



**ESPAAE**  
Escuela de Negocios

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS:**

**ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE  
BANANO DE ORIGEN EXTRANJERA EN EL ECUADOR CON LA  
FINALIDAD DE EXPORTAR A LOS MERCADOS DE  
BIELORRUSIA Y KAZAJISTÁN**

**AUTOR:**

**RENÉ COROZO KOROLEVA**

**DIRECTOR:**

**MSC. JORGE VERA ARMIJOS**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2020**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado principalmente a Dios, por permitir cumplir con éxito este proceso para terminar mi carrera de posgrado.

A mi madre, quien me ha brindado su apoyo incondicional para culminar esta meta propuesta. Así como a mi familia y seres queridos por brindarme su apoyo y consejos a lo largo de esta aventura.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica del Litoral por permitirme ser su alumno de posgrado, también agradezco de manera especial al grupo de docentes por compartir sus conocimientos que de alguna forma aportaron en la elaboración del presente trabajo.

Asimismo, agradezco a mi tutor de tesis MSc. Jorge Vera Armijos por la guía, soporte, orientación acertada, y aportaciones al desarrollo de la misma que finalmente fueron aprovechadas como recurso para un buen desenvolvimiento para la elaboración y finalización del trabajo de titulación.

# **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Ing. JORGE VERA ARMIJOS, MSc.

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DÍAZ, MSc.

**MIEMBRO DEL JURADO**

Eco. JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ ANDRADE, Ph.D.

**MIEMBRO DEL JURADO**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

---

René Aniano Corozo Koroleva

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

### Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

### ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-886

APELLIDOS Y NOMBRES	COROZO KOROLEVA RENÉ ANIANO
Nº DE CÉDULA	0914740394
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P03228
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Establecimiento de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador con la finalidad de exportar a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	18/12/2020
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(8,90) OCHO PUNTOS CON NOVENTA CENTÉSIMAS

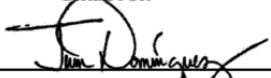
En la ciudad de Guayaquil a los dieciocho días del mes de diciembre del año dos mil veinte a las 13:46:35 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Director del proyecto de Graduación, y ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Establecimiento de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador con la finalidad de exportar a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán., presentado por el estudiante COROZO KOROLEVA RENÉ ANIANO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 8,90/10.00, OCHO PUNTOS CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

  
\_\_\_\_\_  
JORGE XAVIER VERA ARMIJOS

**DIRECTOR**

  
\_\_\_\_\_  
JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ ANDRADE

**EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL**

  
\_\_\_\_\_  
ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ

**EVALUADOR / PRIMER VOCAL**

  
\_\_\_\_\_  
COROZO KOROLEVA RENÉ ANIANO

**ESTUDIANTE**

Fecha: 18/12/2020 15:45:15 VERA VERA LUISA XIOMARA

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	III
DECLARACIÓN EXPRESA .....	IV
ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	V
TABLA DE CONTENIDO .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
CAPÍTULO I .....	2
1. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.1. Problema o necesidad a resolver .....	2
1.2. Características básicas del producto o servicio .....	3
1.3. Valor agregado para el consumidor .....	4
CAPÍTULO II.....	6
2. PLAN ESTRATÉGICO .....	6
2.1. Misión .....	6
2.2. Visión .....	6
2.3. Objetivos estratégicos .....	6
2.4. Objetivos específicos .....	6
2.5. Valores corporativos .....	6
CAPÍTULO III.....	8
3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	8
3.1. Análisis de la industria con modelo Porter .....	8
3.2. Análisis F.O.D.A.....	14
3.3. Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento.....	15

3.4.	Análisis de la cadena de valor .....	18
3.5.	Factores positivos y negativos del entorno: políticas gubernamentales y marco regulatorio .....	22
3.6.	Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan al sector en forma positiva o negativa.....	25
3.7.	Factores competitivos: calidad, precio, forma de pago, servicio, imagen, confiabilidad, etc .....	28
3.8.	Productos sustitutos y complementarios .....	31
3.9.	Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa .....	31
3.10.	Nivel total de consumo en dólares y unidades .....	33
3.11.	Tendencia y factores que puedan afectar el nivel de consumo .....	35
3.12.	Investigación de mercado: población objetivo, tamaño de la muestra, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados .....	37
CAPÍTULO IV .....		46
4.	CLIENTES .....	46
4.1.	Segmentación por: actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras .....	46
4.2.	Tipos de clientes: mayoristas, minoristas, consumidores directos.....	48
CAPÍTULO V .....		51
5.	COMPETENCIA.....	51
5.1.	Precios y participación de mercado.....	51
5.2.	Competencia directa y productos sustitutos.....	53
5.3.	Esquema de venta y de distribución.....	55
5.4.	Estrategias de promoción y publicidad .....	56
5.5.	Desempeño y garantías de los productos .....	56
CAPÍTULO VI .....		58
6.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	58



6.1.	Estrategia genérica: diferenciación o precio .....	58
6.2.	Características del segmento de mercado .....	58
6.3.	Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia) .....	59
6.4.	Tasa de crecimiento de precios .....	60
6.5.	Plan comercial .....	61
6.6.	Política de descuentos y promociones.....	61
6.7.	Política de crédito.....	62
6.8.	Estrategia de publicidad y promocional .....	62
6.9.	Estrategia y tácticas de venta .....	62
6.10.	Estrategia de distribución: canales, puntos de venta, despacho, transporte, bodegaje, inventarios, equipos y personal.....	63
6.11.	Acuerdos con distribuidores .....	64
6.12.	Políticas de servicios pre-venta y post-venta.....	64
6.13.	Comparación con competencia.....	65
CAPÍTULO VII .....		66
7.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	66
7.1.	Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio .....	66
7.2.	Etapas de investigación y desarrollo.....	67
7.3.	Pruebas piloto.....	67
7.4.	Licencias, franquicias, derechos, patentes, propiedad intelectual.....	68
7.5.	Legislación local: actividades y medio ambiente.....	69
7.6.	Diagrama del flujo de producción y exportación .....	73
7.7.	Materias primas e insumos: ciclo de vida .....	75
7.8.	Reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo.....	76
7.9.	Maquinarias y equipos requeridos .....	76
7.10.	Consumos y desperdicios de materias primas e insumos .....	77
7.11.	Controles de calidad .....	78

CAPÍTULO VIII.....	82
8. INSTALACIONES FÍSICAS.....	82
8.1. Determinación de instalaciones físicas y de localización .....	82
8.2. Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos .....	83
8.3. Posición relativa con proveedores y clientes .....	83
8.4. Servicios especiales necesarios .....	83
8.5. Puertos de exportación y empresas navieras .....	85
8.6. Técnicas de estimación de costos totales y unitarios de productos y servicios .....	87
8.7. Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo .....	88
8.8. Condiciones de operación y de expansión .....	89
CAPÍTULO IX .....	90
9. ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....	90
9.1. Organigrama de la empresa.....	90
9.2. Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa.....	91
9.3. Situación laboral en la localidad: cantidad y calidad .....	95
CAPÍTULO X.....	96
10. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	96
10.1. Consideraciones ambientales.....	96
10.2. Principales variables de riesgo: internas y externas .....	98
10.3. Análisis de sensibilidad: escenarios optimista y pesimista .....	102
CAPÍTULO XI .....	103
11. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	103
11.1. Inversión inicial del proyecto .....	103
11.2. Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto.....	103
11.3. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero .....	105
11.4. Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.....	105

11.5.	Flujo de caja del proyecto sin financiamiento .....	107
11.6.	Flujo de caja del proyecto con financiamiento .....	108
11.7.	Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC.....	109
11.8.	Estados financieros .....	110
11.9.	Métodos de evaluación: VAN, TIR, índice de rentabilidad y periodo de recuperación .....	112
11.10.	Resultados y decisión financiera .....	113
CAPÍTULO XII .....		114
12.	CONCLUSIONES .....	114
12.1.	Principales resultados y hallazgos .....	114
CAPÍTULO XIII.....		115
13.	RECOMENDACIONES.....	115
13.1.	Planes de contingencia en función del análisis de riesgo realizado .....	115
REFERENCIAS.....		116
ANEXOS .....		122

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Calificación de impacto de las 5 fuerzas competitivas de Porter .....	8
<b>Tabla 2.</b> Impacto del poder de negociación de los clientes.....	9
<b>Tabla 3.</b> Impacto del poder de negociación de los compradores .....	10
<b>Tabla 4.</b> Impacto de la amenaza de nuevos competidores .....	11
<b>Tabla 5.</b> Impacto de la amenaza de productos sustitutos .....	12
<b>Tabla 6.</b> Impacto de la rivalidad entre los competidores .....	13
<b>Tabla 7.</b> Matriz F.O.D.A.....	14
<b>Tabla 8.</b> Código CIIU 4.0 producción de banano .....	15
<b>Tabla 9.</b> Número de productores de banano .....	20
<b>Tabla 10.</b> Destino de exportaciones de banano desde Ecuador .....	22
<b>Tabla 11.</b> Participación de mercado de principales supermercados .....	33
<b>Tabla 12.</b> Definición del problema de decisión gerencial e investigación de mercado.	37
<b>Tabla 13.</b> Matriz para desarrollo de investigación de mercado .....	43
<b>Tabla 14.</b> Principales supermercados minoritas en Bielorrusia .....	49
<b>Tabla 15.</b> Participación de mercado de principales supermercados .....	50
<b>Tabla 16.</b> Pronóstico de precios internacionales del banano .....	51
<b>Tabla 17.</b> Exportaciones acumulados por compañía 2019 (cajas de 18,14 kg) .....	53
<b>Tabla 18.</b> Empresas exportadoras de banano orito y morado de Ecuador .....	55
<b>Tabla 19.</b> Precios por unidad de importación US\$/kg en 2018 a Bielorrusia.....	59
<b>Tabla 20.</b> Precios por unidad de importación US\$/kg en 2018 a Kazajistán.....	59
<b>Tabla 21.</b> Tasa de crecimiento de precios internacionales al 2030.....	60
<b>Tabla 22.</b> Tasa de crecimiento de precios al 2030 para Bielorrusia y Kazajistán .....	61
<b>Tabla 23.</b> Especificaciones calidad caja de primera y segunda .....	79
<b>Tabla 24.</b> Exportaciones de cajas de banano acumuladas por puerto 2019 .....	86
<b>Tabla 25.</b> Exportaciones de cajas de banano mensuales por puerto 2018 - 2019 .....	86
<b>Tabla 26.</b> Inversión inicial del proyecto .....	103
<b>Tabla 27.</b> Proyección de precios de compra cajas de banano .....	104
<b>Tabla 28.</b> Proyección de costos fijos y variables .....	104
<b>Tabla 29.</b> Proyección de ingresos del proyecto .....	104
<b>Tabla 30.</b> Tabla de amortización del financiamiento del proyecto .....	106
<b>Tabla 31.</b> Flujo de caja del proyecto sin financiamiento .....	107
<b>Tabla 32.</b> Flujo de caja del proyecto con financiamiento .....	108

<b>Tabla 33.</b> Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	110
<b>Tabla 34.</b> Estado de resultados al 31 de diciembre de 2021 .....	111
<b>Tabla 35.</b> Balance general al 31 de diciembre de 2021 .....	111
<b>Tabla 36.</b> Ratios financieros del flujo del proyecto (sin deuda) .....	112
<b>Tabla 37.</b> Ratios financieros del flujo del proyecto (con deuda) .....	113
<b>Tabla 38.</b> Empresas exportadoras de banano en el Ecuador .....	133
<b>Tabla 39.</b> Detalle costo total FOB / Caja .....	139
<b>Tabla 40.</b> Detalle gastos administrativos, transporte y, portuarios .....	141
<b>Tabla 41.</b> Detalle de sueldos .....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Provincias del Ecuador con mayor número de productores de banano.....	16
<b>Figura 2.</b> Histórico de importaciones de banano desde el Ecuador hacia Bielorrusia...	17
<b>Figura 3.</b> Histórico de importaciones de banano desde el Ecuador hacia Kazajistán....	18
<b>Figura 4.</b> Flujograma cadena de valor del banano .....	19
<b>Figura 5.</b> Esquema de medios de pago internacional según el riesgo .....	30
<b>Figura 6.</b> Histórico de importaciones de banano de Bielorrusia (millones de US\$) .....	34
<b>Figura 7.</b> Histórico de importaciones de banano de Bielorrusia (toneladas métricas) ..	34
<b>Figura 8.</b> Histórico de importaciones de banano de Kazajistán (millones de US\$) .....	35
<b>Figura 9.</b> Histórico de importaciones de banano de Kazajistán (toneladas métricas) ...	35
<b>Figura 10.</b> Temporalidad de abastecimiento estimado de banano en la Unión Europea	36
<b>Figura 11.</b> Objetivos del estudio de mercado .....	39
<b>Figura 12.</b> Ubicación geográfica de Bielorrusia .....	46
<b>Figura 13.</b> Ubicación geográfica de Kazajistán .....	48
<b>Figura 14.</b> Histórico de precios anuales (US\$/kg).....	51
<b>Figura 15.</b> Participación en las importaciones de banano de Bielorrusia 2018 (%) .....	52
<b>Figura 16.</b> Participación en las importaciones de banano de Kazajistán 2018 (%).....	53
<b>Figura 17.</b> Participación de empresas por exportaciones acumulados 2019 .....	54
<b>Figura 18.</b> Banano tipo Cavendish.....	66
<b>Figura 19.</b> Flujo de producción del banano .....	74
<b>Figura 20.</b> Flujo de exportación de banano .....	75
<b>Figura 21.</b> Cadena logística de exportación de banano .....	75
<b>Figura 22.</b> Caja de banano 22XU de 18,14 kg con logotipo.....	76
<b>Figura 23.</b> Estructura organizacional del plan de negocios .....	91
<b>Figura 24.</b> Proceso de administración de riesgos.....	96
<b>Figura 25.</b> Punto de equilibrio gráfico .....	105
<b>Figura 26.</b> Modelo de contrato de compraventa de banano con productores .....	122
<b>Figura 27.</b> Modelo de factura comercial de exportación .....	132

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocios contempla el análisis para el establecimiento de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador con la finalidad de exportar a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, teniendo como factor competitivo el precio de venta dado que no se contempla el costo de intermediación. Para lo cual se detallará el plan estratégico de la empresa, considerando las metas a cumplir descritos en los objetivos específicos.

Para el análisis de mercado se utilizaron herramientas que permitieron identificar las fortalezas y debilidades, así como las características de la industria del banano como el modelo de Porter, el análisis FODA y de la cadena de valor; así como tendencias y factores competitivos. El análisis realizado muestra las diferentes tendencias y factores que pueden afectar el nivel de consumo, los potenciales clientes y la competencia del sector.

En el capítulo de estrategia comercial se identifican las características del segmento de mercado, la franja de precios y su tasa de crecimiento. De igual forma, en el capítulo de análisis técnico se identifican las especificaciones del producto, el ciclo de vida y la cadena logística asociada.

Los aspectos organizacionales y el análisis de riesgos son de suma importancia para establecer los procesos adecuados de control y operación, minimizando pérdidas y garantizando cumplir con los contratos de venta con base en la calidad entregada.

Finalmente, el análisis financiero y económico permite concluir en la decisión de invertir o no en el proyecto. Esto involucra proyecciones de ingresos y gastos, flujos de caja del proyecto, la necesidad de financiamiento del proyecto, elaboración y cálculo de estados e indicadores financieros.

# CAPÍTULO I

## 1. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Problema o necesidad a resolver

El banano ecuatoriano es uno de los principales productos de exportación no petroleros del Ecuador, por lo cual es considerado como uno de los ejes económicos del país llegando a representar cerca del 2 % del PIB general y el 35 % del PIB agrícola (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Sin embargo, en los últimos años se ha visto una reducción en los volúmenes de exportación a ciertos mercados, como es el caso de Bielorrusia que en el 2015 importó desde Ecuador cerca de US\$ 21,39 millones, en el 2016 US\$ 12,19 millones, en el 2017 US\$ 11,09 millones y en el 2018 US\$ 10,95 millones (Tridge, 2020); y el caso de Kazajistán que en el 2015 importó desde Ecuador cerca de US\$ 20,3 millones, en el 2016 US\$ 17,16 millones, en el 2017 US\$ 8,48 millones y en el 2018 US\$ 9,26 millones (Tridge, 2020).

Como se aprecia, los volúmenes de exportación hacia Bielorrusia y Kazajistán desde el Ecuador han ido disminuyendo paulatinamente, que como en el caso de exportaciones hacia EE.UU. (Fierro Ulloa & Villacres Rojas, 2014), se tienen varios factores a tomar en consideración como es la no implementación de una cadena logística integral, barreras como permisos sanitarios y de exportación, precios de fletes por parte de empresas navieras, incremento de precio final por gestión de intermediación y un mercado copado por multinacionales locales e internacionales.

Mediante la consolidación de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador, se contaría con experiencia en la exportación, comercialización, cadena logística y control de calidad del banano; además de contar con un gran conocimiento para la realización de la exportación de la fruta a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, donde el contacto y gestión con distribuidores mayoristas o grandes supermercados es de mucha importancia. Esto permitirá reducir los costos de comercialización debido a la intermediación, los precios de transporte con navieras al ser una empresa ya conocida por ellos y generar mayor inversión extranjera en el Ecuador; así como optimizar e implementar las mejores prácticas a productores y



comercializadores nacionales, con base en que la empresa con origen extranjera cuente con experiencia, reconocimiento internacional y certificados que avalen su competencia.

## **1.2. Características básicas del producto o servicio**

El servicio está orientado a incrementar la exportación de cajas de banano a los mercados emergentes de Bielorrusia y Kazajistán, a través de la implementación de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador.

Dentro de las ventajas que proporciona una empresa extranjera para la exportación de banano se pueden mencionar las siguientes:

- Conocimiento en toda la cadena logística de exportación a mercados internacionales.
- Mayor confianza con las empresas navieras que vayan a realizar la logística de exportación permitiendo obtener mejores precios.
- Reconocimiento internacional que permita una mayor confianza con clientes finales, reduciendo riesgos de pagos y mejora en la negociación de forma de pago y modo de entrega.
- Eliminación de intermediarios con la finalidad de comercializar la fruta directamente con el cliente final como mayoristas y supermercados, permitiendo una posible reducción de costos.
- Mejorar el control financiero y operativo a través de procesos maduros y probados por parte de la empresa extranjera.

Para adquirir el producto de exportación, se suscribirán contratos de compra con los productores, a los cuales previamente se los ha visitado para negociar los términos del contrato y conocer el estado de sus haciendas. Esto garantizará el pago a un precio justo, acorde a la regulación ecuatoriana y permitirá tener una relación de ganar-ganar con el productor. Adicionalmente, las leyes ecuatorianas establecen que solo se pueden exportar cajas de banano que estén bajo un contrato, en caso de no existir tal contrato, no se puede realizar la exportación.

Al ser una empresa extranjera con experiencia en el sector y con procesos ya definidos, se garantizará la calidad del producto, ya que se podrá realizar el control de calidad de acuerdo a estándares internacionales mediante la contratación de una compañía verificadora, así como la contratación de una compañía de inspección para el

control antinarcóticos. Esta se realiza mediante la revisión de contenedores vacíos apenas salgan del patio naviero y posteriormente cuando el contenedor esté lleno antes de ingresar al puerto.

En lo que respecta al transporte marítimo, existen los barcos bodegueros y los contenerizados. La mayoría pasan por el canal de Panamá, luego directamente a San Petersburgo en Rusia y de ahí vía terrestre a Bielorrusia y Kazajistán. La compañía extranjera debe poseer su propia flota de vehículos tales como camiones contenedores y refrigerados con la finalidad de realizar la distribución directa desde el puerto hasta los clientes finales tales como supermercados y mercados mayoristas.

### **1.3. Valor agregado para el consumidor**

El beneficio para los productores a los cuales se les va a comprar su producción, es contar con una empresa que los ayude a implementar las mejores prácticas de calidad a través de inspecciones periódicas a sus cultivos y proceso de recolección, se les respetará el precio negociado por caja de banano, se les proveerá todo el insumo necesario previo al embarque, desde las cajas para el banano.

En lo que respecta al transporte en territorio ecuatoriano, existirán dos formas de realizarlo, una es el envío por parte del productor en sus propios camiones hasta el puerto para que posteriormente sean cargados en las bodegas del barco. La segunda forma es que la empresa exportadora envíe los contenedores directamente a la hacienda para que el productor cargue su producto y de ahí sean enviados a puerto o los productores envíen su producto a los centros de acopio y posteriormente se carga el contenedor para ser enviado a puerto.

En lo que respecta a los clientes externos, se les garantizará un producto de alto contenido nutricional, de calidad y reconocimiento mundial como es el banano ecuatoriano. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en su publicación Banano Perfil de INFOCOMM, menciona que “el banano es un alimento muy completo, fuente de vitaminas y minerales, rico en fibras y pobre en lípidos. Contiene minerales como potasio, fósforo, calcio, magnesio, sodio, hierro, cobre, zinc y manganeso. Además, tiene dopamina, un fuerte antioxidante, y todas las vitaminas del grupo B presentes en el reino vegetal. La banana contribuye al buen funcionamiento del metabolismo energético y del sistema nervioso y a mantener un buen tránsito digestivo” (UNCTAD, 2015).

Con el respaldo de la marca ya posicionada de la compañía extranjera, se impulsarán nuevos socios comerciales como mayoristas o supermercados, adicional a la venta spot. La empresa extranjera dueña de la marca para su comercialización en los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, tendrán el beneficio de reducir sus costos de comercialización debido a la eliminación de la intermediación. Comprarán el producto al precio del mercado ecuatoriano y se podrá vender al precio de mercado en el extranjero. Parte de las utilidades netas que se generen, servirán para ampliar el poder adquisitivo de compra con base en la demanda creciente que se tenga en los mercados extranjeros.

## CAPÍTULO II

### 2. PLAN ESTRATÉGICO

#### 2.1. Misión

Exportar hacia nuevos mercados banano ecuatoriano logrando la confianza de productores nacionales, garantizando calidad, precio justo, conciencia social y compromiso medioambiental.

#### 2.2. Visión

Ser una empresa rentable, certificada y reconocida a nivel nacional por productores bananeros y clientes con base en sus procesos de gestión, análisis de calidad y experiencia internacional en la exportación de banano.

#### 2.3. Objetivos estratégicos

- Incrementar la oferta de banano ecuatoriano en mercados ávidos de productos de calidad y alto valor nutricional.
- Incrementar la eficiencia financiera y de procesos operativos de la empresa.
- Mejorar el nivel de eficiencia en la gestión administrativa de toda la cadena de suministro.
- Fomentar la cultura organizacional y gestionar los niveles de competencia del talento humano.

#### 2.4. Objetivos específicos

- Expandir la base de productores para la compra de banano en un 20 % en 2021.
- Alcanzar una participación de mercado a nivel nacional del 0,5 % en 2030.
- Optimizar rutas logísticas para disminuir los costos operativos en 5 % en 2022.
- Administrar los riesgos en toda la cadena de suministro evitando el incumplimiento de contratos con clientes del exterior.
- Implementar avances tecnológicos para mejorar la eficiencia en un 10 % de la cadena de suministro en 2023.

#### 2.5. Valores corporativos

- Honestidad empresarial: Actuar con la verdad y transparencia es parte de nuestra cultura empresarial.

- Calidad: Brindar productos competitivos que cumplan con los estándares que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: Promover la colaboración de nuestros trabajadores y nuestros clientes.
- Responsabilidad medioambiental: Preservar el medioambiente es importante, por ello se desarrollan continuamente políticas y procedimientos internos.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1. Análisis de la industria con modelo Porter

Con la finalidad de evaluar la situación del entorno competitivo, se empleará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Esto permitirá conocer el grado de competencia del sector y la organización, así como el insumo para la creación de estrategias que nos permitan responder antes amenazas y aprovechar las oportunidades.

De acuerdo a (Porter M, 2009) las cinco fuerzas competitivas son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

Adicionalmente, se utilizará una herramienta documental para facilitar el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007), la cual consiste en un grupo de preguntas de aplicación para evaluar la estructura de la industria. En este análisis se asigna una calificación dependiendo del rango en porcentaje como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** *Calificación de impacto de las 5 fuerzas competitivas de Porter*

<b>PORCENTAJE</b>	<b>IMPACTO</b>
0 % - 33 %	Alto
34 % - 66 %	Medio
67 % - 100 %	Bajo

Fuente: (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007)

Elaboración propia.

#### **Poder de negociación de los clientes**

En el sector la exportación de banano, el poder de negociación de los clientes se considera alto, debido a que existe una gran competencia entre proveedores teniendo el cliente muchas opciones para elegir, lo cual se traslada en que estos pueden imponer precios de acuerdo a sus necesidades. Adicionalmente, la venta del producto de

exportación a supermercados y mercados mayoristas no representa un gasto grande en comparación a la totalidad de productos que ellos adquieren.

Los grandes compradores de banano generalmente están bien informados respecto a la industria, conociendo las tendencias de precios y fuentes de origen de su compra. A pesar de que se considera al banano como una fruta que aporta sustancialmente nutrientes a la dieta de las personas, no es considerado un producto único. No solo por la variedad de banano que existe en el mundo sino también porque puede ser reemplazado por productos que satisfacen igualmente la demanda de nutrientes que el ser humano necesita.

En lo que respecta a los compradores, para ellos no es difícil cambiarse al producto de nuestros competidores. Sin embargo, la integración hacia atrás en la cadena de suministro, puede ser alcanzada hasta ser un exportador en el país de origen pero es muy difícil llegar a convertirse en un productor debido al nivel de protección que impone el gobierno ecuatoriano.

**Tabla 2.** *Impacto del poder de negociación de los clientes*

<b>Impacto del poder de negociación de los clientes</b>	
1. ¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que perder uno no es crítico para su éxito?	No
2. ¿Su producto representa un gasto pequeño para sus consumidores?	Si
3. ¿Están sus consumidores desinformados respecto a su producto y mercado?	No
4. ¿Es su producto único?	No
5. ¿Sería difícil para sus compradores el integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, comprar a un competidor que provee el producto que ustedes proveen y compita directamente con usted?	No
6. ¿Es difícil para sus consumidores cambiar de su producto a los productos de sus competidores?	No
<b>Resultado</b>	<b>17 %</b>

Fuente: (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007)

Elaboración propia.

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

El poder de negociación de los proveedores en el sector del banano es considerado como bajo, debido a que existe un número grande de posibles proveedores del producto. Es un producto que en el mercado es ordinario y que en la mayoría de ocasiones, representa para el productor una gran porción de su negocio.

Debido a las características de la industria de exportación de banano, se requiere tener mucho conocimiento en la gestión de exportación así como una red de contacto y análisis de mercado en el lugar de destino. Esto nos lleva a que sería difícil para el proveedor de la materia prima entrar a la industria, vender directo a los consumidores en el mercado extranjero y convertirse en un rival directo.

Adicionalmente, una empresa exportadora de banano si está bien informada acerca del producto y mercado de su proveedor, puede actuar ante las tendencias del mercado como el precio mínimo a pagar por las cajas de banano, las plagas y enfermedades que pudieran identificarse a través de los controles de calidad, así como conocer la ubicación de posibles proveedores del producto mediante el registro de productores que elabora el Ministerio de Agricultura.

