocios por cuanto se trata de obtener una fruta de calidad con los más altos estándares y a un precio adecuado para mejorar los ingresos de la Asociación Costa del Pacífico.

Según Araujo y Gonzáles (2019) en su investigación “Análisis socio-económico de los pequeños productores de banano del Recinto Puerto Inca, Cantón Naranjal, Provincia del Guayas” determinaron que ellos no reciben

capacitaciones adecuadas en cuanto a las Buenas Prácticas Agrícolas a diferencia de otros países como Costa Rica o Colombia. Además, resalta aspectos como la falta de contratos firmados con los grandes exportadores de la fruta que les permita obtener un estipendio justo por su producto. Adicionalmente, los principales problemas que se les presentaron fueron las plagas y enfermedades que destruían sus cosechas, producto de lluvias, manejo inadecuado de químicos o fertilizantes, ocasionándoles pérdidas en su actividad. Este análisis se relaciona con el plan de negocios, porque son aspectos que se deben considerar dentro de los acuerdos con los clientes extranjeros y sobre todo en relación a las BPA, para ofrecer una fruta de calidad agregando valor a los cultivos.

De acuerdo con Morales y Ospina (2017) en su trabajo “Plan de negocios para la producción y exportación de banano tipo Cavendish Valery a la ciudad de San Petersburgo por la compañía Trivisot S. A” desarrolló un modelo de negocios para la empresa que se ubica en el cantón Palenque, Provincia de los Ríos, que consistía en convertir a la empresa en exportador directo de su producto por el evidente posicionamiento de la marca que manejan, concluyendo con un cálculo de la rentabilidad (VAN) de USD \$ 189.368,43 y una TIR de 50.6%, superior a la tasa de descuento. Por lo que se relaciona con el presente proyecto en cuanto a su importancia y modelo.

Marco legal.

La Economía Popular y Solidaria, (EPS).

Dentro de los principios sobre los cuales se basa la Constitución Política de la República del Ecuador (2008) se encuentran la igualdad, equidad y justicia social, esto implica que el Estado impulse nuevas formas de producción asegurando las mismas oportunidades para todos los ciudadanos. Es así que se creó el Sistema de Economía Popular y Solidaria (EPS), con la finalidad de lograr esta justicia económica y social a través de la inclusión de grupos minoritarios como los campesinos, pequeños agricultores, artesanos y en general la clase trabajadora que busca reunirse para en común obtener un medio de subsistencia para sus familias.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, LOEPS (2018) puesta en vigencia mediante publicación en el Registro oficial en el año 2011, estableció la creación de las siguientes entidades de regulación de estos contribuyentes:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); y
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).

Su papel fundamental en la economía ecuatoriana se basa en el artículo 283 de la Constitución, que menciona:

“El sistema económico es social y solidario, y está integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios por tanto, dicho sector requiere que el Estado la supervise con una visión integral a su adecuado funcionamiento y requerimiento”, (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008, pág. 125).

En concordancia con lo expuesto en la Carta Magna, se busca el desarrollo de los pequeños emprendedores para superar la época de la explotación económica a través de su ideología acerca del trabajo asociativo, la democracia interna e igualitaria, la equidad, la cooperación y la solidaridad, así como el respeto a la naturaleza y la valorización del conocimiento ancestral, reconociendo tres formas de emprendimiento:

De acuerdo con el artículo 15, el “Sector Comunitario” es:

“El conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018).

El artículo 18, “Sector Asociativo”:

“Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y

consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018).

El artículo 21, “Sector Cooperativo”:

“Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho 30 privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018).

A continuación, se observa de qué forma se compone este sistema económico, que más que buscar un lucro se enfoca en desarrollar nuevas oportunidades de negocio:

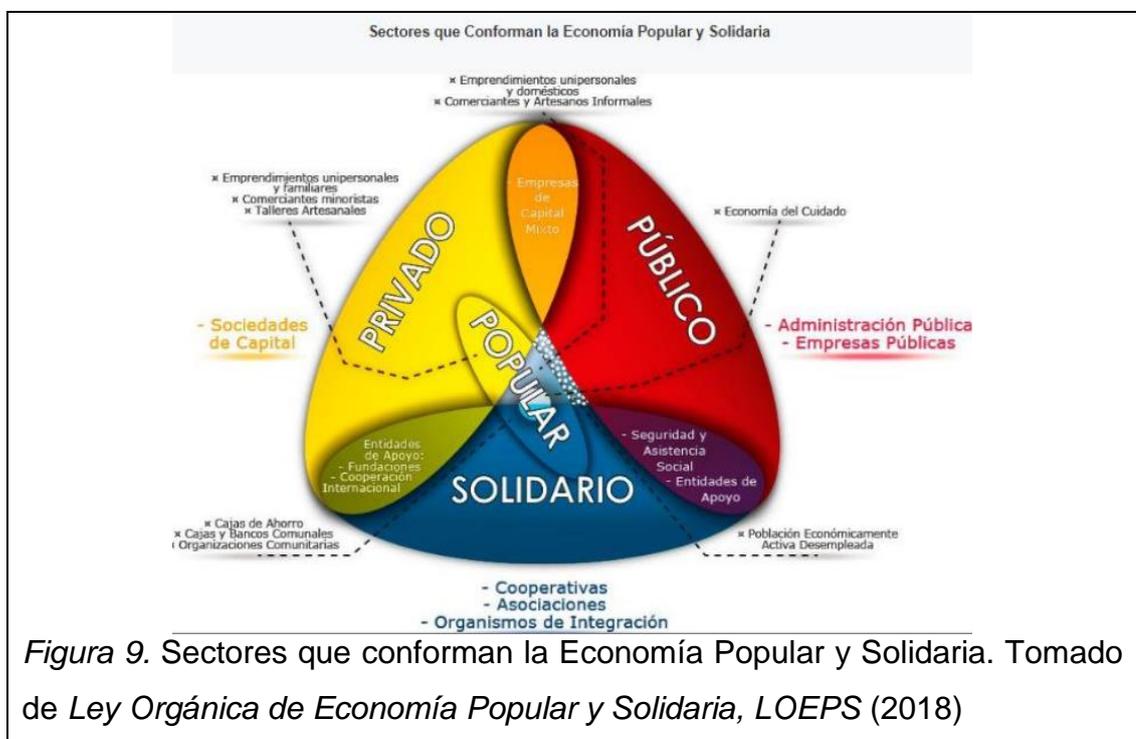


Figura 9. Sectores que conforman la Economía Popular y Solidaria. Tomado de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, LOEPS (2018)

Instituciones gubernamentales de apoyo.

Las instituciones que brindan apoyo al sector bananero ecuatoriano son:

- El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP es la entidad gubernamental encargada de la realización de estudios de suelo, condiciones climáticas y otros aspectos necesarios para el cultivo de la fruta. Garantizando la calidad de los procesos aplicados para cada uno de los productores.
- La Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, AEBE promueve la exportación de la fruta otorgando bases de contactos para comercializar el producto en mercados internacionales. El asociado puede buscar apoyo acerca de técnicas, calidad y requisitos para las gestiones de comercio exterior.
- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP, se encarga de establecer las técnicas regulatorias y supervisión de la actividad agrícola en el país
- El Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, Pro Ecuador, promueve las exportaciones de productos. Elabora fichas de inteligencia comercial y planifica ferias para compradores.



Las buenas prácticas agrícolas.

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) son:

“prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Estas actividades de control son muy importantes en este sector para garantizar la producción sostenible minimizando el impacto ambiental, procesos higiénicos que proporcionen frutas inocuas y de calidad al consumidor final.

Los cuatro pilares de las BPA son:



Con la implementación adecuada de estas prácticas se reducen los riesgos de:

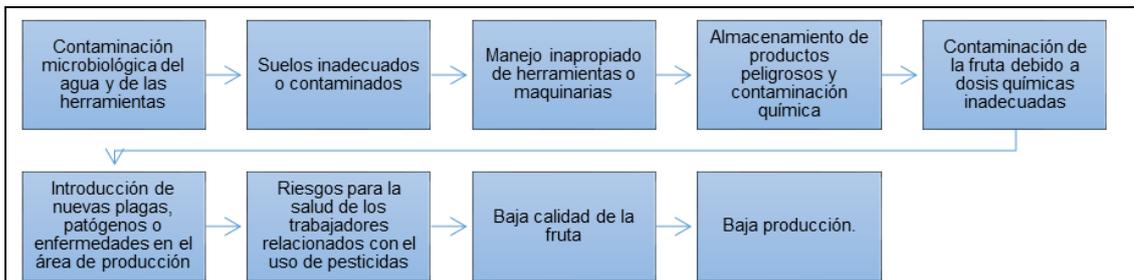


Figura 12. Riesgos de no implementar las BPA. Adaptado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

El proceso para certificar la calidad del banano a través de las buenas prácticas es:



Figura 13. Proceso de certificación de banano. Tomado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Código de la producción.

Mediante este código se dispuso que se debían inscribir en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca todas las plantaciones de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas sembradas en el país. (Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, COPCI, 2017, pág. 70).

Además, el artículo 1 menciona sobre el precio mínimo de sustentación, que la Función Ejecutiva por medio de un Acuerdo del Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, fijará en dólares de los Estados Unidos de América, el precio mínimo que de modo obligatorio deberá recibir el productor bananero (al pie del barco), de cada uno de los distintos tipos de cajas y sus especificaciones de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas para la exportación, por cualquier acto o contrato de comercio permitido por la presente Ley. También fijará los precios mínimos referenciales (FOB) por declarar por parte del exportador, de acuerdo a los distintos tipos de cajas y sus especificaciones. El mecanismo de fijación de precios se determinará mediante reglamento, (Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, COPCI, 2017, pág. 83).

El artículo 4 describe sobre las sanciones por incumplimiento y reincidencias, que por intermedio de la autoridad administrativa correspondiente de oficio o mediante denuncia escrita, verificará que los exportadores y/ o comercializadores paguen a los productores, por las cajas de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas el precio mínimo de sustentación establecido. Si existe incumplimiento, una vez establecido el informe técnico aplicará una multa equivalente de veinte y cinco a cincuenta veces el monto de evasión o incumplimiento, dispondrá la reliquidación y devolución a los productores por el monto evadido o no pagado; y, ordenará la suspensión de exportar por quince días, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar, (Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, COPCI, 2017, pág. 84).

Reglamento a la ley para estimular y comercializar el banano.

De acuerdo al artículo 4 del Reglamento a la ley para la estimulación y comercialización del banano, son obligaciones del productor:

- Registrarse y actualizar su registro en el Ministerio; actualización que se efectuará desde el período comprendido del 2 de enero hasta el 31 de diciembre de cada cinco años, luego de lo cual se le entregará el certificado correspondiente. En caso de incumplimiento de esta obligación estará impedido de vender su fruta. Los requisitos y el plazo

del registro en el Ministerio serán establecidos en el correspondiente instructivo que para el efecto se expedirá.

- Comunicar al Ministerio, lo siguiente:

La Transferencia del dominio y/o del usufructo de las plantaciones a terceros.

El cambio de cultivo agrícola en su plantación bananera diferente al de plátano (barraganete) u otras musáceas afines.

Cumplir estrictamente con el Reglamento de Saneamiento Ambiental Bananero, en lo concerniente a su área.

Firmar contratos de compra venta de la fruta con el exportador, cumplir con el mismo y hacerlo cumplir a través de las normas, procedimientos y autoridades competentes.

Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la oferta y la demanda actual de banano en el mercado de Rusia?
- ¿De qué manera se podría establecer el proceso para la exportación del banano ecuatoriano desde la Asociación Costa del Pacífico y con qué recursos deberá contar la empresa?
- ¿Cómo se podría promocionar la marca de la Asociación Costa del Pacífico en el mercado ruso?
- ¿Qué factores determinarán la viabilidad económica de la exportación de banano desde la Asociación Costa del Pacífico hacia Rusia?

Metodología de la investigación

a) Diseño de investigación.

El diseño de la investigación del presente proyecto de factibilidad será no experimental con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) consiste en la definición de los pasos a seguir para obtener la información en relación a un fenómeno o problemática. En este caso, la problemática a abordar será si es rentable o no la exportación de banano por parte de la Asociación Costa del Pacífico, para lo cual se definirán herramientas de recolección de datos que ayuden a

reunir los datos suficientes para determinar una demanda esperada en el mercado ruso.

b) Tipo de investigación / Enfoque o naturaleza.

Como se explicó en el punto anterior, el enfoque es de tipo mixto. El cualitativo determina aspectos como la demografía, los medios de transportación, permisos y demás con los que deberá cumplir la asociación una vez que inicie con las exportaciones. Mientras que el cuantitativo se refiere a la cantidad de la oferta y demanda que actualmente tiene Rusia (Muñoz, 2016).

Por otro lado, el tipo de investigación aplicable es descriptiva y explicativa, porque se detallarán las condiciones en las cuales debe encontrarse el producto para ser comercializado en el país europeo. También se aplicará la analítica - sintética para resumir los resultados obtenidos mediante el método matemático que permita definir si es viable o no económicamente el proyecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

c) Alcance.

La investigación se realizará en Ecuador, por lo tanto, no se tiene acceso a la realización de encuestas en el país ruso. Sin embargo, es posible definir una demanda esperada a través del análisis de los datos de consumo de la fruta en el país. Información que se encuentra disponible en algunos sitios web como Pro Ecuador que desarrolla fichas de inteligencia comercial y Trade Map que se encarga de mostrar datos estadísticos del comercio internacional.

d) Población.

Se analizará a la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa del Pacífico”, que cuenta con cinco empleados. Por lo tanto, no será necesario un cálculo de la muestra, puesto que se obtendrá información directa de su actual Presidenta.

e) Técnica de recogida de datos.

Las técnicas de recogida de datos que se aplicará serán la observación y la entrevista. Mediante la observación se podrá evidenciar los resultados de los informes económicos de la asociación para la elaboración de la evaluación financiera, así como los datos del mercado. Por otro lado, la entrevista

demostrará las condiciones que actualmente tiene la entidad para exportar la fruta.

La entrevista es un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que se realizan de persona a persona por diversos medios ya sean estos digitales, telefónicos, de manera personal, etc., con el apoyo de instrumentos como el cuestionario (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

f) Análisis de datos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la técnica de la entrevista a la Ing. María de los Ángeles Castillo Armijos, Presidenta de la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa del Pacífico”:



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
Estudio de factibilidad para la exportación de banano tradicional al
mercado ruso de la empresa Aso. Costa del Pacífico

Preguntas para el Presidente de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE FRUTAS TROPICALES COSTA DEL PACÍFICO.

1. En breves palabras explique el proceso de producción del banano

El proceso de producción del banano inicia con la selección del terreno, el mismo que debe limpiarse y adaptarse técnicamente para que funcione adecuadamente los drenajes y canales de riego que son fundamentales para garantizar la calidad de la producción. Una vez que la plantación va creciendo se realiza un mantenimiento en donde se deshoja y eliminan tanto los retoños que no son productivos, como las hojas que no son funcionales.

Se ejecutan actividades de enfunde, desflore, protección de gajos, apuntalamiento y limpieza. Los controles fitosanitarios se realizan manteniendo los productos libres de plagas y enfermedades propias de los cultivos de banano.

Cuando el producto está en la maduración óptima para la venta se procede a limpiar y clasificar en las piscinas de procesamiento, posteriormente se pesa y recubre con un protector contra agentes patógenos.

Se procede a sellar con las etiquetas distintivas de la marca promocionada de acuerdo al requerimiento del cliente y se empaca en cajas de cartón corrugado bajo las especificaciones y dimensiones que se requieran.

2. ¿Qué tipo de banano produce y comercializa?

Los productores y socios de la Asociación “Costa del Pacífico”, producen y comercializan el banano en la variedad “CAVENDISH”.

3. ¿Cuántas cajas de banano se producen al mes?

La Asociación produce y comercializa al mes la cantidad de 100.000 cajas.

4. ¿Cuál es el destino de la producción (local / internacional)?

Se vende localmente a compañías que a su vez exportan la fruta a destinos como Rusia, Ucrania, Japón, Alemania.

5. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Los principales clientes de la Asociación son:

- Fruta nova S.A.
- Green Express S.A.
- Frutical
- Duagui
- Besgrain
- Dortiren
- Asociación 3 de Julio
- Novamerc

6. ¿Considera usted que la Asociación tiene la capacidad instalada para exportar banano?

La Asociación fue creada según consta en los Estatutos con la finalidad de que la fruta que producen nuestros Socios Productores no sólo se la comercialice en el Mercado local a los exportadores; sino también que se llegue a exportar directamente, ya que contamos con el personal idóneo y la estructura e instalaciones adecuadas para dicha actividad, siendo esto una de

la visión a futuro de la organización. Como dato adicional desde el 22 de Noviembre del año 2016, la Asociación hizo los debidos trámites para exportar la marca EXCELBAN, según consta en la documentación que reposa en nuestros archivos, por motivos de fuerza mayor no se continuó con los trámites.

7. ¿Conoce los requisitos para exportar el producto?

Como requisito indispensable debemos tener el Permiso o Código de exportador (Registro de Exportador), además nuestro comprador en el extranjero y los demás documentos habilitantes de acuerdo lo que estipula la ley de exportación e importación, entre los que se pueden mencionar:

- Copia certificada de la escritura de constitución de la Asociación de Productores Costa del Pacifico.
- Certificado original de la Directiva.
- Copia Notariada del RUC de la Asociación.
- Declaración del Impuesto a la Renta de los 2 últimos años.
- Copia Notariada de Autorización de uso y marca.
- Certificado original del cumplimiento tributario emitido por el SRI.
- Certificado original de estar sin obligaciones en el IESS.
- Certificado Original bancario de la cuenta corriente activa.
- Carta de Intención de adquisición de banano de nuestro cliente en el exterior debidamente legitimada de acuerdo a los tratados y normas vigentes.