**Tabla 3.** *Impacto del poder de negociación de los compradores*

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	
1. ¿Existe un gran número de posibles proveedores de insumos?	Si
2. ¿Los productos que necesita comprar para su negocio son ordinarios?	Si
3. ¿Las compras que realiza a sus proveedores representan una gran porción del negocio de ellos?	Si
4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar a la industria, vender directo a sus consumidores y convertirse en un rival directo?	No
5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otro proveedor?	No
6. ¿Está bien informado acerca del producto y mercado de su proveedor?	Si
<b>Resultado</b>	<b>67 %</b>

Fuente: (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007)

Elaboración propia.



## **Amenaza de nuevos competidores**

En el sector de la exportación de banano, la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que no existen procesos únicos que han sido protegidos en el negocio ni tampoco lo son los activos necesarios para que el negocio funcione, además de que los consumidores en el país de destino no serían tan leales a la marca debido a que esto depende de los precios existentes en el mercado.

Los costos para la puesta en marcha no serían muy altos en la industria como para evitar la incorporación de nuevos participantes, la mayor parte de la inversión es destinada a la adquisición de la fruta. Tampoco existe gran cantidad de procesos que son críticos para el negocio.

Un nuevo competidor no tendría dificultades adquiriendo los insumos necesarios para su puesta en operación, pero sí tendría dificultades adquiriendo consumidores en el país donde se exportará el producto así como dificultades para tener los recursos suficientes para competir eficientemente.

Adicionalmente, un nuevo competidor antes de poder realizar exportaciones, debe obtener el Registro de Exportador, registrarse como operador de exportación en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) y posteriormente, durante el proceso de exportación, contar con la documentación y habilitaciones como la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema EcuPass, factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, documento de transporte multimodal y obtener el Certificado Fitosanitario por cada exportación a realizar.

**Tabla 4.** *Impacto de la amenaza de nuevos competidores*

<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	
1. ¿Tiene algún proceso único que ha sido protegido?	No
2. ¿Los consumidores son leales a su marca?	No
3. ¿Los costos de puesta en marcha son muy altos en su industria?	No
4. ¿Los activos necesarios para que su negocio funcione son únicos?	No
5. ¿Existe un proceso o procedimiento crítico para su negocio?	No

6. ¿Tendrá un nuevo competidor dificultades adquiriendo/obteniendo los insumos necesarios?	No
7. ¿Tendrá un nuevo competidor dificultades adquiriendo/obteniendo consumidores?	Si
8. ¿Sería difícil para un nuevo entrante tener suficientes recursos para competir eficientemente?	Si
<b>Resultado</b>	<b>25 %</b>

Fuente: (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007)

Elaboración propia

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es baja, debido a que si se puede comparar favorablemente el banano con posibles productos sustitutos. Además, el banano es un producto de alta demanda, por lo cual muchos clientes requerirán de banano forma constante.

Dentro de los productos considerados como sustitutos al banano, se podría considerar a las demás variedades poco consumidas de banano, además de los cultivos orgánicos. De igual forma, las demás frutas con parecido contenido nutricional, podrían ser incluidas dentro del grupo de sustitutos.

**Tabla 5.** *Impacto de la amenaza de productos sustitutos*

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	
1. ¿Podría comparar favorablemente su producto con posibles productos sustitutos?	Si
2. ¿Sería costoso para sus clientes cambiar a otro producto?	Si
3. ¿Son sus clientes fieles a sus productos?	No
<b>Resultado</b>	<b>67 %</b>

Fuente: (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007)

Elaboración propia

### **Rivalidad entre los competidores**

En este sector, la rivalidad entre los competidores es considerada como alta. De acuerdo al Sistema de Control Bananero (MAG, 2019), existen 235 empresas exportadoras de banano activas, existiendo empresas con un gran poder de mercado que cuentan con volúmenes elevados de exportación incluida producción propia.

Existen cámaras de gases para la maduración y conservación del banano, lo cual permite que llegue a su destino en las condiciones que solicitan los compradores; sin embargo, esto no implica que resulte sencillo almacenar el producto para venderlo cuando sea más conveniente.

Todos los años el mercado en el Ecuador crece a un ritmo bajo y muchos competidores persiguen una estrategia de lento crecimiento. A pesar de que los costos fijos para exportadores de banano que no tienen producción propia no son muy altos, no existe mucha complicación al momento de abandonar sus productos. De igual forma, no es difícil para los consumidores cambiar entre nuestro producto y el producto de los competidores.

**Tabla 6.** *Impacto de la rivalidad entre los competidores*

<b>Rivalidad entre los competidores</b>	
1. ¿Existe un pequeño número de competidores en el mercado?	No
2. ¿Existe un líder definido en el mercado?	No
3. ¿Está su mercado creciendo?	Si
4. ¿Tiene costos fijos bajos?	Si
5. ¿Puede almacenar su producto para venderlo cuando sea más conveniente?	No
6. ¿Están sus competidores persiguiendo una estrategia de lento crecimiento?	No
7. ¿Es su producto?	No
8. ¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos?	Si
9. ¿Es difícil para sus consumidores cambiar entre su producto y el producto de sus competidores?	No
<b>Resultado</b>	<b>33 %</b>

Fuente: (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2007)

Elaboración propia

### **Resultados del análisis de la industria con modelo Porter**

Del análisis realizado se obtuvo como resultado que el poder de negociación de los clientes es bajo, el poder de negociación de los proveedores es alto, la amenaza de nuevos competidores es alta, la amenaza de productos sustitutos es baja y la rivalidad entre los competidores es alta.

### 3.2. Análisis F.O.D.A.

Como parte del proceso análisis de mercado, se utilizará la herramienta F.O.D.A. la cual permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan tanto positiva como negativamente el desarrollo para la implementación del plan de negocios.

**Tabla 7.** *Matriz F.O.D.A.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>F1.</b> Experiencia administrativa y operativa de la empresa extranjera.	<b>D1.</b> El precio mínimo de sustentación de la caja de banano es fijado en gran medida por el gobierno ecuatoriano.
<b>F2.</b> Reconocimiento de imagen y calidad del banano ecuatoriano.	<b>D2.</b> No existe ruta directa de transporte marítimo hacia Bielorrusia y Kazajistán. Se debe transportar la carga vía terrestre hasta el destino final desde puertos de Rusia.
<b>F3.</b> Dolarización de la economía ecuatoriana. No hay volatilidad cambiaría interna.	<b>D3.</b> La gestión con los clientes finales y lo relacionado con marketing internacional es responsabilidad de la empresa extranjera.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>O1.</b> Aumento de cultivo de banano en las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro.	<b>A1.</b> Mayor control y aumento de requisitos para la importación de banano en países a exportar.
<b>O2.</b> Bielorrusia y Kazajistán cuentan con meses de bajas temperaturas que propician un mayor consumo de productos de alto contenido nutritivo.	<b>A2.</b> Filtración de sustancias estupefacientes en contenedores y cajas de banano a exportar.
<b>O3.</b> Posible acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Económica Euroasiática.	<b>A3.</b> Riesgo de contaminación en cultivos de banano debido a la presencia del Fusarium Raza 4 y estrictos controles fitosanitarios.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento

Con base en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU 4.0) la producción de banano está considerado en el código A0122.01 “Cultivo de bananos y plátanos”. En la división A01 están comprendidas dos actividades básicas que son la producción agrícola y animal. Adicionalmente, para la actividad de exportación se considera el código G4630.11 “Venta al por mayor de banano y plátano”. Dentro de la división G46 están comprendidas las actividades de “Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas”. En lo referente al código arancelario NANDINA, el banano y plátano se encuentran dentro del código 0803 (CFN, 2017).

**Tabla 8.** Código CIIU 4.0 producción de banano

Código	Descripción
A01	Agricultura, ganadería, caza y actividades servicios conexas
A012	Cultivo de plantas perennes
A0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales
A0122.0	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales
A0122.01	Cultivo de bananos y plátanos

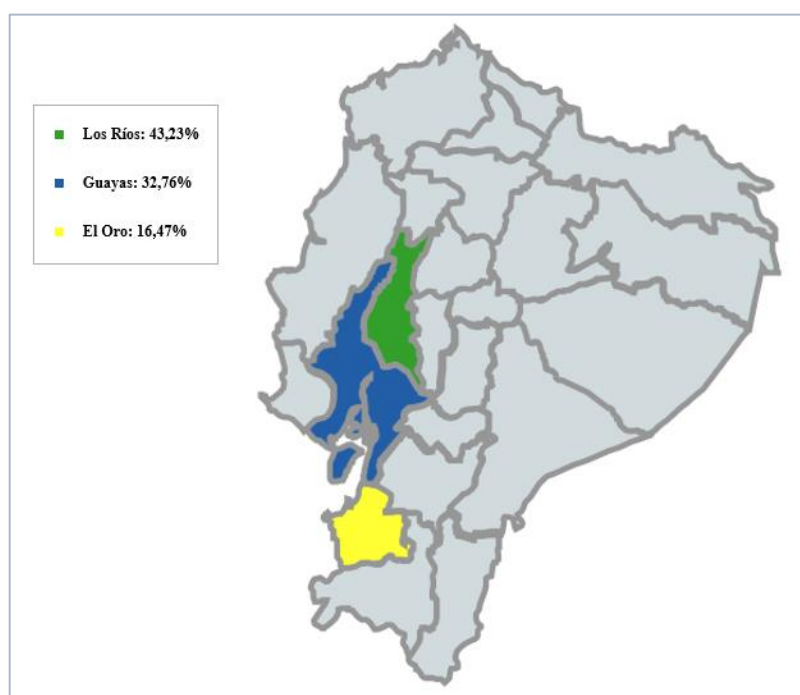
Fuente: (CFN, 2017)

Según el Perfil de INFOCOMM sobre el banano (UNCTAD, 2015) en la mayoría de países latinoamericanos, la producción es para abastecer la demanda interna y externa, y el porcentaje de incremento de la producción crece a tasas bajas. En más de 150 países se cultiva banano pero debido a razones climáticas, muchos países tienen que importar la fruta para cubrir la demanda interna, especialmente en los meses de temperaturas bajas. En el caso de Ecuador más del 90 % de la producción se exporta.

Según los resultados preliminares para el 2018 mencionados en el Banana Market Review (FAO, 2019), la provisión y exportación de banano incluido el plátano alcanza en el 2018 una cifra record de 19,2 millones de toneladas, mostrando un crecimiento del 4,4 % respecto al 2017. Siendo la Unión Europea, Estados Unidos y Rusia con el 33 %, 26 % y 9 % respectivamente, los principales mercados que más importan este producto.

De acuerdo al Informe Sector Bananero Ecuatoriano (Ministerio de Comercio Exterior, 2017), la exportación de banano representa el 2 % del PIB general y el 35 % del PIB agrícola. Además, según el registro del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ecuador cuenta con 162.236 hectáreas de sembrío de banano con la participación de 4.473 productores de los cuales 3.480 son considerados pequeños productores (0-30 hectáreas de sembrío). Esto representa trabajo para más de un millón de personas que son parte de la producción, procesos industriales, de servicios, así como en los procesos de exportación.

Las provincias con mayor número de producción son Los Ríos, Guayas y El Oro con el 43,23 %, 32,76 % y 16,47 % respectivamente (CFN, 2017). La mayor parte de los pequeños productores están ubicados en la provincia de El Oro y representan aproximadamente el 42 %; sin embargo, los grandes productores están ubicados principalmente en las provincias del Guayas y Los Ríos.



**Figura 1.** Provincias del Ecuador con mayor número de productores de banano

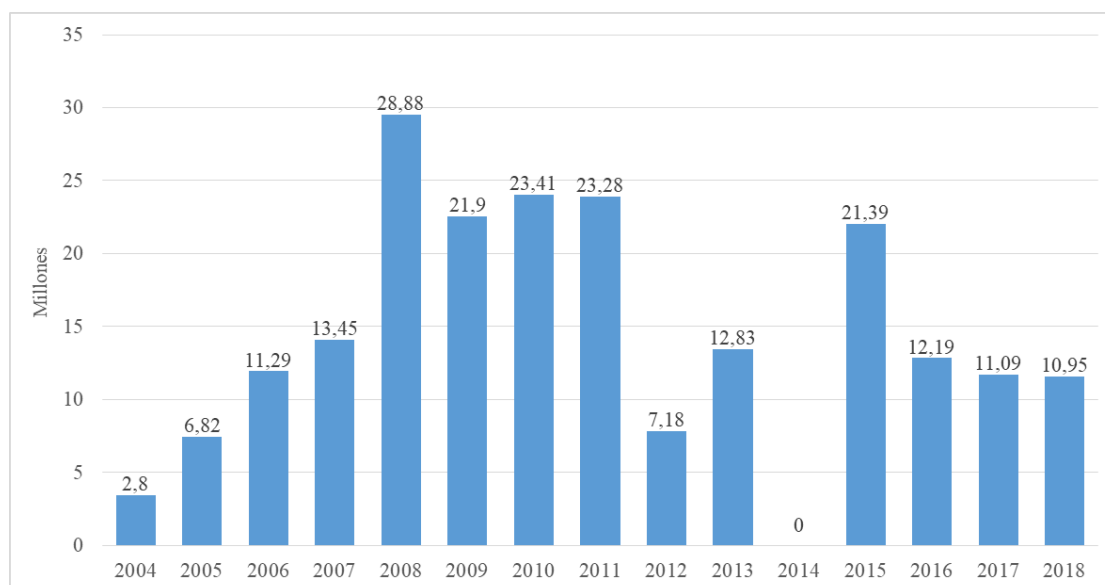
Fuente: (CFN, 2017)

Para el 2016 la producción de banano alcanzó 6,53 millones de toneladas métricas, donde el P&G del sector dio como resultado US\$ 1.139,85 millones en costos y gastos, US\$ 1.174,93 en ingresos y con una utilidad neta de US\$ 51,95 millones (CFN, 2017). En comparación, a nivel mundial se estima que la producción anual de

banano es de 130 millones de toneladas métricas cultivadas en una superficie de más de 5 millones de hectáreas (Diario La República, 2019).

Las exportaciones nacionales de banano al 2016 llegaron a 3'520.874 toneladas, que representan US\$ 2.742 millones (CFN, 2017). Las importaciones de banano de Bielorrusia y Kazajistán fueron de 73,5 y 29 miles de toneladas respectivamente en el 2018, representando en comparación a el 4,71 % y 1,86 % del total que importa Rusia cuyo valor es 1.559,8 miles de toneladas (FAO, 2019).

La información publicada por (Trading Economics, 2019), sitio web que cuenta con datos históricos de 196 países, muestra que en el 2018 las importaciones de banano fresco o seco de Bielorrusia desde el Ecuador fueron de US\$ 10,95 millones y las importaciones de este mismo rubro en el 2018 de Kazajistán fueron de US\$ 9,26 millones. A continuación se muestra el histórico de importaciones de banano desde el Ecuador hacia Bielorrusia.



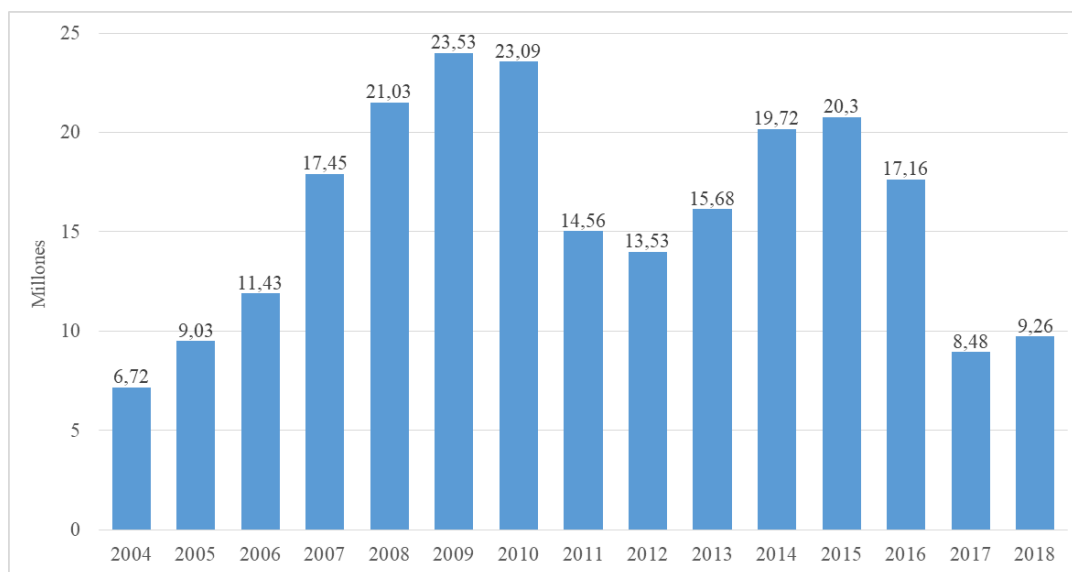
**Figura 2.** *Histórico de importaciones de banano desde el Ecuador hacia Bielorrusia*

Fuente: (Tridge, 2020)

Se puede apreciar que las importaciones en el 2015 superaron los 20 millones de US\$. Del 2016 al 2018, se aprecia una ligera disminución en la cantidad de importaciones.

Las importaciones de banano de Bielorrusia representan aproximadamente el 0,1 % del total de importaciones del país (Tridge, 2020). Además de que en el 2018 las importaciones desde el Ecuador representan el 20,8 % del total, siendo Rusia el primero

con el 56 % (Trade Map, 2020). Del mismo modo, a continuación se muestra el histórico de importaciones de banano desde el Ecuador a Kazajistán.



**Figura 3.** *Histórico de importaciones de banano desde el Ecuador hacia Kazajistán*

Fuente: (Tridge, 2020)

Se puede apreciar que hasta el 2016 las importaciones desde Ecuador superaban los 15 millones de US\$. Sin embargo, tanto en el 2017 como en el 2018, los valores decrecen considerablemente.

Las de importaciones de banano de Kazajistán representan aproximadamente el 0,1 % del total de importaciones del país (Tridge, 2020). Además de que en el 2018 las importaciones desde el Ecuador representaron el 43,5 % del total, siendo Rusia el primero con el 55,4 % (Trade Map, 2020).

Los valores antes detallados nos brindan un panorama donde se aprecia que los mercados de Bielorrusia y Kazajistán han contado con volúmenes considerables de importación de banano ecuatoriano, y que el decrecimiento de los últimos años puede ser cubierta mediante nuevas exportaciones hacia esos países.

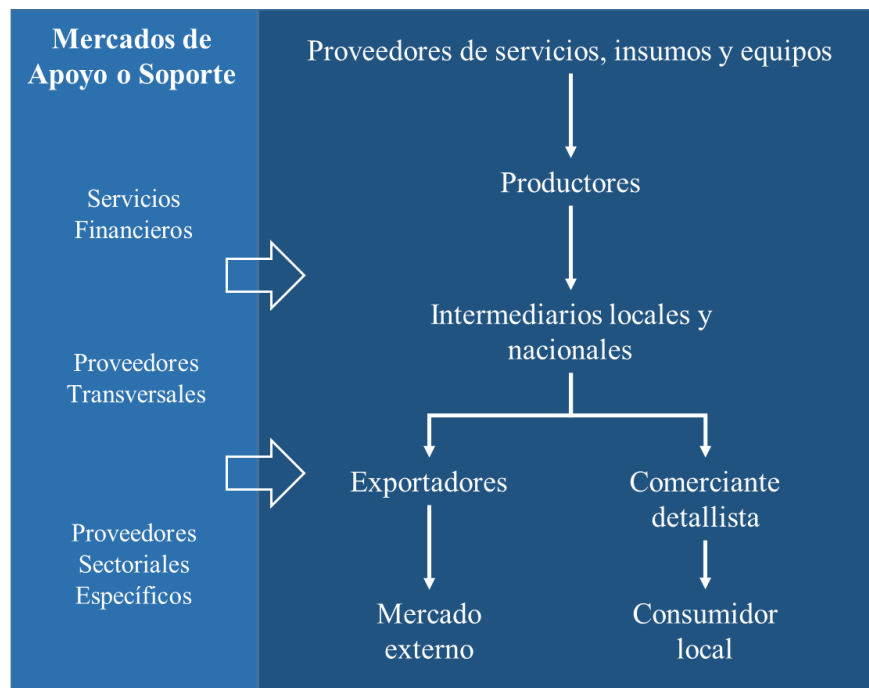
### **3.4. Análisis de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor es una herramienta que permite examinar sistemáticamente todas las actividades que una empresa desarrolla y como estas interactúan entre sí (Porter M, 1985). Estas actividades se enmarcan en primarias, de apoyo y margen.



Las actividades primarias tienen que ver con la producción, logística y comercialización del producto. Las actividades de apoyo o soporte tienen que ver con la administración del recurso humano, desarrollo tecnológico, asesoría legal, relaciones públicas, infraestructura empresarial y compra de bienes y servicios. En lo referente a margen, es la diferencia entre los costos totales y lo que se recibe como empresa.

En la siguiente figura se brinda una visión global de la cadena de valor del banano, en la cual se mencionan los involucrados en las actividades primarias y los que brindan actividades de apoyo y soporte.



**Figura 4.** *Flujograma cadena de valor del banano*

Fuente: (ACDI/VOCA, 2011)

### **Proveedores**

Un proveedor es toda persona o empresa que abastece a otra empresa tanto en bienes como servicios. Aquí se pueden incorporar proveedores de insumos técnicos o agrícolas para la producción primaria, los cuales proveen de herramientas, maquinarias, agroquímicos o materiales de empaque. Adicionalmente, se incorporan proveedores de servicios financieros como la Corporación Financiera Nacional (CFN) o el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).

También se pueden mencionar proveedores de servicios técnicos como la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad), el Ministerio de

Inclusión Económica y Social (MIES), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través de programas como “Programa de Desarrollo de la Productividad de Pequeños Productores Bananeros” y la coordinación con la Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP) para la entrega de insumos agrícolas.

### **Productores**

Con base en la Ficha Sectorial del Banano (CFN, 2017), en el 2016 se contaba con 180.336 hectáreas de superficie cosechada de banano con una producción de 6’529.676 toneladas métricas distribuidas mayormente en las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro.

De acuerdo al Informe Sector Bananero Ecuatoriano (Ministerio de Comercio Exterior, 2017), el número de productores asciende a 4.473, siendo el 78 % pequeñas empresas y sumando los medianos productores se alcanza el 95,6 %, entrando en el ámbito de la economía familiar y la economía popular y solidaria. En la siguiente tabla se aprecia la distribución de productores por tamaño de hectáreas.

**Tabla 9.** *Número de productores de banano*

<b>Distribución por tamaño de hectáreas</b>	<b>Número de productores</b>
0-30 (Pequeños)	3.480
> 30 ≤ 100 (Medianos)	800
100 o más (Grandes)	193
<b>Total</b>	<b>4.473</b>

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

Los procesos de producción del banano se pueden resumir de la siguiente manera: selección del terreno, poda o deshije, deshoje, riego y fertilización, calidad preventiva, control fitosanitario, limpieza, preparación, sellado y empaque.

### **Intermediarios locales y nacionales**

Referente a los intermediarios locales los podemos describir como las personas que se encargan de realizar las tareas de acopio, clasificación y empaque; esto con la finalidad de abastecer el mercado local con el banano, además de también distribuir a exportadores de la fruta. De igual forma, el intermediario nacional o comercializador, es el

comerciante que provisiona a detallistas mediante puntos de venta para lo cual adquiere volúmenes considerables de banano.

### **Comerciantes detallistas**

El comerciante es el último punto antes de llegar al consumidor final. Aquí podemos encontrar a supermercados, mercados generales, almacenes, despensas y vendedores ambulantes. Estos son abastecidos por medio de intermediarios locales y nacionales.

### **Exportador**

En algunos casos son empresas asociativas de productores. También es el comerciante que se abastece del productor y surte a los mercados internacionales (ACDI/VOCA, 2011). En Ecuador se tienen dos clases de exportadoras, las multinacionales y las nacionales. La diferencia significativa entre las dos se la puede describir como el grado de tecnificación de sus bananeras y estándares de calidad aplicados.

Al 2019, se contaba con 235 exportadores registrados (MAG, 2019). Siendo Ubesa, Reybanpac y Frutadeli las que cuentan con un mayor volumen acumulado de exportación de cajas de 18,14 kg a diciembre de 2019 (AEBE, 2019), con una participación de 11,41 %, 6,43 % y 5,16 % respectivamente.

El puerto de Guayaquil es el principal puerto para la exportación del banano, contando con un aproximado del 73,61 % de la exportación, seguido por Puerto Bolívar con 23,90 % y el Puerto de Posorja con 2,49 %.

### **Proveedores sectoriales específicos**

Dentro de este grupo podemos mencionar a las empresas navieras que transportan las cajas de banano vía marítima. Estas brindan el servicio de transportación a través de rutas a puertos previamente preestablecidas; sin embargo, también es factible negociar el traslado a puertos poco convencionales los cuales por ser poco comunes, su costo puede verse elevado.

### **Mercado externo**

Ecuador es el principal exportador de banano a nivel mundial, sobrepasando en el 2018 las 6 millones de toneladas métricas (FAO, 2019).

En el 2018, los principales mercados importadores de banano son la Unión Europea con más de 6 millones de toneladas métricas, Estados Unidos con más de 4 millones de toneladas métricas y Rusia con aproximadamente 1,5 millones de toneladas métricas (FAO, 2019).

Los principales destinos de las exportaciones de banano desde el Ecuador según volúmenes de embarque en origen acumulado a diciembre de 2019 fueron:

**Tabla 10.** *Destino de exportaciones de banano desde Ecuador*

<b>Destino</b>	<b>Volumen</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Rusia	75'733.383	21,22
Mar del Norte / Báltico	68'120.969	19,09
Medio Oriente	53'753.278	15,06
Estados Unidos	37'414.953	10,49
Mediterráneo	31'312.874	8,78
Oriente	29'625.513	8,30
Cono Sur	23'517.196	6,59
Europa del Este	17'103.762	4,79
África	16'514.562	4,63
Oceanía	3'728.724	1,04
<b>Total</b>	<b>356'825.214</b>	<b>100,00</b>

Fuente: (AEBE, 2019)

Adicionalmente, Ecuador ha mostrado interés en suscribir un acuerdo comercial con Unión Económica Euroasiática, bloque formado por Rusia, Kazajistán, Armenia, Bielorrusia y Kirguistán; con la finalidad de lograr una inserción estratégica en la economía de esa región.

### **3.5. Factores positivos y negativos del entorno: políticas gubernamentales y marco regulatorio**

#### **Políticas gubernamentales**

Los factores políticos convergen en la intervención del gobierno en la economía así como en la regulación de la producción y comercio en la industria. Además, interviene directamente en la implementación de impuestos, leyes para la protección del productor y consumidor, además de las políticas y regulaciones sociales y ambientales.

Actualmente, Ecuador vive un entorno político que gira alrededor de la lucha contra la corrupción a través de los varios poderes del estado como el legislativo y judicial. La industria del banano al ser una importante fuente empleo y generación de ingresos, es sujeta a varios controles y regulaciones desde la plantación del producto hasta su comercialización al mercado tanto interno como externo.

En Ecuador a partir de la promulgación de la Constitución del 2008, se garantiza un sistema económico social que permite reconocer al ser humano como sujeto y fin del mercado y la actividad económica, además de reconocer a la naturaleza como sujeto de derechos (CFN, 2017).

Por tal motivo la afiliación del trabajador a la seguridad social (IESS) es obligatoria, teniendo una de las sanciones más fuertes en la región ya que el empleador que no afilie a sus trabajadores recibirá una pena de cárcel. De igual forma, la legislación laboral garantiza que todo trabajador obtenga por lo menos el salario básico unificado como remuneración por sus servicios.

De igual forma, se protege a la niñez al existir controles a través del Código de la Niñez y Adolescencia, que garantizan la erradicación del trabajo infantil. Mediante el Ministerio de Trabajo se realizan constantes controles para asegurar los derechos humanos y laborales.

Un factor político importante es la fijación del precio mínimo de sustentación que, de modo obligatorio, deberá recibir el productor bananero por cualquier acto o contrato de comercio permitido en la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano y otras Musáceas afines (Ley N° 2004-13, 2004).

El precio mínimo de sustentación es el equivalente al costo de producción promedio nacional, más una utilidad razonable de cada uno de los distintos tipos autorizados de cajas conteniendo banano de exportación.

Para la determinación del precio mínimo de sustentación el Reglamento a la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano y otras Musáceas afines indica que se debe conformar una mesa de negociación, la cual estará conformada por el ministro o su delegado quien la presidirá, cinco representantes de los productores bananeros que posean plantaciones bananeras debidamente registrados en el

Ministerio y cinco representantes de las compañías exportadoras debidamente registradas en el Ministerio (Reglamento N° 827, 2011).

Antes de las reuniones de la mesa de negociación, los productores y representantes de los exportadores presentarán por escrito su propuesta de análisis de costos de producción y el detalle de los gastos de exportación. Una vez que esta información es revisada técnicamente, es remitida a la mesa de negociación para que, sobre la base de costos establezcan de mutuo acuerdo la utilidad razonable para el banano de exportación.

En el caso de que la mesa no llegue a consensos, el ministerio realizará un análisis técnico de los costos de producción de las distintas zonas productoras a nivel nacional y de los diferentes tipos de productores, con la finalidad de establecer un costo promedio de producción a nivel nacional; así como también un detalle de los gastos de exportación que el exportador incurre contablemente sustentado (Reglamento N° 827, 2011).

Finalmente, mediante acuerdo ministerial en un plazo de 7 días, una vez recibida el acta de la mesa de negociación, se fijará los precios mínimos de sustentación y precios referenciales de los diferentes tipos de cajas de banano, plátano y otras musáceas afines a la exportación. Esto se producirá si se acoge la recomendación por parte de la mesa de negociación o en caso de que no se haya llegado a consensos (Reglamento N° 827, 2011).

### **Marco regulatorio**

En el marco regulatorio es necesario conocer las leyes, regulaciones y normativa que rigen a la industria del banano. Las leyes no solo impactan en la economía del sector sino también en el bienestar de sus actores. Con base en esto, a continuación se describen las principales leyes y normativas que intervienen en el desarrollo de la industria del banano.

La Constitución del Ecuador y las leyes laborales que rigen al sector público y privado, garantizan la afiliación del trabajador a la seguridad social (IESS). Así como el pago de al menos el salario básico unificado. El Ecuador en comparación con los demás países de la región, tiene uno de los salarios básicos más altos.

A partir del 2010, rige en el país la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano y otras Musáceas afines (Ley del Banano), la cual tiene como objetivo regular la relación entre el productor, comercializador y exportador; en la cual se exige la firma de contratos de compra con un precio mínimo. También se exige que el 15 % de la compra por parte de empresas exportadoras sea realizada a pequeños productores (CFN, 2017).

Mediante la Resolución Nro. 138 del 27 de mayo de 2013, se expidió la Guía de procedimientos para la inspección de Banano y otras musáceas de exportación, la cual tiene como objetivo normar la inspección de banano de exportación en plantaciones y puertos. Bajo esta misma resolución, también se expidió el Manual para el registro de centros de acopio, el cual tiene como objetivo establecer las especificaciones de los centros de acopio.

El 14 de marzo de 2014, se expidió la Guía de Buenas Prácticas Agrícolas para el Banano, la cual permite que se maneje de forma sustentable los insumos y materias primas, para asegurar la calidad y salubridad en el consumo local y en la exportación de banano.

### **3.6. Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan al sector en forma positiva o negativa**

#### **Tendencias económicas**

Dentro de los factores económicos, se deben evaluar los factores permanentes y temporales tanto nacionales como internacionales. Muchos de ellos nos dan una visión a largo plazo de las tendencias que afectan al entorno empresarial.

Debido a la reducción en las tarifas programadas para el 2018 bajo el tratado de la Unión Europea y la Región Andina, los envíos desde el Ecuador se han visto beneficiadas para la entrada al mercado de la Unión Europea a una tasa de 96 EUR/ton durante todo el año. Esta situación permitirá que Ecuador tenga una participación en volumen de cerca el 40 % del total de envíos a partir del 2018 (FAO, 2019).

Al 2018, el precio internacional (US\$/Kg) se situó en US\$ 1,15 y US\$ 1,14 en el 2019. Para los siguientes años las proyecciones muestran un ligero descenso teniendo un precio de US\$ 1,12 para el 2025 y US\$ 1,10 para el 2030 (World Bank Commodity Markets, 2019). Las exportaciones nacionales de banano al 2016 llegaron a 3'520.874

toneladas, que representan US\$ 2.742 millones (CFN, 2017) y más de 6 millones en el 2018.

En lo que respecta a Ecuador (BCE, 2019) el PIB creció en 0,6 % totalizando US\$ 17.921 millones en el primer trimestre del 2019 en relación al primer trimestre del 2018 y presentó una variación negativa del -1.0 % respecto al trimestre anterior. Según los resultados de balanza de pagos el país alcanzó un superávit de la balanza de bienes por US\$ 58,2 millones, que se explica por ingresos en exportaciones por US\$ 5.423,4 millones mayores al de importaciones por US\$ 5.365,2 millones (BCE, 2019).

El crecimiento del PIB durante el primer trimestre del 2019 en relación al primer trimestre del 2018 se debe principalmente por dinamismo de las exportaciones, así como el crecimiento del gasto de consumo final de los hogares y el aumento en el consumo final del gobierno general. En lo que respecta a la agricultura en términos interanuales, este sector presentó una variación de 1,3 % gracias al desempeño positivo del cultivo de banano, café y cacao en 0,3 % y otros cultivos agrícolas en 4,3 % (BCE, 2019).

### **Tendencias sociales**

El análisis social se enfoca en las necesidades de los diversos interesados en toda la cadena de producción y comercialización del producto. Actualmente los derechos laborales en el Ecuador, garantizan una protección a los trabajadores en los ámbitos de seguridad social, trabajo infantil, salud e integridad, seguridad física y ambiental.

Como parte de una dieta balanceada y nutricional, la incorporación del banano en la alimentación de las personas brinda muchos beneficios a la salud en general. El banano es un alimento muy completo, ya que es fuente de vitaminas y minerales, rico en fibra y pobre en grasas. Esto permite contribuir al buen funcionamiento del metabolismo y sistema nervioso (UNCTAD, 2015).

La actividad bananera genera la creación de empleo en zonas rurales, el desarrollo de infraestructura como carreteras, servicios como salud y educación a poblaciones locales. Solo con la presencia de empresas, el desarrollo local puede verse beneficiada por la actividad que realizan (UNCTAD, 2015).

La industria del banano beneficia a más del 6 % de la población del Ecuador, especialmente en las provincias que dependen de esta industria tanto en la producción,



comercialización y las demás actividades relacionadas a la cadena de suministro del sector.

Más del 95 % de productores pertenecen al grupo de pequeños y mediados productores ( $\leq 100$  hectáreas), por lo que se considera parte de la Economía Popular y Solidaria del país. Este sector ayuda a la generación de empleo y disminución de la pobreza rural.

En el Informe del Sector Bananero Ecuatoriano (Ministerio de Comercio Exterior, 2017) se indica que en el país se ha incentivado la creación de asociaciones productoras de banano y asociaciones de comercio justo para la exportación de banano. Estas buscan el bienestar de productores, comercio justo y responsable, así como la distribución equitativa de ingresos, rendición de cuentas, responsabilidad social y ambiental.

A partir del 2014, se cuenta con un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional para la Ejecución del Plan de Mejora Competitiva (PMC) de la Cadena del Banano, suscrito por el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior. Este convenio tiene como objetivo promover el desarrollo económico solidario de los productores de banano.

Adicionalmente, en el país existen varias asociaciones de productores y exportadores de banano, teniendo como las principales las siguientes:

- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE).
- Asociación de la Industria Bananera del Ecuador (ASISBANE).
- Asociación de Productores Bananeros del Ecuador (AGROBAN).

### **Tendencias culturales**

Dentro de las tendencias culturales se puede mencionar la estructuración del mercado y producción, donde en los países productores coexisten tres tipos de organización las cuales son: estructura monopolísticas, estructura oligopolística y las fragmentadas (UNCTAD, 2015).

El desarrollo de estándares públicos y privados han ido implementándose a través de los años, los primeros como base para el cumplimiento de estándares mínimos

de calidad, trazabilidad y sanitarios. Los segundos como base para las características del producto, procesos y comercialización como es el del comercio justo (UNCTAD, 2015).

La introducción de productos orgánicos, ecológico o de nicho como el orito y banano morado ha ido aumentando su producción y comercialización a nivel mundial; sin embargo, todavía siguen considerados con volúmenes débiles.

Adicionalmente, el desarrollo tecnológico ha acompañado en toda la cadena de producción del sector bananero, desde las mejoras en el cultivo del banano previniendo la aparición de plagas y enfermedades, pasando por los procesos de control y supervisión para la recolección, almacenamiento, acondicionamiento y transformación (maduración y productos elaborados).

De igual forma, la tecnología ha avanzado en el control del transporte al consumidor. Tecnologías como el Blockchain permiten conocer al consumidor el camino que ha seguido el banano desde su plantación hasta su colocación en una percha en el supermercado. Conociendo la ubicación exacta del sembrío, el clima y las certificaciones de calidad con las que cuentan, hasta es posible conocer los datos personales de las personas o empresas que han intervenido durante toda la cadena de producción.

### **3.7. Factores competitivos: calidad, precio, forma de pago, servicio, imagen, confiabilidad, etc**

#### **Calidad**

El banano al ser una fruta de exportación, no pasa por un proceso industrial que agregue un valor adicional al producto y que involucra procesos de control de calidad en su elaboración. Sin embargo, dependiendo del cliente que importe la fruta, la calidad del banano de exportación se la mide por parámetros como dimensión del producto, forma de empaque, peso, edad del corte, uso de químicos, etc. Si no se realiza un control de calidad previo al envío, esto puede ocasionar devoluciones del producto y terminación de relaciones comerciales.

Las tres etapas principales por las cuales pasa el banano antes de su embarque para la exportación son la selección, clasificación y empaque. En cada una de ellas se deben seguir procesos de control y revisión rigurosos.

## **Precio**

El precio de compra a productores se basa en el precio mínimo de sustentación, esto conlleva que el precio de venta externo incorpore costos administrativos y logísticos. Los clientes como supermercados y mayoristas imponen el precio de compra a exportadores, y en el caso del presente plan de negocios, es la compañía extranjera que negociará el precio correspondiente. Adicionalmente, al ser el banano ecuatoriano un producto de reconocimiento internacional por calidad e imagen, el factor de calidad influye en la competencia por precios.

Entre las empresas exportadoras tanto multinacionales como nacionales, se produce un comportamiento estratégico de líder-seguidor. Las primeras acaparan el mercado mundial, y lo controlan de varias maneras; entre las cuales se pueden mencionar la fijación del precio de la fruta según la época del año, la disponibilidad en los mercados mundiales, la cantidad producida y el control oligopólico (Sánchez Leonardo, 2007).

## **Forma de pago**

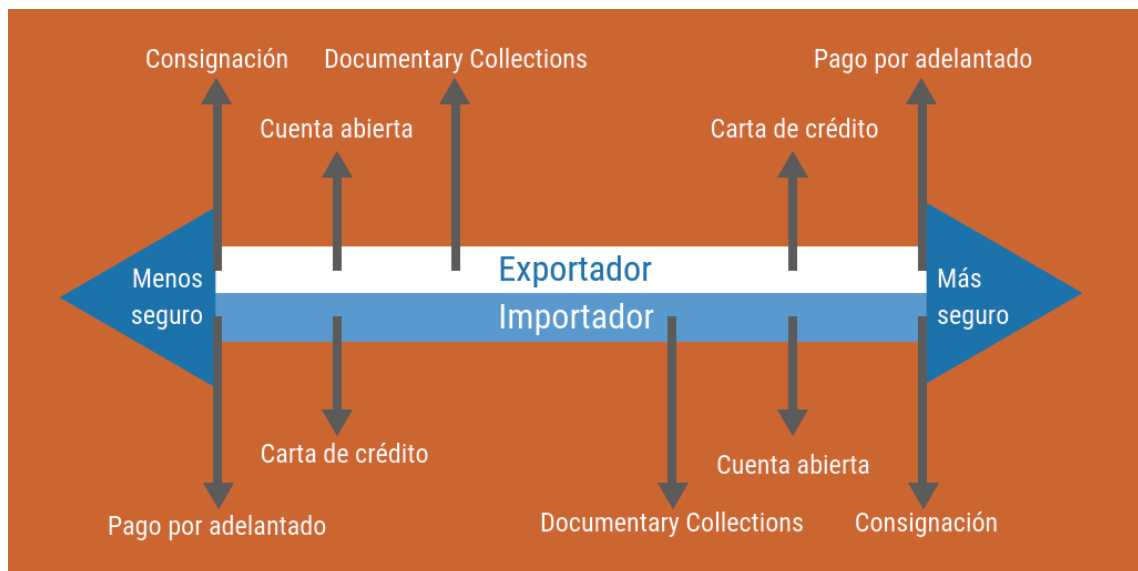
Las condiciones de pago y entrega entre el exportador y el importador son muy importantes, y depende de la relación que exista entre las dos partes. Los pagos por adelantado reducen el riesgo del exportador sin embargo, para los importadores es preferible el pago contra entrega. Esto involucra que el exportador debe contemplar el financiamiento para su flujo de caja hasta recibir el pago acordado.

La forma de pago depende principalmente en el grado de confianza que exista entre el exportador y el importador. A continuación, se detallan las formas de pago más utilizadas (BID, 2010).

- Pago anticipado: antes de recibir los bienes, el importador realiza el pago del valor total al importador.
- Crédito al importador: el exportador envía los bienes junto con la factura, el importador realiza el pago dentro del tiempo establecido (usualmente en 30 días).
- Consignación: parecido a la forma de pago de “crédito al importador” pero el pago se realiza por los bienes que realmente fueron vendidos.

- Carta de crédito documentaria: mediante la utilización de una carta de crédito garantizada por un banco, el importador el pago una vez que se hallan complicado las condiciones de pago, y este se lo realiza a través del banco del importador.
- Cobranza documentaria: el importador debe demostrar su capacidad de pago mediante una letra de cambio. El importador está obligado a pagar dentro del tiempo establecido.

Las distintas formas de pago involucran ventajas y desventajas así como riesgos para el exportador como para el importador. En la siguiente figura se detalla el riesgo de acuerdo al medio de pago.



**Figura 5.** Esquema de medios de pago internacional según el riesgo

Fuente: (iContainers, 2019)

Adicional a la forma de pago, la forma de entrega también debe ser acordada entre el exportador y el importador. El acuerdo se basa en quién será el responsable de los costos de transporte y seguro; es decir, la transferencia de riesgo,

Estos derechos y responsabilidades, se conocen como “Incoterms” (Términos Internacionales de Comercio) y son establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) (BID, 2010).

A continuación, se detallan los principales grupos de Incoterms entre exportadores e importadores (iContainers, 2019).

- Grupo E (Salida): el importador debe recibir los bienes del exportador.
- Grupo F (Transporte principal no cargado): el exportador entrega los bienes a la empresa de transporte escogida por el importador y este asume los costos de transporte. El “Free on board” (FOB) es uno de los más utilizados.
- Grupo C (Transporte principal pagado): el exportador asume los costos de transporte pero no es responsable por pérdidas o daños durante el traslado del producto.
- Grupo D (Llegada): el exportador es el responsable de todos los costos hasta que el producto llega al país de destino.

### **Imagen**

La imagen en los productos perecibles es de mucha importancia, por lo cual los niveles de maduración, dimensiones y rasgaduras en la parte externa de la fruta tienen que ser controlados desde la revisión en los sembríos del productor hasta la calibración en las cámaras de maduración.

Adicionalmente, la presentación externa tanto en la caja como en el empaque de racimos así como en la colocación y diseño de logotipos; también influye en la correcta percepción del cliente.

Si lo mencionado anteriormente no es controlado por un departamento de calidad, el producto en el destino final puede ser devuelto o impositivo de multas al exportador.

### **3.8. Productos sustitutos y complementarios**

La variedad de banano denominada cavendish, es la principal variedad de exportación de banano. Las otras variedades de banano como el orito que es en tamaño un tercio de la cavendish y guineo morado denominado también como “banana rose”, se podrían considerar como productos sustitutos aunque estas sean menos consumidas.

De igual forma, las demás frutas con parecido contenido nutricional, podrían ser incluidas dentro del grupo de sustitutos, así como también el banano orgánico.

### **3.9. Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa**

#### **Mercado potencial**

El mercado potencial se lo puede definir como aquel cliente que no consuma o compre el producto actualmente, pero puede llegar a tener la necesidad de comprarlo o consumirlo. Además, puede que la necesidad sea cubierta por el producto de la competencia o un producto sustituto pero no impide que en algún momento consuma el producto de otra marca.

Asumiendo que el consumo lo haga directamente el cliente final, en el grupo comprendido de 16 a 64 años considerado como rango de edad de la población en condiciones de laborar, para el caso de Bielorrusia el mercado potencial sería un aproximado de 5'433.888 personas que representan el 57,35 % de la población total del país que en el 2019 fue de 9'475.174 habitantes (National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 2019).

Para el caso de Kazajistán, tomando las mismas asunciones del párrafo anterior, el mercado potencial sería de un aproximado de 11'820.503 personas que representan el 62,96 % de la población total del país que se estima para el 2020 sea de 18'776,707 (Worldometer, 2020).

### **Mercado real**

El mercado real se lo puede definir como el grupo de consumidores que tiene la necesidad y el deseo de adquirir el producto, además de poseer los recursos para obtenerlo. En este grupo podemos incluir a los establecimientos como tiendas de conveniencia de tamaño menor a 400 m<sup>2</sup>, supermercados de tamaño entre 400 y 2.500 m<sup>2</sup> e hipermercados de tamaño mayor a 2.500 m<sup>2</sup>.

En el caso de Bielorrusia, en el 2017 se estimada que hay un aproximado de 884 tiendas de conveniencia y 549 supermercados e hipermercados (BCG, 2018).

En lo correspondiente a Kazajistán, en el 2018 el total de tiendas de conveniencia modernas fue de 2.353 y los supermercados alcanzaron un total de 325 (Bakertilly, 2019).

### **Mercado de la empresa**

El mercado de la empresa, una vez que se ha cumplido con el ciclo de exportación e importación, es llegar a los principales mayoristas y supermercados en Bielorrusia y Kazajistán, los cuales se muestran a continuación.

**Tabla 11.** Participación de mercado de principales supermercados

<b>Bielorrusia</b>		<b>Kazajistán</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Participación de mercado aproximado (%)</b>	<b>Nombre</b>	<b>Participación de mercado aproximado (%)</b>
Eurotorg	40 %	Magnum	17 %
		Cash&Carry	
Korona	8 %	Skif Sauda	10 %
Almi	5 %	Metro Group	6 %
Vitalur	5 %	Anvar	6 %
Rublevsky	5 %	Ideal Market	4 %
		Trending Reteil	
Sosedi	5 %	Group	4 %
Gippo	5 %	Ayan Group	3 %
Belmarket	4 %	Firkan	3 %

Fuente: (BCG, 2018) y (Bakertilly, 2019)

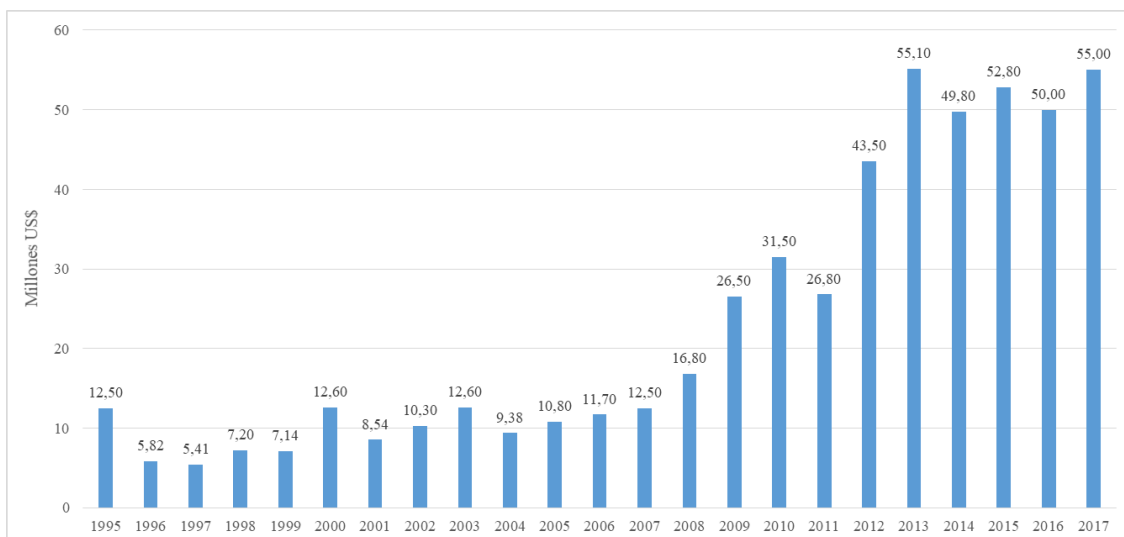
### **3.10. Nivel total de consumo en dólares y unidades**

#### **Bielorrusia**

En el 2010 el consumo de banano en Bielorrusia alcanzó la cifra aproximada de 44.000 toneladas, lo cual representó un incremento del 21 % respecto al 2009. Esto dejó ganancias a productores e importadores de aproximadamente US\$ 34 millones en el 2010, 19 % más que el 2009 (IndexBox, 2020).

En el 2017 las importaciones de banano de Bielorrusia ascendieron a 74,2 mil toneladas métricas y en el 2018 el valor fue de 73,5 mil toneladas métricas (FAO, 2019) que representarían alrededor de US\$ 55 millones (OEC, 2017) para el 2017. En tanto que las importaciones de banano de Kazajistán en el 2017 ascendieron a 32 mil toneladas métricas y en el 2018 el valor fue de 29 mil toneladas métricas que representarían alrededor de US\$ 18,3 millones (OEC, 2017) para el 2017.

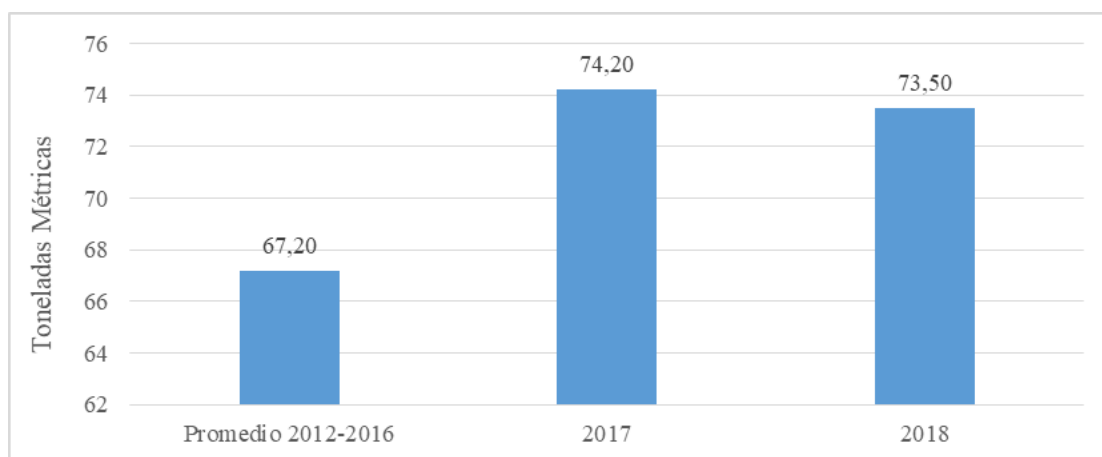
En la siguiente gráfica, se detallan los valores históricos de importaciones de banano de Bielorrusia en millones de US\$:



**Figura 6. Histórico de importaciones de banano de Bielorrusia (millones de US\$)**

Fuente: (OEC, 2017)

En la siguiente gráfica, se detallan los valores históricos de importaciones de banano de Bielorrusia en toneladas métricas:



**Figura 7. Histórico de importaciones de banano de Bielorrusia (toneladas métricas)**

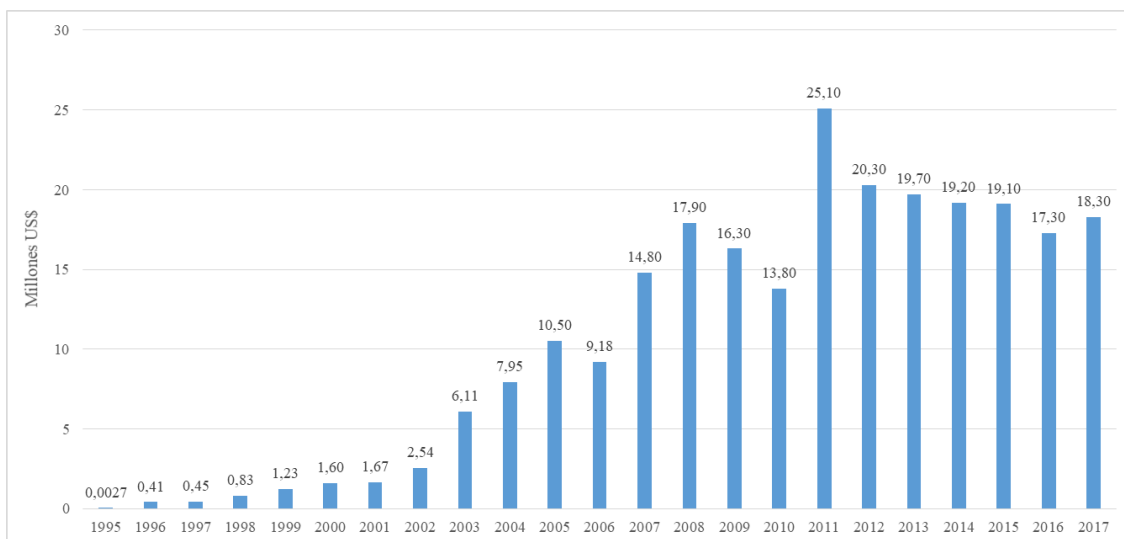
Fuente: (FAO, 2019)

### **Kazajistán**

En el 2010 el consumo de banano en Kazajistán alcanzó la cifra aproximada de 45.000 toneladas, lo cual representó una disminución del 3,2 % respecto al 2009. Esto dejó ganancias a productores e importadores de aproximadamente US\$ 25 millones en el 2010, valor similar al 2009 (IndexBox, 2020).