8. ¿Qué entidades gubernamentales apoyan su gestión de exportación?

Las entidades que regulan las operaciones de las actividades que realizamos, como son:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Corporación Financiera Nacional
- Banco Central del Ecuador
- Aduana del Ecuador (DAE)

9. ¿Realiza inspecciones y verificaciones de la plantación? ¿Con qué empresa?

Las compañías exportadoras que son nuestros clientes, antes de asignar el cupo a la Asociación realizan una previa visita a las plantaciones de los productores de acuerdo a un listado en el que consta su ubicación, zona o sector, para saber si están en condiciones para realizar el respectivo corte de fruta y proceder al proceso de la mismas.

En la etapa de proceso de fruta, los representantes de las compañías compradoras realizan también inspecciones (por medio de verificadoras), dentro de estos pasos a seguir en el empaque de la fruta, se encargan de controlar según la orden de la exportadora, desde la edad del racimo, su grado de corte, cómo están cortados los bananos en los grupos de “clústeres o dedos” para ser colocados en las cajas, la sanidad, fumigación, peso, etiquetado, embalado, etc. Si estas condiciones no se cumplen de acuerdo a los parámetros establecidos, es motivo de rechazo de la fruta o una paralización del proceso.

Las compañías verificadoras tienen el control final, hasta en la etapa de estiba de cajas. Al colocar las cajas de banano en los contenedores para la exportación, surge la situación del correcto manipuleo de las cajas, para poder acomodarlas en los pallets sin maltratar la fruta y adherir eficientemente los demás materiales como los zunchos y esquineros en los pallets, y evitar así el estropeo de la misma y que llegue a su descarga sin problemas. Dependiendo de las marcas de cajas que sean asignadas a la Asociación, son las compañías verificadoras.

Generalmente, las verificadoras que nos hacen el control de calidad a los productores de esta Asociación son:

- Agrosano
- Tecniagro
- Dortiren
- Frutanova.

10. En el plano organizacional, ¿la Asociación cuenta con misión, visión e identidad corporativa?

La Asociación si cuenta con un diseño organizacional, así como con su respectiva misión, visión e identidad corporativa.

11. ¿Cuántos empleados y socios tiene la entidad?

La Asociación de Productores Costa del Pacífico, tiene ingresados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria un registro de 30 productores. Y actualmente cuenta con 5 empleados.

12. ¿Qué departamentos existen en la entidad?

La Asociación cuenta con cuatro departamentos que son:

- Presidencia
- Contabilidad
- Logística y
- Embarque.

13. ¿Qué tipo de mercado considera usted que es el ideal para la exportación del producto?

Uno de los mercados más importantes para la exportación del banano ecuatoriano debido a su gran acogida es la Unión Europea. Rusia es el gran comprador y la Unión Europea se encuentra compuesta por veintiocho países (aún con Reino Unido), destinos a los cuales llega fruta.

Capítulo 1. Análisis del entorno

El presente capítulo aborda el análisis del mercado, basado en la aplicación de herramientas como el PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental); así como de las Cinco Fuerzas de PORTER (competencia, empresas nuevas, productos, clientes, proveedores) y desarrollo de FODA para posteriormente plantear las estrategias de posicionamiento con la finalidad de exportar el banano ecuatoriano al mercado ruso a través de la Asociación de Productores de frutas tropicales “Costa del Pacífico”.

1.1. Análisis PESTA

1.1.1. Análisis del Entorno Político.

Desde la época republicana, se han vivido cambios significativos en la forma de hacer política en el Ecuador. Precisamente las últimas dos décadas han sido parte de la transformación más drástica en este tema, ya que se experimentaron varios derrocamientos de presidentes, cambios en la moneda, crisis económica, feriados bancarios, entre otros eventos (Ayala, 2012).



Figura 14. Entorno político y legal. Tomado de Google imágenes

Con la estabilidad del período 2008 – 2017, los ciudadanos comprendieron que es importante respetar la democracia, por lo que se regularizó la estabilidad política con la presidencia del Lcdo. Lenín Moreno Garcés, pese a las acusaciones de malversación de fondos que recaen contra él en las fiscalías de Ecuador, España y Panamá (Telesur Tv, 2019).

Las últimas reformas económicas generaron un caos social que mantuvo paralizado al país durante doce días, pues la eliminación del subsidio a los combustibles no fue bien recibido por los pueblos y nacionalidades indígenas quienes a través de cadena nacional se encargaron de suscribir un compromiso con el Gobierno para encontrar alternativas viables que ayuden a reducir el déficit fiscal, generado por el alto endeudamiento y el acuerdo suscrito con el Fondo Monetario Internacional (Sección Política, Diario El Universo, 2019).

El Ecuador es un país conocido a nivel mundial por la exportación de sus productos, ya que poseen la calidad suficiente para competir en el mercado internacional. Esto se debe a las políticas públicas de incentivos que benefician a los productores. Sin embargo, la ayuda no siempre se orienta a los pequeños empresarios, sino más bien a organizaciones mucho más grandes. Como parte de la reivindicación del Gobierno Nacional con la población en este aspecto, se han abierto líneas de crédito para los miembros de la Economía Popular y Solidaria a través de BAnEcuador, factor que podría ser muy útil para la exportación de los productos de la Asociación Costa del Pacífico.

1.1.2. Análisis del Entorno Económico.

Los últimos los últimos doce años la economía del país ha pasado del crecimiento al decrecimiento, por algunos factores externos, entre lo que se pueden mencionar, la apreciación del dólar, devaluación de moneda de otros países, reducción del precio de venta del barril de petróleo, nuevos impuestos, entre otros. De acuerdo a la figura 15 se puede evidenciar que durante el primer trimestre del 2019 de apoco la economía en el país busca recuperarse con la expansión de mercados, incremento de consumo dentro del hogar, la reducción de ciertos gastos burocráticos, así como la disminución de los Índices de Precios al Consumidor:

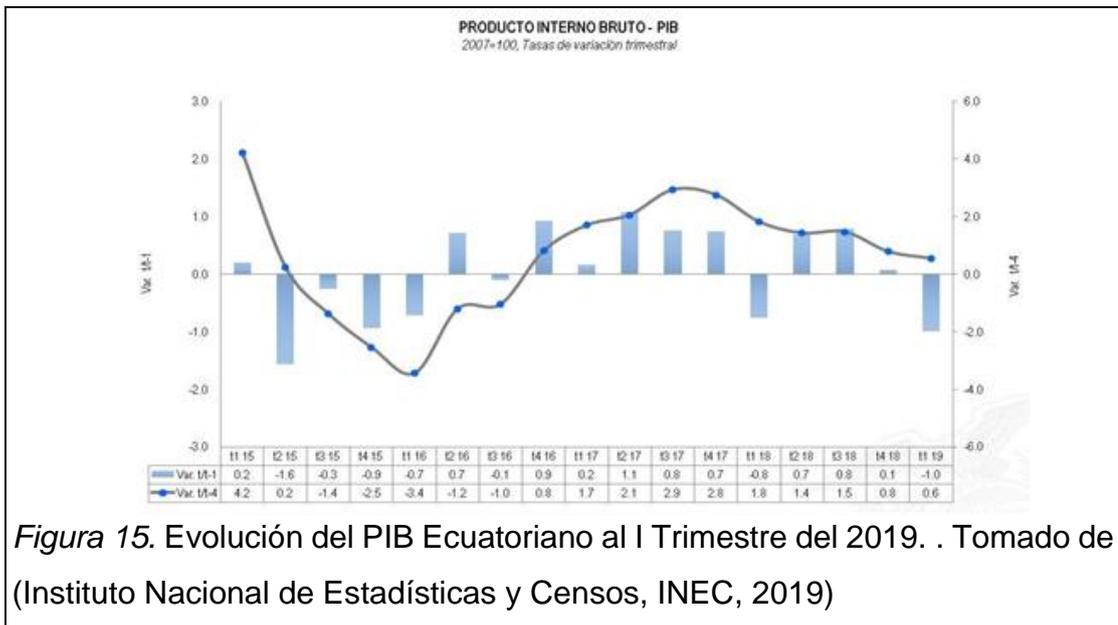


Figura 15. Evolución del PIB Ecuatoriano al I Trimestre del 2019. . Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)

Como se ha mencionado anteriormente, gracias a las exportaciones de productos primarios la economía del país ha ido creciendo con el tiempo, lo que ha servido para el financiamiento de las obras que hoy en día se observan. Dentro de los principales productos se tiene: bananas, cacao, camarones, flores, etc., siendo sus principales destinos países como Rusia, Chile, Estados Unidos, Perú, Colombia y Panamá. Esto ha provocado que las tasas de inflación se mantengan con un leve crecimiento al 0.71% con corte al mes de julio del 2019, como se observa en la figura 16:

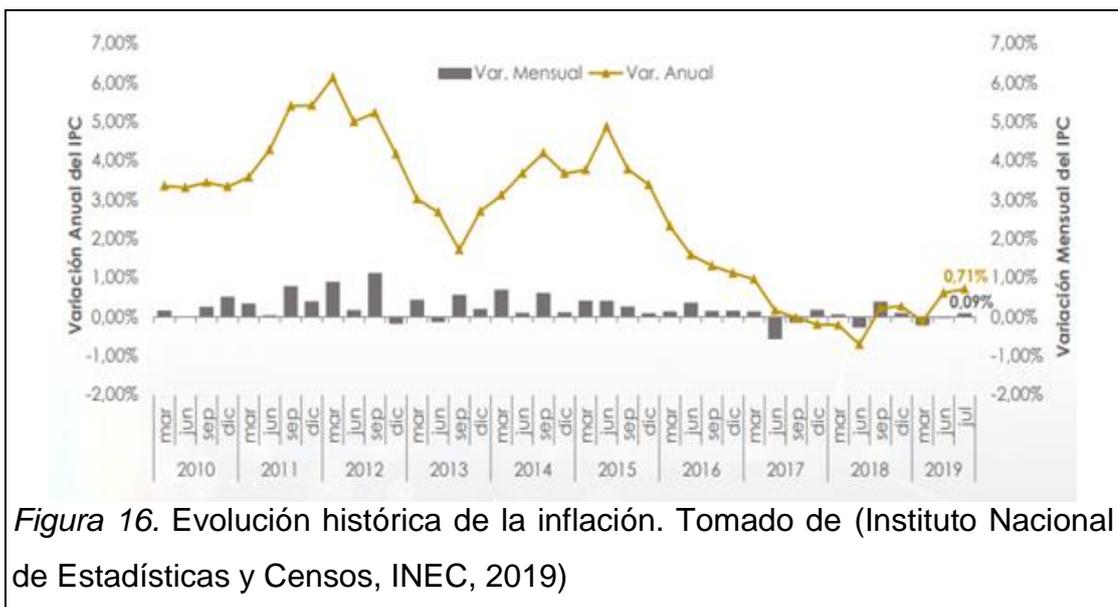


Figura 16. Evolución histórica de la inflación. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)

Este indicador evidencia que existe aún una cobertura del gasto en la familia ecuatoriana, como por ejemplo por compra de alimentos. En base a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2019) se evidenció en el reporte de Índices de Precios al Consumidor (IPC) que una familia ecuatoriana percibe en promedio USD \$ 735.47, mientras que la canasta básica se ubica en USD \$ 715.74, teniendo como resultado un excedente en relación a la canasta básica mensual de USD \$20; mientras que el excedente en comparación con la canasta vital fue de USD \$235.77, esto es el 47.18%, como se observa en la figura 17. Esto implica el acceso a las compras dentro del mercado local, y explicaría las constantes ventas que tiene la Asociación Costa del Pacífico.

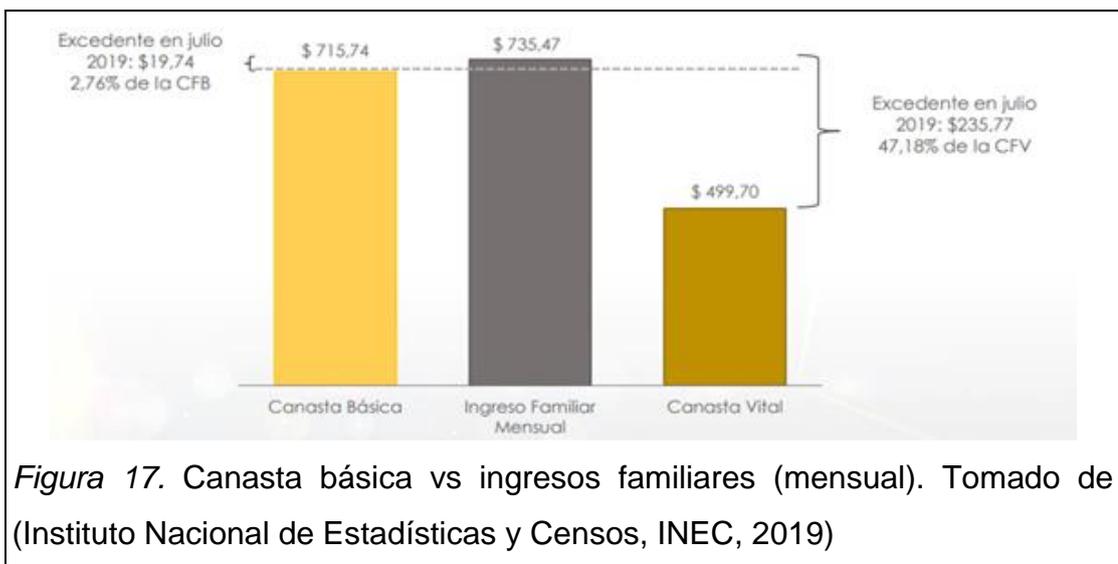


Figura 17. Canasta básica vs ingresos familiares (mensual). Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)

1.1.3. Análisis del Entorno Social.

El entorno social de la empresa se relaciona a las personas, cultura y tendencias.



Figura 18. Entorno Social. Tomado de Google Imágenes

Debido a la interculturalidad existente en el país el producto que cultiva la Asociación Costa del Pacífico, el banano es de gran aceptación a nivel nacional e internacional, ya que es una fruta rica en vitaminas y muy demandada dentro de la alimentación de las personas por su calidad que inicia desde los sembríos y hasta el empaquetado. El consumo interno se promueve en eventos nacionales como “La fiesta de las flores y las frutas” que se da anualmente en la ciudad de Ambato durante los feriados de carnaval. En el día de muertos también se colocan platos preparados con frutas de acuerdo al gusto del finado a quien le celebran su día en los cementerios de algunas ciudades del país.

El mercado ruso no será la excepción pues como se observó en las estadísticas de exportación, el Ecuador es uno de los mayores proveedores de banano; seguido por Costa Rica. Sin embargo, tiene una gran potencialidad ya que a diciembre del 2018 se asentaban en este país cerca de 144'530.031 millones de habitantes (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2019).

1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.

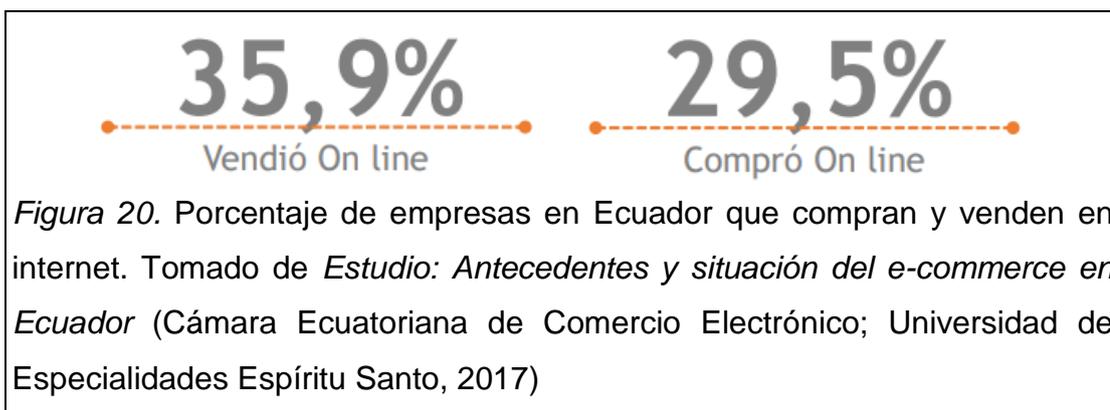
En cuanto al análisis del entorno tecnológico, cabe mencionar que en el modelo de negocios de plantación de banano no es relevante dentro de las operaciones de campo, debido a que sólo se debe instalar sistemas de riego para los sembríos, que acompañado de aspersores de manipulación manual, tres bombas hidráulicas, cables con estructura, permite trasladar la cosecha desde la mata cultivada hacia la tina en donde se produce el deslechado y la categorización.



Figura 19. Entorno tecnológico. Tomado de Google Imágenes

Sin embargo, con la innovación tecnológica y el internet se deben aprovechar los nexos comerciales que pudieran hacerse, ya sea a través de la comercialización en línea del producto, o con la construcción de un sitio web para difundir el proceso productivo de la marca y afianzar los lazos con los clientes. La Asociación Costa del Pacífico debe permanecer actualizada en cuanto al manejo de sistemas de información, así como los socios. Se debe aprovechar a la generación X, ya que dominan las tecnologías de la información (Kotler & Armstrong, 2013).

En el país son muchas las empresas que se han trasladado al mundo virtual para hacer negocios y abrirse a la globalización. Como se observa en la figura a continuación de acuerdo a la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico y Universidad de Especialidades Espíritu Santo (2017) en el último estudio del comercio electrónico en el país, se pudo evidenciar que el 35.9% de las empresas en el país hacen sus negocios de venta en línea; mientras que el 29.5% compra en línea a otras compañías. Sin embargo, este es una forma de vender internacionalmente que ha ido creciendo con el tiempo, a tal punto que a una proyección realizada con corte al mes de octubre por Chacón (2019) menciona que el eCommerce B2B (Business to Business) cerrará el año con un total recaudado de USD \$ 10.7 millones de dólares, siendo este mercado el que representa un mayor volumen de venta en línea.