En la siguiente gráfica, se detallan los valores históricos de importaciones de banano de Kazajistán en millones de US\$:

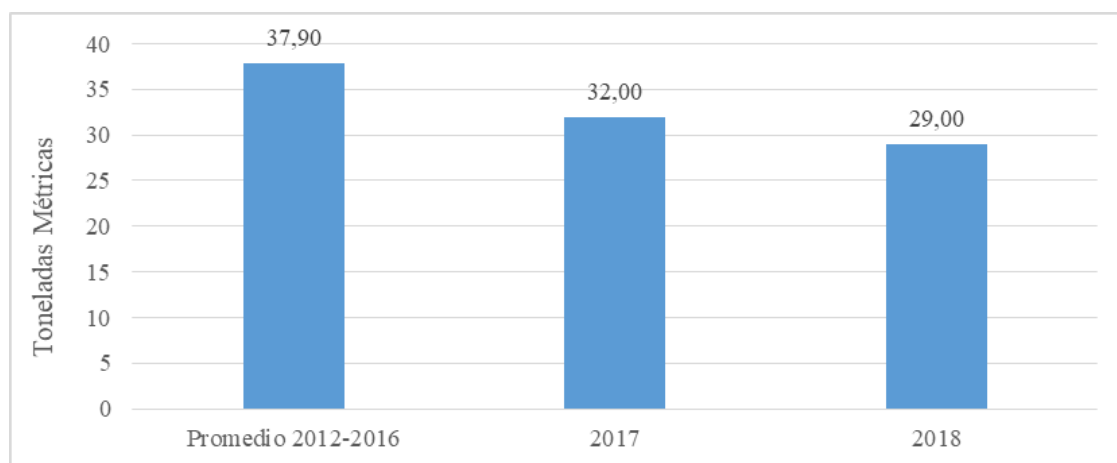




**Figura 8.** *Histórico de importaciones de banano de Kazajistán (millones de US\$)*

Fuente: (OEC, 2017)

En la siguiente gráfica, se detallan los valores históricos de importaciones de banano de Kazajistán en toneladas métricas:



**Figura 9.** *Histórico de importaciones de banano de Kazajistán (toneladas métricas)*

Fuente: (FAO, 2019)

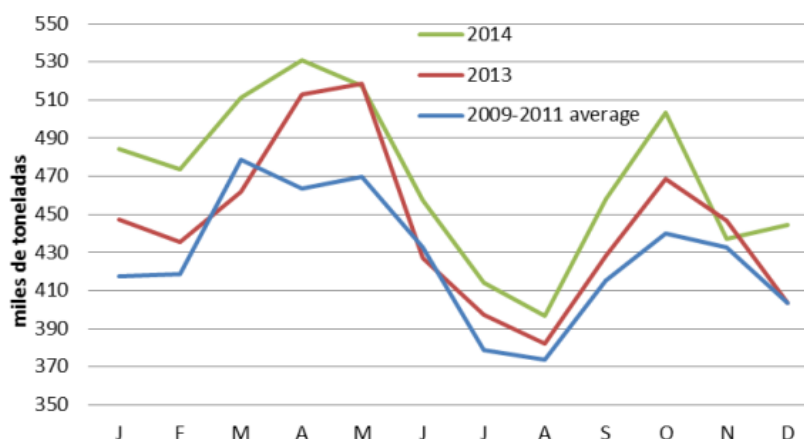
### 3.11. Tendencia y factores que puedan afectar el nivel de consumo

#### Temporalidad del consumo

Comúnmente el nivel de consumo de frutas ricas en nutrientes se incrementa cuando las temperaturas bajan en el país de destino. Muchos países, sobre todo los europeos, tienen implementados programas de nutrición escolar dentro de los cuales se incluye al banano como un elemento esencial en la dieta de los niños y jóvenes.

Las caídas en el consumo se aprecian en verano y durante el fin de año, cuando la demanda se centra en las frutas locales de temporada, la restauración escolar está cerrada (vacaciones) y las temperaturas atraen al consumidor hacia otros productos. El consumo alcanza su paroxismo en otoño y a principios de la primavera (abril, mayo y octubre) gracias a temperaturas favorables al consumo del banano y a la débil presión que ejercen las frutas locales, cuyas campañas se instalan progresivamente (UNCTAD, 2015).

En la siguiente gráfica se puede apreciar la temporalidad de la demanda de banano en los países de la Unión Europea, en la cual se muestra un aumento de la demanda en los meses de febrero hasta mayo y de septiembre hasta noviembre, y un descenso en los meses considerados como verano donde las temperaturas aumentan.



**Figura 10.** Temporalidad de abastecimiento estimado de banano en la Unión Europea  
Fuente: (UNCTAD, 2015)

### Conjetura económica

La demanda internacional puede verse afectada por todos los factores que hacen variar la competitividad en el origen de la producción. Aquí se puede mencionar factores como el aumento o la disminución de la tasa de cambio que afectan los costos ya sea en la transportación, flete o adquisición de insumos; variaciones en las tasas aduaneras, salvaguardias e imposición de estándares de calidad más estrictos (UNCTAD, 2015).

Adicionalmente, factores de emergencia sanitaria también pueden afectar la producción y traslado del producto. Medidas como el distanciamiento social y cierre de fronteras impiden que el consumidor acceda con facilidad al producto de exportación.

### **3.12. Investigación de mercado: población objetivo, tamaño de la muestra, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados**

El desarrollo de la investigación de mercado permitirá identificar oportunidades y problemas relacionados a la implementación del presente plan de negocios, así como comprender de mejor manera el entorno y recopilar información para la toma de decisiones. Para lograrlo se realizarán conversaciones con tomadores de decisiones, entrevistas a expertos y el análisis de datos primarios y secundarios.

Con base en esto se definirá el problema de decisión gerencial, el problema de investigación de mercados, los objetivos generales y específicos; además del diseño de la investigación. Una vez realizados los análisis cuantitativos y cualitativos, y analizados los resultados de las entrevistas; podremos dar respuestas a las interrogantes planteadas y conocer de mejor forma lo relacionado a la industria de exportación de banano, sobretodo lo inherente a la visión y preferencias de posibles inversionistas.

#### **Definición del problema**

El problema de decisión de gerencial se fundamenta en conocer si es rentable implementar una empresa exportadora de banano de origen extranjero en el Ecuador que permita a corto plazo fidelizar la marca por la calidad del producto y precio.

El problema de la investigación de mercados es determinar cuál sería la aceptación del banano ecuatoriano para su exportación a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, contando con la garantía de que es una empresa extranjera con experiencia, reconocimiento internacional, certificados de calidad y de procesos.

**Tabla 12.** *Definición del problema de decisión gerencial e investigación de mercado*

<b>Problema de decisión gerencial</b>	<b>Problema de investigación de mercados</b>	<b>Objetivos generales</b>
¿Se debe implementar una empresa exportadora de banano de origen extranjero?	Determinar la aceptación del banano ecuatoriano para su exportación a los mercados de	1. Identificar posibles barreras de entrada. 2. Conocer la potencial competencia del producto a exportar en

<b>Problema de decisión gerencial</b>	<b>Problema de investigación de mercados</b>	<b>Objetivos generales</b>
	Bielorrusia y Kazajistán.	los mercados extranjeros. 3. Definir el perfil de los productores de banano. 4. Establecer proyección de la demanda.

Fuente: Elaboración propia

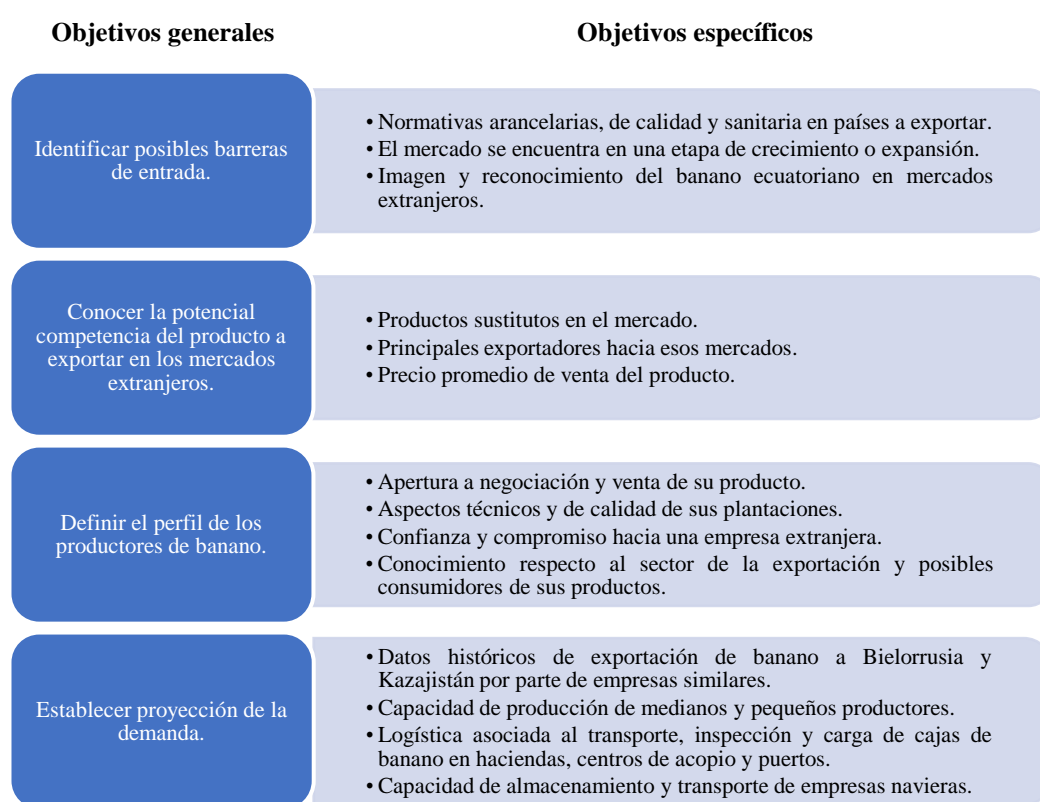
### **Objetivos generales del estudio**

Se establecen los objetivos generales de estudio para despejar interrogantes a través de sus objetivos específicos, los mismos que se relacionan con los problemas gerenciales y de mercado existentes; y que se encuentran detallados en la Figura 1.

La información que se ha recopilado permitirá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Identificar posibles barreras de entrada
  - Normativas arancelarias, de calidad y sanitaria en países a exportar.
  - El mercado se encuentra en una etapa de crecimiento o expansión.
  - Imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en mercados extranjeros.
- Conocer la potencial competencia del producto a exportar en los mercados extranjeros
  - Productos sustitutos en el mercado.
  - Principales exportadores hacia esos mercados.
  - Precio promedio de venta del producto.
- Definir el perfil de los productores de banano
  - Apertura a negociación y venta de su producto.
  - Aspectos técnicos y de calidad de sus plantaciones.
  - Confianza y compromiso hacia una empresa extranjera.

- Conocimiento respecto al sector de la exportación y posibles consumidores de sus productos.
- Establecer proyección de la demanda
  - Datos históricos de exportación de banano a Bielorrusia y Kazajistán por parte de empresas similares.
  - Capacidad de producción de medianos y pequeños productores.
  - Logística asociada al transporte, inspección y carga de cajas de banano en haciendas, centros de acopio y puertos.
  - Capacidad de almacenamiento y transporte de empresas navieras.



**Figura 11.** *Objetivos del estudio de mercado*

Fuente: Elaboración propia

### **Diseño de la investigación**

En el diseño de la investigación se utilizarán las técnicas exploratoria y concluyente, las cuales se encuentran descritas en la Tabla 12. Esto permitirá definir un problema de forma más precisa así como identificar cursos de acción y establecer prioridades para futuras investigaciones. Adicionalmente, se podrá describir

características de interesados, determinar la percepción sobre el plan de negocio y realizar predicciones específicas.

La etapa de investigación exploratoria se basará en la consulta a fuentes de datos primarios y secundarios así como entrevistas a expertos y datos por observación. Para lograrlo se buscará información de fuentes oficiales como instituciones públicas, organismos económicos internacionales, estadísticas y datos históricos proporcionadas por asociaciones del sector bananero. A continuación se detallan las principales:

- Banco Central del Ecuador: Variables macroeconómicas del país.
- Corporación Financiera Nacional: Datos históricos y proyecciones respecto al sector bananero.
- Ministerio de Comercio Exterior: Información general sobre el sector bananero en el Ecuador.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería: Hectáreas sembradas y cantidad de agricultores.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: Información y economía del banano a nivel internacional.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador: Datos históricos referente a exportaciones de banano.

### **Entrevistas a expertos**

En lo que respecta a las entrevistas a expertos, se buscarán personas vinculadas a la producción, comercialización y exportación de banano a países europeos; en especial a profesionales que han tenido experiencia en implementar o gerenciar empresas con capital extranjero para la exportación de banano ecuatoriano a mercados internacionales.

La finalidad de realizar las entrevistas a expertos es la de brindar respuestas en relación a las normativas arancelarias, de calidad y sanitaria en países a exportar; así como conocer la imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en mercados extranjeros. En lo que respecta a la parte técnica, es necesario conocer la capacidad de producción de medianos y pequeños productores; así como la logística asociada al transporte, inspección y carga de cajas de banano en haciendas, centros de acopio y

puertos; además de la capacidad de almacenamiento y transporte de las empresas navieras.

Los datos cuantitativos y cualitativos son obtenidos de la recolección de información a través del cuestionario empleado en las entrevistas, la cual se detalla a continuación:

- 1) ¿Cómo participante con experiencia en el sector bananero en especial a lo relacionado con su exportación, cuál es su apreciación respecto a la imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en los mercados extranjeros?
- 2) ¿Considera que las normativas arancelarias, de calidad y fitosanitarias en la zona euroasiática generan dificultades para la exportación de banano?
- 3) ¿Dentro de la cadena de valor, cuáles considera usted que son los principales procesos o pasos asociados a la logística para la exportación de banano, desde la localidad del productor hasta la entrega a los clientes y de qué forma se garantiza el control en cada uno de ellos?
- 4) ¿Para el transporte marítimo de las cajas de banano, cuáles son las características físicas y logísticas de los principales medios de transporte que las empresas navieras pone a disposición?
- 5) ¿La capacidad de producción actual de pequeños y medianos productores de banano en el Ecuador, permitiría cubrir fácilmente la demanda del producto en mercados extranjeros?
- 6) ¿Los pequeños y medianos productores en su mayoría tienen conocimiento respecto al proceso de exportación de cajas de banano?
- 7) ¿Los pequeños y medianos productores tienen conocimiento respecto al comportamiento de los consumidores en países extranjeros?
- 8) ¿Al momento de realizar la negociación con un productor antes de suscribir los contratos de compra respectivos, cuáles son los principales puntos de conflicto?
- 9) ¿Al momento de realizar las visitas a las plantaciones de productores, qué aspectos técnicos y de calidad son los más importantes de tomar en consideración?
- 10) ¿La legislación y normativas ecuatorianas permiten lograr que una empresa extranjera desarrolle sus operaciones con normalidad en el país?

11) ¿Cuáles considera usted que son los procesos más restrictivos en toda la cadena de suministro del banano hasta que llega al cliente final?

Las respuestas a las preguntas antes mencionadas, se encuentran descritas en el Anexo 2 del presente plan de negocios.



**Tabla 13.** *Matriz para desarrollo de investigación de mercado*

<b>Problema de decisión gerencial</b>	<b>Problema de investigación de mercados</b>	<b>Objetivos generales</b>	<b>Objetivos específicos / Preguntas de investigación</b>	<b>Diseño de investigación</b>
¿Se debe implementar una empresa exportadora de banano de origen extranjero?	Determinar la aceptación del banano ecuatoriano para su exportación a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán	Identificar posibles barreras de entrada	Normativas arancelarias, de calidad y sanitaria en países a exportar.	Exploratoria / Concluyente
			El mercado se encuentra en una etapa de crecimiento o expansión.	Exploratoria
			Imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en mercados extranjeros.	Exploratoria
		Conocer la potencial competencia del producto a exportar en los mercados extranjeros	Productos sustitutos en el mercado.	Concluyente
			Principales exportadores hacia esos mercados.	Exploratoria
			Precio promedio de venta del producto.	Exploratoria
		Definir el perfil de los productores de banano	Apertura a negociación y venta de su producto.	Exploratoria / Concluyente
			Aspectos técnicos y de calidad de sus plantaciones.	Exploratoria / Concluyente
			Confianza y compromiso hacia una empresa extranjera.	Exploratoria
			Conocimiento respecto al sector de la exportación y posibles consumidores de sus productos.	Exploratoria / Concluyente
			Datos históricos de exportación de banano a Bielorrusia y Kazajistán por parte de empresas similares.	Exploratoria
			Capacidad de producción de medianos y pequeños productores.	Exploratoria / Concluyente
Establecer proyección de la demanda	Logística asociada al transporte, inspección y carga de cajas de banano en haciendas, centros de acopio y puertos.	Exploratoria / Concluyente		
	Capacidad de almacenamiento y transporte de empresas navieras.	Exploratoria / Concluyente		

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de resultados de la investigación**

Como principales hallazgos obtenidos producto de la entrevista a expertos tenemos que según Joffre Zambrano, Gerente General en BESTGRAIN S.A., las trabas en los países euroasiáticos no son muy apreciables debido a la reputación y procesos de control de calidad en Ecuador; además de que control en la refrigeración tanto en el transporte terrestre y marítimo es de suma importancia, garantizando que el banano llegue en su punto óptimo a las perchas de supermercados.

Limber Mendoza, Gerente General en MENDOEXPORTA S.A. nos indica que los pequeños y medianos productores no podrían cubrir futuras expansiones a nuevos mercados. Cuando la demanda se incrementa considerablemente, es preferible que sean los grandes productores los que exporten y así garantizar el cumplimiento de contratos. Adicionalmente, menciona que los pequeños y medianos productores tienen poco conocimiento respecto al comportamiento del consumidor en países extranjeros sino son exportadores los que conocen con mayor detalle este comportamiento porque han realizado el respectivo estudio de mercado.

El Gerente General de VILANIA S.A., Paul Cajas, indica que el control en el proceso de transporte es importante, debido a que garantizan la calidad al no estropearse el producto por daños cuando se transporta desde la finca hasta el puerto y cuando viaja por vía marítima se controle la temperatura. También nos menciona que en algunas ocasiones las navieras no llegan directamente al país de destino sino llegan a un puerto grande cercano y de ahí se transporta vía terrestre.

Todos los entrevistados coinciden en que la imagen del banano ecuatoriano es reconocida a nivel mundial, que el precio de las cajas de banano es uno de los puntos críticos al momento de negociar contratos y que la legislación y normativa ecuatoriano permite sin ningún problema que una empresa extranjera desarrolle sus operaciones con normalidad en el Ecuador.

Con base en la investigación exploratoria se aprecia que los valores históricos en las importaciones de banano de Bielorrusia se han incrementado sustancialmente del 2008 al 2019, de igual forma las importaciones de Kazajistán. Sin embargo, las proyecciones de precios internacionales de banano muestran un ligero descenso empezando en US\$/Kg 1,15 y llegando a US\$/Kg 1,10 en el 2030.

El principal país que compite con el Ecuador en cuanto a exportaciones a Bielorrusia y Kazajistán es Rusia, debido a su cercanía y acceso a rutas navieras que desembocan en sus puertos para después realizar el transporte vía terrestre.

En lo que respecta a la competencia directo desde el Ecuador, tenemos que existen grandes exportadores, 19 de las cuales acaparan cerca del 56,95 % del total de exportaciones.

Se aprecia que no existe un gran número de productos sustitutos, ya que estos son variaciones del mismo banano, como el banano orito, banano morado y el banano orgánico.

A pesar de que los países de Bielorrusia y Kazajistán cuentan con puerto propio, la mayoría de grandes empresas transportadoras de carga no cuentan con rutas hacia esos puertos. El traslado vía marítima normalmente toma entre 29 a 31 días y casi todos los barcos pasan por el canal de Panamá, luego directamente a San Petersburgo y de ahí vía terrestre a Bielorrusia y Kazajistán.

## CAPÍTULO IV

### 4. CLIENTES

#### 4.1. Segmentación por: actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras

Debido a que los clientes potenciales de la exportación del banano a Bielorrusia y Kazajistán serían los consumidores del producto, a continuación se detalla la segmentación en los países mencionados.

##### **Bielorrusia**

Bielorrusia es un país situado en Europa Oriental, oficialmente denominado República de Bielorrusia (Belarús según nomenclatura de la ONU). Fue parte de la ex República de la Unión Soviética. Se encuentra delimitado por Polonia y Lituania en el oeste, Latvia en el noroeste, Rusia en el este y noreste y Ucrania en el sur; y cuenta con una superficie total de 207.595 km<sup>2</sup> (Everyculture, 2020).

El Producto Interno Bruto (PIB) en el 2018 fue de US\$ 59.662 billones, teniendo un crecimiento del 3,05 % respecto al año anterior y el PIB per cápita en el 2018 fue de US\$ 6.289,94 (World Bank, 2020).



**Figura 12.** Ubicación geográfica de Bielorrusia

Fuente: (Worldometer, 2020)

En el 2019 contaba con una población de 9'475.174 habitantes con una edad promedio de 40,3 años, de los cuales 1'690.629 habitantes se encuentran en el segmento de edad de 0 a 15 años, también denominado segmento por debajo de la edad laboral. El

segmento que se encuentra en edad laboral, que es de 16 a 64 años, alcanza una cifra de 5'433.888 habitantes; mientras que el segmento de personas mayores a 65 años alcanza una cifra de 2'350.657 habitantes.

La mayor cantidad de habitantes se encuentra en la zona urbana, llegando en el 2019 a representar el 78,4 % del total de la población. En comparación al 21,6 % que vive en zonas rurales del país.

El ingreso monetario mensual per cápita en el 2018 fue de US\$ 302,07, mientras que el gasto mensual de los hogares fue de US\$ 411,97; de los cuales el gasto en alimentación representa el 36,3 % siendo las frutas y bayas el 2,4 % del total de consumo.

En el 2018, el presupuesto mensual mínimo del consumidor (familia conformada por 4 personas) fue de US\$ 162,47. El 29,4 % de la población cuenta con recursos disponibles per cápita promedio por debajo del presupuesto mínimo del consumidor (National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 2019).

La étnica bielorrusa representa aproximadamente el 84 % del total de la población, el siguiente grupo étnico son los rusos que representan el 8 % de la población, seguido de los polacos con el 3 % y ucranianos con el 1,5 %. El idioma oficial es el ruso, sin embargo, el idioma bielorruso es también ampliamente hablado. En lo que respecta a religión, el 59 % de la población afirma ser Cristiano Ortodoxo Oriental.

## **Kazajistán**

Kazajistán es un país situado en Asia Central y se encuentra delimitado por Rusia en el sur, el Mar Caspio al oeste y por China en el este; cuenta con una superficie total de 2'724.900 km<sup>2</sup> (Everyculture, 2020).

El Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2018 fue de US\$ 179.34 billones, teniendo un crecimiento del 4,1 % respecto al año anterior y el PIB per cápita en el 2018 fue de US\$ 9.812,60 (World Bank, 2020).

El ingreso monetario mensual per cápita en el 2019 fue de US\$ 553,20 mientras que el gasto mensual de los hogares fue de US\$ 126,33 (Ministry of National Economy of the Republic Kazakhstan Committee on Statistics, 2019).



**Figura 13.** *Ubicación geográfica de Kazajistán*

Fuente: (Worldometer, 2020)

A diciembre de 2019 contaba con una población de 18'611.100 habitantes con una edad promedio de 30,7 años, de los cuales el 27,93 % de la población se encuentra en el segmento de edad de 0 a 15 años, también denominado segmento por debajo de la edad laboral. El segmento que se encuentra en edad laboral, que es de 16 a 64 años, representa el 65,08 %; mientras que el segmento de personas mayores a 65 años representa el 6,99 % de la población.

La mayor cantidad de habitantes se encuentra en la zona urbana, llegando en el 2017 a representar el 57,34 % del total de la población. En comparación al 42,66 % que vive en zonas rurales del país.

La étnica kazajo representa aproximadamente el 63 % del total de la población, el siguiente grupo étnico son los rusos que representan el 24 % de la población, seguido de los uzbekos con el 3 % y ucranianos con el 2 %. El idioma oficial es el kazajo, sin embargo, el idioma ruso es también ampliamente hablado. En lo que respecta a religión, el 70 % de la población practica el islamismo.

#### **4.2. Tipos de clientes: mayoristas, minoristas, consumidores directos**

Los clientes que adquirirán el banano de exportación en los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, se los puede clasificar en dos grupos: importadores y distribuidores mayoristas, y supermercados, hipermercados minoristas y consumidores directos.

Para el caso de los importadores y distribuidores mayoristas, estos pueden ser cualquier persona natural o jurídica que esté habilitada para realizar importaciones de banano, y debido a su naturaleza, también realizan la función de distribuidores mayoristas.

El presente plan de negocio contempla que la empresa extranjera a iniciar operaciones en el Ecuador realizará las gestiones de contacto y negociación con los clientes mencionados. Sin embargo, a continuación se mencionan algunos importadores y distribuidores que operan en Bielorrusia y Kazajistán.

Bielorrusia:

- Diamondfruit Lp
- Epifit
- Laverna Fruit
- Legiya Odo
- Mangofrut Ltd
- Resttrade

Kazajistán:

- Capital Universal Market
- Falcon Trade Ltd
- Kazimpeks-2030
- Pe Bodi

Los principales supermercados e hipermercados minoristas en Bielorrusia, por participación de mercado, y la cantidad de establecimiento con los que cuentan se los describe a continuación:

**Tabla 14.** Principales supermercados minoritas en Bielorrusia

Nombre	Participación de mercado aproximado (%)	Cantidades de tiendas de conveniencia	Cantidad de supermercados	Cantidad de hipermercados
Eurotorg	40 %	385	77	38
Korona	8 %	6	19	11
Almi	5 %	16	32	5
Vitalur	5 %	20	25	1

<b>Nombre</b>	<b>Participación de mercado aproximado (%)</b>	<b>Cantidades de tiendas de conveniencia</b>	<b>Cantidad de supermercados</b>	<b>Cantidad de hipermercados</b>
Rublevsky	5 %	17	56	1
Sosedi	5 %	38	36	2
Gippo	5 %	0	4	7
Belmarket	4 %	26	44	0
Prostore	3 %	0	0	5
Santa	3 %	48	25	0

Fuente: (BCG, 2018)

Como referencia, en el 2017 en Bielorrusia se estima un aproximado de 884 tiendas de conveniencia, 549 supermercados e hipermercados (BCG, 2018).

En lo que corresponde a Kazajistán, en el 2018 el total de tiendas de conveniencia modernas fue de 2.353 y los supermercados alcanzaron un total de 325 (Bakertilly, 2019). Los principales supermercados e hipermercados minoristas, por participación de mercado, se los describe a continuación:

**Tabla 15.** *Participación de mercado de principales supermercados*

<b>Nombre</b>	<b>Participación de mercado aproximado (%)</b>
Magnum	17 %
Cash&Carry	10 %
Skif Sauda	6 %
Metro Group	6 %
Anvar	4 %
Ideal Market	4 %
Trending Reteil Group	4 %
Ayan Group	3 %
Firkan	3 %

Fuente: (Bakertilly, 2019)



## CAPÍTULO V

### 5. COMPETENCIA

#### 5.1. Precios y participación de mercado

Al 2018, el precio internacional se situó en US\$/kg 1,15 y US\$/kg 1,14 en el 2019. Para los siguientes años las proyecciones muestran un ligero descenso teniendo un precio de US\$/kg 1,12 para el 2025 y US\$/kg 1,10 para el 2030 (World Bank Commodity Markets, 2019).

En la siguiente tabla se muestra el precio internacional por kg de banano desde el 2016 al 2019 y la proyección estimada hasta el 2030.

**Tabla 16.** *Pronóstico de precios internacionales del banano*

Descripción	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2025	2030
Banano	US\$/kg	1,00	1,08	1,15	1,14	1,14	1,13	1,13	1,12	1,10

Fuente: (World Bank Commodity Markets, 2019)

En la siguiente gráfica se muestra el histórico de precios anuales (US\$/kg) de banano desde el 1970 hasta su proyección en el 2030.



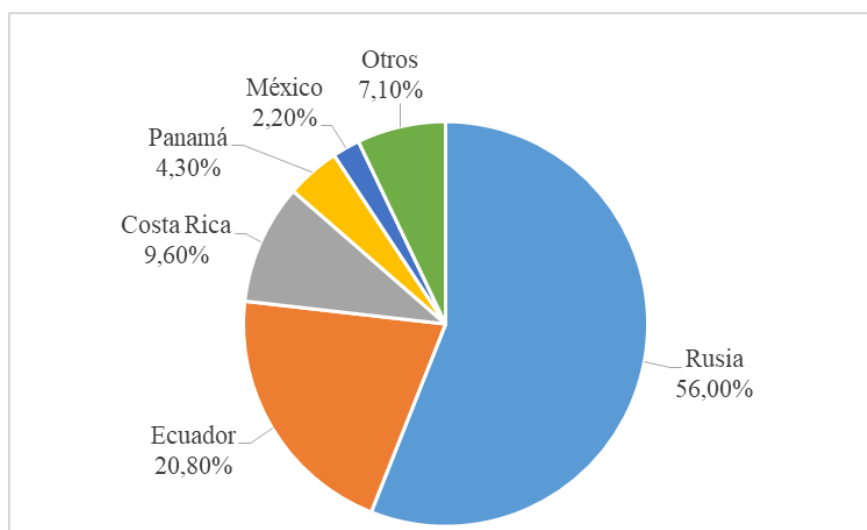
**Figura 14.** *Histórico de precios anuales (US\$/kg)*

Fuente: (World Bank Commodity Markets, 2019)

Debido a la naturaleza del presente plan de negocios, es importante observar la participación de mercado de los países a los cuales Bielorrusia y Kazajistán realizan sus importaciones de banano.

En la siguiente gráfica se puede observar que Rusia con el 56 % de participación de mercado, es el país del que Bielorrusia mayormente realiza sus importaciones de banano. Esto se produce debido a que la mayoría de exportaciones hacia ese país no se las realizan de forma directa a puerto, sino que el traslado es vía terrestre porque la mayoría de empresas navieras transportadoras de carga no cuentan con rutas directas.

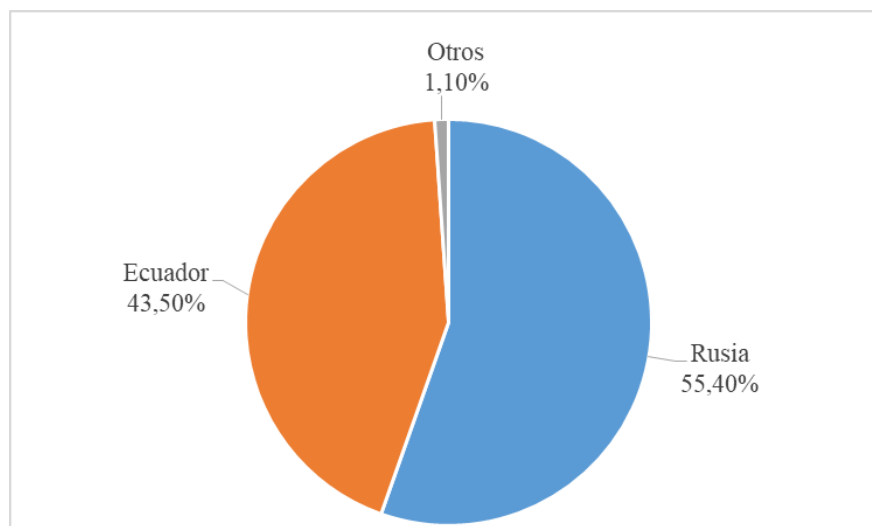
Con el 20,80 % en el 2018, Ecuador se ubica en el segundo lugar de exportaciones a Bielorrusia, seguido de Costa Rica con el 9,60 % y Panamá con el 4,30 %.



**Figura 15.** Participación en las importaciones de banano de Bielorrusia 2018 (%)

Fuente: (Trade Map, 2020)

Del mismo modo, en la siguiente gráfica se puede observar que Rusia con el 55,40 % de participación de mercado, es el país del que Kazajistán mayormente realiza sus importaciones de banano e igual que en el caso de Bielorrusia, el traslado se lo realiza vía terrestre. Ecuador ocupa la segunda posición con el 43,50 % de participación de mercado en importaciones y la suma de otros países el 1,10 % restante.



**Figura 16.** Participación en las importaciones de banano de Kazajistán 2018 (%)

Fuente: (Trade Map, 2020)

## 5.2. Competencia directa y productos sustitutos

### Competencia directa

Con base en lo publicado por la Dirección de Posicionamiento Estratégico de Musáceas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el 2019 se contaba con 235 empresas exportadoras de banano activas (MAG, 2019). En el Anexo 4 se detalla el listado completo de las compañías en el Ecuador.

A pesar de que no todas estas empresas realizan sus exportaciones a Bielorrusia o Kazajistán, estas tienen la posibilidad de convertirse en competencia directa. En la siguiente tabla se muestra las empresas que tienen la mayor cantidad de exportaciones acumuladas de cajas de banano de 18,14 kg desde enero a diciembre de 2019

**Tabla 17.** Exportaciones acumulados por compañía 2019 (cajas de 18,14 kg)

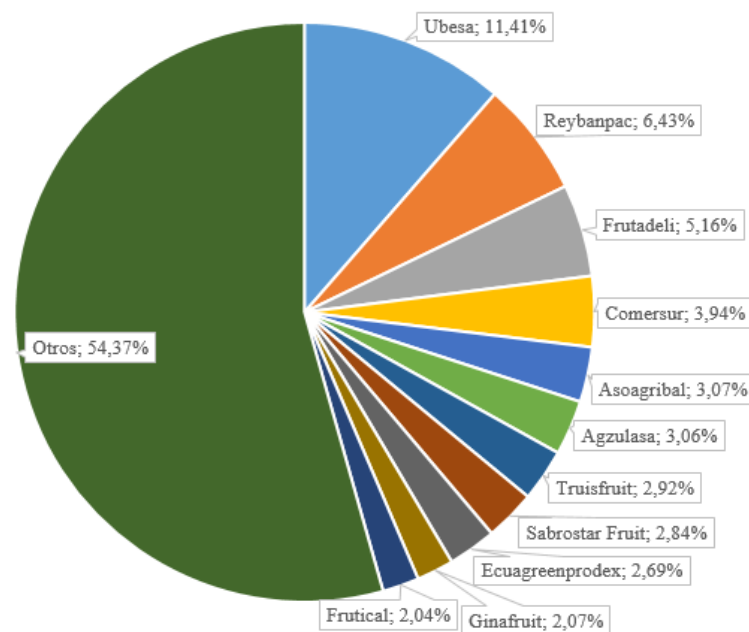
Compañía	Volumen (cajas 18,14 kg)	Porcentaje (%)	Nombre	Volumen (cajas 18,14 kg)	Porcentaje (%)
Ubesa	40.698.403	11,41 %	Exbaoro	4.810.023	1,35 %
Reybanpac	22.939.642	6,43 %	Fruta Rica	4.275.645	1,20 %
Frutadeli	18.398.971	5,16 %	Bagatocorp	3.906.605	1,09 %
Comersur	14.049.294	3,94 %	Banacali	3.810.237	1,07 %
Agzulasa	10.950.551	3,07 %	Jasafrut	3.449.503	0,97 %
Asoagribal	10.933.917	3,06 %	Don Carlos Fruit	3.443.737	0,97 %
Sabrostar Fruit	10.429.138	2,92 %	Oro Banana	3.338.558	0,94 %

Compañía	Volumen (cajas 18,14 kg)	Porcentaje (%)	Nombre	Volumen (cajas 18,14 kg)	Porcentaje (%)
Truisfruit	10.138.199	2,84 %	Exp. Sorpresa	3.213.312	0,90 %
Ecuagreenprodex	9.613.118	2,69 %	Luderson	3.093.799	0,87 %
Tropical Fruit Export	7.393.285	2,07 %	Cabaqui	3.085.074	0,86 %
Ginafruit	7.263.255	2,04 %	Sentilver	3.077.105	0,86 %
Frutical	7.023.799	1,97 %	Banabio	3.040.044	0,85 %
Exportsweet	5.891.480	1,65 %	Asoproagrora	2.899.495	0,81 %
Asisbane	5.840.862	1,64 %	Agroproban	2.550.127	0,71 %
Tuchok	4.850.523	1,36 %	Otras	122.417.516	34,31 %
			Total	356.825.217	100,00 %

Fuente: (AEBE, 2019)

La participación de las primeras 19 empresas en comparación con el total de volumen acumulado exportado, acaparan cerca del 56,95 % del total de exportaciones, con una participación individual del 1 % al 11,41 %.

Esto conlleva que 216 empresas compitan por el restante 43,05 % de exportaciones, con una participación individual de hasta 0,97 %.



**Figura 17.** Participación de empresas por exportaciones acumulados 2019

Fuente: (AEBE, 2019)

## Productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos podemos mencionar otras variedades de banano como el orito (también denominado baby banana) que es en tamaño un tercio de la cavendish (exportación más tradicional) y banano morado.

Hasta el 2016, las exportaciones de banano tipo orito llegaron a 38 millones de toneladas. En el 2017 las exportaciones subieron considerablemente, llegando a 405 millones de toneladas, esto se produjo en mayor medida por el aumento en la demanda por parte de Estados Unidos (FreshPlaza, 2020).

La exportación de la variedad de banano morado actualmente no alcanza niveles significativos, incluso no se cuenta con mayor información estadística de ese producto.

A continuación se muestran las 5 empresas exportadoras que actualmente realizan exportaciones de banano orito y morado desde el Ecuador.

**Tabla 18.** *Empresas exportadoras de banano orito y morado de Ecuador*

No.	RUC	Nombre de la exportadora
1	0791772819001	BANABAYCORP SA (CALIFICACION ORITO, MORADO Y PLATANO)
2	0992965398001	BESTGRAIN SA (CALIFICACION PLATANO Y ORITO)
3	1291730279001	EKOPLANTAINS S.A. (ORITO Y MORADO)
4	0993060089001	EXPOBANAL SA (CALIFICACION ORITO, MORADO, PLATANO)
5	1791262212001	F.L.P. LATINOAMERICAN PERISHABLES DEL ECUADOR S.A. (ORITO)

Fuente: (MAG, 2019)

### 5.3. Esquema de venta y de distribución

La distribución de las cajas de banano de exportación es realizada en varios pasos, siendo el primero el transporte vía marítima a través de barcos pertenecientes a empresas navieras y la segunda vía terrestre una vez que la carga llegue a puerto.

A pesar de que los países de Bielorrusia y Kazajistán cuentan con puerto propio, la mayoría de grandes empresas transportadoras de carga no cuentan con rutas hacia esos puertos. En el caso que se desee realizar la entrega directa a esos países, es necesario el alquiler de un barco de una empresa transportadora de carga cuyo costo asciende a aproximadamente US\$ 3.000 por transportar un contenedor de 1.080 cajas de banano en un barco de capacidad para 200.000 a 300.000 cajas.

El traslado vía marítima normalmente toma entre 29 a 31 días y casi todos los barcos pasan por el canal de Panamá, luego directamente a San Petersburgo y de ahí vía terrestre a Bielorrusia y Kazajistán. Una vez retirada la carga en el puerto de destino, los vehículos propiedad de la empresa exportadora distribuyen directamente a los supermercados y mercados mayoristas.

#### **5.4. Estrategias de promoción y publicidad**

En lo correspondiente a las estrategias de promoción en mercados internacionales y específicamente lo correspondiente al banano, estas son impuestas por empresas multinacionales que contralan dicho mercado y el resto de empresas actúan como seguidores; lo cual puede ser descrito mediante dos modelos significativos como el modelo de Cournot y el modelo de Stackelberg en precios (Infoagro, 2020).

El modelo de Cournot indica que las empresas pueden confabularse con la finalidad de obtener mayores beneficios, como es el caso del aumento de precios o restringir la producción. El modelo de Stackelberg indica que una empresa líder modela el mercado y las otras empresas actúan como seguidores.

Una de las formas de promoción más utilizadas es la de participar en ferias en el exterior así como en foros internacionales del banano. Dentro de los países exportadores también se realizan ruedas de negocios, auspiciadas por el estado, cámaras de comercio o por agrupaciones de exportadores de banano.

En lo que respecta a la publicidad que se le puede dar al banano esta gira en torno al valor nutricional que se le otorgue y a la estética del producto; es decir, que debe lucir limpio, fresco, sin golpes o manchas, y con un color llamativo. A pesar de que sean de buena calidad y buen sabor, el aspecto de la fruta pueda llevar a que estas sean rechazadas por los clientes (Cluster Banano, 2020).

#### **5.5. Desempeño y garantías de los productos**

Comúnmente, al suscribirse contratos de exportación de banano, se establecen parámetros de calidad del producto. Las cuales garantizan en gran medida, el desempeño del mismo al momento de su traslado, almacenamiento, promoción y consumo.

Estas especificaciones de calidad, que pueden aplicarse a diferentes categorías como por ejemplo “producto de primero” o “producto de segunda”, contemplan

parámetros como: valoración de exceso de cicatrices, daño de puntas, residuos químicos, dedos mal formados, daños de insectos, edad de corte, clúster por cajas, largo mínimo de dedos, etc.

Estos parámetros deben enmarcarse en rangos de tolerancia, y en caso de no cumplir, el producto exportable es devuelto a su origen. Esto ocasiona que no se cancelen los valores acordados y hasta ruptura de los contratos establecidos.

Llevar un control de calidad en los procesos críticos de la cadena de suministro y realizar inspecciones con personal certificado, garantiza el buen desempeño del producto una vez que es entregado en el destino.

## CAPÍTULO VI

### 6. ESTRATEGIA COMERCIAL

#### 6.1. Estrategia genérica: diferenciación o precio

Debido a que a nivel mundial la variedad de banano que más se consume es la tipo Cavendish, genera que la mayoría de exportadores ofrezcan un producto uniforme logrando reducción de costos de comercialización en casi todas las fases de la cadena de producción; no se podría aplicar la estrategia de diferenciación del producto.

La consolidación de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador reduciría los costos de intermediación, por lo cual la estrategia a aplicarse es la de precios.

#### 6.2. Características del segmento de mercado

El segmento de mercado al que está dirigido el producto es al de establecimientos como tiendas de conveniencia de tamaño menor a 400 m<sup>2</sup>, supermercados de tamaño entre 400 y 2.500 m<sup>2</sup> e hipermercados de tamaño mayor a 2.500 m<sup>2</sup>. Los clientes que adquirirán el banano de exportación en los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, se los puede clasificar en dos grupos: importadores y distribuidores mayoristas, y supermercados, hipermercados minoristas y consumidores directos.

En el caso de Bielorrusia, en el 2017 se estimaba que había un aproximado de 884 tiendas de conveniencia y 549 supermercados e hipermercados (BCG, 2018). En lo correspondiente a Kazajistán, en el 2018 el total de tiendas de conveniencia modernas fue de 2.353 y los supermercados alcanzaron un total de 325 (Bakertilly, 2019).

El ingreso monetario mensual per cápita en el 2018 fue de US\$ 302,07, mientras que el gasto mensual de los hogares fue de US\$ 411,97; de los cuales el gasto en alimentación representa el 36,3 % siendo las frutas y bayas el 2,4 % del total de consumo.

El ingreso monetario mensual per cápita en el 2019 fue de US\$ 553,20 mientras que el gasto mensual de los hogares fue de US\$ 126,33 (Ministry of National Economy of the Republic Kazakhstan Committee on Statistics, 2019).



### 6.3. Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia)

Los precios promedios en el 2018 de los países que exportan cajas de banano al mercado de Bielorrusia se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 19.** Precios por unidad de importación US\$/kg en 2018 a Bielorrusia

País	Valor importado US\$	Precio por unidad de importación US\$/kg
Rusia	29,45 M	0,62
Ecuador	10,95 M	0,90
Costa Rica	5,05 M	0,87
Panamá	2,27 M	0,86
México	1,15 M	0,87

Fuente: (Tridge, 2020)

Los precios promedios en el 2018 de los países que exportan cajas de banano al mercado de Kazajistán se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 20.** Precios por unidad de importación US\$/kg en 2018 a Kazajistán

País	Valor importado US\$	Precio por unidad de importación US\$/kg
Rusia	11,79 M	0,72
Ecuador	9,26 M	0,54
Panamá	0,167 M	0,50
Costa Rica	0,054 M	0,57
México	0,012 M	0,68

Fuente: (Tridge, 2020)

Considerando la temporalidad de la demanda de banano en los países europeos, en la cual alcanza su valor máximo en los meses de marzo, abril, mayo, octubre y noviembre, y su valor más bajo en los meses de julio y agosto, el cual representa una disminución de cerca el 25 % respecto al máximo; el valor máximo de la caja de banano será el 12,5 % adicional a las proyecciones de precios internacionales de banano para el 2021 (World Bank Commodity Markets, 2019) y una disminución del 12,5 % para el valor mínimo.

#### 6.4. Tasa de crecimiento de precios

El precio promedio en el 2018 de las cajas de banano importadas por Bielorrusia desde Ecuador fue de US\$/kg 0,90 con un incremento del 7 % respecto al año anterior, mientras que el de Kazajistán fue de US\$/kg 0,54 con un incremento del 2,9 % respecto al año anterior.

A pesar de que se aprecia un incremento en los precios del 2017 al 2018 tanto para Bielorrusia como Kazajistán, las proyecciones de precios internacionales muestran un ligero descenso teniendo un precio de US\$/kg 1,12 para el 2025 y US\$/kg 1,10 para el 2030 (World Bank Commodity Markets, 2019).

Considerando que la estrategia a aplicarse es la de precios, la tasa de crecimiento de precios será negativa para los siguientes años, la cual se impondría sobre el incremento visto en Bielorrusia y Kazajistán, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 21.** Tasa de crecimiento de precios internacionales al 2030

Año	Precio Internacional US\$/Kg	Variación
2016	\$1,00	-
2017	\$1,08	8,00 %
2018	\$1,15	6,48 %
2019	\$1,14	-0,87 %
2020	\$1,14	0,00 %
2021	\$1,14	0,00 %
2022	\$1,13	-0,88 %
2023	\$1,13	0,00 %
2024	\$1,13	0,00 %
2025	\$1,12	-0,88 %
2026	\$1,11	-0,89 %
2027	\$1,11	0,00 %
2028	\$1,11	0,00 %
2029	\$1,11	0,00 %
2030	\$1,11	-0,90 %

Fuente: (World Bank Commodity Markets, 2019)

Con estas consideraciones para el 2021 la franja de precios de la caja de “22XU” de 18,14 kg para el mercado de Bielorrusia se establece en un máximo de US\$ 18,21 y un mínimo de US\$ 14,39, y para el mercado de Kazajistán se establece en un máximo de US\$ 12,14 y un mínimo de US\$ 8,63.

Para efectos de cálculo se considerará el promedio de precios de todos los meses del año, tomando en cuenta la temporalidad y los precios máximos y mínimos descritos anteriormente, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 22.** *Tasa de crecimiento de precios al 2030 para Bielorrusia y Kazajistán*

Año	Bielorrusia			Kazajistán		
	Precio Máximo	Precio Mínimo	Precio Promedio	Precio Máximo	Precio Mínimo	Precio Promedio
2017	\$17,17	\$13,56	\$15,61	\$10,79	\$8,52	\$9,81
2018	\$18,37	\$14,51	\$16,70	\$11,10	\$8,77	\$10,10
2019	\$18,21	\$14,39	\$16,56	\$11,01	\$8,70	\$10,01
2020	\$18,21	\$14,39	\$16,56	\$11,01	\$8,70	\$10,01
2021	\$18,21	\$14,39	\$16,56	\$11,01	\$8,70	\$10,01
2022	\$18,05	\$14,26	\$16,42	\$10,91	\$8,62	\$9,92
2023	\$18,05	\$14,26	\$16,42	\$10,91	\$8,62	\$9,92
2024	\$18,05	\$14,26	\$16,42	\$10,91	\$8,62	\$9,92
2025	\$17,89	\$14,14	\$16,27	\$10,81	\$8,54	\$9,84
2026	\$17,73	\$14,01	\$16,13	\$10,72	\$8,47	\$9,75
2027	\$17,73	\$14,01	\$16,13	\$10,72	\$8,47	\$9,75
2028	\$17,73	\$14,01	\$16,13	\$10,72	\$8,47	\$9,75
2029	\$17,73	\$14,01	\$16,13	\$10,72	\$8,47	\$9,75
2030	\$17,58	\$13,89	\$15,98	\$10,62	\$8,39	\$9,66

Fuente: (World Bank Commodity Markets, 2019)

### 6.5. Plan comercial

El producto que se ofrece es el banano de la variedad tipo Cavendish considerada de primera calidad (premium), de sabor dulce y ausencia de semillas, perteneciente al grupo triploide AAA; el cual se comercializará en cajas de cartón corrugado denominado “22XU” de 18,14 kg.

Aprovechando la excelente reputación con la que cuenta el banano ecuatoriano a nivel internacional, el plan comercial se basa en las características nutricionales y de calidad del producto.

Esta última característica es de suma importancia, es por esto que si el banano no llega en las condiciones pactadas, se procederá a la devolución correspondiente. Mediante el análisis de trazabilidad se investigará el origen del problema.

### 6.6. Política de descuentos y promociones

El mercado de exportación de banano al ser un sector homogéneo por las características del producto, no contempla una variedad de políticas de descuentos y promociones.

Dependiendo del mes en el que exporte, se considerará un aumento o disminución en el precio de la caja de banano. En los meses de más frío, el aumento en el consumo de fruta hace que los precios se incrementen; mientras que en los meses de calor, debido a la producción de frutas locales, el precio de las cajas de banano disminuye por la baja en la demanda.

### **6.7. Política de crédito**

En las negociaciones con el cliente, se puede establecer un valor de anticipo o proceder con la totalidad del pago a la entrega y liberación del producto en el destino final.

El pago por parte del cliente se realizará a los 15 días y una vez que se reciba la confirmación de la transferencia, se realizará la entrega de la documentación original completa a través de un servicio de courier. Previo a esto, solo se le remitirá al comprador los documentos escaneados.

### **6.8. Estrategia de publicidad y promocional**

Las estrategias de promoción a utilizarse es la de participar en ferias en los países a exportar y en ruedas de negocio auspiciadas por el estado o por cámaras de comercio donde se pondrá contactar directamente a los clientes, como por ejemplo el Foro Internacional del Banano o la Rueda de Negocios auspiciada por ProEcuador. El costo se estima en alrededor de US\$ 15.000 al año.

Adicionalmente, se contará con un sitio web comercial, perfiles en redes sociales y contratación de publicidad en redes, diarios impresos y digitales en Bielorrusia y Kazajistán. Para lo cual se estima un costo anual de US\$ 54,17 al año para el servicio de página web y un costo anual de US\$ 50 para la publicidad.

Con base a lo anterior indicado, la empresa exportadora debe contar con el respectivo material promocional, como el perfil de la compañía, folletos y catálogos.

### **6.9. Estrategia y tácticas de venta**

Cuando el cliente potencial muestra interés en la empresa y el producto, generalmente solicita una cotización y mayor información respecto del producto; por lo cual es necesario remitir de manera formal por fax o correo electrónico la respectiva cotización. Los datos más relevantes a remitir son:

- Datos de la empresa.
- Descripción detallada del producto y partida arancelaria.
- Cantidad disponible de banano a exportar.
- Lugar de origen de la cosecha.
- Precio y términos comerciales Incoterm.
- Medio de transporte marítimo y terrestre a utilizar.
- Plazos y fechas de embarque y llegada.
- Forma de pago y entrega.
- Lugar de embarque y desembarque.
- Certificaciones fitosanitarias, calidad y antinarcóticos disponibles.
- Condiciones de venta y vigencia de la cotización.

En el caso de que el cliente potencial solicite una muestra del producto, se remitirán muestras sin valor comercial, acompañado de una descripción detallada y la ficha técnica respectiva.

Una vez analizadas las muestras, el cliente potencial podrá realizar la orden de compra y se iniciará el proceso de exportación. En el caso de que existan observaciones, quejas o dudas respecto a la calidad del producto o de los otros parámetros; se deberá realizar un proceso de identificación de causas y proceder a resolverlas. Cuando se encuentren subsanadas las observaciones, se realizará un nuevo acercamiento con el potencial cliente.

#### **6.10. Estrategia de distribución: canales, puntos de venta, despacho, transporte, bodegaje, inventarios, equipos y personal**

En lo que respecta a la clase de barcos y empresas navieras, existen los barcos bodegueros, que son los de Baltic Shipping, los de Dole y los de Del Monte. Además, existen los contenerizados, que solo cargan contenedores y estos son Maersk, Mediterranean Shipping Company, CMA CGM y Hapag Lloyd.

A pesar de que los países de Bielorrusia y Kazajistán cuentan con puerto propio, las grandes empresas transportadoras de carga como Maersk, Mediterranean Shipping Company o Cosco Shipping no cuentan con rutas hacia esos puertos.