1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental.

En cuanto al entorno ambiental, este se relaciona a las condiciones sobre los cuales se cultiva el producto, así como las diferentes enfermedades que afrontan las plantaciones del banano en el Ecuador. Se puede mencionar que

los principales problemas ambientales de la fruta se derivan de la contaminación del suelo por la aplicación de fertilizantes tóxicos, en el caso de los socios principiantes que no han recibido capacitación sobre el manejo del cultivo.

La gran mayoría de pequeños productores han desarrollado esta actividad con mano de obra empírica y rudimentaria, con terrenos sin tecnificación, y sin la debida aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), lo que impacta de forma negativa en la calidad del producto. Así el mal manejo de las plantaciones trae provocan plagas como Sigatoka negra, Cochinilla, disminuyendo la capacidad productiva de la plantación y afectando a las ventas de la Asociación Costa del Pacífico (Agrocalidad, 2013).

1.2. Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá determinar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la organización que se encuentra en estudio, definiendo los aspectos más relevantes en cuanto a los compradores, proveedores, producto, competencia y la rivalidad del sector.

1.2.1. (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Como se ha mencionado anteriormente la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa del Pacífico”, tiene un mercado local compuesto por clientes que a su vez exportan la fruta a distintos mercados a nivel mundial, como sigue en la tabla 3 a continuación:

Tabla 3.

Clientes locales

Listado de compradores locales
Fruta nova S.A.
Green Express S.A.
Frutical
Duagui
Besgrain
Dortiren
Asociación 3 de Julio
Novamerc

Los clientes actuales de la asociación no tienen una mayor influencia en el precio de venta del producto, porque este se encuentra regulado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, (Acuerdo Ministerial 236, 2019) quienes establecieron un Precio Mínimo de Sustentación por semana que va desde USD \$ 5,30 a USD \$ 7,50 por caja de 41,5 – 43 libras (22XU). Sin embargo, este precio se aplica cuando se tiene un acuerdo firmado entre productores y exportadores.

En la actualidad el Precio Mínimo de Sustentación es de USD \$ 6,40, pero este puede variar entre los rangos antes mencionados si son fijados por mutuo acuerdo, siempre que durante el año su promedio no sea inferior al definido.

Las modalidades de pago previstas para el 2020 pueden ser: (a) por semana fija; (b) por semana variable. En este último se aplicarán los siguientes valores referenciales:

- Semana 1 a 14, USD 7,50
- Semana 15 a 24, USD 6,40
- Semana 25 a 38, USD 5,30
- Semana 39 a 52, USD 6,40, (Acuerdo Ministerial 236, 2019).

En base a esto se puede calificar las variables analizadas de la siguiente manera:

Tabla 4.

Poder de negociación con clientes

Fuerza	Nivel de Impacto				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Poder de negociación con clientes					
Contrato de fijación de precios		4			
Fijación de precios por caja					1
Forma de pago		4			
TOTAL			3		

1.2.2. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Los proveedores de la asociación tienen una gran influencia sobre las actividades agrícolas, por lo que se analizan los siguientes puntos:

- Diferenciación: Existen algunos proveedores de fertilizantes y químicos en el mercado, por lo que no son tan influyentes.

- Disponibilidad de productos: Este parámetro es alto, debido a que se depende directamente del proveedor para realizar adquirir los insumos necesarios para las actividades agrícolas.
- Formas de pago: En este punto el proveedor tiene el control del crédito pues en su mayoría los insumos son cancelados en efectivo.
- Precio de los productos: De acuerdo a cada una de las marcas de insumos en el mercado, se encuentran precios altamente competitivos por lo que este factor no representa un impacto fuerte en la asociación.

Tabla 5.

Poder de negociación de proveedores

Fuerza	Nivel de Impacto				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Poder de negociación de proveedores					
Diferenciación			3		
Disponibilidad de productos		4			
Formas de pago	5				
Precio de los productos			3		
TOTAL			3,75		

1.2.3. (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Sobre los nuevos competidores se pueden mencionar:

- Capital: Para que un nuevo productor exportador ingrese al mercado, requiere de una inversión fuerte para la compra del terreno, la preparación del mismo, adquisición de maquinarias, contratación de personal, obtención de permisos y para asumir los gastos mensuales por insumos que para los pequeños productores son aproximadamente de USD \$ 2.100 dólares mensuales por hectárea. Por lo tanto, esta variable tiene un impacto bajo para la asociación, porque las barreras de acceso corresponden al capital que muchas veces los emprendedores no tienen disponible.
- Publicidad: Una empresa nueva debe invertir en su promoción, relacionarse con sus clientes para cerrar nuevos negocios, por lo tanto, se considera esta variable con un impacto bajo para la asociación por cuanto las nuevas empresas muchas veces no cuentan con el suficiente presupuesto para invertir en la difusión de su marca.

- Experiencia en el mercado: Dependiendo de la experiencia de los propietarios, es posible que las nuevas empresas puedan hacer negocios de forma más rápida por sus contactos, por lo que se pondera con un impacto medio.
- Calidad: Para cumplir con este parámetro los nuevos productores deben apegarse a las buenas prácticas agrícolas, y certificar sus plantaciones, lo que implica costos adicionales de capacitación, por esta razón se pondera con un impacto medio.

Tabla 6.

Competidores entrantes

Fuerza	Nivel de Impacto				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Competidores entrantes					
Capital				2	
Publicidad				2	
Experiencia en el mercado			3		
Ubicación			3		
TOTAL			2,5		

1.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos del banano ecuatoriano en el mercado ruso, estos provienen directamente de Costa Rica, Guatemala y México.

- Disponibilidad de producto: Esta variable es primordial, porque el país cuenta con la suficiente capacidad para abastecer el mercado local e internacional a diferencia de su competencia, por lo que se pondera con un impacto medio.
- Preferencias arancelarias: que es válido únicamente con la presentación del Certificado de Origen de la fruta, según sea el caso van del 5% al 20%, a pesar de que este es un sistema generalizado de preferencias en donde se han beneficiados algunos países. Ecuador grava el 25% de arancel, que es superior al de países como Colombia, Perú y los de Centroamérica.

Tabla 7.

Productos sustitutos

Fuerza	Nivel de Impacto				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Productos sustitutos					
Variedad de productos			3		
Preferencias arancelarias	5				
TOTAL			4		

1.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

A pesar de que el Ecuador se ha posicionado como el principal proveedor de banano al mercado ruso, las empresas locales no han logrado captar todo el país. Los principales competidores internos y externos de la Asociación Costa del Pacífico son:

Tabla 8.

Competidores

Empresas de Ecuador	Empresas de Costa Rica
Dole Ecuador	Corbana
Truisfruit	Caribbean Best S.A.
Reybanpac	Finca Asunción, S.A.
A.E.B.E	Swiss Tropical Fruit Marketing, S.A
Agroban	Procomer

Las empresas ecuatorianas señaladas, poseen experiencia dentro del mercado ruso, pues son exportadores frecuentes. Se ha incluido a empresas de Costa Rica porque éste se ubica como segundo proveedor del producto.

- Número de empresas similares en el sector: las empresas productoras y exportadoras de banano más grandes se detallan en la tabla anterior, se diferencian por distribuir a distintas ciudades de Rusia. Esta variable es de impacto muy alto.
- Posicionamiento de otras empresas similares: El impacto es muy alto, pues ya tienen contratos de distribución firmados con anterioridad.
- Años de experiencia en el mercado: Es de impacto muy alto, porque la Asociación Costa del Pacífico no ha exportado directamente a Rusia.

Tabla 9.

Rivalidad del sector

Fuerza	Nivel de Impacto			
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Rivalidad del sector				
Número de empresas similares en el sector	5			
Posicionamiento de otras empresas similares	5			
Años de experiencia en el mercado	5			
TOTAL			5	

1.2.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter.

Resumiendo, los factores internos que miden las cinco fuerzas de Porter se tiene como conclusión un promedio de 3.65 lo que indica que tienen un impacto medio – alto, siendo la variable más complicada de manejar la rivalidad del sector; los productos sustitutos y los proveedores.

Tabla 10.

Influencia de las fuerzas internas

Fuerzas	Nivel de Impacto			
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Rivalidad del sector	5			
Competidores entrantes			2.5	
Productos sustitutos		4		
Poder de negociación de proveedores		3.75		
Poder de negociación de los clientes			3	
TOTAL			3,65	

1.3. Análisis FODA.

Como consecuencia de estas herramientas de análisis se ha elaborado el siguiente FODA:

Tabla 11.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productores con instalaciones adecuadas y certificadas para la producción del banano. 2. Clima adecuado y alto índice de producción de la tierra. 3. Menor utilización de fungicidas por baja incidencia de plagas. 4. Certificación internacional de calidad ISO 14024, Global Gap, Naturland Standars, ETI, Fairtrade International. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdo Comercial entre Unión Europea y Ecuador. 2. Producción y disponibilidad producto todas las semanas del año. 3. Reconocimiento de del Banano Ecuatoriano internacionalmente como producto orgánico de calidad. 4. Alianzas Bilaterales entre el Gobierno Ecuatoriano y el ruso de incentivos al sector agrícola. 5. Apoyo directo de importadores rusos en tecnología para fumigación y erradicación de plagas.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El banano tipo Cavendish Valery es un producto perecible. 2. Novatos en la exportación directa de banano. 3. Cartera de clientes compuesta por exportadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grandes empresas ecuatorianas posicionadas en el mercado internacional con larga trayectoria. 2. Competencia por parte de otros países de sur y Centroamérica. 3. Crisis política dentro de la Unión Europea.

Capítulo 2. Diagnóstico interno de la empresa

En el presente capítulo se procederá a exponer la situación organizacional de la Asociación de Productores Costa del Pacífico, con la finalidad de determinar si es necesario la contratación de personal adicional para la comercialización y venta del banano que exportará la entidad. Además plantea el análisis técnico de los recursos que se necesitan para producir y exportar de manera directa al mercado de Rusia, específicamente con la marca Excelban, para ello se mostrará la calidad del producto que se permite en el mercado del país de destino y los requisitos fitosanitarios, así como el proceso del cultivo.

2.1. Misión

La misión de la Asociación Costa del Pacífico es:

Consolidar una red de comercialización internacional de banano, promoviendo el desarrollo tecnológico de nuestros productores, el mejoramiento continuo de los procesos y la motivación de nuestros colaboradores, para lograr la más alta productividad sin descuidar el desarrollo de sus habitantes y la conservación del medio ambiente (Castillo, 2019).

2.2. Visión

La visión de la Asociación Costa del Pacífico es:

Liderar y mantener la fruta ecuatoriana en los mercados internacionales de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes y los lineamientos corporativos, contribuyendo al engrandecimiento de nuestra marca, reafirmando a la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE FRUTAS TROPICALES “COSTA DEL PACÍFICO” como la mejor proveedora de productos alimenticios alrededor del mundo (Castillo, 2019)

2.3. Estructura Organizacional

De acuerdo a la estructura de la Asociación, a continuación, se muestran sus funciones y el organigrama general:

- **Presidenta:**

Reporta a: La Junta Directiva y Junta General.

- a. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de la Junta Directiva.
- b. Firmar conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
- c. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación.
- d. Cumplir hacer cumplir el Estatuto Social, Reglamento Interno, Manual de Funciones y Procedimientos y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.
- e. Presentar informes anuales de las actividades de la Asociación.
- f. Proponer a la Junta Directiva la contratación del personal operativo para la Asociación
- g. Dirimir con su voto los empates técnicos que surjan en las votaciones de Junta General y Junta Directiva, cuanto la ley, el Estatuto Social y el presente Reglamento Interno lo permitan.
- h. Al final de su gestión presentar por escrito un informe de labores a la Junta General.
- i. Firmar y responsabilizarse solidariamente con el Administrador (a) o con el vocal de la Junta Directiva designado a firmar los cheques de la Asociación

- **Administradora:**

El área Administrativa ayuda a operar de forma eficiente y efectiva las diversas gestiones que se generen en los temas de gestión de cobro y pago, procesos administrativos y administración de salarios tanto en aspectos de orden estratégico como las de orden interno y externo que se produzcan, con el fin de que brinden con efectividad los proyectos establecidos en la asociación

Sus atribuciones son:

- a. Programar, organizar y controlar los recursos financieros y materiales de la empresa.
- b. Realizar y tramitar ante las direcciones de programación y presupuesto de los programas operativos.

- c. Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo y artículos en general necesarios para el funcionamiento de la empresa
- d. Elaborar e integrar informes que se requieran en el ámbito de su competencia a parte de informar a sus superiores los resultados de las acciones de su cargo.
- e. Elaborar informes y estadísticas sobre los distintos pagos y cobros del día en la empresa.
- f. Administrar los fondos de anticipos de caja chica.
- g. Controlar las cuentas de funcionamiento de la institución.
- h. Gestionar modificaciones presupuestarias.
- i. Asistir a reuniones a las que sean convocados en función de gestión económica de la institución.

- **Secretario:**

Reporta a: La Junta Directiva y Junta General.

- a. Elaborar las actas de las sesiones de la Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación
- b. Firmar conjuntamente con el Presidente/a, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
- c. Certificar y dar veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente.
- d. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación, previa autorización del Presidente.
- e. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo de la documentación emanada o emitida por la Junta Directiva y la Junta General, la documentación debe guardarse y reposar dentro de las instalaciones de la Asociación.
- f. Entregar a los asociados/as, previa autorización del Presidente/a la información que este a su cargo y que le sea requerida.
- g. Notificar las resoluciones.

- h. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados/as con sus datos personales, RUC, Código de Registro MAGAP y las certificaciones que obtengan los asociados (as).

- **Contador:**

Reporta a: Administrador

Propósito general:

Apoyar la gestión de las unidades operativas a través del registro y contabilización de las transacciones, manteniendo estos procesos actualizados y conforme a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y la legislación pertinente

Funciones:

- a. Elaborar y presentar ante el Administrador (a) el Presupuesto Anual de la Asociación de Productores de Frutas Tropicales "Costa del Pacífico" para su respectiva aprobación.
- b. Ejecutar el presupuesto Anual de la Asociación, con la aprobación previa del Administrador.
- c. Organizar y coordinar las actividades del Departamento de Contabilidad con criterios de eficiencia y eficacia
- d. Administrar los recursos humanos del Departamento de Contabilidad
- e. Establecer mecanismos de control de bienes.
- f. Manejar los recursos asignados con sujeción a las reglas y normas establecidas
- g. Presentar un informe trimestral al Administrador (a) de las actividades realizadas, movimientos financieros y sus resultados
- h. Ejecutar y controlar el registro correcto de las operaciones contables y conforme a lo aprobado en el presupuesto institucional
- i. Realizar las conciliaciones bancarias
- j. Elaborar los estados financieros mensuales y presentarlos al Administrador dentro de los primeros cinco días hábiles del siguiente mes
- k. Legalizar con su firma los documentos contables y estados financieros.

- l. Realizar anualmente los ajustes, depreciaciones y revalorizaciones que correspondan y presentar el balance para su legalización dentro de los primeros quince días laborables del mes de enero.
- m. Cumplir con las disposiciones legales y tributarias vigentes.
- n. Realizar las Actas de Entrega – Recepción de bienes asignados al personal u asociado (a), debidamente firmadas y selladas.
- **Auxiliar contable:**
 - a. Brindar soporte al contador en relación al área.
 - b. Ingresar la información contable en el sistema de registro.
 - c. Analizar las cuentas contables.
 - d. Mantener un archivo bien organizado de los documentos contables, contratos de personal, contrato de arriendo y recibos de pagos, y demás documentos que sirvieran como soporte legal de ingresos y egresos económicos y de bienes inmuebles.
- **Secretaria:**
 - a. Atender los requerimientos del Contador en relación a los trámites legales necesarios para la Asociación.
 - b. Encargada de recibir los documentos contables y administrativo.
 - c. Gestionar los canales digitales para la venta del producto (exportación)
- **Jefe Logístico:**
 - a. Supervisar los procesos de cultivo de los jornaleros para obtención de productos de excelente calidad.
 - b. Establecer horarios de verificación con las empresas designadas por los exportadores.
 - c. Encargada de todos los procesos del área logística (siembra, cultivo, florecimiento, recolección y empaque del producto).
- **Jefe y Asistente de Embarque:**
 - a. Personal encargado de palletizar el producto en cajas de cartón corrugado.
- **Chofer:**

- a. Encargado de movilizar el producto hasta las instalaciones del cliente o donde lo requiera.