Para que la carga pueda ser retirada en el puerto de destino, se remite la siguiente documentación en original: Bill of Lading, Certificado de Origen y Certificado Fitosanitario, Lista de Carga y Registrador de Datos de Temperatura.

Una vez retirada la carga en el puerto de destino, los cabezales propiedad de la empresa exportadora, distribuye directamente a los supermercados y mercados mayoristas. En caso de que se haya negociado la venta spot, estos son distribuidos al destino especificado en la venta.

#### **6.11. Acuerdos con distribuidores**

Para el servicio de transporte marítimo es necesario el alquiler de un barco de una empresa transportadora de carga como Maersk, Mediterranean Shipping Company, CMA CGM o Hapag Lloyd, las cuales cobran alrededor de US\$ 4.624 por transportar un contenedor de 1.200 cajas de banano en un barco de capacidad para 200.000 a 300.000 cajas. El traslado vía marítima toma entre 29 a 31 días y casi todos los barcos pasan por el canal de Panamá, luego directamente a San Petersburgo y de ahí vía terrestre a Bielorrusia y Kazajistán.

#### **6.12. Políticas de servicios pre-venta y post-venta**

El servicio pre-venta consiste en la presentación de los certificados de calidad de acuerdo a la norma ISO 9000:2000, los certificados fitosanitarios y antinarcóticos. Adicionalmente, imágenes de referencia del banano, ubicación de cosecha y descripción de todo el proceso logístico a utilizarse.

Como parte del servicio de venta y para que la carga puede ser ingresada y retirada en puerto, es necesario emitir una factura comercial de exportación (Anexo 3), la cual deberá contener como mínimo lo siguiente:

- Nombre y logo de la empresa.
- RUC de la empresa.
- Información de la empresa: correo electrónico, teléfonos y dirección.
- Información de comprador: nombre, correo electrónico, teléfono y dirección.
- Código tributario en el país de origen.
- Descripción del Incoterm (términos comercial predefinidos).
- Descripción del producto, cantidad, precio unitario y precio total.
- Valor del subtotal, impuestos (IVA), total, valor del flete y seguro (no FOB).

- Términos de pago e información bancaria: número de cuenta y SWIFT.
- El formato de la factura debe contener el código y aprobación del SRI.
- El texto de la factura debe ser tanto en español como en inglés.

En lo que respecta al servicio post-venta, en caso que el banano no llegue en las condiciones pactadas con el cliente, se procederá a la devolución correspondiente.

### **6.13. Comparación con competencia**

Al ser un mercado homogéneo respecto a las características del producto, la mayoría de competidores que cuentan con menos del 1 % de participación de mercado, cuentan con planes comerciales similares.

Las grandes empresas cuentan con producción propia y están inmersos en toda la cadena logística, incluido puertos y barcos propios. Estos ya cuentan con clientes con acuerdos comerciales de larga duración.

## CAPÍTULO VII

### 7. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 7.1. Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio

Representando cerca del 95 % de la comercialización, se encuentra la variedad de banano tipo Cavendish la cual pertenece al grupo triploide AAA y es considerada de primera calidad (premium).

La dependencia casi por completa por esa variedad, logra que la industria reduzca costos de comercialización en las fases de recolección, empaquetado y transporte, al ofrecer un producto uniforme. Los factores que lo hacen muy común son su sabor dulce y ausencia de semillas, resultando muy apropiado para el consumo (FAO, 2016).



**Figura 18.** *Banano tipo Cavendish*

Fuente: Foto tomada por autor

De acuerdo a los diversos estándares de producción internacional como la norma de calidad CODEX STAN 205-1997 (FAO, 2005), las especificaciones técnicas de las cajas de banano guardan relación con las siguientes disposiciones:

- Disposiciones relativas a la calidad.
- Disposiciones relativas a la clasificación por calibres.
- Disposiciones relativas a las tolerancias.
- Disposiciones relativas a la presentación.
- Marcado o etiquetado.
- Contaminantes.
- Higiene.



## **7.2. Etapa de investigación y desarrollo**

En la etapa de investigación y desarrollo, se realizará el respectivo análisis de mercado, en la cual se tomarán en cuenta el precio mínimo de sustentación y el precio promedio para la compra de cajas de banano. Igualmente, y con base en los datos provistos por la empresa exportadora extranjera, se elaborará una base de datos de precios de venta dependiendo el mercado destino.

Esta etapa involucra obtener precios más definidos y con menos dispersión, en relación a los servicios de transporte, calidad del producto, controles antinarcóticos y aduaneros, adquisición de cajas y logotipos, contenedores, transporte marítimo al puerto destino y transporte terrestre en caso de no llegar directamente al puerto destino.

Se realizarán visitas a productores con la finalidad de establecer alianzas para futuras suscripciones de contratos. Las regiones a visitar son las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro; de las cuales se verificará que el productor se encuentre registrado en las bases de datos del Ministerio de Agricultura, posea producción disponible y se rijan los estándares de calidad dispuestas por los organismos de control respectivos.

Cuando se cuente con el listado preliminar de posibles productores y la cantidad estimada de producción para su compra; se establecerán canales logísticos para las visitas de calidad, entrega de insumos, centros de acopio, recolección de la fruta y responsables de las actividades antes descritas.

De igual forma, al momento de contar con pedidos desde el extranjero, se planificarán las rutas de embarque y transporte hacia el destino final; ya sea desde la utilización de contenedores o su disposición directa en las bodegas del barco, así como el desembarco directo en el puerto del país de destino o la utilización de rutas terrestres.

## **7.3. Pruebas piloto**

Para iniciar las actividades de exportación de banano se deben contar con los permisos correspondientes, contratos suscritos con productores para el abastecimiento de la fruta, pedidos en firma desde los países extranjeros y demás documentación habilitante; por lo cual las primeras exportaciones serán consideradas como pruebas piloto, donde se verificarán aspectos de calidad, procesos de control antinarcóticos, carga laboral y el respectivo registro financiero.

Un factor importante en las pruebas piloto, es que el banano llegue en el estado de madurez solicitado. Generalmente, los supermercados desean que el banano llegue teniendo su tradicional color amarillo para el consumo, esto puede lograrse al almacenar la carga exportada en cámaras de maduración, ya sea en el puerto destino o en centros de acopio de supermercados o mayorista; dependiendo del grado de predilección de cada uno.

En caso de existir alguna desviación en los parámetros antes mencionados, se realizarán las evaluaciones del caso y se tomarán las medidas correctivas pertinentes. Esto se realizará las veces que se considere necesario hasta estabilizar y homologar todos los procesos a implementarse.

#### **7.4. Licencias, franquicias, derechos, patentes, propiedad intelectual**

Uno de los objetivos principales de toda empresa, es la de fidelizar la marca ante productores y clientes, por lo cual es necesario hacer el registro correspondiente ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Esto garantizará que la marca que ya se encuentra posicionada en los mercados extranjeros, sea reconocida en el país por su calidad y precios justos; y pueda ser incorporada en toda la cadena de valor, incluyendo el logo en las cajas de banano a exportar.

Los pasos para la emisión del registro de marca en el SENADI se describen a continuación:

- Ingresar al sitio web <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>
- Acceder a la opción de SENADI en línea
- Crear una cuenta en el casillero virtual.
- Llenar la solicitud de registro con datos personales y de la compañía.
- Adjuntar el logo, eslogan y otros requerimientos como descripción gráfica.
- Generar el comprobante de pago de US\$ 208.
- La solicitud pasa un examen verificando el cumplimiento de los requisitos.
- La solicitud de la marca se publica en la Gaceta de Propiedad Intelectual para que terceros presenten oposición en caso de que se sientan afectados.
- En caso de no existir oposición, se efectúa el examen de registrabilidad, que resuelve aceptar e emitir el título de registro de marca.

## **7.5. Legislación local: actividades y medio ambiente**

### **Aspectos legales de la compañía**

El tipo de empresa que se establecerá a través del presente plan de negocios, considera que la figura legal más idónea es la de sociedad anónima, debido a la libertad de poder transferir o negociar sus acciones sin contar con la aprobación del resto de socios. Además, según la Ley de Compañías los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

Adicionalmente, para la conformación de una compañía de sociedad anónima no existe impedimento para la participación de uno o más socios extranjeros según la normativa ecuatoriana.

Para que el negocio pueda iniciar sus operaciones, primero se debe realizar la constitución de la compañía la cual tiene un costo de US\$ 495,48. Esta se constituirá mediante escritura pública la cual debe inscribirse en el Registro Mercantil del lugar donde tenga su domicilio. A partir del momento de la inscripción, la compañía adquirirá personalidad jurídica y solo podrá operar una vez que se obtenga el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI) (Ley de Compañías, 2014). La actividad declarada debe ser la de venta al por mayor de banano.

Antes de poder realizar exportaciones, la compañía debe obtener el Registro de Exportador (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017). A continuación, se indican los pasos necesarios para contar con esta habilitación:

- Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Registrarse en el portal web y obtener el certificado digital de firma electrónica otorgado por el Banco Central del Ecuador (BCE).
- Realizar el registro como exportador en el sistema EcuPass del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

En la etapa de pre-embarque y de acuerdo a la Guía del Exportador (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017) el proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema EcuPass, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y

documentación con la que se cuente previo al embarque. Los principales datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos del consignatario.
- Destino de la carga.
- Cantidades.
- Peso.
- Demás datos relativos a la mercancía.

Adicionalmente, se deberán presentar los siguientes documentos digitales que acompañan a la DAE a través del sistema EcuPass:

- Factura comercial original.
- Lista de empaque.
- Autorizaciones previas.

En la etapa de post-embarque, se cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque para regularizar las Declaraciones Aduaneras de Exportación (DAE) ante el SENA mediante el registro electrónico correspondiente, esto permite finalizar el proceso de exportación obteniendo la marca “Regularizada”. Para realizar este trámite se requiere de los siguientes documentos:

- Copia de la factura comercial.
- Copia de lista de empaque.
- Copia de certificado de origen.
- Copias no negociables de Documento de Transporte Multimodal.
- Certificado fitosanitario por cada exportación que se realice.

En el caso del transporte marítimo, un ejemplo del Documento de Transporte Multimodal es el Bill of Lading (B/L).

Finalmente, para poder exportar banano se debe realizar el registro como operador de exportación en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) y obtener el Certificado Fitosanitario por cada exportación que se realice.

Para realizar el registro como operador el usuario debe ingresar la solicitud en la página web de Agrocalidad a través del sistema guía y registrar la información relacionada al lugar de producción, centro de acopio, etc.; además de la información de los proveedores. Posteriormente, un auditor realiza la inspección del lugar de producción, producto del cual se emite un reporte y una vez aprobado, se obtiene el certificado y código de registro.

El Certificado Fitosanitario es indispensable para cada exportación y se lo solicita máximo dos días antes del embarque. Para obtenerlo se debe solicitar una inspección que se realizará en el punto de control (puerto marítimo) y se deberá presentar la siguiente documentación:

- Registro como operador.
- Copia del manifiesto de embarque.
- Factura proforma.

Una vez que se encuentre aprobada la inspección, se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío de cajas de banano correspondiente.

### **Consideraciones ambientales y sociales**

En lo que respecta a las regulaciones y normativas en temas ambientales y sociales, en el Ecuador existen varios aspectos a ser tomados en cuenta. A continuación, se describen los más importantes.

#### Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano y otras Musáceas afines (Ley del Banano)

Tiene como objetivo regular la relación entre el productor, comercializador y exportador; en la cual se exige la firma de contratos de compra con un precio mínimo de sustentación. También se exige que el 15 % de la compra por parte de empresas exportadoras sea realizada a pequeños productores.

#### Guía de procedimientos para la inspección de banano y otras musáceas de exportación

Los objetivos de la Guía de procedimientos para la inspección de banano y otras musáceas de exportación (Agrocalidad, 2013) es la de definir los procedimientos de inspección fitosanitaria de envíos de fruta fresca de banano (*Musa sapientum*) y otras

musáceas de exportación para el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios exigidos por los países importadores.

Además, de promover y mejorar la calidad fitosanitaria de banano, plátano, orito y otras musáceas para el acceso a los mercados internacionales, mediante la prestación de servicios de inspección fitosanitaria, con herramientas tecnológicas de automatización específicas, y dirigidas en puertos, empacadoras, centros de acopio y patios de consolidación.

#### Manual de registro y procedimiento para verificadoras de calidad fitosanitaria de banano y otras musáceas de exportación

El objetivo del Manual de registro y procedimiento para verificadoras de calidad fitosanitaria de banano y otras musáceas de exportación (Agrocalidad, 2013) es establecer los requisitos y el procedimiento para el registro de personas naturales o jurídicas que se dedican a verificar los estándares de calidad fitosanitaria de la fruta de musáceas de exportación, de acuerdo a los países importadores, así como establecer los métodos de control al trabajo que realizan las verificadoras.

#### Manual de procedimiento para el registro en Agrocalidad de Centros de acopio donde se realiza la inspección fitosanitaria de banano, otras musáceas afines y demás productos agrícolas de exportación

Los objetivos principales del presente manual es la de garantizar la calidad fitosanitaria e inocuidad alimentaria de la fruta acopiada o consolidada en los sitios registrados por Agrocalidad, otorgar un certificado y código de registro a los sitios destinados a la inspección fitosanitaria por un lapso de un año y establecer cumplimiento en los centros de acopio, a las exigencias establecidas en los manuales de buenas prácticas de manufactura (BPM) (Agrocalidad, 2013).

#### Protocolo para control y manejo de cochinilla en campo y empacadoras de banano de exportación

El objetivo del Protocolo para control y manejo de cochinilla en campo y empacadoras de banano de exportación (Agrocalidad, 2013) es la de proporcionar y describir las condiciones fitosanitarias que se deben cumplir de forma obligatoria en todas las plantaciones bananeras dedicadas a la exportación de fruta, para el control

obligatorio de cochinilla en el cultivo de banano de exportación del Ecuador. Además, de certificar a los operadores de banano descritos en el protocolo mencionado.

### Protocolo para control y manejo de escama en campo y empacadoras de banano de exportación

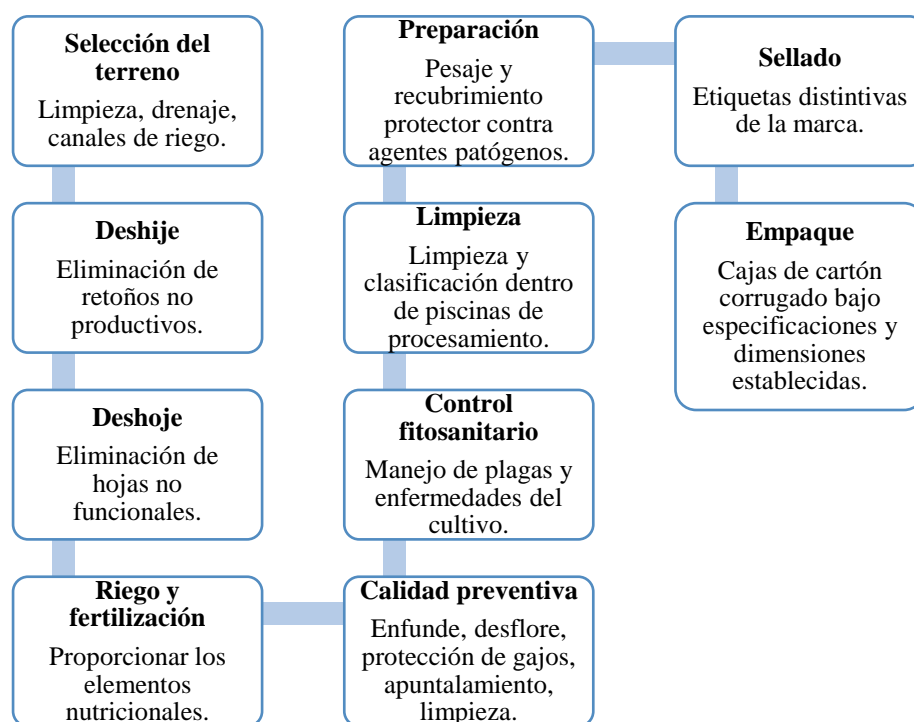
El objetivo del Protocolo para control y manejo de escama en campo y empacadoras de banano de exportación (Agrocalidad, 2013) es la de proporcionar y describir las condiciones fitosanitarias que se deben cumplir de forma obligatoria en todas las plantaciones bananeras dedicadas a la exportación de fruta, para el control obligatorio de escamas en el cultivo de banano de exportación del Ecuador. Además, de certificar a los operadores de banano descritos en el protocolo mencionado.

#### **7.6. Diagrama del flujo de producción y exportación**

##### **Producción**

El productor es el responsable de todo el flujo de producción, ciclo de vida del producto, además del manejo de materias primas e insumos, y el reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo

En la siguiente gráfica se muestra el proceso de producción del banano para exportación, desde que el productor realiza la selección del terreno de cultivo hasta el empaque de la fruta en las cajas respectivas.



**Figura 19.** *Flujo de producción del banano*

Fuente: (CFN, 2017)

Todo el proceso antes descrito puede tardar 9 meses, donde la planta puede llegar a medir 4 metros de altura, los racimos alcanzar 50 kg de peso y llegar a contener alrededor de 200 bananos. El lugar de producción puede ser localizable a través del código de trazabilidad que se implementa en la caja.

### **Exportación**

Debido a las leyes ecuatorianas, el productor es el encargado de transportar su producto hacia el puerto (costo asumido por el productor) para su embarque en bodegas (bajo cubierta) del barco respectivo. Una vez que pase el control de calidad, el producto se da por aceptado debido a que por normativa no se puede realizar el control de calidad en el puerto.

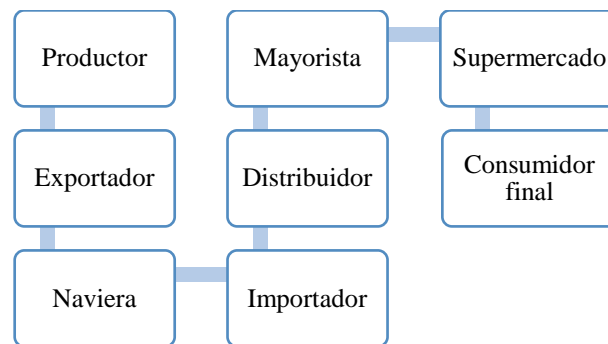
Una vez que ya se cuenta con los contratos suscritos entre la compañía y el productor, y se conoce el requerimiento de cajas de banano en los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, la entrega del banano por parte del productor se la puede realizar de dos maneras que dependen de los procesos que maneje la empresa extranjera.

La primera forma consiste en que el banano es enviado en las bodegas del barco, con ello el productor tiene que enviar los camiones al puerto. Otra forma es que el



producto solo se carga en contenedores, de ser así los contenedores son enviados a la hacienda para que lo cargue el productor y luego ser enviados a puerto, o el productor envía las cajas de banano a un centro de acopio para posteriormente ser enviados a puerto.

La carga tiene que llegar antes de la hora máxima de llegada al puerto, si es en las bodegas de los barcos, se embarca con las grúas de los mismos barcos. En caso de que sean contenedores, se embarca utilizando las grúas del puerto.



**Figura 20.** Flujo de exportación de banano

Fuente: (Durán Solano, 2018)

En la siguiente figura se puede apreciar la cadena logística de exportación de banano de forma simplificada.



**Figura 21.** Cadena logística de exportación de banano

Fuente: (Durán Solano, 2018)

## 7.7. Materias primas e insumos: ciclo de vida

### Cajas de cartón

Las cajas de cartón que se utilizarán tienen la característica de ser amigables con el medio ambiente y brindan las siguientes características: protección ante golpes, resistencia a la humedad, soporte del peso establecido, fácil manejo y personalización del empaque.

El tipo de caja para la exportación de banano, especialmente a los mercados de Europa y Estados Unidos de América, es el denominado “22XU” de 18,14 kg. Con la finalidad de evitar posibles cicatrices y rozaduras, la caja de banano debe contar con un empaque ajustado y ceñido. El costo estimado es de US\$ 1,36.



**Figura 22.** Caja de banano 22XU de 18,14 kg con logotipo

Fuente: (IncarPalm, 2020)

### **Estibar en contenedor**

Al momento de estibar en el contenedor se debe tomar las siguientes precauciones:

- Evitar que las cajas alcancen el techo, para la cual no se debe superar la línea marcada dentro del contenedor que indica la altura máxima a la que deben estar las cajas.
- Las cajas deben estar lo más ajustadas posible y no obstruir los espacios de las vigas que se encuentran en el piso, con la finalidad que el aire circule a través del interior y no se desvíe por el camino más fácil.

### **7.8. Reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo**

Es responsabilidad del productor disponer las cajas de banano dentro del medio de transporte asignado, por lo que todo desecho previo a esta actividad no le corresponde al exportador. Posteriormente, durante todas las fases previas al embarque de las cajas de banano, no se deben producir desechos del producto y en caso de que esto ocurriese, es responsabilidad de la empresa de transporte.

### **7.9. Maquinarias y equipos requeridos**

La maquinaria y equipos principales para el traslado de las cajas de banano desde el productor hasta el embarque son las cámaras de frío y los contenedores refrigerados.

## **Contenedores refrigerados**

Los contenedores refrigerados generalmente es parte del servicio que ofrecen las empresas navieras y son utilizados para transportar las cajas de banano a una temperatura adecuada, la cual podría ser entre 25 y -25 grados centígrados y generalmente son de 40 pies, lo cual los hace versátiles y con gran capacidad. Con la finalidad de que el aire circule de forma libre y constante dentro del contenedor, los pisos deben contar con vigas longitudinales en forma de “T”.

Al momento de cerrar los contenedores se debe colocar los sellos respectivos, ya sean estos de tipo botella o sellos plásticos que son utilizados más frecuentemente en contenedores de acopio.

## **Cámaras de frío**

El objetivo de los contenedores refrigerados no es la de bajar la temperatura del banano sino la de mantenerla, por lo cual es necesario que en la zona de carga se cuente con cámaras de frío para realizar esta actividad. En muchos casos las tareas de carga al contenedor se realizan después de una espera de toda la noche, por lo cual almacenarlas en cámaras de frío resulta imprescindible.

### **7.10. Consumos y desperdicios de materias primas e insumos**

En lo que respecta al manejo de desperdicios, al ser el banano un producto perecible, este no puede ser almacenado en el Ecuador por mucho tiempo. La carga se la realiza en el menor tiempo posible antes de su embarque en puerto.

Dependiendo del consumidor y el estado de madurez en la que desee que llegue el banano, ya en el país de destino, la fruta puede ser almacenada en cámaras de maduración logrando que llegue en el nivel deseado para su consumo.

En el caso de que se detecte el incumplimiento de las especificaciones calidad establecidas para las cajas de primera y segunda en los controles de calidad, estas serán devueltas al productor conforme a lo estipulado en el contrato suscrito. Se entregará un listado de verificación en conjunto con los aspectos técnicos a mejorar.

Similar control se realiza una vez que la carga llegue al puerto de destino, en el caso de que las cajas de banano no aprueben el control de calidad, estas serán devueltas

al exportador que a su vez, se pondrá en contacto con el productor para la notificación que corresponde.

### **7.11. Controles de calidad**

El banano antes de ingresar a los distintos mercados debe cumplir requisitos fitosanitarios y contar con certificados de calidad, con la finalidad de evitar la propagación plagas y garantizar la salud de sus consumidores. Adicionalmente, antes del embarque de la fruta, también es indispensable realizar el respectivo control antinarcóticos.

#### **Control de calidad del producto**

De acuerdo a la norma ISO 9000:2000, calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. En el caso de la exportación de banano, el producto debe cumplir con los requisitos exigidos por el cliente.

Para garantizar la calidad del producto, es necesario contratar una empresa de verificación, la cual se encarga de verificar la cantidad y calidad de lo acordado entre el vendedor y comprador. Generalmente, estas compañías son parte del Federación Internacional de Agencias de Inspección (IFIA). Esto brinda la seguridad de lo que exporta se encuentre dentro de los parámetros solicitados por el importador.

Adicional a las visitas que se realizan para conocer el estado de la hacienda antes de negociar los términos del contrato con los productores, es necesario realizar el control de calidad del producto. Este proceso incluye la revisión de la fruta para constatar que se encuentre libre de plagas, enfermedades o estado de maduración; así como verificar el estado de la hacienda en los días de embarque.

El control de calidad se lo realiza mientras se hace el corte del producto en la hacienda y contemplan parámetros como la valoración de exceso de cicatrices, daño de puntas, residuos químicos, dedos mal formados, daños de insectos, edad de corte, peso del producto final, temperatura, clúster por cajas, largo mínimo de dedos, entre otros; los cuales deben enmarcarse en rangos de tolerancia.

Se establecerán las siguientes características para las cajas de categoría de primera y de segunda, las cuales cumplen con los diversos estándares de producción internacional como la norma de calidad CODEX STAN 205-1997 (FAO, 2005).

**Tabla 23.** *Especificaciones calidad caja de primera y segunda*

No.	Parámetro	Caja de primera	Caja de segunda
1	Peso	43 libras solo fruta	43 libras solo fruta
2	Edad de corte	12 semanas barridas	12 semanas barridas-13 semanas máximo
3	Calibración de caja	39 mínimo 46 máximo	38 mínimo 47 máximo
4	Largo mínimo de dedos	8 pulgadas mínimo	7,5 pulgadas mínimo
5	Tipo de caja	22xu	22xu
6	Hojas a la cosecha	Mínimo seis	Mínimo seis
7	Promedio de clúster por caja	18	19-20 máximo
8	Dedos por clúster	4 mínimo - 8 máximo	4 mínimo - 8 máximo
9	Saneado	2 por caja máxima	4 por caja máxima
10	Cunas	2 cuñas de 4 dedos sin saneo limpias	2 cuñas de 3 dedos máximo por caja
11	Tipo de embarque	Al vacío plástico de alta densidad (38*54*0,8 A/D), empaque bajo de cuatro filas siguiendo el patrón de pequeños, grandes curvos, largos planos, mediana y en fruta de diez pulgadas en adelante hacer empaque jumbo o tres filas	Al vacío plástico de alta densidad (38*54*0,8 A/D), empaque bajo de cuatro filas siguiendo el patrón de pequeños, medianos, grandes, y en fruta de diez pulgadas en adelante hacer empaque jumbo o tres filas
12	Etiqueta	Colocar 2 sellos por clúster de izquierda a derecha en forma alternada y vertical bien centrados	Colocar 2 sellos por clúster de izquierda a derecha en forma alternada y vertical bien centrados

Fuente: Elaboración propia

En caso de que el producto no cumpla con los parámetros exigidos, el producto exportable es devuelto a su origen. Tomándose las acciones establecidas en el contrato con el productor.

## **Control fitosanitario**

El objetivo del control fitosanitario es la de verificar que las exportaciones de banano cumplan con los requisitos relacionadas a plagas exigidos por los países importadores.

El control en empacadoras, centros de acopio y puntos de control; es un servicio especializado de Agrocalidad, mediante inspectores que están habilitados para aprobar, rechazar, sancionar infracciones, ordenar destrucción de cargamentos y disponer correctivos en general en todo el proceso de preparación de envíos (MAG, 2015). Los mismos deben constar en el registro de operadores en el sistema gestor unificado de información de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad, 2013).

De acuerdo a lo indicado en la “Guía de procedimientos de inspección de banano y otras musáceas de exportación” (Agrocalidad, 2013), todo envío de fruta fresca de banano, plátano, orito y demás musáceas afines de exportación deberán cumplir con los siguientes requisitos exigidos por Ecuador, además de los que se establezcan en la guía de inspección vigente acorde a requerimientos del país importador:

- Libre de Cochinillas.
- Libre de Escamas.
- Libre de Fumagina.
- Libre de plagas en general.

Con base en la decisión del Consejo de la Comisión Económica Euroasiática, los requisitos fitosanitarios adicionales para los países euroasiáticos (EEC, 2016), dentro del cual se encuentran Bielorrusia y Kazajistán se describen a continuación:

- Libre de insectos de flores hawaianas (*Thrips Hawaiiensis*).
- Libre de gusanos foliares de algodón egipcio (*Spodoptera Littoralis*).

La solicitud de inspección fitosanitaria la realiza la compañía exportadora a una de las coordinaciones provinciales, indicando en la solicitud el horario respectivo con mínimo 24 horas de anticipación. Las inspecciones solo se las realizan en sitios registrados del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Agrocalidad, 2013).

La empresa exportadora es responsable de designar a un representante para el traslado de las cajas y su reempaque posterior. Además, deberá estar presente durante todo el proceso de inspección.

La inspección está basada en una muestra de los envíos de banano que consiste en el 2 % de las cajas, estudio que permite generalizar el resultado de todo el lote. Si el envío con los requisitos fitosanitarios de exportación, el inspector procederá a la emisión del Informe de inspección fitosanitaria favorable (Agrocalidad, 2013).

### **Control antinarcóticos**

Antes del embarque de la fruta, es requisito realizar el control antinarcótico. En este proceso se revisan los contenedores vacíos cuando salen del patio naviero, la inspección programada en la cual se procede a revisar el contenedor lleno antes de ingresar a puerto y en el pre-embarque.

La inspección programada es realizada previa notificación a la empresa exportadora, mediante la cual se le indica la hora y fecha; estará presente el policía antinarcóticos designado y el exportador o su delegado.

Previo a la apertura del contenedor se verifica que los sellos estén intactos, a continuación se realiza una inspección visual de las cajas de banano de forma aleatoria y con el acompañamiento de canes. La cantidad a ser revisada, depende del perfil de riesgo levantado con anterioridad a la compañía exportadora.

La siguiente inspección es la que se realiza previo al embarque, en la cual es opcional la presencia de la agencia naviera y así como el delegado de la empresa exportadora. La verificación es de forma visual y tiene como objetivo detectar objetos que pudieran haber sido introducidos al contenedor.

En el caso de que no se identifiquen novedades, se procede a elaborar el acta de inspección, especificando lugar, hora, fecha, producto inspeccionado, nombre del exportador. El acta será suscrita por el delegado de la policía antinarcótico, por el representante del puerto y por la empresa exportadora o su delegado.

El original es entregado a la empresa exportadora, una copia será pegada en un lugar visible de una de las cajas del contenedor, una copia es entregada al inspector y otra a la policía antinarcótico.

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. INSTALACIONES FÍSICAS**

#### **8.1. Determinación de instalaciones físicas y de localización**

Las instalaciones físicas para el proceso de exportación de banano principalmente son las utilizadas para el empaque y carga de las cajas en los contenedores, las que son propiedad de productores o responsables de centros de acopio. Las instalaciones para la operación de la empresa consisten en las oficinas para las tareas administrativas, las cuales deben contar con todos los servicios básicos.

#### **Zona de empaque y andenes de carga**

La zona de empaque es el lugar donde se incorpora el banano a las cajas de cartón. Mientras que los andenes de carga son donde se cargan las cajas de banano y deben estar nivelados a la altura del contenedor, además de contar con sistemas de refrigeración que permitan bajar la temperatura del banano.

Estas pueden estar en la plantación del productor o en las zonas de acopio y deben estar techadas para evitar que la lluvia moje las cajas de banano, además de estar cercada con una malla metálica evitando el ingreso de insectos.

#### **Oficina administrativa**

La oficina para la operatividad del negocio contará todos los servicios básicos como agua, electricidad, telefonía, internet, espacio físico para mínimo 12 colaboradores, mobiliario como escritorios y sillas, sala de sesiones para reuniones; y estará ubicada en una zona cercana a vías para el traslado hacia las haciendas.

Desde la oficina administrativa se realizará toda la gestión logística, financiera, contable y reuniones de negocio de ser el caso. El detalle de los costos estimados se muestra a continuación.

- Alquiler de Oficina: US\$ 500,00
- Servicio de Internet: US\$ 50,00
- Telefonía Fija: \$US 15,00
- Plan Celular (9 Personas): US\$ 225,00
- Consumo de Energía Eléctrica: US\$ 50,00



- Alícuotas: US\$ 100,00
- Suministros de Oficina: US\$ 60,00

## **8.2. Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos**

El plan de negocio no contempla la construcción de obras físicas o maquinarias, dado que es responsabilidad de los productores el manejo de los centros de acopio y zonas de empaque y carga de las cajas de banano en los contenedores.

El balance de equipos, personal, materias primas e insumos necesarios para la operación de la empresa se detallan a continuación:

- Cajas de cartón para banano.
- Stickers con logotipos para las cajas de banano.
- Vehículos para uso del gerente general y jefe de operaciones.
- Camionetas para el traslado de los supervisores de zona.
- Banano como materia prima, cuya cantidad a adquirir dependerá de las solicitudes de compra realizada por los clientes extranjeros.

## **8.3. Posición relativa con proveedores y clientes**

La consolidación de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador reduciría los costos de intermediación, constituyendo un enlace directo entre los productores nacionales y los clientes en los mercados de Bielorrusia y Kazajistán.

La empresa se encargará de contar con pedidos desde el exterior y trasladar esa necesidad hacia los productores, comprando el banano a través del cumplimiento de contratos firmados entre todas las partes. De igual forma, se adquirirá y pondrá a disposición de los productores, las cajas de banano en las cuales constará el logotipo de la marca del producto de exportación.

## **8.4. Servicios especiales necesarios**

Los servicios especiales necesarios para operación del negocio involucran los servicios de transporte terrestre hasta los puertos de embarque, los servicios de control de calidad, fitosanitario y antinarcóticos; además los servicios de transporte marítimo a través de navieras y el respectivo traslado desde el puerto de destino hacia el cliente final como los supermercados y mercados mayoristas.

## **Transporte terrestre de cajas de banano**

Las cajas de banano deben ser transportadas hacia el puerto para el embarque correspondiente, para lo cual se debe contratar el servicio de transporte el cual involucra la utilización de contenedores refrigerados que mantienen la temperatura de las cajas de forma adecuada y generalmente es provisto por las mismas empresas navieras. El costo estimado es de US\$ 12 por contenedor.

## **Verificadora de calidad**

La contratación de la empresa verificadora de calidad se la realiza para garantizar la calidad del producto y es la encargada de verificar la cantidad y calidad de lo acordado entre el producto y el exportador. El control de calidad se lo realiza mientras se hace el corte del producto en la hacienda.

## **Inspección fitosanitaria**

La inspección fitosanitaria es un servicio especializado de Agrocalidad y el objetivo es verificar que las exportaciones de banano cumplan con los requisitos relacionados a control de plagas exigidos por los países importadores. Inspectores habilitados realizan los controles en empacadoras, centros de acopio y puntos de control.

## **Inspección antinarcóticos**

Con la finalidad de que no se introduzca sustancias estupefacientes en los contenedores y cajas de banano, se realiza el control antinarcótico en la cual se procede con la revisión de los contenedores vacíos cuando salen del patio naviero, cuando se encuentran llenos antes de ingresar a puerto y en el proceso de pre-embarque.

## **Transporte marítimo**

Las cajas de banano son transportadoras vía marítima a través de barcos bodegueros o contenerizados para carga de mercancía que requiere refrigeración, para lo cual se contrata los servicios a una empresa naviera. El tiempo de ruta toma entre 29 a 31 días para llegar a su destino. A pesar de que los países de Bielorrusia y Kazajistán cuentan con puerto propio, las grandes empresas transportadoras de carga no cuentan con rutas directas hacia esos puertos por lo cual es necesario el alquiler de un barco de una empresa transportadora de carga.

## **Transporte terrestre y cámaras de maduración**

Cuando las cajas de banano hayan llegado al puerto destino, se procede al respectivo retiro de la carga. La distribución directa a los supermercados y mercados mayoristas se la realiza mediante transporte terrestre por medio de cabezales propiedad de la empresa exportadora.

En el caso de que se requiera mantener el estado de madurez una vez que el producto ha llegado al país de destino, la fruta puede ser almacenada en cámaras de maduración propiedad de supermercados o mercados mayoristas logrando que llegue en el nivel deseado para su consumo.

### **8.5. Puertos de exportación y empresas navieras**

#### **Puertos de exportación**

En los puertos o terminales portuarios es donde termina el proceso logístico de exportación de banano correspondiente al territorio nacional, y cuentan con la infraestructura requerida para la carga de las cajas de banano en los barcos de empresas navieras.

La producción originada en las provincias de Guayas y Los Ríos es exportada principalmente a través de puertos o terminales portuarios ubicados en la ciudad de Guayaquil, mientras que la producción originada en la provincia de El Oro es direccionada a través de Puerto Bolívar. Para el presente plan de negocios se considerará la utilización del Puerto de Aguas Profundas de Posorja.

Los principales puertos utilizados para la exportación de banano que se encuentran en la ciudad de Guayaquil, se los mencionan a continuación:

- Contecon Guayaquil S.A. (CGSA).
- Naportec S.A.
- Terminal Portuario de Guayaquil (TPG).
- Terminal Portuario de Fertisa.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de exportación por puerto de cajas de banano en kilogramos y porcentaje.

**Tabla 24.** *Exportaciones de cajas de banano acumuladas por puerto 2019*

<b>Puerto</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Puerto Bolívar</b>	<b>Posorja</b>	<b>Total</b>
Cajas de 18,14 kg	262.674.340	85.269.729	8.881.147	356.825.216
Porcentaje	73,61 %	23,90 %	2,49 %	100 %

Fuente: (AEBE, 2020)

En el 2019 inició operaciones el Puerto de Aguas Profundas de Posorja administrado por DP World Posorja, el cual cuenta con un canal de navegación de profundidad de 16,5 metros y permitirá el ingreso de naves Post-Panamax. Los primeros contenedores de carga que ingresaron al nuevo puerto lo realizaron el 1 de agosto de 2019.

En la siguiente tabla se muestran las exportaciones mensuales de cajas de banano exportadas por puerto desde enero de 2018 a diciembre de 2019, en la cual se aprecia que las exportaciones disminuyeron en Guayaquil y aumentaron en Puerto Bolívar y Posorja.

**Tabla 25.** *Exportaciones de cajas de banano mensuales por puerto 2018 - 2019*

<b>Mes</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>			
	<b>Guayaquil</b>	<b>Puerto Bolívar</b>	<b>Total</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Puerto Bolívar</b>	<b>Posorja</b>	<b>Total</b>
Enero	24.897.017	7.631.411	32.528.428	24.488.872	6.958.932	-	31.447.804
Febrero	21.549.346	6.768.574	28.317.920	23.471.614	6.436.048	-	29.907.662
Marzo	24.505.812	7.896.986	32.402.798	25.983.987	7.938.872	-	33.922.859
Abril	26.293.150	6.906.874	33.200.024	24.371.196	7.982.336	-	32.353.532
Mayo	22.896.104	6.719.188	29.615.292	21.796.791	8.894.425	-	30.691.216
Junio	19.246.374	5.838.017	25.084.391	23.146.965	5.900.376	-	29.047.341
Julio	21.622.884	5.469.014	27.091.898	19.592.055	6.053.081	-	25.645.136
Agosto	21.049.308	5.795.668	26.844.976	18.894.998	7.118.224	1.126.225	27.139.447
Septiembre	21.423.172	5.728.669	27.151.841	20.389.396	5.700.019	1.554.144	27.643.559
Octubre	22.505.211	4.714.221	27.219.432	17.566.759	6.340.052	1.795.808	25.702.619
Noviembre	21.351.483	6.652.252	28.003.735	19.598.339	7.734.975	1.875.190	29.208.504
Diciembre	26.477.929	6.623.504	33.101.433	23.373.368	8.212.389	2.529.780	34.115.537
<b>Total</b>	<b>273.817.790</b>	<b>76.744.378</b>	<b>350.562.168</b>	<b>262.674.340</b>	<b>85.269.729</b>	<b>8.881.147</b>	<b>356.825.216</b>

Fuente: (AEBE, 2020)

Existen dos formas de embarque del banano; en contenedores que representa el 79,78 % de total y al granel con el 20,22 %. La forma de embarque en contenedores es la más utilizada en los puertos de Guayaquil y Posorja con más del 90 % de los

embarques, mientras que en Puerto Bolívar la forma de embarque al granel representa cerca del 60 % del total.

### **Empresas navieras**

Uno de los actores fundamentales en la logística para la exportación de banano son las empresas navieras, las cuales brindan servicios de transporte de contenedores y la logística asociada para el traslado de las cajas de banano desde las haciendas o centros de acopio hasta el embarque en puerto.

Con un 63 % de participación de mercado, las tres compañías que dominan el mercado en el Ecuador son: Mediterranean Shipping Company con el 27 % de participación, Maersk con el 23 % y CMA CGM con el 13 %.

Las empresas que solo cargan contenedores son Maersk, Mediterranean Shipping Company, CMA CGM y Hapag Lloyd; sin embargo, no todas cuentan con rutas directas hacia los puertos de Bielorrusia y Kazajistán. Algunas empresas que transportan directamente la carga hacia esos puertos son Baltic Shipping y Stark Shipping.

### **8.6. Técnicas de estimación de costos totales y unitarios de productos y servicios**

El costo unitario es el valor promedio que, a cierto volumen de producción, cuesta producir una unidad del producto (ITSON, 2014). Su valor proviene de los costos totales fijos y variables sobre la cantidad total producida, por lo cual no es un valor constante y debe disminuir a medida que aumentan las unidades producidas. Las fórmulas a utilizar son las siguientes:

$$\text{Costos totales} = \text{Costo fijos totales} + \text{Costos variables totales}$$

$$\text{Costo unitario} = \frac{\text{Costos totales}}{\text{Total de unidades producidas}}$$

$$\text{Margen bruto} = \text{Precio de venta} - \text{Costo de producción}$$

Los costos fijos involucran el arriendo de la oficina, pago de la energía eléctrica, agua potable, servicio de internet, seguros y la remuneración base de los nueve trabajadores. Además del pago de gasolina para la movilización hacia las haciendas, insumos de oficina, herramientas de verificación de calidad del producto,

Los costos variables involucran el precio de compra de las cajas de banano derivado de los contratos suscritos, las cajas de cartón 22XU, stickers con logotipos, el servicio proporcionado por las navieras por cada pedido, el servicio proporcionado para realizar las inspecciones de calidad, fitosanitarias y antinarcóticos.

Las técnicas de estimación a utilizar corresponden a entrevistas no estructuradas a expertos en el sector de la exportación de banano, la consulta de información documental de los servicios antes descritos a las empresas proveedoras y la recolección de información de registros contables de empresas exportadoras de banano en el repositorio de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

### **8.7. Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo**

Los componentes del capital de trabajo involucran el efectivo, inventario y cuentas por pagar; las cuales serán financiadas con recursos provenientes de la empresa exportadora de banano extranjera y financiamiento para los gastos operacionales iniciales.

Para obtener el valor del capital de trabajo inicial se utilizará el método de desfase, el cual se calculará tomando el costo total anual dividido para 365 (costo promedio diario) y se multiplicará por 45 (7 días de tiempo de espera al corte, 31 días de duración de transporte marítimo, 15 días de tiempo de pago de clientes, 7 días de duración de traslado terrestre y puesta en percha y menos 7 días de tiempo de pago a proveedores).

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Costo total anual}}{365} * \text{Días periodo de desfase}$$

Parte de las utilidades netas que se generen, servirán para ampliar el poder adquisitivo de compra con base en la demanda creciente que se tenga en los mercados extranjeros.

Los activos fijos necesarios para la operación corresponden a los vehículos para uso del personal, el mobiliario de oficina y los equipos informáticos. La inversión en activos fijos y capital de trabajo será financiada con deuda a largo plazo equivalente al 70 % de la inversión inicial. Los valores correspondientes se detallan a continuación.

- Capital de trabajo inicial: US\$ 322.104,01
- Activos fijos: US\$ 149.000,00

## **8.8. Condiciones de operación y de expansión**

En el caso de que el volumen de producción de las haciendas no cubra la cantidad total requerida, se realizarán más visitas a haciendas con la finalidad de suscribir contratos adicionales y cubrir el volumen solicitado. A pesar de que el presente plan de negocios tiene como finalidad la exportación de cajas de banano a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, este puede ser aplicado para expandir las exportaciones hacia otros países de Europa y de la economía Euroasiática.

Para Bielorrusia se empezaría con 2 contenedores por semana con un incremento de 2 contenedores por semana cada año hasta el 2025 tras lo cual se incrementaría el número de contenedores a 3 por semana hasta el 2030. En el caso de Kazajistán, se empezaría con 1 contenedor por semana con un incremento de 1 contenedor por semana cada año hasta el 2030.

## CAPÍTULO IX

### 9. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

#### 9.1. Organigrama de la empresa

La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores (Daft, 2011).

El tipo de estructura organizacional que mejor se ajusta a los estilos de dirección y a la cultura que se requiere para el negocio propuesto es la estructura horizontal, la cual permitirá que los miembros de la empresa se organicen en torno a los procesos centrales.

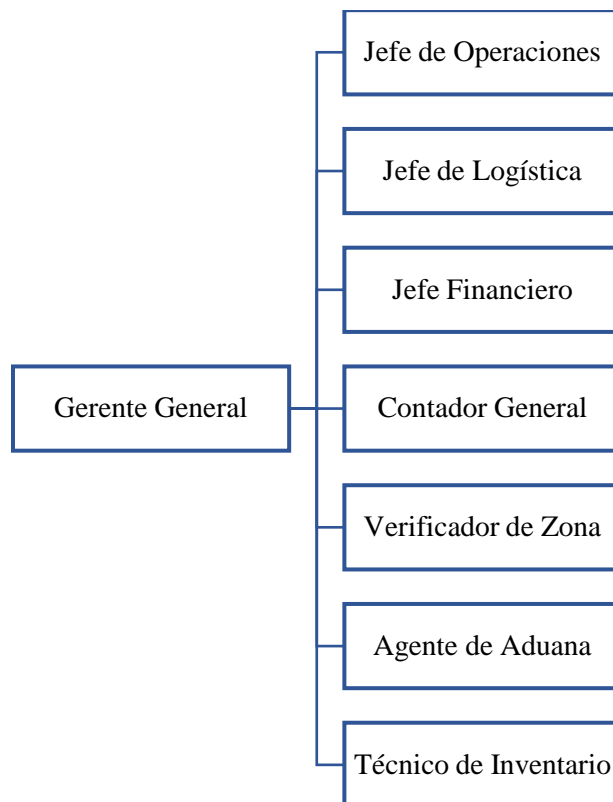
La línea de autoridad es directa entre el gerente de la empresa y los subordinados, los cuales estarán a cargo de un proceso específico. Logrando de esta forma que los procesos centrales sean transversales en el giro de negocio, implicando que los miembros de la organización trabajen en conjunto para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

La estructura está compuesta por nueve personas y las decisiones finales en las áreas operativas, administrativas y financieras deben ser aprobadas por el gerente de la organización. Con esto se logra implementar un mecanismo de control que recae sobre el responsable de la empresa sin quitar atribuciones y delegaciones al resto del personal.

El grupo empresarial que patrocinará el plan de negocios, participará en la gestión de seguimiento y control del desenvolvimiento logístico y financiero de la empresa a nivel macro. Para lograrlo, es necesaria la implementación de un sistema de control financiero, y que puede ser monitoreado por personal de la empresa extranjera en su país de origen. La responsabilidad de la gestión operativa y administrativa recae sobre el gerente de la organización a implementarse en el Ecuador.

Como se mencionó anteriormente, la estructura horizontal es la que mejor se adapta al plan de negocios de la empresa exportadora de banano. Con base en esto, en la siguiente figura se detalla la estructura organizacional propuesta para la compañía.





**Figura 23.** Estructura organizacional del plan de negocios

Fuente: Elaboración propia

## 9.2. Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa

A continuación se detallan los perfiles, funciones de los principales cargos en la empresa y cantidad de personas requerida.

### Gerente general

El gerente general es la persona que toma las decisiones finales respecto a los procesos operativos, administrativos y financieros. Es el responsable de articular todos los procesos de la organización, realizando las delegaciones correspondientes a los responsables de cada área de la estructura organizacional; además de ser quien representará legalmente a la compañía en aspectos judiciales y extrajudiciales, así como ante entidades externas como el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Adicionalmente, es el único interlocutor ante el representante de la compañía extranjera, por lo cual tiene la responsabilidad de incrementar el valor de la empresa, suscribir los informes de gestión operativa y financiera que sustenten este incremento o en su defecto, justifiquen el no cumplimiento de metas.

El perfil que debe tener el gerente general contempla el trabajar bajo presión para cumplir con la cuota de exportación solicitada, trabajo en equipo, conocimiento del sector agropecuario así como el de comercio exterior. Debe tener experiencia previa en la rama del negocio de mínimo cinco años y haber ocupado cargos relacionados con la logística y operación en empresas similares.

En lo que respecta a la formación académica, el título de tercer y cuarto nivel preferente es en carreras relacionadas a administración de empresas, agronegocios, gestión de proyectos, comercio internacional, o similares.

### **Jefe de operaciones**

Para el cargo de jefe de operaciones se requiere de solo una persona, la cual tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de la cuota de exportación y los pedidos semanales por parte de los clientes que residen en los mercados de Bielorrusia y Kazajistán.

Una vez que se conoce cuantas cajas de banano se requieren para cumplir con los pedidos, el jefe de operaciones se encarga de contactar a los productores con los que se han suscrito los respectivos contratos, para llegar a un acuerdo con ellos y completar el cupo correspondiente.

El perfil que debe cumplir el jefe de operaciones contempla el trabajar bajo presión y contrarreloj. El conocimiento en temas de negociación es sumamente importante así como la habilidad para comunicarse y llevar un buen trato con los productores y demás personas de la organización. De igual forma, la experiencia previa en negocios similares debe de ser mínimo de dos años.

En lo que respecta a la formación académica, el jefe de operaciones debe contar con un título de tercer nivel en ingeniería comercial, agronegocios, comercio exterior, economía, o similares.

### **Jefe de logística**

Para el cargo de jefe de logística se requiere de solo una persona. Las actividades principales a desempeñar constan de planificar la ruta óptima para la entrega de las cajas de banano por parte de los productores y su desembarco en el puerto o los centros de acopio. El insumo que se requiere para conocer cuales haciendas y con qué productores

se requiere coordinar la entrega de producto, es proporcionado por el jefe de operaciones.

El jefe de logística es el responsable de planificar y contactar a las empresas navieras para la carga en puerto. Así como las rutas de desembarco en puerto y la entrega de la documentación habilitante para el retiro del producto una vez que llegue al país de destino.

Adicionalmente, es el responsable de planificar las visitas a las haciendas para realizar el control de calidad a las plantaciones de banano. Para todas las actividades antes mencionadas, es indispensable una experiencia mínima de dos años.

En lo que respecta a la formación académica, el título de tercer nivel preferencial es el de ingeniería en logística y transporte. Sin embargo, también se contemplan carreras como comercio exterior, ingeniería comercial o negocios internacionales con énfasis en la cadena de suministro.

### **Jefe financiero**

Para el cargo de jefe financiero se requiere de una sola persona. Las actividades principales a desempeñar son las del manejo del flujo de efectivo, caja y bancos. El pago a los productores y proveedores de insumos, así como el pago a los colaboradores de la organización y a los entes gubernamentales como el SRI, IESS, entre otros; previa aprobación del gerente general.

Debido a que el jefe financiero tiene bajo su responsabilidad sumas importantes de dinero, el perfil que se requiere para el puesto es la de una persona centrada, honesta, con conocimiento del sector bancario y sistemas financieros. En lo que respecta a la formación académica, se requiere de un título de tercer nivel de economista, contador público autorizado o carreras afines, con experiencia laboral mínima de dos años.

### **Contador general**

El contador general de la empresa es el responsable del registro contable de todas las operaciones que lleva a cabo la organización. Debe poder realizar los informes de contabilidad administrativa para la toma de decisiones a nivel gerencial, informes de contabilidad de costos, contabilidad financiera y contabilidad tributaria.

Dentro de sus funciones están la de preparar el estado de resultados, balance general, estado de flujo de efectivo y cambio en el patrimonio; y su respectiva presentación ante los organismos de control como el SRI, IEES, Superintendencia de Compañías, etc.

La formación académica es muy concreta y contempla el título de contador público autorizado (CPA). Debe demostrar experiencia de mínimo dos años como contador de preferencia en empresas de similares características.

### **Verificador de zona**

En lo que respecta al verificador de zona, se requieren de dos personas. Uno ocupará el cargo de verificador de zona norte que abarca las provincias de Los Ríos y parte norte de la provincia del Guayas, y otra persona ocupará el cargo de verificador de zona sur que abarca la provincia de El Oro y la parte sur de la provincia del Guayas.

Las actividades principales a desempeñar son las de visitar y conocer a los productores. Realizar las inspecciones a las haciendas y realizar el control de calidad a las plantaciones de banano, estar presente durante el control de calidad que realiza la compañía verificadora. Este proceso incluye la revisión de la fruta para constatar que se encuentre libre de plagas, enfermedades o estado de maduración; así como verificar el estado de la hacienda en los días de embarque.

El perfil que se requiere para los verificadores de zona, contempla la experiencia en la realización de controles de calidad, conocimiento de agronegocios, logística y habilidades de comunicación y negociación.

En la formación académica es deseable un título de tercer nivel, aunque no es indispensable. Sin embargo, si se requiere de mínimo tres años realizando trabajos similares en industrias de similares características.

### **Agente de aduana**

El agente de aduana es el responsable de gestionar todos los permisos, documentos y logística asociada en aduanas, puertos de embarque y desembarque. Esto contempla la carga en las bodegas de los barcos o en contenedores de ser el caso. Para el cargo se requiere de una sola persona.

Dentro de sus actividades también se incluyen la gestión y coordinación con la empresa que realizará el control antinarcoótico. En este proceso se revisan los contenedores vacíos apenas salen del patio naviero y cuando el contenedor está lleno antes de ingresar a puerto.

Para el puesto de agente de aduana se requiere de experiencia en cargos similares de mínimo dos años, así como una formación académica en comercio exterior, logística y transporte, o carreras afines.