A continuación, se muestra el organigrama de la entidad de acuerdo a lo anteriormente señalado:

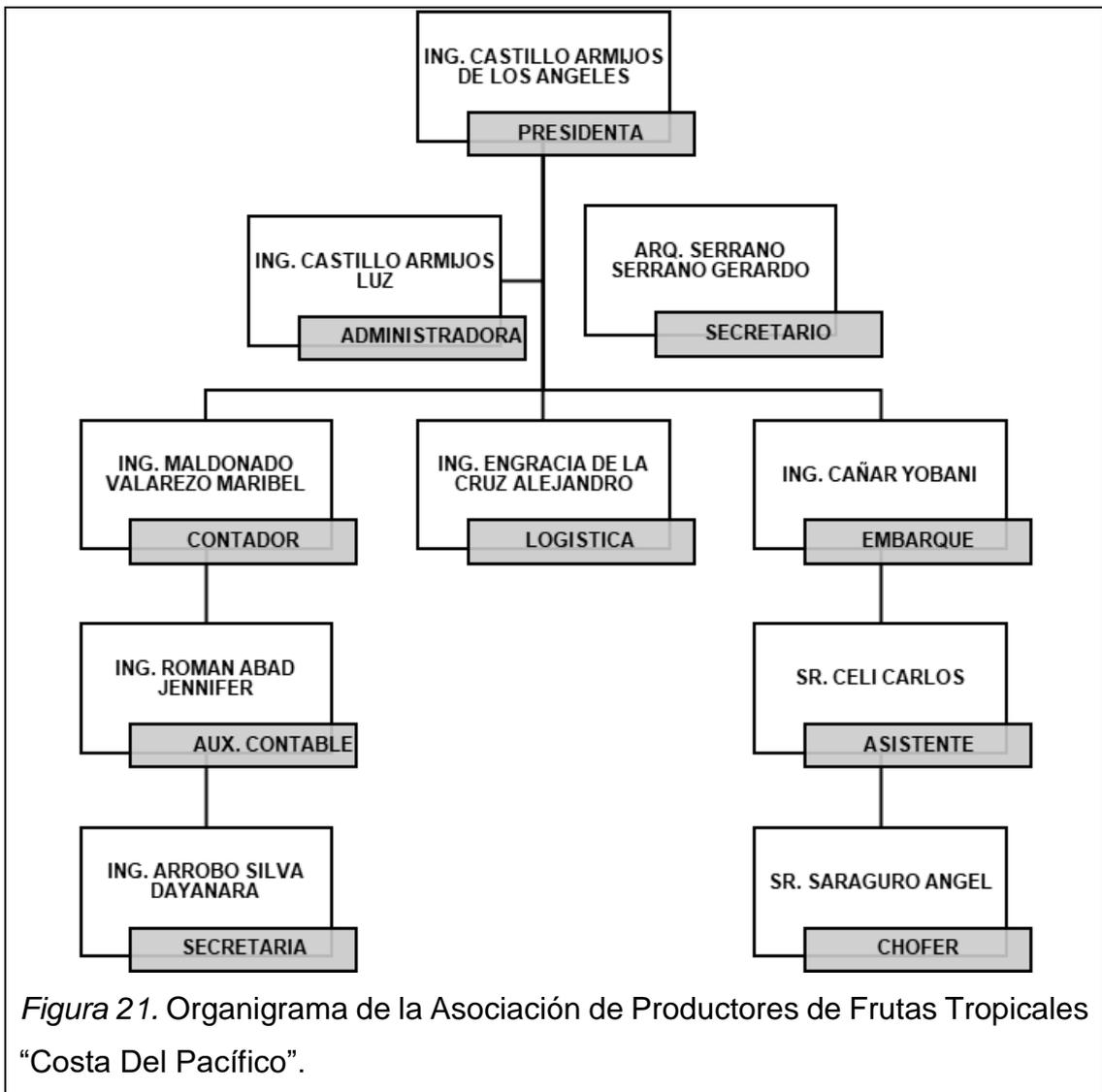


Figura 21. Organigrama de la Asociación de Productores de Frutas Tropicales “Costa Del Pacífico”.

2.3.1. Efectos económicos de las variables organizacionales.

En cuanto a los efectos económicos de las variables organizacionales se puede señalar que se han considerado los valores aproximados de acuerdo a los estados financieros del 2019. Además, cabe resaltar que esta es la nómina administrativa, ya que por el giro del negocio de la Asociación actualmente no poseen cultivos propios, sino de los pequeños productores de banano que venden su producto a través de la entidad.

Valor estimado de la nómina administrativa

Nómina	Sueldos	Aporte Patronal 12,15%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva
Presidenta	5.000	608	417	33	208	417
Administradora	3.500	425	292	33	146	292
Secretario	2.500	304	208	33	104	208
Contador	2.200	267	183	33	92	183
Jefe de Logística	2.200	267	183	33	92	183
Jefe de Embarque	2.200	267	183	33	92	183
Auxiliar contable	900	109	75	33	38	75
Asistente de Embarque	900	109	75	33	38	75
Secretaria	1.200	146	100	33	50	100
Chofer	1.200	146	100	33	50	100
Total	21.800	2.649	1.817	333	908	1.816

2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)

En cuanto a la cadena de valor de la Asociación se pueden mencionar los departamentos que conforman las actividades primarias y de apoyo:

Presidencia: Es el departamento encargado de la contratación de personal administrativo, operativo y comercial

Administración: Esta área diseña y ejecuta los procesos de evaluación comercial y financiera.

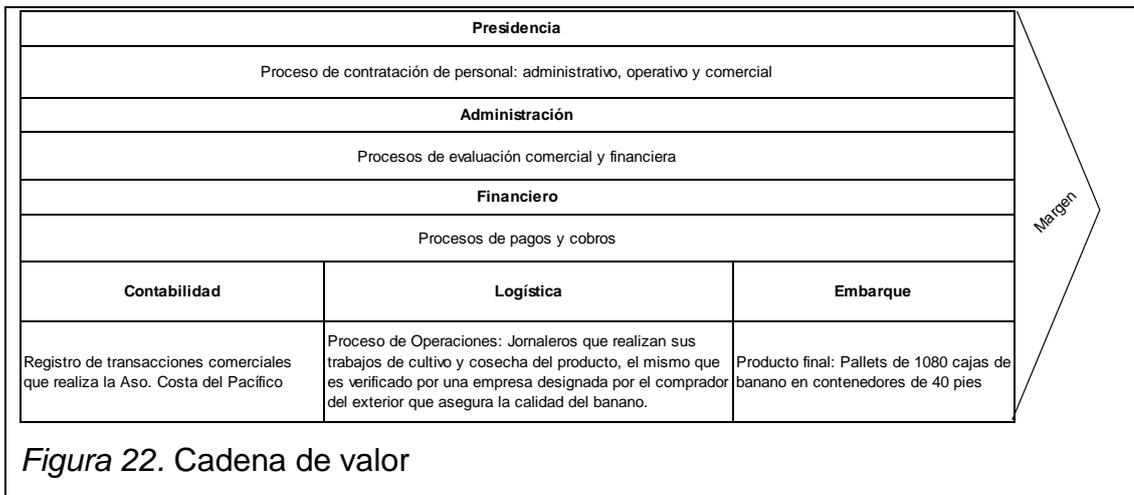
Financiero: Ejecuta los procesos de pagos y cobros.

Contabilidad: Es el departamento encargado de registrar las transacciones comerciales que realiza la entidad.

Logística: Se enfoca en cubrir el proceso de Operaciones. Desde el trabajo de los jornaleros durante el cultivo y cosecha del producto, así como la verificación de la empresa designada por el comprador del exterior que asegura la calidad del banano.

Embarque: Se encarga del embarque de los pallets de 1080 cajas de banano en los contenedores de 40 pies.

A continuación, se muestra la cadena de valor graficada:



2.5. Comercialización y Ventas.

Con la finalidad de comercializar y vender el producto al mercado ruso se exponen los requisitos solicitados por este país:

- Estatus fitosanitario emitido por Agrocalidad (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, Agrocalidad, 2020).
- Título de propiedad de la marca otorgado por el IEPI, (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020).
- Estar registrado como exportador en el MAGAP (Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAGAP, 2020).
- Presentar el plan de embarque provisional y definitivo del MAGAP (Biotech, 2020).
- Obtener el certificado fitosanitario en Agrocalidad (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, Agrocalidad, 2020).

2.5.1. Requisitos Sanitarios / Fitosanitarios en Rusia.

2.5.1.1. Certificado de Compatibilidad.

Es emitido con la finalidad de asegurar mediante certificación que los productos que se ingresarán a Rusia son compatibles con los requisitos que el país exige. Esta certificación es emitida por algunas entidades de certificación alimentaria, pero la líder del mercado es Gosstandart (Gosstandart, 2020).

2.5.1.2. Certificado Sanitario.

Solicitado ante la entidad reguladora del servicio fitosanitarios en Ecuador de acuerdo a lo estipulado en los relacionados a “servicios sanitarios y epidemiológicos para los alimentos, materias primas para la industria de alimentos, artículos para niño, perfumería y cosméticos, desinfectantes y otros” (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, Agrocalidad, 2020)

2.5.1.3. Certificado Fitosanitario.

Emitido por la Inspección Estatal de Cuarentena de Plantas que se encuentra adjunto al Ministerio de Agricultura de Rusia. Se obtiene mediante la presentación de los productos con sus respectivos documentos en el idioma ruso (Rosselkhoznadzor, 2020).

2.5.2. Requisitos Técnicos.

2.5.2.1. Certificado de Conformidad.

Se obtienen de acuerdo a la norma de calidad GOST R rusa y emitida por Rostekhnadzor, a través de un examen de laboratorio del producto. Tiene la duración de un año, se aceptan únicamente copias con el sello de la entidad gubernamental que los elabora (Agencia Federal de Regulación Técnica y Metrología adjunta al Ministerio de Industria y Comercio de la Federación de Rusia., 2020).

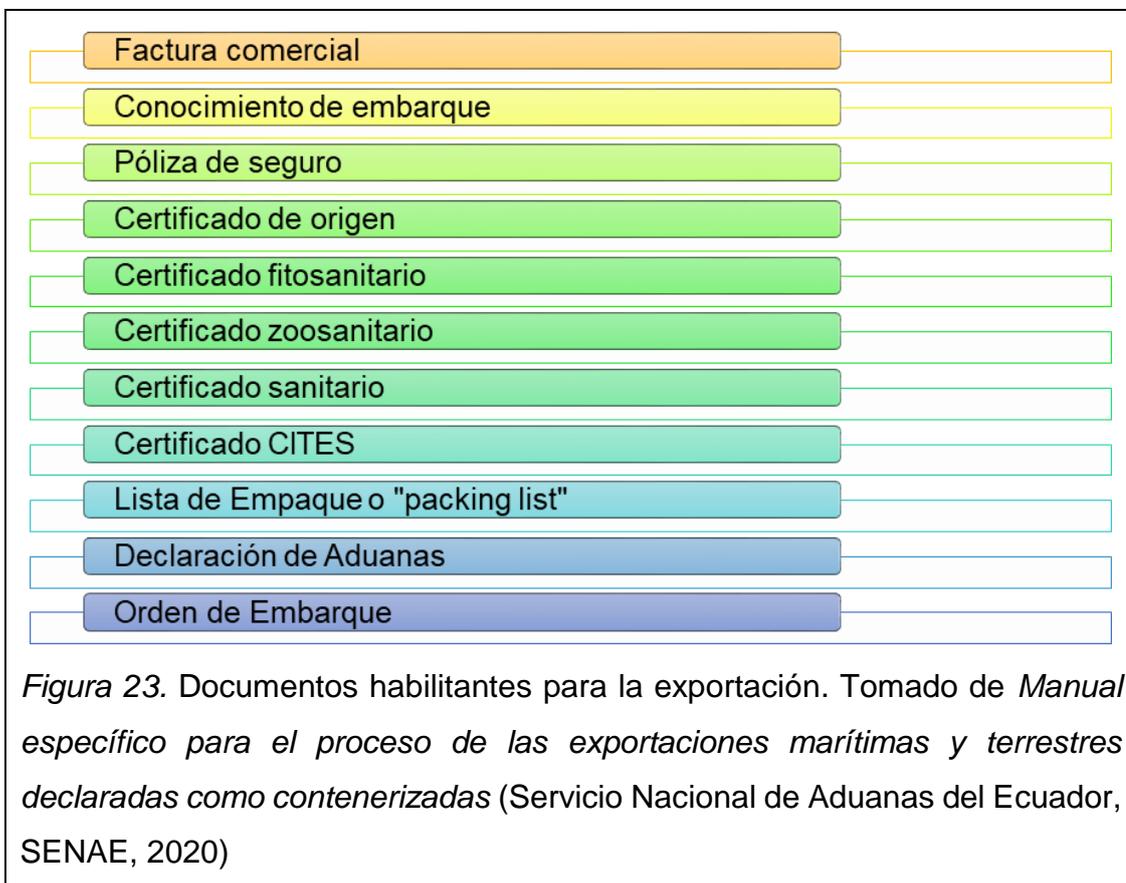
2.5.2.2. Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado.

El empaque se realiza de acuerdo a los estándares básicos (explicación de perseverantes, su peso, el volumen, las calorías, la lista de materiales perjudiciales para la salud, el precio sugerido); la garantía, los términos y condiciones de utilización, las certificaciones, las condiciones físicas para la venta, dirección del productor, la localización de la empresa, con el sello, marca e información documental técnica. En Rusia, se exige que los sellos sean impresos o adheridos en su idioma, individualmente para cada producto para facilitar la venta al detalle (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador, 2019).

2.5.3. Trámite de Exportaciones.

2.5.3.1. Pre- Embarque Exportación Definitiva.

Es el Régimen Aduanero a través del cual se exportan definitivamente los productos, ya sea fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico que se encuentre dentro del territorio aduanero ecuatoriano, en apego a las disposiciones que establecidas en las normas legales vigentes (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020). Esta actividad requiere de documentos que son regulados por Rusia y el Gobierno de Ecuador, los mismos que se nombran a continuación:



Con la finalidad de iniciar con el proceso, se procede a transmitir electrónicamente la Declaración Aduanera de Exportación a través del sistema ECUAPASS, con los documentos de soporte y acompañamiento adjuntos, su vigencia es de 24 horas antes de que los productos ingresen a la zona primaria de embarcación. Esta declaración contiene la descripción del producto, los datos de la empresa importadora, el país de destino (Rusia), las

cantidades, el peso y otros datos de las mercancías, los documentos de soporte y de acompañamiento. A continuación, se muestra el proceso de exportación de los productos hacia el mercado ruso:

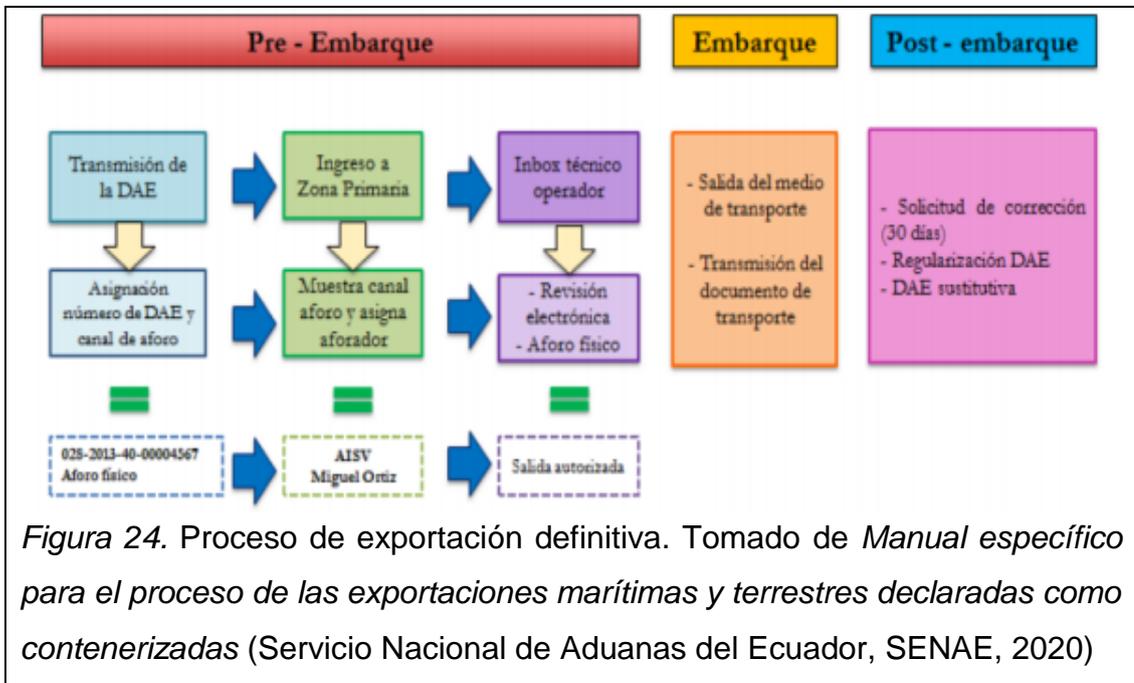


Figura 24. Proceso de exportación definitiva. Tomado de *Manual específico para el proceso de las exportaciones marítimas y terrestres declaradas como contenerizadas* (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020)

2.5.3.2. Aforo.

Posterior a este evento, el aforo es la etapa en el que se acepta la DAE y se ingresan los productos hacia un depósito temporal de la Zona Primaria en donde se embarcarán. Por medio del Ecuapass se asigna el tipo de aforo de según el perfil de riesgo (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020).

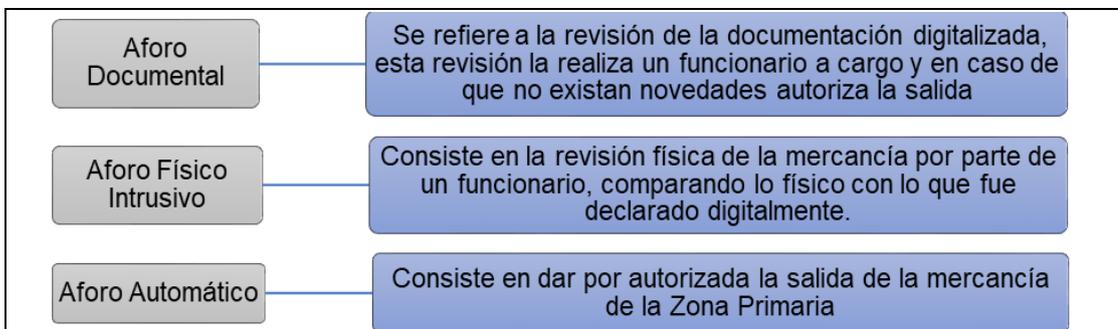


Figura 25. Tipos de aforo. Tomado de *Manual específico para el proceso de las exportaciones marítimas y terrestres declaradas como contenerizadas* (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020)

2.5.3.3. Entrada a Zona Primaria Informe de ingreso de mercancía de exportación (IIE).

Se inscribe electrónicamente la información del producto que se exportará para el ingreso al depósito temporal (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020).

2.5.3.4. Rechazo DAE.

Si se genera la DAE y transcurren 30 días sin el registro electrónico de ingreso, automáticamente el Ecuapass la rechaza por considerarla vencida (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020).

2.5.3.5. Embarque Salida del medio de Transporte; Depósito; Zona Primaria Transmisión del documento de transporte.

Posteriormente, luego de doce horas desde la partida del embarque las navieras o consolidadoras transmiten el manifiesto de carga; uno solo así se tengan varias DAE si es que estas van con destino a un solo país en el mismo transporte (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020).

2.5.3.6. Post Embarque - Regularización de DAE.

Una vez regularizada la Declaración Aduanera de Exportación, la Aduana considera que se terminó con el proceso de exportación (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2020).

2.6. Descripción y detalle del producto



Figura 26. Banano marca Excelban

De acuerdo con la revista especializada Banana Export (2019) el banano es el producto más vendido por el país a nivel internacional, el mismo que debe cumplir con ciertas especificaciones para ingresar a otros países, ya sean aspectos sanitarios¹, fitosanitarios², técnicos o comerciales. Sin embargo, el mayor peso recae sobre la calidad del producto.

Según el Servicio Federal de Control Veterinario y Fitosanitario ruso (Rosseljoznadzor) (2019) para el ingreso del banano ecuatoriano, desde 2019, se exigen más controles por la presencia de parásitos en las cajas ya que "*las garantías presentadas por la parte ecuatoriana sobre el cumplimiento de las normas fitosanitarias no se realizan en la práctica*". Por su parte, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de Ecuador busca investigar y controlar la plaga de la mosca *Megaselia scalaris* (Loew) portadora de los agentes transmisores del cólera y miasis, así como también provoca daños significativos a los alimentos almacenados principalmente a la soya, las harinas y papas, así como a las plantaciones de hongos comestibles.

Debido a estas circunstancias Agrocalidad incluyó procedimientos de desinfección y limpieza profunda de los contenedores, así como un enmallado en las cajas, como parte del protocolo de exportación; pero aclaró que esta plaga no se encuentra asociada a ninguna de las etapas del cultivo del banano; más bien constituye una "contaminación cruzada" y por lo tanto superar estos inconvenientes es clave para mantener las buenas relaciones que se tienen con este mercado, ya que desde el mes de enero hasta octubre del 2019 se registraron caídas en las exportaciones hacia Rusia en un 3,24% en comparación con el mismo período del 2018. De la misma manera, se han activado los protocolos de bioseguridad en cuanto al ingreso al Ecuador del hongo *Fusarium Raza 4*, detectado en otros países vecinos de América y que destruye las plantaciones de banano. Esto provocó un cambio de protocolos

¹ Aspectos sanitarios: leyes, reglamentos o procedimientos que establecen los países para la protección de la salud de personas, animales y preservación de los vegetales para evitar la introducción de plagas o enfermedades que atenten contra la nación.

² Aspectos fitosanitarios: grupo de sustancias que previenen, repelen y controlan las plagas de origen animal o vegetal en los procesos de producción, almacenamiento, transporte, distribución y elaboración de productos agrícolas y sus derivados.

en las fincas bananeras con la implementación de las Buenas Prácticas Agropecuarias como medida de prevención (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario del Ecuador, 2019).

Entre las principales características que se deben seguir para la comercialización del producto hacia Rusia son: la inocuidad de la fruta, es decir que no se evidencie cáscaras maltratadas, manchas o roturas en los extremos; grado mínimo de madurez (“claro tres – cuartos”); tamaño de 22 cm por dedo, entre otros (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, 2018). Los estándares de calidad para Rusia y en general para la Unión Europea son los que se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 13.

Calidad de banano Cavendish Valery “A” Premium para la exportación a Rusia

Longitud de los dedos	20 cm o más
Calibre	Mínimo: 3.9 cm Máximo: 4.6 cm
Número de dedos por mano	Mínimo: 5 Máximo: 12
Edad de la fruta	Mínimo: 10 semanas Máximo: 12 semanas

Nota: tomado de (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, 2018)

De la misma manera para la exportación el embalaje se realiza de acuerdo al destino:

Tabla 14.

Embalaje de banano Cavendish Valery “A” Premium para Rusia

Aspecto	Unión Europea
Fundas	Asépticas metalizadas
Cajas	Cartón corrugado 22XU
Capacidad de las cajas	40 libras (entre 30 y 45 dedos)
Capacidad del contenedor	1080 cajas contenedor de 40”

Nota: tomado de (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, 2018)

En cuanto a la temperatura, el transporte del banano debe encontrarse entre 12° y 13,5° grados con una humedad entre el 85% y 95%, (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, 2018).

2.7. Proceso de producción del banano (Flujogramas y procesos agregadores de valor)

2.7.1. Flujo de proceso de producción del banano.

A continuación, se presentará el flujo de proceso de producción del banano desde la selección del terreno, preparación de la tierra hasta el cultivo y empacado para la exportación del producto hacia el mercado ruso.

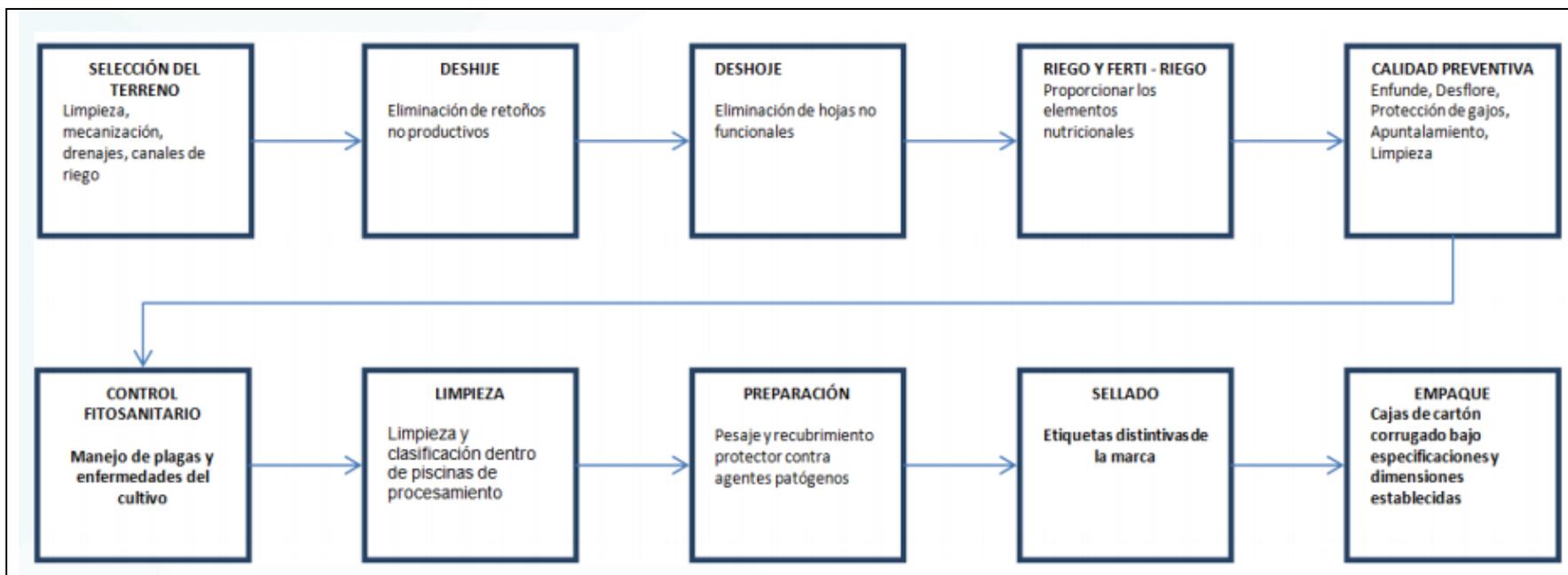


Figura 27. Proceso de producción del banano. Tomado de *Ficha Técnica del Sector* (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017)

2.7.1.1. Selección y preparación del terreno.

La selección y preparación del terreno es clave para contar con un producto de calidad, se requiere quitar la mala hierba y realizar un ³sobrepastoreo para el arado de la tierra con un calado de 25 o 30 cm, y el rastrillado posterior a los 15 días para la nivelación y relieve del suelo. Se construyen redes de drenaje para eliminar el exceso de agua para que el banano se desarrolle abundantemente. Con ello, el riego se realiza de forma artificial de acuerdo al tipo de terreno y demás características (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.2. Siembra de Semilla.

Una vez que el terreno se ha preparado, se selecciona la semilla que se sembrará previamente obtenidas de plantaciones jóvenes que ya estén establecidas o por meristemos provenientes de laboratorios. Luego se determina la densidad a través de un Sistema en Triángulo que deben mantener distancias de 2.5 m entre las plantas para un total de 1.853 matas/ha.

Posteriormente, se procede trazar o alinear con una estaca el campo en cada sitio utilizado para el ahoyado el cual se ejecuta sobre los lugares en los cuales se trazó los triángulos, con agujeros de 50 x 50 cm de acuerdo al tamaño, tipo de semilla y materia orgánica que se requiera. Una vez que se cuente con los agujeros se entierran las semillas dejando todo el espacio cubierto con tierra con la finalidad de evitar el encharcamiento de los sembrados (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.3. Deshije.

También se conoce como desmanche al deshije de los hijos que se forman en la planta de banano madre, por lo que se cortan en este proceso dichos frutos lo que representa una unidad de producción completa, con una duración de seis a ocho semanas (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

³ Sobrepastoreo: se da cuando la vegetación de un territorio no se ha recuperado completamente de un pastoreo.

2.7.1.4. Deshoje.

Esto implica el retiro de las hojas viejas, secas o quebradas con la finalidad de evitar que se deteriore el producto o aparezcan enfermedades, esta actividad se debe realizar de una a dos veces por semana (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.5. Riego y ferti – riego.

Este proceso de riego y ferti – riego proporcionan los elementos nutricionales a las plantaciones de manera cíclica y mensual de acuerdo con las programaciones basados al análisis del suelo (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.6. Control fitosanitario.

En cuanto al control fitosanitario, se revisa el banano para constatar que no contengan enfermedades en las plantaciones, principalmente la “Sigatoka Negra” que se genera a causa de un hongo denominado “*Mycosphaerella fijiensis*” y que se combate con la aplicación de fungicidas (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.7. Calidad preventiva.

Para asegurar la calidad de la planta es necesario realizar los siguientes procedimientos:

- Desflorado del banano: que consiste en el desmanado de arriba hacia debajo.
- Embolse de los racimos: para protegerlos con un plástico de polietileno y evitar que se generen plagas atraídas por los químicos y temperatura (por lo menos dos veces por semana).
- Poda de las manos: cortando la falsa y las pequeñas para aumentar la longitud, el peso y el grosor de los faltantes, esto también aporta a la salubridad del racimo (por lo menos dos veces por semana).
- Desvío del hijo: separando los hijos de la matriz (una vez por semana).
- Desvío del racimo: cuando el racimo cumpla las 6 semanas o cuando sea necesario.
- Tiempo de la fruta: validar la edad de la fruta y la cantidad producida.

- Cosecha: corte de los racimos listos para su comercialización, verificando sus estándares y condiciones (se demora dos a tres días por semana).
- Coleado: se lleva en peso en una cuna acolchonada el racimo cortado hacia el cable vía.
- Empinado: se cuelga el racimo en la polea del cable vía para su transportación.
- Garruchado: se trasladan los racimos hasta el área de empaque.
- Barcadillero: consiste en el control de calidad para la selección de los bananos aptos y en condiciones de embarcación.
- Gurbia: se fraccionan las manos en clústeres de banano para llevárselos al tanque de desleche (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.8. Limpieza.

Se procede a sumergir por quince minutos la fruta para su limpieza en el tanque de desleche (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.9. Preparación.

Dentro del proceso de preparación de la fruta para la exportación, se realiza el pesaje de fruta que se produce quince minutos después de ingresarla en el tanque de desleche, se debe considerar que el peso mínimo que debe tener es de 19.1 kilos. Luego se desinfecta la fruta con la utilización de fungicidas con la finalidad de evitar las enfermedades post-cosecha (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.10. Sellado.

Este punto consiste en la colocación de las etiquetas de la marca que se exporta en la fruta antes del empacado final (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.7.1.11. Empaque.

Se toma la caja de cartón y se coloca una cartulina al fondo y una poli pack o funda al vacío para posteriormente colocar las manos en cinco 5 dedos mínimo y 12 de máximo, con un tamaño por lo menos 18cm y un calibre de

46mm. Luego se pesa la caja para la verificación del peso, y se procede a extraer el aire de la funda para su cierre, sellado, acomodación en el pallet y traslado hasta el contenedor. Las cajas de cartón corrugado son de 22XU para el mercado ruso y contienen productos entre los 18.14 kg o 19.45 kg (Corporación Financiera Nacional, CFN, 2017).

2.8. Determinación de la capacidad instalada del negocio

2.8.1. Materia Prima.

La materia prima que será utilizada para la siembra de 30 hectáreas que producen de manera mensual aproximadamente 8000 cajas de 19,45 kilogramos como sigue en la tabla a continuación:

Tabla 15.

Costos de materia prima

Materias primas	Cantidad por hectárea	Costos unitarios	Medida	Hectáreas a producir	Costo semanal	Costo anual
Semilla de cola de caballo (mata)	1.500	0	Unidades	30	20.250	243.000
Abono Dafico	3	20	50 kg	30	1.755	21.060
Abono Foliar	2	21	1 lt	30	1.230	14.760
Enraizadores	3	24	1 lt	30	2.115	25.380
Mertect	1	31	1 lt	30	915	10.980
Total		94			26.265	315.180

2.8.2. Insumos.

En relación a los insumos que se requieren para la fertilización y el mantenimiento de la plantación se resumen los costos como sigue:

Tabla 16.

Insumos

Insumos	Cantidad por hectárea	Costos unitarios	Medida	Hectáreas a producir	Costo semanal	Costo anual
Funda de campo	1	30	unidad	30	900	10.800
Cinta de color	10	2	millar	30	450	5.400
Corbatín o pañuelo	5	12	millar	30	1.800	21.600
Disco	10	37	unidad	30	10.950	131.400
Puntal	50	1	unidad	30	1.125	13.500
Sunchos	4	11	unidad	30	1.260	15.120
Total		91			16.485	197.820

2.8.3. Mano de Obra.

La mano de obra necesaria para la producción del banano requerirá de personas altamente calificadas ya que de ello dependerá si el producto es aceptado o no por los importadores.

Tabla 17.

Costos de mano de obra

Fases de producción	Semanal	Costo por actividad	Jornal	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual
Sacador de Protector	1	\$ 20	1	\$ 20	\$ 600	\$ 7.200
Desfloradores	1	\$ 15	3	\$ 45	\$ 1.350	\$ 16.200
Desmanador	1	\$ 25	1	\$ 25	\$ 750	\$ 9.000
Saca Tallo y Palillo	1	\$ 20	2	\$ 40	\$ 1.200	\$ 14.400
Saneador	1	\$ 25	2	\$ 50	\$ 1.500	\$ 18.000
Pesador	1	\$ 30	1	\$ 30	\$ 900	\$ 10.800
Etiquetero	1	\$ 20	1	\$ 20	\$ 600	\$ 7.200
Fumigador	1	\$ 20		\$ -	\$ -	\$ -
Embalador	1	\$ 30	3	\$ 90	\$ 2.700	\$ 32.400
Tapador	1	\$ 25	1	\$ 25	\$ 750	\$ 9.000
Pegador Cartón	1	\$ 25	1	\$ 25	\$ 750	\$ 9.000
Estibador de Caja	1	\$ 25	1	\$ 25	\$ 750	\$ 9.000
Total		\$ 280			\$ 11.850	\$ 142.200

2.9. Costos y características de la inversión

2.9.1. Ubicación de las plantaciones para exportación.

La planta de producción del banano se encontrará junto a las instalaciones de la Asociación Costa del Pacífico, ya que existe un terreno productivo junto al local que puede ser utilizado para el efecto cuyo costo es de USD \$ 250.000 dólares y se deberá adquirir. La ubicación será de la siguiente manera:

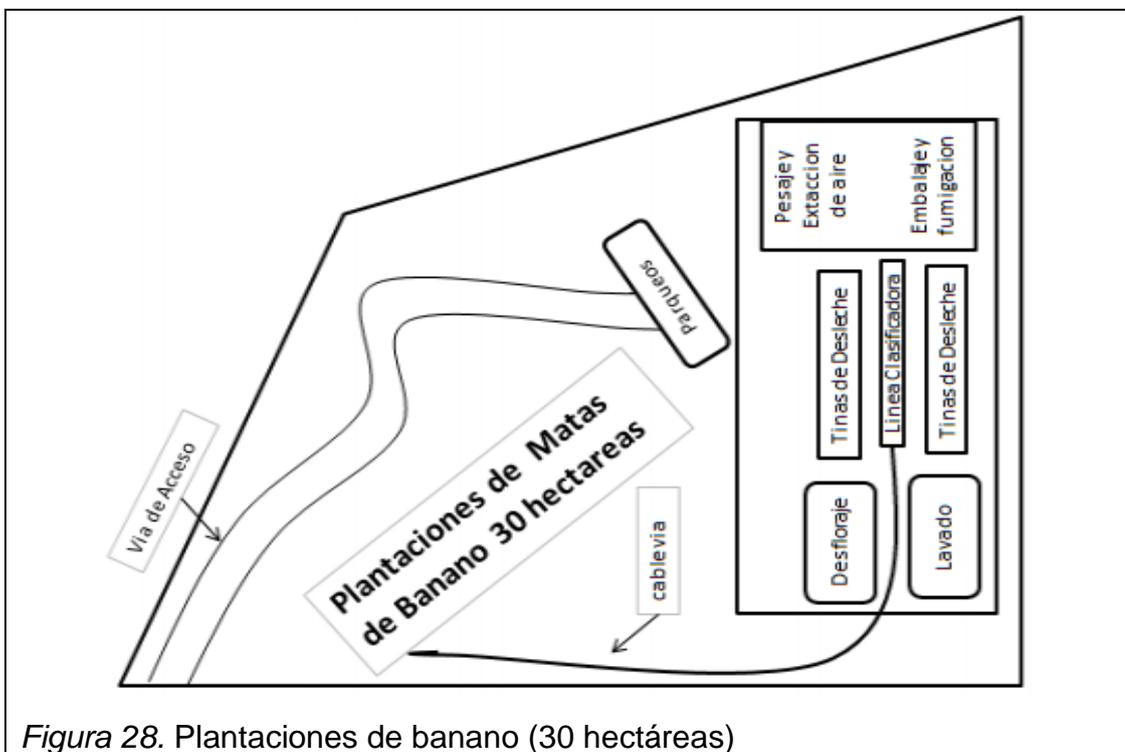


Figura 28. Plantaciones de banano (30 hectáreas)

2.9.2. Equipos.

Los equipos necesarios para el proceso de producción de la fruta con la calidad adecuada son entre otros, balanzas para el pesaje y medición del producto, las bombas de ariete hidráulico, la construcción de un sistema de cable vía para la transportación del banano hacia el tanque de desleche.

También será necesaria la adquisición de un tractor para el trabajo de la tierra, así como mesas de trabajo para la selección del producto.

Los costos estimados son los que se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 18.

Maquinarias y Equipos

Maquinarias y equipos	CANTIDAD INICIAL	PRECIO	TOTAL
Bombas ariete hidráulico	3	1.700	5.100
Sistema de cable vía	1	9.500	9.500
Balanzas	10	350	3.500
Tanques de desleche	2	1.250	2.500
Mesas de trabajo	2	3.500	7.000
Podón	600	10	6.000
Aspersores	95	22	2.090
TOTALES		16.332	35.690

Capítulo 3. Propuesta de estrategias de comercialización de banano al mercado ruso

3.1. Segmentación del mercado

El país de destino de las exportaciones de la Asociación Costa del Pacífico será Rusia. De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2019) su capital es Moscú, y viven con 8 horas más de diferencia en relación al Ecuador. A enero de este año el país cuenta con 142'122,776 millones de habitantes, manejan el idioma ruso y su moneda es el Rublo (RUB) que equivale a 63,75 RUB por dólar estadounidense. Se espera dirigir el producto hacia el puerto de San Petersburgo debido a la disponibilidad de las navieras y el acceso por vía marítima. En adelante, los clientes potenciales son los supermercados y distribuidores mayoristas de la fruta. Dentro de las ventajas de escoger este puerto se tiene que:

- Se ubica en una posición estratégica por su cercanía a otros países de la Unión Europea.
- Es la vía de comunicación más importante entre el Este y el Oeste.
- Terminal con experiencia en el manejo de tipo de carga.
- Tiene una extensión de 31 km² de amarre y 34 muelles
- En el período 2017, se transportaron 53.6 millones de toneladas y 1.92 millones de TEU.

Este es el principal puerto del país ruso, pues recibe cerca del 90% de la carga marítima no petrolera que exporta el Ecuador, por lo que es la puerta de entrada idónea para el banano ecuatoriano.

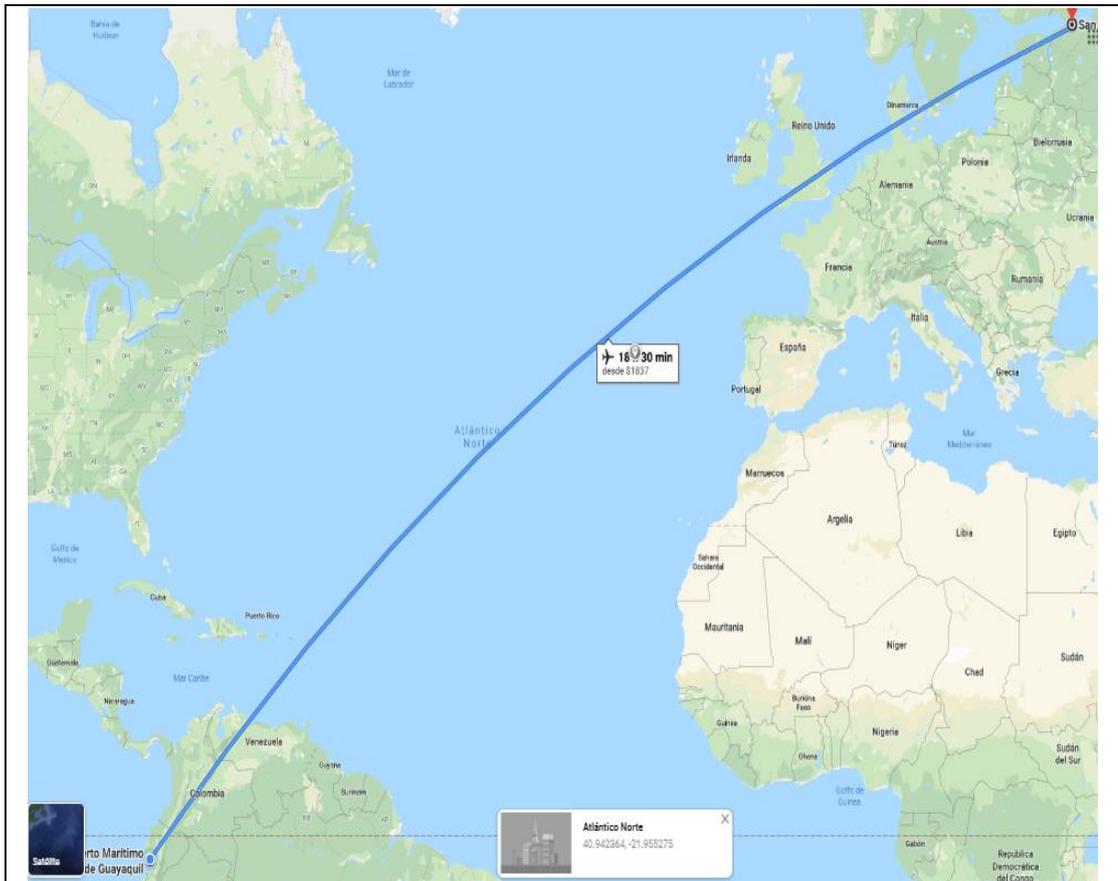


Figura 29. Distancia de Puerto de Guayaquil a Puerto de San Petersburgo. Adaptado de *Perfil Logístico de Rusia* (Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca , 2019).

A continuación, se podrá observar el tiempo que toma la exportación hacia Rusia, así como las agencias navieras que operan legalmente en el país:

Tabla

19.

Tiempos de envío de productos y navieras

TIEMPO DE TRÁNSITO VÍA MARÍTIMA ENTRE ECUADOR - RUSIA (DÍAS)		
Agencia naviera	San Petersburg (RULED)	Vladivostok (RUVVO)
HAMBURG SUD	35	36
MSC	23	-
CMA - CGM	27	31
APL	33	31
HAPAG LLOYD	37	36

En cuanto a los costos por contenedor enviado vía marítima, se tienen los siguientes:

Tabla 20.

*Costos de contenedor FCL**

Costos Contenedor FCL*	
Contenedor 20' SECO	USD 1,400
Contenedor 40' SECO	USD 2,000
Contenedor 40' REEFER	USD 3,400

Mientras que el costo y duración de las etapas a seguir para ejecutar el comercio transfronterizo se muestra de la siguiente manera:

Tabla 21.

Costo y duración de trámites de ingreso al país

Etapas para el comercio transfronterizo en Rusia	Exportación	
	Duración (horas)	USD Costo
Cumplimiento fronterizo	66	USD 580
Cumplimiento documental	25.4	USD 92

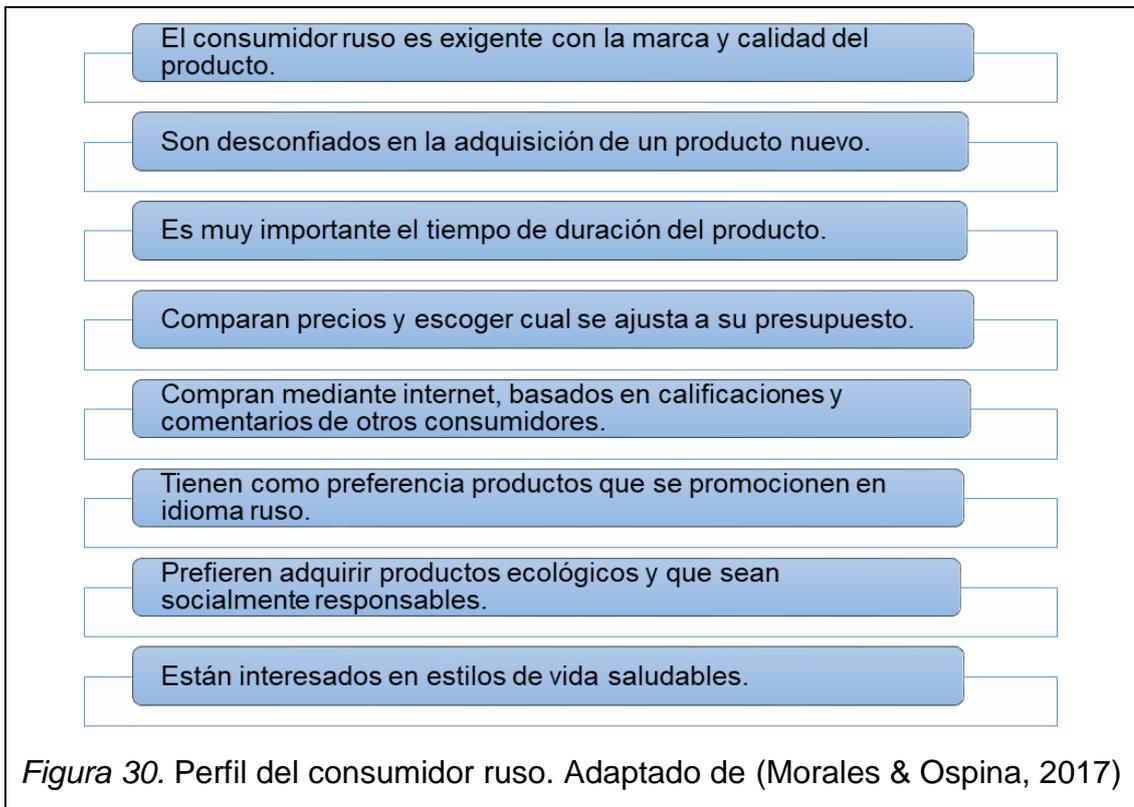
Finalmente, se puede hablar de los documentos que se deben presentar para el proceso de exportación, como son:

- a) Documento de transporte
- b) Factura Comercial
- c) Lista de empaque
- d) Declaración Aduanera de Exportación
- e) Certificado de Origen (opcional)
- f) Documentos de acompañamiento según el producto (Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca , 2019).

El comercio transfronterizo en Rusia entonces, requiere de un aproximado de diez documentos, teniendo una duración del proceso de exportación de 91 horas, con un costo por contenedor de USD \$ 672 dólares.

3.1.1. Perfil del consumidor.

Dentro de los aspectos más relevantes del perfil que tienen los consumidores del país ruso se encuentran:



3.2. Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes

Las estrategias a largo plazo para la fidelización de los clientes se basarán en la aplicación del marketing mix, como se muestra en los puntos que siguen:

3.2.1. Marketing MIX.

3.2.1.1. *Producto: Consumidor Satisfecho.*

El producto comercializado por la Asociación Costa del Pacífico es el banano, que es un alimento nutritivo, posee vitaminas y minerales, consumida para la prevención de cáncer por sus propiedades antioxidantes.



Para el mercado ruso, la calidad exigida es un tamaño de 18 mm de los dedos, de calibre entre 39 mm y 46mm, según sea la época de cosecha. El número de dedos por mano deben encontrarse entre 5 hasta 12 y la madurez de la plantación debe ser de diez a trece semanas. El empaque en cajas de 22XU que pesan 19.45 Kg, y que cuentan con tapa, cartulina, fondo y funda al vacío, enviados en pallets de 1080 cajas por contenedor de 40 pies.

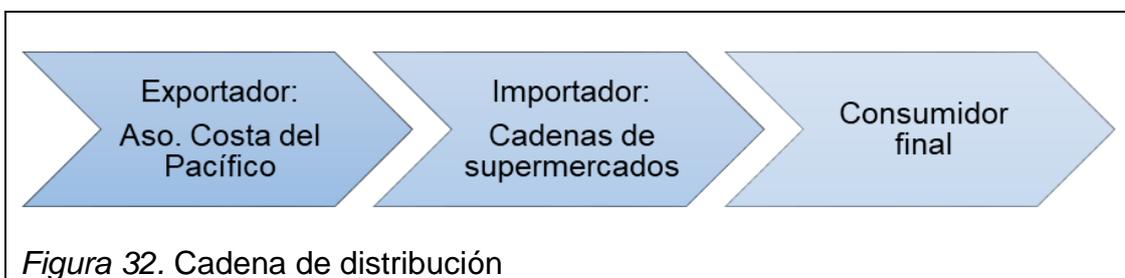
3.2.1.2. Precio: Costo a Satisfacer.

El precio de venta de la caja deberá estar relacionado al costo de producción y de exportación, por lo que dependerá de la eficiencia de los procesos y tiempos, el poder proponer a las empresas rusas precios competitivos, en donde se formulará:

Precio = Costo de producción por caja + transporte interno + gastos aduaneros
= Precio de venta

3.2.1.3. Plaza: Comodidad del cliente.

Se manejará una relación directa con las cadenas de Supermercados de Rusia en San Petersburgo para que ellos importen el producto y lleguen de manera directa al consumidor final.



3.2.1.4. Promoción: Comunicación.

Con la finalidad de promocionar la marca EXCELBAN de la Asociación Costa del Pacífico, se realizarán artes y videos por el personal de la organización para su difusión en medios digitales con cobertura en el idioma ruso, inglés y español.

3.2.2. Estrategias Funcionales

Dentro de las estrategias funcionales se plantean las siguientes:

- Realizar estudios de mercado en el país ruso para identificar nuevos potenciales clientes y nichos de mercado.

- Pedir información y asesoría a la Cámara de Comercio Rusa en el Ecuador.

3.2.3. Estrategia de amplia diferenciación.

Para evidenciar la amplia diferenciación del servicio, se procederá a contratar a una persona de planta que maneje las gestiones comerciales en línea 24/7, además los clientes tendrán acceso a la nube de fichas técnicas y publicidades de la asociación.

Se participarán en ferias como World Food Moscow 2019 – Banano y Frutas No Tradicionales; Feria “FRUIT LOGÍSTICA”; Ruedas de negocios especializadas durante en el “Foro Internacional del Banano” que se desarrolla en la ciudad de Guayaquil y que la organiza el Ministerio de Comercio Exterior y Pro Ecuador.

3.2.4. Costo de las estrategias.

El costo de las estrategias de promoción para la exportación del producto será el que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 22.

Costo de las estrategias de publicidad

Tipo	Medio	Costo por mes	Meses a invertir	Total anual
Estrategias digitales	Facebook Ads	50	12	600
	Twitter	50	12	600
	Instagram	50	12	600
	Mailchimp	50	12	600
	Google Adwords	50	12	600
	Diseño de artes	200	12	2.400
	Diseño de web	1.200	1	1.200
Estrategias tradicionales	Participación en ferias	1.500	2	3.000
Total presupuesto		3.150		9.600

Capítulo 4. Viabilidad económica

El presente capítulo analiza la viabilidad económica para la puesta en marcha de la exportación de banano al mercado ruso, para lo cual se consideraron ciertos aspectos como la inflación, salario básico, beneficios sociales a trabajadores, entre otros. Se trabajó con la capacidad instalada del negocio, es decir 2000 cajas de banano semanal, 8000 cajas mensuales para la exportación.

4.1. Capital de trabajo

Se ha considerado un período de riesgo por posicionamiento de mercado de dos meses.

Tabla 23.

Capital de trabajo

Capital de trabajo			
Rubros	Total	Meses contingentes	Capital requerido
Servicios básicos	500	2	1.000
Presupuesto de nómina	16.224	2	32.448
Gastos legales	820	1	820
Capital de trabajo requerido			34.268

Se toman en consideración un rubro de USD \$ 500.00 por pago de servicios básicos, la nómina operativa y los gastos legales que consisten en permisos de exportación, Cuerpo de Bomberos y registro de la marca EXCELBAN en el IEPI, como se muestra en la tabla:

Tabla 24.

Gastos legales

Gastos legales	Costo total
Permisos de exportacion	500
Cuerpo de Bomberos	120
Registro de marca IEPI	200
Total constitución	820

4.2. Costos de producción

Los costos de producción abarcan las materias primas más los costos indirectos y la mano de obra directa detallados en el estudio técnico:

Cantidad de Cajas de banano 22xu 19,5 kg	8.000
Materia prima	26.265
Costos indirectos de producción	16.485
Mano de obra directa	16.224
Costos de producción mensual	58.974
Costo por caja	7,37

Este valor da como resultado un precio promedio de USD \$ 7.37 ctvs., por caja de banano en 2020. Se ha considerado para la proyección de los costos, el promedio de la inflación desde el 2007 hasta el 2019, teniendo como resultado una variación del 0.29% y un crecimiento de los cultivos y de la producción del 20% anual:

Tabla 25.

Definición por año del precio unitario por caja

Detalle	Cantidad anual				
	2020	2021	2022	2023	2024
Caja de banano de 22xu 19,5 kg	8.000	9.600	11.520	13.824	16.589
Costos por caja	7,37	8,87	10,67	12,83	15,43
Total costo de venta	58.974	85.126	122.876	177.365	256.018

4.3. Pronóstico de ventas

Para definir el precio de venta al público se estimó un margen de utilidad del 45%, y el crecimiento anual en ventas del 20%, teniendo como resultado una proyección de ingresos como sigue:

Tabla 26.

Resultado de las proyecciones de ventas

Detalle	Cantidad anual				
	2020	2021	2022	2023	2024
Caja de banano de 22xu 19,5 kg	8.000	9.600	11.520	13.824	16.589
Precio de venta estimado	16,50	19,80	23,76	28,51	34,21
Total Precio de Venta	132.000	190.080	273.715	394.150	567.576

4.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio da como resultado que se deben vender 30.223 cajas al año para cubrir los costos fijos. Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.

Tabla 27.

Punto de equilibrio

Datos iniciales		Datos para el gráfico				
Precio Venta	17	Q Ventas	0	916	1.832	2.748
Coste Unitario	7	\$ Ventas	-	15.111	30.223	45.334
Gastos Fijos Año	16.720	Costo Variable	-	6.751	13.503	20.254
Unidades de Equilibrio	1.832	Costo Fijo	16.720	16.720	16.720	16.720
Ventas de Equilibrio	30.223	Costo Total	16.720	23.471	30.223	36.974
		Beneficio	(16.720)	(8.360)	-	8.360

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.831,68 cajas al año

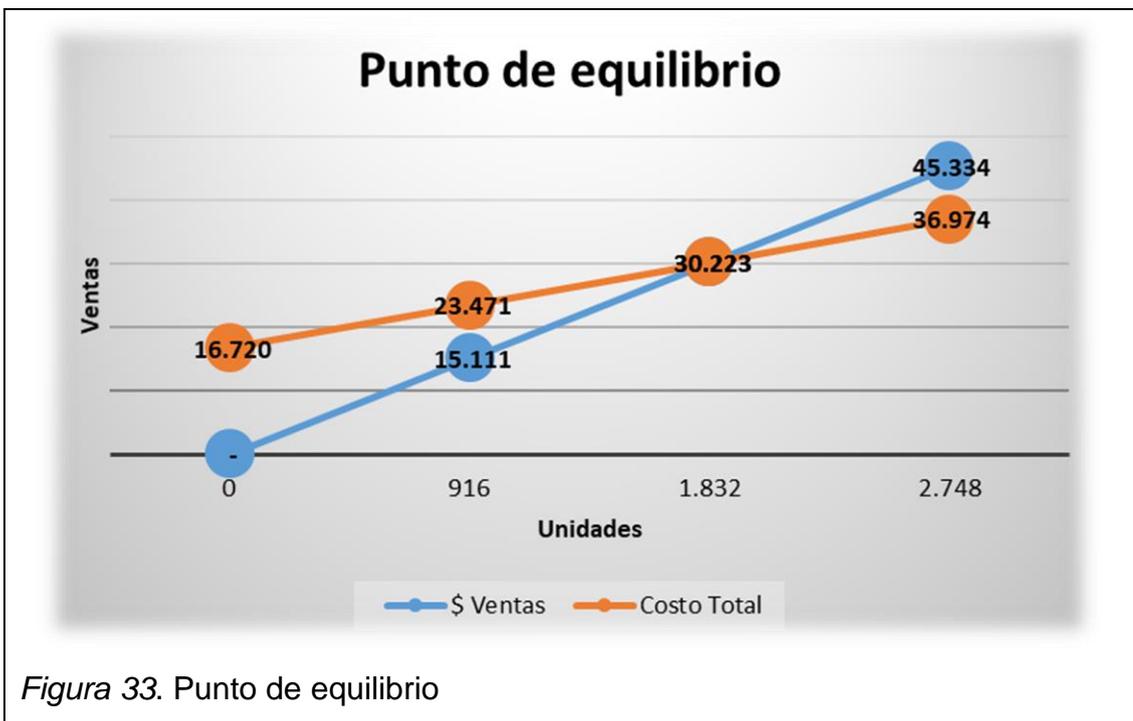


Figura 33. Punto de equilibrio

4.5. Financiamiento

En cuanto al financiamiento, este plan de negocios para la Asociación Costa del Pacífico requiere cubrir USD \$ 354.958 adicionales a las operaciones de comercialización ordinarias, que incluyen el costo de adquisición de los activos fijos para la siembra y cultivo del banano, así como el capital de trabajo destinado para el efecto, como se observa a continuación:

Rubros requeridos	354.958
Capital de trabajo	34.268
Inversiones	320.690
Activos fijos	320.690

Se estima que la asociación puede cubrir el 40% de la inversión, por lo que el apalancamiento financiero deberá ser por un valor de USD \$ 212.975.

Tabla 28.

Participación del financiamiento

Financiamiento	Monto total	%
Capital propio	141.983	40%
Apalancamiento financiero	212.975	60%

Las condiciones del crédito en este tipo de préstamos pueden ser de 60 meses plazo, con una tasa capitalizable mensual de 11,20%, lo que genera una cuota fija de USD \$ 4.651,86, con la siguiente tabla de amortización:

Tabla 29.

Tabla de amortización

Periodo	Capital	Cuota	Interés	Amortización	Saldo de capital
0					
1	212.975	4.652	1.988	2.664	210.311
2	210.311	4.652	1.963	2.689	207.622
3	207.622	4.652	1.938	2.714	204.908
4	204.908	4.652	1.912	2.739	202.168
5	202.168	4.652	1.887	2.765	199.403
6	199.403	4.652	1.861	2.791	196.613
7	196.613	4.652	1.835	2.817	193.796
8	193.796	4.652	1.809	2.843	190.953
9	190.953	4.652	1.782	2.870	188.083
10	188.083	4.652	1.755	2.896	185.187
11	185.187	4.652	1.728	2.923	182.263
12	182.263	4.652	1.701	2.951	179.313
13	179.313	4.652	1.674	2.978	176.334
14	176.334	4.652	1.646	3.006	173.328
15	173.328	4.652	1.618	3.034	170.294
16	170.294	4.652	1.589	3.062	167.232
17	167.232	4.652	1.561	3.091	164.141
18	164.141	4.652	1.532	3.120	161.021
19	161.021	4.652	1.503	3.149	157.872
20	157.872	4.652	1.473	3.178	154.693
21	154.693	4.652	1.444	3.208	151.485
22	151.485	4.652	1.414	3.238	148.247
23	148.247	4.652	1.384	3.268	144.979
24	144.979	4.652	1.353	3.299	141.680
25	141.680	4.652	1.322	3.330	138.351
26	138.351	4.652	1.291	3.361	134.990
27	134.990	4.652	1.260	3.392	131.598
28	131.598	4.652	1.228	3.424	128.175
29	128.175	4.652	1.196	3.456	124.719
30	124.719	4.652	1.164	3.488	121.231
31	121.231	4.652	1.131	3.520	117.711
32	117.711	4.652	1.099	3.553	114.158
33	114.158	4.652	1.065	3.586	110.571
34	110.571	4.652	1.032	3.620	106.951
35	106.951	4.652	998	3.654	103.298
36	103.298	4.652	964	3.688	99.610
37	99.610	4.652	930	3.722	95.888
38	95.888	4.652	895	3.757	92.131
39	92.131	4.652	860	3.792	88.339
40	88.339	4.652	824	3.827	84.512
41	84.512	4.652	789	3.863	80.649
42	80.649	4.652	753	3.899	76.749
43	76.749	4.652	716	3.936	72.814
44	72.814	4.652	680	3.972	68.842
45	68.842	4.652	643	4.009	64.832
46	64.832	4.652	605	4.047	60.785
47	60.785	4.652	567	4.085	56.701
48	56.701	4.652	529	4.123	52.578
49	52.578	4.652	491	4.161	48.417
50	48.417	4.652	452	4.200	44.217
51	44.217	4.652	413	4.239	39.978
52	39.978	4.652	373	4.279	35.699
53	35.699	4.652	333	4.319	31.381
54	31.381	4.652	293	4.359	27.022
55	27.022	4.652	252	4.400	22.622
56	22.622	4.652	211	4.441	18.181
57	18.181	4.652	170	4.482	13.699
58	13.699	4.652	128	4.524	9.175
59	9.175	4.652	86	4.566	4.609
60	4.609	4.652	43	4.609	0

4.6. Análisis de Sensibilidad

Para la elaboración de los estados financieros, se ha considerado una tasa de inflación del 0,29% que se obtuvo de los promedios de inflación que registra el Banco Central del Ecuador como se ve a continuación:

Media: =	0,29%
Desvest. =	0%
n =	11
Grados de libertad =	10
t =	2,763769458

	Limite Inferior	Limite Superior
Intervalo:	0,13%	0,44%

Tabla 30.

Tasas de inflación del 2007 – 2019

Año	Inflación
2007	0,57%
2008	0,29%
2009	0,58%
2010	0,51%
2011	0,40%
2012	0,19%
2013	0,20%
2014	0,11%
2015	0,09%
2016	0,16%
2017	0,18%
2018	0,47%
2019	-0,01%
Promedio	0,29%

En cuanto a la TMAR el resultado es 16,5%, en base a la fórmula:

INFLACIÓN + TASA PASIVA BCE+ Riesgo país

- Inflación: -0,10%
- Tasa pasiva BCE: 6,25%
- Riesgo país: 10,33%

4.6.1. Estados financieros.

Dentro de los estados financieros proyectados se contempla únicamente los rubros que componen el plan de negocios, pues las exportaciones se manejarán de manera adicional a las operaciones ordinarias de la asociación,

para el efecto se han destinado la compra de terrenos, maquinarias y equipos, así como los costos de producción estimados:

Tabla 31.

Estado de situación financiera

Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	354.958	344.873	361.475	414.779	521.412	705.057
Activos Corrientes						
Bancos	34.268	34.752	61.923	125.796	242.998	437.212
Activos Fijos	320.690	310.121	299.552	288.983	278.414	267.845
Vehículos	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Maquinarias y equipos	35.690	35.690	35.690	35.690	35.690	35.690
Depreciación de activos fijos		(10.569) ▽	(21.138) ▽	(31.707) ▽	(42.276) ▽	(52.845) ▽
Terrenos	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Pasivos	212.975	185.207	156.713	127.212	97.895	70.385
Pasivo corriente		5.894	15.032	27.602	45.317	70.385
Participación de trabajadores por Pagar		-	-	-	-	-
Impuesto a la renta por Pagar		5.894	15.032	27.602	45.317	70.385
Pasivo fijo						
Préstamo bancario	212.975	179.313	141.680	99.610	52.578	-
Patrimonio	141.983	159.666	204.763	287.567	423.517	634.672
Capital Social	141.983	141.983	141.983	141.983	141.983	141.983
Utilidades o pérdidas en el ejercicio		17.683	45.097	82.805	135.950	211.155
Utilidades acumuladas			17.683	62.779	145.584	281.534
Pasivo + Patrimonio	354.958	344.873	361.475	414.779	521.412	705.057

La asociación por pertenecer al Sector de la Economía Popular y Solidaria no genera participación de utilidades para el personal, como se muestra en el Estado de Resultados:

Tabla 32.

Estado de resultados

Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		132.000	190.080	273.715	394.150	567.576
Costo de ventas		58.974	85.126	122.876	177.365	256.018
Utilidad Bruta en ventas		73.026	104.954	150.839	216.785	311.557
Gastos de administración		27.289	26.635	26.681	26.727	26.774
Plan de marketing		9.600	9.628	9.655	9.683	9.711
Suministros de oficina		300	301	302	303	303
Servicios básicos		6.000	6.017	6.035	6.052	6.069
Gastos legales		820	120	120	121	121
Depreciación de activos fijos		10.569	10.569 ▽	10.569	10.569	10.569
Gastos financieros		22.160	18.190	13.752	8.791	3.244
Gastos de interés		22.160	18.190	13.752	8.791	3.244
Utilidad operativa		23.577	60.129	110.406	181.267	281.540
Participación de trabajadores		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		23.577	60.129	110.406	181.267	281.540
Impuesto a la renta		5.894 ▽	15.032 ▽	27.602 ▽	45.317 ▽	70.385
Utilidad o pérdida neta		17.683	45.097	82.805	135.950	211.155

En cuanto a los flujos de caja proyectados se estimaron los gastos que generará la exportación de productos como se muestra a continuación:

Tabla 33.

Flujos de caja proyectados

Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Flujo operativo		56.306	82.994	119.695	173.025	250.036
Ingresos de contado		132.000	190.080	273.715	394.150	567.576
Egresos		75.694	107.086	154.020	221.125	317.540
Costo de ventas		58.974	85.126	122.876	177.365	256.018
Suministros de oficina		300	301	302	303	303
Servicios básicos		6.000	6.017	6.035	6.052	6.069
Gastos legales		820	120	120	121	121
Plan de marketing		9.600	9.628	9.655	9.683	9.711
Participación de trabajadores			-	-	-	-
Impuesto a la renta			5.894	15.032	27.602	45.317
(+) Flujo de inversiones	(320.690)					
Activos fijos	(320.690)					
(+) Flujo de actividades financieras	354.958	(55.822)	(55.822)	(55.822)	(55.822)	(55.822)
Capital Propio	141.983					
Préstamo bancario	212.975					
Pago de amortización		(33.662)	(37.632)	(42.070)	(47.032)	(52.578)
Pago de intereses		(22.160)	(18.190)	(13.752)	(8.791)	(3.244)
Flujo de caja anual	34.268	484	27.171	63.873	117.202	194.214
Flujo de caja acumulado	34.268	34.752	61.923	125.796	242.998	437.212

4.6.2. Cálculo del TIR / VAN / Pay back.

Según los resultados del escenario actual el proyecto es viable pues la Tasa Interna de Retorno se calcula en 20.28% con un Valor Actual Neto de USD \$ 58.203 y un tiempo de recuperación de la inversión de 3 años, 9 meses y 19 días.

Tabla 34.

Cálculo del TIR, VAN y Pay back

Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	(354.958)	56.306	82.994	119.695	173.025	250.036
Capital aportado por accionistas	(354.958)					
Tasa Interna de Retorno	20,28%					
D Deuda Financiera	212.975					
E Capital aportado por accionistas	141.983					
kd Costo de deuda financiera	11,20%					
t Impuesto a la renta pagado	25,00%					
ke Rentabilidad exigida por accionistas	25,00%					
$Kd \cdot D(1-T) + Ke \cdot E$	53.386					
E + D	354.958					
WACC	15,04%	TASA DE DESCUENTO				
VAN	58.203					
Tiempo de recuperación	3,80	3 años 9 meses 19 días				
Años	3,00					
Meses	9,62					
Días	19					

4.6.3. Análisis de sensibilidad de las ventas.

Como conclusión de los escenarios analizados se tiene:

- Pesimista: La sensibilidad de las ventas indica que, si el proyecto cae en el 1%, el valor actual neto llega a \$ 27,339, siendo viable económicamente el proyecto con una TIR del 19,46% superior a la TMAR.
- Conservador: La sensibilidad de las ventas indica que, si el proyecto aumenta en el 15,00%, entonces el valor actual neto es positivo, por lo tanto, el proyecto es viable económicamente, también lo indica el 31,61% de la tasa interna de retorno que es favorable financieramente por ser mayor a la TMAR.
- Optimista: La sensibilidad de las ventas indica que, si el proyecto aumenta en el 20%, entonces el valor actual neto es positivo, por lo tanto, el proyecto es viable económicamente, también lo indica el 35,06% de la tasa interna de retorno que es favorable financieramente por ser mayor a la TMAR.

Tabla 35.

Análisis de sensibilidad de las ventas

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LAS VENTAS	PESIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	OPTIMISTA
% DE CAMBIO EN LAS VENTAS	-1,00%	0%	15,00%	20,00%
VAN	27.339	58.203	151.713	190.581
TMAR	16,48%	16,48%	16,48%	16,48%
TIR	19,46%	20,28%	31,61%	35,06%

4.6.4. Análisis de sensibilidad de los costos.

La sensibilidad del análisis de los costos muestra que:

- Optimista: Se vería optimista que los costos se redujeran en un 5,0%, pues su TIR y van son muy atractivos a esa sensibilidad, el proyecto gana adicionalmente \$ 66,378 y un rendimiento máximo del 22,54%.
- Conservador: Se vería conservador que los costos se incrementen en un 2,00%, a pesar que su van genera un rendimiento del \$ 30,707 y una tasa interna de retorno de 19,35%.

- Pesimista: Se vería pesimista que los costos se incrementen en un 5,0%; pues el beneficio adicional se reduce a \$ 15,419 y su TIR llega a 17,94% sin embargo, la propuesta sigue siendo viable.

Tabla 36.

Análisis de sensibilidad de los costos

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LOS COSTOS	OPTIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	PESIMISTA
% DE CAMBIO EN LOS COSTOS	-5,00%	0%	2,00%	5%
VAN	66.378	58.203	30.707	15.419
TIR	22,54%	20,28%	19,35%	17,94%

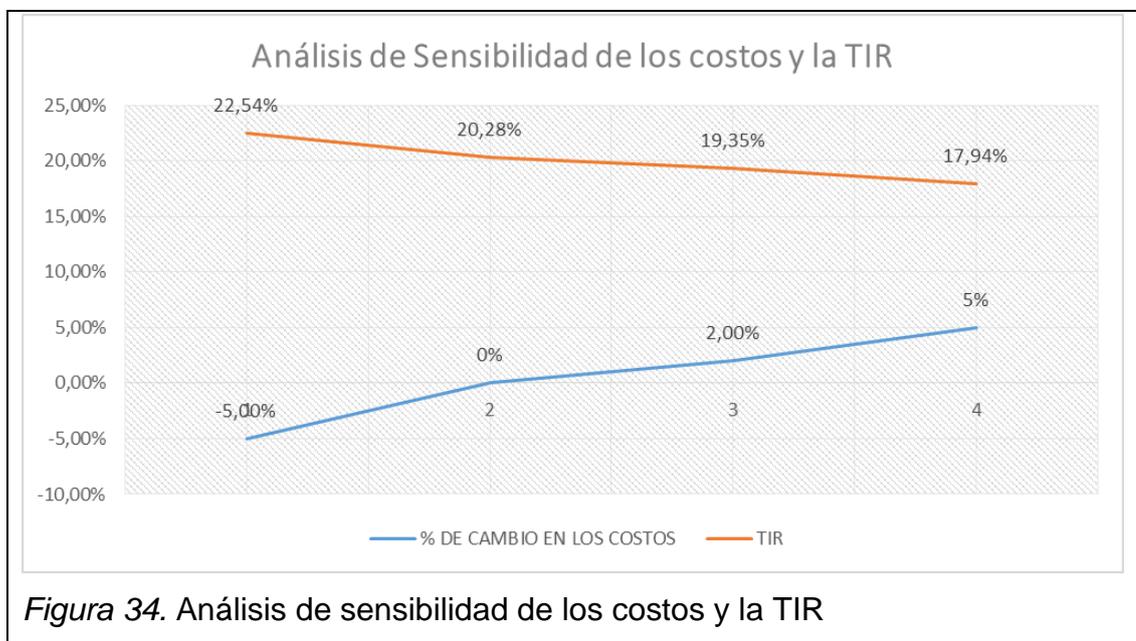


Figura 34. Análisis de sensibilidad de los costos y la TIR

Conclusiones

Después de analizar los resultados del estudio de factibilidad se puede concluir que:

Actualmente existe una fuerte competencia en cuanto a la oferta de banano en el mercado Ruso, debido a que países de Centroamérica abaratan sus costos para ganar competitividad, factor que perjudica a los exportadores ecuatorianos, pues requieren de mayor calidad para justificar su precio. De la misma forma, en este país de destino se maneja una demanda potencial importante que es aprovechada por algunas empresas ecuatorianas como Dole, Fruitban, entre otras.

Se definieron los procesos de producción del banano para identificar los costos e inversión que se requieren para que la Asociación Costa del Pacífico asuma las exportaciones de banano de forma directa, promocionando la marca EXCELBAN en el mercado ruso.

Se desarrollaron estrategias de promoción de la marca EXCELBAN considerando principalmente los medios digitales para que el contacto con los potenciales clientes sea 24/7.

Finalmente se analizó la viabilidad económica del plan de negocios en donde los resultados del escenario del proyecto demostraron la viabilidad a través de la Tasa Interna de Retorno que se obtuvo en un 20.28% y un Valor Actual Neto de USD \$ 58.203. Además, el tiempo de recuperación de la inversión de 3 años, 9 meses y 19 días.

Recomendaciones

Se recomienda a la Asociación de Productores de Frutas Tropicales Costa del Pacífico, promocionar la marca EXCELBAN a través de las ferias organizadas por Pro Ecuador y la Cámara de Comercio, así como la embajada de Ecuador en Rusia, con la finalidad de conseguir acuerdos con potenciales clientes para iniciar con las exportaciones de la fruta.

Adquirir el terreno productivo para ejecutar el proyecto a fin de que la asociación exporte de manera directa y no sea simplemente un intermediario entre los productores y las empresas exportadoras.

Ajustarse al presupuesto dado en el proyecto, a fin de que se obtengan los resultados de viabilidad económica que se han determinado en el análisis de sensibilidad, tanto en los escenarios positivos como negativos.

Finalmente, incentivar a las entidades del Sistema Popular y Solidario a emprender nuevas ideas de negocio para asegurar su permanencia en el mercado local e internacional a fin de que puedan crecer y desarrollarse para el bienestar de sus asociados y el crecimiento de la economía ecuatoriana.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2006). *"Breve historia económica del Ecuador"*. Quito, Ecuador.
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario del Ecuador. (diciembre de 2019). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/rusia-ecuador-parasito-platano-exportacion.html>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, Agrocalidad. (enero de 2020). *agrocalidad.gob.ec*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/>
- Agencia Federal de Regulación Técnica y Metrología adjunta al Ministerio de Industria y Comercio de la Federación de Rusia. (enero de 2020). *Rosstandart*. Obtenido de <https://www.gost.ru/portal/eng/home/about/leadership>
- Agrocalidad. (2013). *Enfermedades de las musáceas: aspectos generales con énfasis en patógenos cuarentenarios*. Quevedo, Ecuador: Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal (INISAV).
- Araujo, K., & Gonzáles, A. (2019). *Análisis socioeconómico de los pequeños productores de banano en el Recinto Puerto Inca, Cantón Naranjal, Provincia del Guayas*. Guayaquil, Ecuador : Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 444 de 10-may.-2011, Última modificación: 23-oct.-2018.
- Ayala, E. (2012). *Resumen de historia del Ecuador*. Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Banana Export. (30 de junio de 2019). *bananaexport.com*. Obtenido de https://www.bananaexport.com/Revista_BananaExport%2055%20Oct%202019.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2019). *bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

- Biotech . (enero de 2020). *Biotech - global*. Obtenido de <http://biotech-global.com/fumiga/files/Requisitos%20para%20exportar%20banano%20desde%20Ecuador%20al%20mundo.pdf>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico; Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (2017). *Estudio: Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador 2017* ©UEES. Guayaquil, Ecuador: Observatorio de Comercio Electrónico - Comportamiento de Compra por Internet en Ecuador .
- Castillo, M. d. (Noviembre de 2019). Asociación de Productores de Frutas Tropicales "Costa del Pacífico". (D. Guerrero, & H. Carlos, Entrevistadores)
- Chacon, H. (29 de octubre de 2019). *Smartenergy*. Obtenido de <https://energiayredes.com/el-ecommerce-b2b-lidera-la-industria-millonaria-del-comercio-electronico-mundial-y-seguira-creciendo/>
- Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, COPCI. (diciembre de 2017). *industrias.gob.ec*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones.pdf>
- Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). *oas.org*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Corporación Financiera Nacional, CFN. (Septiembre de 2017). *cfn.fin.ec*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- Economipedia. (julio de 2018). *economipedia.com*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- González, E. (2009). *Así se exporta*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Gosstandart. (enero de 2020). *Certificación Gosstandart*. Obtenido de <http://www.es.gost-r.info/rusia-por-que-gost.php>

- Guzmán V., A., & Romero C., T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Universidad del Rosario.
- Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Dirección Financiera: Inversión*. Almería, España: EDUAL - Universidad de Almería.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador. (noviembre de 2019). *PROECUADOR*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. (noviembre de 2018). *iica.int*. Obtenido de <http://www.iica.int/es/countries/ecuador>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (mayo de 2019). *economiasolidaria.gob.ec*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.gob.ec/la-practica-del-comercio-justo-promueve-los-principios-de-la-economia-popular-y-solidaria/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (julio de 2019). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Julio-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jul2019.pdf
- Jaramillo, N., & Romero, C. (2019). *Plan estratégico para el Centro CENPER de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Santa María.
- Kotler. (2017). *Marketing en ciudades: crear y prosperar en mercados de alto crecimiento*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México D. F: Pearson Educación de México S. A de C. V.
- Mailxmail. (24 de Septiembre de 2012). *Mailxmail*. Obtenido de http://www.mailxmail.com/proyecto-inversion-concepto-caracteristicas_h

- Matias, R. (16 de Julio de 2018). *La cadena de Valor de Michael Porter*. Obtenido de La cadena de Valor de Michael Porter: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Meza, J. d. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá, D. C: ECOE EDICIONES.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG. (2019). Acuerdo Ministerial 236. *Registro Oficial*, 7.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAGAP. (enero de 2020). *Agricultura*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/servicios-del-magap-registros/>
- Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca . (2019). *Perfil logístico de Rusia*. Quito, Ecuador.
- Morales, M., & Ospina, C. (2017). *Plan de negocios para la producción y exportación de banano tipo Cavendish Valery a la ciudad de San Petersburgo por la compañía Trivisot S. A*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Estatal de Guayaquil.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México D. F: Oxford University Press.
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2019). *Ficha país - Federación de Rusia*. Servicio Federal de Estadística Estatal "Rosstat" (gks.ru).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (diciembre de 2018). *fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/good-agricultural-practices/es/>
- Pilozo, K., & Suárez, M. J. (2019). Plan logístico de exportación para la empresa EXPOMAR. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Ramón, G., & Torres, V. H. (01 de Febrero de 2004). *repository.unm.edu*. Obtenido de [repository.unm.edu: https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/10939/Desarrollo%20local%20en%20el%20Ecuador.pdf?sequence=1](https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/10939/Desarrollo%20local%20en%20el%20Ecuador.pdf?sequence=1)

- Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados aplicada al marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Roselkhozadzor. (enero de 2020). *Roselkhozadzor / Documentos reglamentarios*. Obtenido de <https://www.fsvps.ru/fsvps/laws/99.html>
- Santa Cruz, E. (24 de enero de 2017). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes.../fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Sección Política, Diario El Universo. (13 de octubre de 2019). Terminó el paro indígena en Ecuador: Nuevo decreto reemplazará al 883. *Diario El Universo*.
- Servicio Federal de Control Veterinario y Fitosanitario ruso (Roseljoznadzor). (13 de diciembre de 2019). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/rusia-ecuador-parasito-platano-exportacion.html>
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA. (enero de 2020). *aduana.gob.ec*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2014/seane-mee-2-2-001-v3.pdf>
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (enero de 2020). *Registro de Propiedad Intelectual*. Obtenido de <https://registro.propiedadintelectual.gob.ec/solicitudes/>
- Sistema de Información del Agro, SINAGAP. (2015). *sinagap.agricultura.gob.ec*. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/indice_productividad.pdf
- Talaya A., E., & Molina C., A. (2014). *Investigación de mercados*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Telesur Tv. (30 de marzo de 2019). Fiscalía de Ecuador abre investigación previa contra Lenín Moreno por el caso INA Papers. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Trademap - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (noviembre de 2019). *trademap.org*. Obtenido de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(ouau0q4554di2bmofhdaj1ey\)\)/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c](https://www.trademap.org/(X(1)S(ouau0q4554di2bmofhdaj1ey))/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c)

Westwood, J. (2016). *Preparer un plan de marketing*. PROFIT.

Apéndices

Apéndice A. Formato de entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
Estudio de factibilidad para la exportación de banano tradicional al
mercado ruso de la empresa Aso. Costa del Pacífico

Preguntas para el Presidente de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE FRUTAS TROPICALES COSTA DEL PACÍFICO

- 1) En breves palabras explique el proceso de producción del banano
 - 2) ¿Qué tipo de banano produce y comercializa?
 - 3) ¿Cuántas cajas de banano se producen al mes?
 - 4) ¿Cuál es el destino de la producción? (Local / internacional)
 - 5) ¿Quiénes son sus principales clientes?
 - 6) ¿Considera usted que la Asociación tiene la capacidad instalada para exportar banano?
 - 7) ¿Conoce los requisitos para exportar el producto?
 - 8) ¿Qué entidades gubernamentales apoyan su gestión de exportación?
 - 9) ¿Realiza inspecciones y verificaciones de la plantación? ¿Con qué empresa?
 - 10) En el plano organizacional, ¿la Asociación cuenta con misión, visión e identidad corporativa?
 - 11) ¿Cuántos empleados y socios tiene la entidad?
 - 12) ¿Qué departamentos existen en la entidad?
 - 13) ¿Qué tipo de mercado considera usted que es el ideal para la exportación del producto?
 - 14) Solicitar estados financieros 2016/2017/2018.
-

Apéndice B. Lista de requisitos para la exportación de productos

Requisitos para exportar **Banano**

PASO 1
VERIFICACIÓN DE ESTATUS FITOSANITARIO EN AGROCALIDAD: Verificar si existen requisitos fitosanitarios en el país de destino, en el caso de no existir, deberán establecer un estatus fitosanitario que consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria en el Ecuador, para revisión y aprobación del país de destino. (Análisis de riesgo de Plagas) Ver sitio web www.agrocalidad.gob.ec --> Sanidad Vegetal --> Exportaciones --> Listados Oficiales --> Listados Oficiales de requisitos fitosanitarios para la exportación de productos vegetales producidos en el Ecuador.

PASO 2
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PROPIEDAD DE LA MARCA EN EL IEPI: Llenar solicitud en el formato único de registro de signos distintivos y solicitud de pago de tasa de título. Ver sitio web www.iepi.gob.ec

PASO 3
REGISTRO E INSCRIPCIÓN DE EXPORTADOR EN EL MAGAP: Entregar solicitud dirigida al MAGAP. Requisitos: RUC, copia de cédula, constitución de la empresa y nombramiento del representante legal (persona jurídica), título de la propiedad emitido por el IEPI, adjuntar los contratos de compraventa anual de la fruta con el comprador internacional y/o el compromiso de compraventa anual debidamente legitimada. Este registro deberá ser renovado cada 3 años.

PASO 4
REGISTRO DE CONTRATO CON PRODUCTORES Y/O COMERCIALIZADORES EN MAGAP: Entregar solicitud dirigida al MAGAP. Requisitos: Tres ejemplares del contrato de compraventa, garantía en base a la proyección de cajas a exportar por precio mínimo de sustentación (ver excepciones art. 12 del Reglamento a la Ley Decreto Ejecutivo 818).

PASO 5
PRESENTACIÓN DEL PLAN DE EMBARQUE PROVISIONAL Y DEFINITIVO EN MAGAP: Presentar ante el MAGAP, cuarenta y ocho horas antes del embarque el plan de embarque provisional, el mismo que contendrá el nombre del productor, nombre del predio agrícola, superficie sembrada y la zona que se encuentra ubicada. Dentro de las sesenta y dos horas de efectuado el embarque, el exportador presentará el plan de embarque definitivo. Esta información se ingresa por internet en el link <http://servicios.agricultura.gob.ec/unibanano/>

PASO 6
SOLICITAR CERTIFICADO FITOSANITARIO EN AGROCALIDAD: Previo al embarque de banano el exportador debe acercarse a Agrocalidad para solicitar la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE), este proceso involucra una inspección de banano con la emisión de un informe, que establezca el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios del país de destino en el establecimiento antes de que se dirija al puerto, aeropuerto o puesto fronterizo.

NOTA
Ver Acuerdo Ministerial N° 556 del MAGAP

Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD: Dirección: Boy Alfaro y Amazonas. Telf.: 04-2-2548823 / 2567232 / 2543319 · Quito - Ecuador · www.agrocalidad.gob.ec

Subsecretaría del Litoral Sur y Galápagos (MAGAP): Dirección: Av. Carlos Julio Acosemena km 1.5 Edif. MAGAP. Telf.: 04-2203730 / 2203972 / 2204382 / 2204577 / 2205599 Guayaquil - Ecuador · www.magap.gob.ec

www.proecuador.gob.ec



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Herrera Castillo, Carlos André y Guerrero Alcívar Daniela Alejandra**, con C.C: # 0705797074 y # 1718144783 autores del trabajo de titulación: **Estudio de factibilidad para la exportación de banano tradicional al mercado ruso de la empresa Aso. Costa del Pacifico** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional y Licenciada en Gestión Empresarial Internacional** respectivamente 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 febrero de 2020**

f. _____

Herrera Castillo Carlos André

C.C: 0705797074

f. _____

Guerrero Alcívar Daniela Alejandra

C.C: 1718144783



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de factibilidad para la exportación de banano tradicional al mercado ruso de la empresa Aso. Costa del Pacífico		
AUTOR(ES)	Herrera Castillo, Carlos André; Guerrero Alcívar, Daniela Alejandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Ávila Chiriboga Franklin Alejandro, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional y Licenciada en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de febrero de 2020	No. DE PÁGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Exportación, plan de negocios.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Factibilidad, procesos, marketing, banano, mercado		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente proyecto buscó determinar la factibilidad para la exportación de banano de la empresa Asociación de Productores de Frutas Tropicales Costa del Pacífico, con la finalidad de introducirlo a Rusia. Se aplicó una metodología de la investigación de tipo cualitativo y bibliográfico documental, a través de la cual se realizó una investigación del mercado en donde se evidenció que existe una competencia importante que proviene principalmente de los países de Centroamérica ya que reducen sus costos para ganar competitividad. A través del estudio técnico se definieron los procesos para el cultivo y la producción de la fruta, también se determinaron las maquinarias y equipos necesarios. Posteriormente, se lograron establecer estrategias de mercadeo para posicionar a la marca EXCELBAN en el mercado ruso, considerando que los medios digitales serán el contacto con los potenciales clientes 24/7. Como último punto se analizó la viabilidad económica del plan de negocios en donde los resultados del escenario del proyecto demostraron la viabilidad a través de la Tasa Interna de Retorno que se obtuvo en un 22.26% y un Valor Actual Neto de USD \$ 77.004. Además, el tiempo de recuperación de la inversión de 3 años, 7 meses y 23 días. Sin embargo, el análisis de sensibilidad de las ventas en el escenario pesimista refleja que aun cuando estas caen en un 1%, los resultados del VAN llegan a USD \$ 43,496 y el TIR a un 21,41% superior a la TMAR			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-980776655 +593 987511718	E-mail: danielalejandra_g96@hotmail.com carlosandree95@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4-380 4600 Extensión: 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			