### **Técnico de inventario**

Para el cargo de técnico de inventario se requiere de una sola persona y es el encargado de adquirir todos los insumos necesarios para la correcta operación de la empresa. Los insumos contemplan las cajas vacías para ser entregadas a los productores, las herramientas para realizar el control de calidad en las visitas a las haciendas, así como todos los insumos de oficina y lo correspondiente a los vehículos.

Debido a las responsabilidades delegadas al técnico de inventario, no es indispensable un título de tercer nivel. Sin embargo, el perfil contempla habilidades de comunicación, trabajo en equipo, conocimiento logístico, honestidad y compromiso.

### **9.3. Situación laboral en la localidad: cantidad y calidad**

La industria del banano emplea alrededor de 250.000 trabajadores directos y aproximadamente 2,5 millones de trabajadores en las diferentes etapas de la cadena de suministro, desde las actividades de producción hasta las de exportación (AEBE, 2019).

La cantidad de empresas exportadoras de banano al 2019 alcanza la cifra de 235 compañías desde pequeños, medianos y grandes exportadores. Situación que describe que existe una gran cantidad de profesionales afines a la industria, debido a que si consideramos como base 10 personas trabajando en cada empresa, se considera que no menos de 2.350 personas trabajan directamente en exportadoras.

Debido a la historia en exportación de banano en el Ecuador, es posible encontrar personal capacitado y con experiencia en el mercado laboral, haciendo énfasis en los procesos productivos, control de calidad, logístico, comercio exterior y aduanas.

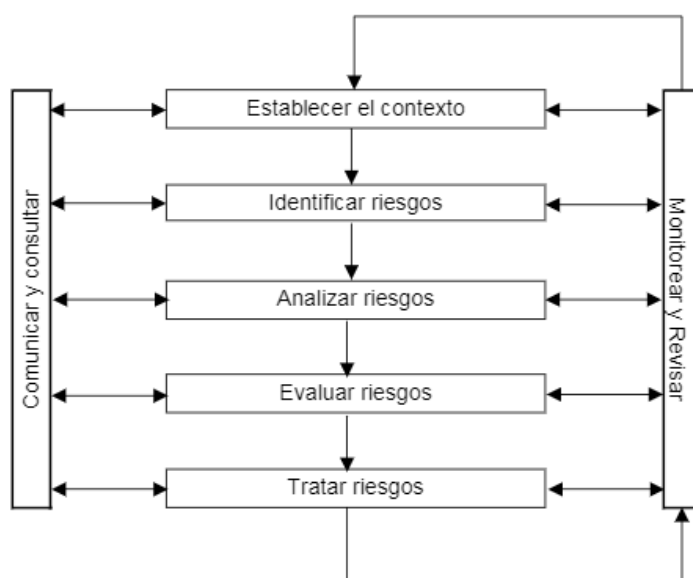
## CAPÍTULO X

### 10. ANÁLISIS DE RIESGOS

La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos describe al riesgo como el evento o condición que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto (PMI, 2017).

La gestión de riesgo involucra la identificación, análisis y evaluación de los riesgos; permitiendo identificar amenazas, determinar los controles actuales, estimar consecuencias y sus probabilidades (Quesada, 2010).

En el proceso de exportación de banano las variables de riesgo se encuentran a lo largo de todo el ciclo de vida del producto; la gestión de riesgos permite obtener un nivel estimado de riesgo para su respectivo tratamiento, ya sea tomar la decisión de mitigarlo, aceptarlo, transferirlo o evitarlo.



**Figura 24.** *Proceso de administración de riesgos*

Fuente: (Quesada, 2010)

#### 10.1. Consideraciones ambientales

Los factores ambientales pueden afectar el desarrollo económico de toda una industria y se deben de considerar los elementos tanto ambientales como ecológicos que rodean al sector del banano.

Las plagas y enfermedades son las principales amenazas ambientales en la producción del banano, es por esto que los pesticidas son un insumo utilizado de forma intensiva en el cultivo del banano. Esta práctica produce fuertes externalidades medioambientales generalmente de forma negativa, esto conlleva el agotamiento de recursos naturales y la implementación de prácticas para mejorar la preservación del medio ambiente y la salud humana (UNCTAD, 2015).

Con la finalidad de proteger a poblaciones aledañas a los cultivos, así como garantizar la inocuidad del consumo y exportación, en Ecuador se ha implementado un sistema de control liderado por la Agencia Ecuatoriana para el Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), la cual se encuentra adscrita al Ministerio de Agricultura. El control de las diferentes plagas se la realiza en conjunto con el Ministerio de Ambiente y con el Ministerio de Salud Pública.

En febrero de 2015, se expidió el Reglamento para el Saneamiento Ambiental Agrícola, el cual tiene como finalidad regular y controlar las aplicaciones aéreas y terrestres de agroquímicos y productos afines en actividades agrícolas. Esto se dio a partir del Acuerdo Interministerial Nro. 365 entre el Ministerio de Ambiente, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Agricultura y Dirección General de Aviación.

Agrocalidad brinda el servicio especializado de control en empacadoras, centros de acopio y puntos de control; mediante inspectores que están habilitados para aprobar, rechazar, sancionar infracciones, ordenar destrucción de cargamentos y disponer correctivos en general en todo el proceso de preparación de envíos (MAG, 2015). Los mismos debe constar en el registro de operadores en el sistema gestor unificado de información de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad, 2013).

La solicitud de inspección fitosanitaria la realiza la compañía exportadora a una de las coordinaciones provinciales, indicando en la solicitud el horario respectivo con mínimo 24 horas de anticipación. Las inspecciones solo se las realizan en sitios registrados del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Agrocalidad, 2013).

La empresa exportadora es responsable de designar a un representante para el traslado de las cajas y su reempaque posterior. Además, deberá estar presente durante todo el proceso de inspección.

A nivel internacional se han establecido normas para el control laboral, sanitario y ambiental, tales como la certificación orgánica SKAL, Fair Trade FLO y Naturama. La producción también va de la mano de la tecnificación del proceso en general, para esto se cuenta con certificaciones internacionales de calidad tales como las normas ISO, HACCP, Rainforest Alliance y GLOBALGAP (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

## **10.2. Principales variables de riesgo: internas y externas**

Los riesgos están presentes en toda la cadena de suministro y pueden llegar a afectar tanto a pequeñas, medianas y grandes empresas; pueden provenir de todas partes ya sea desde acciones criminales, acecho de plagas, errores operacionales, de transporte y documentales; internos o externos.

Cuando se habla de comercio exterior, los exportadores tienen presente riesgos como el robo de mercadería, daños del producto en la transportación o introducción de sustancias estupefacientes; sin embargo, uno de los principales riesgos es el incumplimiento de los contratos con los clientes del exterior debido a que si no se logra lo acordado, se perderán todos los recursos invertidos y la credibilidad como exportador se verá disminuida. A continuación, se mencionan las principales variables de riesgo en el comercio exterior y sus posibles consecuencias, con la finalidad de implementar medidas para prevenirlos o mitigarlos.

### **Variables de riesgo internas**

#### Riesgos de control de calidad

Si el producto entregado al cliente no cumple con las especificaciones acordadas, causaría un detrimento en la confianza y posteriormente la terminación contractual entre exportador y cliente, perdiendo la mayoría de la inversión realizada.

Esto puede ser provocado por la incorrecta elaboración del listado de verificación de requerimientos para el proceso de control o la inoportuna contratación de una empresa verificadora que no realiza correctamente sus actividades. Una falla en el control fitosanitario conlleva al impedimento de desembarque del producto en el puerto destino llegando a la confiscación de la misma.

#### Riesgos operativos y control de personal



Contar con procesos internos deficientes en especial en lo pertinente a verificación y contratación de personal, sistema financiero, confidencialidad e integridad de la información; puede causar que no se cuente con el personal idóneo y las actividades operativas se vean mermadas. El registro de operaciones y de finanzas debe permitir el acceso, análisis y auditoría desde el exterior por parte de la empresa extranjera. Una disminución en la confianza hacia el personal que labora en las oficinas en Ecuador podrían provocar hasta el cierre de operaciones de la misma.

#### Riesgos logísticos

El banano al ser un producto perecible, los tiempos de cumplimiento de las actividades inmersas en la cadena de suministro deben estar levantados y registrados de forma oportuna. Una ineficiencia en la logística causaría la pérdida del producto ya sea por maduración temprana del banano o retrasos en las inspecciones y embarque en puerto.

### Riesgos documentales

Para poder realizar la exportación de banano y que la carga pueda ser retirada en el puerto de destino se debe presentar toda la documentación respectiva entre las cuales se tienen el Bill of Lading, Certificado de Origen y Certificado Fitosanitario, Lista de Carga y Registrador de Datos de Temperatura; la incorrecta elaboración de estos documentos puede provocar desde retrasos en el retiro de la carga, incumplimientos de contrato y sanciones que pueden llegar hasta la confiscación del producto enviado.

### **Variables de riesgo externas**

#### Riesgos de transportación

Las cajas de banano desde que salen de su origen hasta que llegan a su destino, atraviesan varios medios de transportación los cuales pueden sufrir averías o inconvenientes.

El transporte terrestre y de grúa en el proceso de embarque, puede sufrir colisiones que perjudican la calidad del producto. En el transporte marítimo puede darse el caso que en la navegación ocurran accidentes y se tenga que desprender de la carga, de igual forma están expuestos a naufragios, tempestades, piratería o colisiones.

#### Riesgos de crimen organizado

Además del posible robo de mercadería en el proceso de transportación, también el riesgo se ve presente en la posible utilización de la industria para el lavado de activos y en el narcotráfico. Esto último mediante la introducción de sustancias estupefacientes en cualquier punto de la cadena de suministro, es por esto que el control antinarcótico se lo realiza antes de la entrada a puerto como en el proceso de embarque.

#### Riesgos políticos

Los países al ser soberanos pueden realizar acciones como la imposición de barreras arancelarias, restricciones de ingreso de ciertos productos por motivos sanitarios e incluso el pago en el exterior. Los acuerdos comerciales suscritos entre países pueden minimizar el riesgo.

### Riesgos cambiarios

El riesgo cambiario es un ejemplo de riesgo que puede llegar a tener un efecto positivo. El exportador al recibir el pago en una moneda distinta a la de su moneda local, puede verse afectado por la devaluación de la moneda o su volatilidad, incurriendo en pérdidas; el beneficio ocurre cuando sucede el efecto contrario.

### Riesgos comerciales

El riesgo comercial se presenta en las operaciones mismas del comercio exterior. Los factores de acuerdos comerciales como la forma de pago, créditos, descuentos por pronto pago, exigencias de clientes, nivel de competencia, entre otros; pueden provocar pérdidas al exportador si no se analizan con anticipación los efectos de las mismas.

### Riesgos sanitarios

A finales del 2019 e inicios del 2020 se produjo la aparición y propagación de un nuevo coronavirus llamado SARS-CoV2 que produce la enfermedad denominada COVID-19, lo cual ha desatado una crisis sanitaria en todo el planeta.

La enfermedad afecta principalmente las vías respiratorias colapsando los pulmones de personas y esta se propaga con mucha facilidad, por lo cual muchos países han implementado la cuarenta y el distanciamiento social.

La industria alimentaria es considerada como un sector esencial junto con el de la salud y servicios básicos, por lo cual los gobiernos de la mayoría de países han tratado de proteger estas actividades para que continúen operando.

Dada esta situación, la industria del banano ha visto mermada su producción y una baja de los precios en los mercados internacionales, producto de disminución en la mano de obra y tiempos de traslados marítimos. Sin embargo, la exportación de cajas de banano provenientes del Ecuador se ha mantenido en volúmenes estables (FreshPlaza, 2020). Esto puede explicarse por el factor de provisión de alimentos que realizan las familias durante la crisis, por lo cual toda la cadena de suministro debe trabajar organizadamente para proveer del producto tanto a nivel nacional como internacional.

### **10.3. Análisis de sensibilidad: escenarios optimista y pesimista**

#### **Escenarios optimistas**

- Sostenimiento de la temporalidad de la demanda de banano en los países de la Unión Europea y Unión Económica Euroasiática, durante los meses de febrero hasta mayo y de agosto hasta octubre; meses en los cuales las temperaturas bajan en el país de destino y no existe producción de fruta.
- Estricto control fitosanitario en cultivos para la prevención de plagas como la presencia del Fusarium Raza 4, con lo cual no existe merma en la producción y la oferta por parte de productores se mantiene o aumenta.
- Durante y después de que concluya la emergencia sanitaria producto de la enfermedad del COVID-19, se mantenga la demanda de banano en países extranjeros. Permitiendo un continuo abastecimiento en cada parte de la cadena de suministro de la exportación del banano.

#### **Escenarios pesimistas**

- El aumento de casos por enfermedad del COVID-19 en personas que laboran a lo largo de la cadena de suministro, conlleva a que se vea disminuida la producción, se aumenten los tiempos de traslado, baje la demanda y en consecuencia bajen los precios en mercados internacionales.
- La aparición de nuevas plagas en plantaciones que presionen a la imposición de restricciones sanitarias al banano ecuatoriano en los países destino.
- Catástrofes naturales que generen una disminución de precios en los mercados por la dificultad de producción y acceso al producto.

## CAPÍTULO XI

### 11. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

#### 11.1. Inversión inicial del proyecto

El valor de la inversión inicial del proyecto es de US\$ 471.104,01, para lo cual el inversionista realizará un aporte de capital propio de US\$ 141.331,20 que representa el 30 % del total de la inversión; y el valor restante será financiado por un préstamo bancario de US\$ 329.772,81 a una tasa de interés del 9,76 % (BanEcuador, 2020). El detalle de los componentes de la inversión inicial se detalla a continuación.

**Tabla 26.** *Inversión inicial del proyecto*

<b>Detalle</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Valor de Desecho</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Vehículos	\$137.000,00	\$59.000,00	\$15.600,00
Mobiliario oficina	\$7.000,00	\$0,00	\$700,00
Equipos informáticos	\$5.000,00	\$0,00	\$1.000,00
Capital de Trabajo	\$322.104,01	\$0,00	\$0,00
<b>Total</b>	<b>\$471.104,01</b>	<b>\$59.000,00</b>	<b>\$17.300,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 11.2. Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto

Con la finalidad de calcular las proyecciones de ingresos y egresos del proyecto, primero se determinó el precio de compra de las cajas de banano a los productores para lo cual se tomó en consideración el precio mínimo de sustentación del 2018 al 2020 y se proyectó al 2030 el precio de compra con base en los porcentajes de crecimiento de los años antes mencionado (MAG, 2019).

Debido a la temporalidad de la demanda en los mercados europeos, en los meses de julio y agosto el precio de la caja de banano se la comprará al valor del precio mínimo de sustentación; para los meses de enero a marzo, junio, septiembre y diciembre, se adquirirá la caja de banano a un 12,5 % adicional; y en los meses de abril a mayo y de octubre a noviembre, se adquirirá la caja de banano a un 25 % adicional. Con estas consideraciones se promedian los valores mensuales para obtener el valor promedio anual. Adicionalmente, con base en las entrevistas a expertos, se determinó los gastos FOB adicionales al precio de la caja de banano que incurre el exportador (Anexo 5).

**Tabla 27. Proyección de precios de compra cajas de banano**

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Precio caja de banano	\$7,451	\$7,570	\$7,691	\$7,814	\$7,939	\$8,066	\$8,195	\$8,326	\$8,460	\$8,595
Gastos exportador FOB	\$2,55	\$2,60	\$2,65	\$2,70	\$2,75	\$2,80	\$2,86	\$2,91	\$2,97	\$3,02
<b>Costo FOB / Caja</b>	<b>\$10,00</b>	<b>\$10,17</b>	<b>\$10,34</b>	<b>\$10,51</b>	<b>\$10,69</b>	<b>\$10,87</b>	<b>\$11,05</b>	<b>\$11,24</b>	<b>\$11,43</b>	<b>\$11,62</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de (MAG, 2019)

La proyección de gastos fijos y variables se muestra a continuación y en los Anexos 6 y 7 se desglosan los detalles.

**Tabla 28. Proyección de costos fijos y variables**

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Costos Variables (Millones US\$)</b>										
Costo ventas Bielorrusia	\$1,25	\$2,54	\$3,87	\$5,25	\$6,67	\$8,82	\$11,04	\$13,32	\$15,69	\$18,13
Costo ventas Kazajistán	\$0,62	\$1,27	\$1,94	\$2,62	\$3,34	\$4,07	\$4,83	\$5,61	\$6,42	\$7,25
Transporte terrestre	\$0,24	\$0,49	\$0,74	\$0,99	\$1,25	\$1,58	\$1,92	\$2,27	\$2,62	\$2,97
Transporte marítimo	\$0,24	\$0,48	\$0,48	\$0,72	\$0,96	\$0,96	\$1,20	\$1,44	\$1,68	\$1,92
Costos portuarios	\$0,08	\$0,15	\$0,21	\$0,29	\$0,36	\$0,46	\$0,55	\$0,66	\$0,76	\$0,86
<b>Subtotal</b>	<b>\$2,43</b>	<b>\$4,92</b>	<b>\$7,24</b>	<b>\$9,87</b>	<b>\$12,58</b>	<b>\$15,89</b>	<b>\$19,54</b>	<b>\$23,30</b>	<b>\$27,16</b>	<b>\$31,13</b>
<b>Costos Fijos (Millones US\$)</b>										
Gastos administrativos	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,06	\$0,06
Sueldos y Aportaciones	\$0,14	\$0,16	\$0,16	\$0,16	\$0,16	\$0,17	\$0,17	\$0,17	\$0,17	\$0,18
<b>Subtotal</b>	<b>\$0,18</b>	<b>\$0,20</b>	<b>\$0,20</b>	<b>\$0,20</b>	<b>\$0,21</b>	<b>\$0,21</b>	<b>\$0,22</b>	<b>\$0,22</b>	<b>\$0,23</b>	<b>\$0,24</b>
<b>Total</b>	<b>\$2,61</b>	<b>\$5,12</b>	<b>\$7,44</b>	<b>\$10,08</b>	<b>\$12,79</b>	<b>\$16,10</b>	<b>\$19,76</b>	<b>\$23,52</b>	<b>\$27,39</b>	<b>\$31,37</b>

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración la tasa de crecimiento de precios al 2030 para Bielorrusia y Kazajistán detallados en la tabla 22 y la estimación de envío de contenedores por semana, en la cual se considera un total de 1.200 cajas por contenedor, los ingresos del proyecto se muestran a continuación.

**Tabla 29. Proyección de ingresos del proyecto**

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Bielorrusia (Millones US\$)</b>										
Contenedores por semana	2	4	6	8	10	13	16	19	22	25
Ingreso ventas Bielorrusia	\$2,07	\$4,10	\$6,15	\$8,19	\$10,15	\$13,08	\$16,10	\$19,12	\$22,14	\$24,93
<b>Kazajistán (Millones US\$)</b>										
Contenedores por semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso ventas Kazajistán	\$0,62	\$1,24	\$1,86	\$2,48	\$3,07	\$3,65	\$4,26	\$4,87	\$5,47	\$6,03
<b>Total Ingreso Ventas</b>	<b>\$2,69</b>	<b>\$5,34</b>	<b>\$8,00</b>	<b>\$10,67</b>	<b>\$13,22</b>	<b>\$16,73</b>	<b>\$20,36</b>	<b>\$23,99</b>	<b>\$27,62</b>	<b>\$30,96</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del margen bruto del proyecto se considerará el precio de venta promedio menos el costo de producción.

$$\text{Margen bruto} = \text{Precio de venta} - \text{Costo de producción}$$

El margen bruto para el primer año de operación es de US\$ 4,37. Este valor no considera los gastos administrativos, sueldos ni costo de ventas como el transporte marítimo.

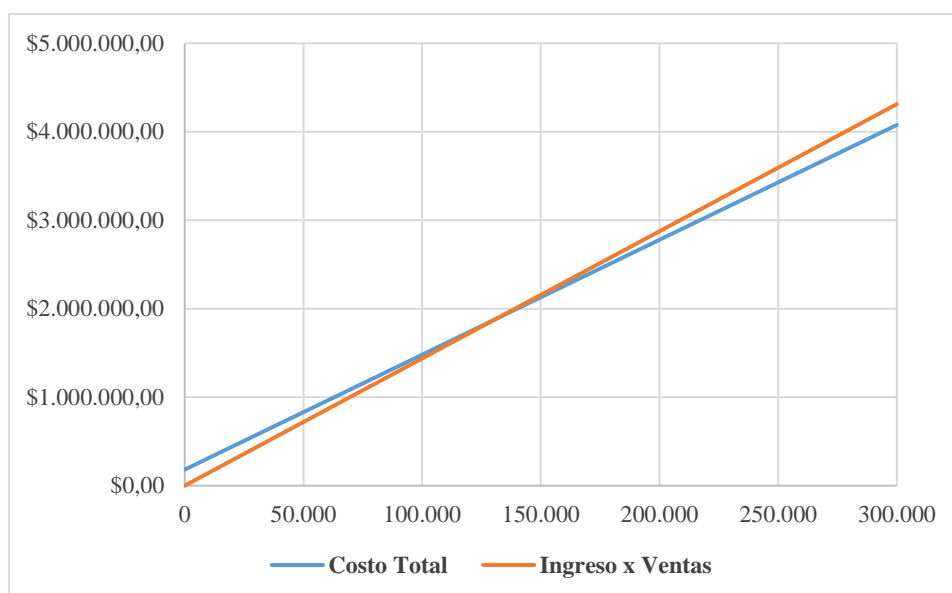
### 11.3. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizará la siguiente fórmula con las siguientes consideraciones.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{(\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario})}$$

- Costo Fijo Total: \$181.720,05
- Precio Unitario: \$14,38
- Costo Variable Unitario: \$12,99

El punto de equilibrio del proyecto es de 130.651 cajas de banana vendidas, lo que representa US\$ 1.878.304,81. Estos valores indican la cantidad e ingresos para que no existan ni pérdidas ni ganancias. Gráficamente el punto de equilibrio se muestra a continuación.



**Figura 25.** *Punto de equilibrio gráfico*

Fuente: Elaboración propia

### 11.4. Tabla de amortización del financiamiento del proyecto

El crédito bancario a la que se va a incurrir para financiar el proyecto asciende a US\$ 329.772,81 lo que representa al 70 % de la inversión inicial. El plazo es a 10 años con una tasa de interés para producción, comercio y servicios del 9,76 % (BanEcuador, 2020). El detalla de amortización del financiamiento del proyecto se detalla a continuación.

**Tabla 30.** *Tabla de amortización del financiamiento del proyecto*

<b>Porcentaje préstamo</b>	70 %				
<b>Capital total</b>	\$329.772,81				
<b>Número de periodos</b>	10				
<b>Tipo de interés</b>	9,76 %				

No.	Saldo Inicial	Amortización Capital	Interés	Pago Anual	Saldo Final
0	-	-	-	-	\$329.772,81
1	\$329.772,81	\$32.977,28	\$32.185,83	\$65.163,11	\$296.795,53
2	\$296.795,53	\$32.977,28	\$28.967,24	\$61.944,52	\$263.818,25
3	\$263.818,25	\$32.977,28	\$25.748,66	\$58.725,94	\$230.840,97
4	\$230.840,97	\$32.977,28	\$22.530,08	\$55.507,36	\$197.863,69
5	\$197.863,69	\$32.977,28	\$19.311,50	\$52.288,78	\$164.886,41
6	\$164.886,41	\$32.977,28	\$16.092,91	\$49.070,19	\$131.909,12
7	\$131.909,12	\$32.977,28	\$12.874,33	\$45.851,61	\$98.931,84
8	\$98.931,84	\$32.977,28	\$9.655,75	\$42.633,03	\$65.954,56
9	\$65.954,56	\$32.977,28	\$6.437,17	\$39.414,45	\$32.977,28
10	\$32.977,28	\$32.977,28	\$3.218,58	\$36.195,86	\$0,00
<b>Total</b>	-	<b>\$329.772,81</b>	<b>\$177.022,04</b>	<b>\$506.794,86</b>	-

Fuente: Elaboración propia



## 11.5. Flujo de caja del proyecto sin financiamiento

**Tabla 31.** *Flujo de caja del proyecto sin financiamiento*

Detalle	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos		\$2.691.273,61	\$5.335.742,47	\$8.003.613,70	\$10.671.484,94	\$13.222.344,28	\$16.732.781,03	\$20.360.229,69	\$23.987.678,35	\$27.615.127,00	\$30.963.624,09
Costos Variables (-)		\$2.430.901,41	\$4.920.953,67	\$7.241.045,61	\$9.873.788,41	\$12.580.416,03	\$15.890.103,46	\$19.542.086,76	\$23.298.298,81	\$27.161.173,85	\$31.133.200,68
Costos Fijos (-)		\$181.720,05	\$195.005,10	\$199.369,94	\$203.919,40	\$208.666,80	\$213.626,65	\$218.814,73	\$224.248,28	\$229.946,06	\$235.928,58
Depreciación Vehículos (-)		\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00
Depreciación Mobiliario Oficina (-)		\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Depreciación Equipos Informáticos (-)		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$61.352,16</b>	<b>\$202.483,70</b>	<b>\$545.898,15</b>	<b>\$576.477,13</b>	<b>\$415.961,44</b>	<b>\$611.750,93</b>	<b>\$582.028,20</b>	<b>\$447.831,26</b>	<b>\$206.707,08</b>	<b>-\$422.805,17</b>
Impuestos y Participación de Trabajadores (-)		\$22.240,16	\$73.400,34	\$197.888,08	\$208.972,96	\$150.786,02	\$221.759,71	\$210.985,22	\$162.338,83	\$74.931,32	\$0,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$39.112,00</b>	<b>\$129.083,36</b>	<b>\$348.010,07</b>	<b>\$367.504,17</b>	<b>\$265.175,42</b>	<b>\$389.991,22</b>	<b>\$371.042,98</b>	<b>\$285.492,43</b>	<b>\$131.775,77</b>	<b>-\$422.805,17</b>
Depreciación Vehículos		\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00
Depreciación Mobiliario Oficina		\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Depreciación Equipos Informáticos		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Valor de Desecho Vehículos (-)	\$137.000,00					\$59.000,00	\$137.000,00				
Mobiliario Oficina (-)	\$7.000,00										
Equipos Informáticos (-)	\$5.000,00					\$5.000,00					
Capital de Trabajo (-)	\$322.104,01										
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-\$471.104,01</b>	<b>\$56.412,00</b>	<b>\$146.383,36</b>	<b>\$365.310,07</b>	<b>\$384.804,17</b>	<b>\$199.475,42</b>	<b>\$407.291,22</b>	<b>\$388.342,98</b>	<b>\$302.792,43</b>	<b>\$149.075,77</b>	<b>-\$405.505,17</b>

Fuente: Elaboración propia

## 11.6. Flujo de caja del proyecto con financiamiento

**Tabla 32.** Flujo de caja del proyecto con financiamiento

Detalle	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos		\$2.691.273,61	\$5.335.742,47	\$8.003.613,70	\$10.671.484,94	\$13.222.344,28	\$16.732.781,03	\$20.360.229,69	\$23.987.678,35	\$27.615.127,00	\$30.963.624,09
Costos Variables (-)		\$2.430.901,41	\$4.920.953,67	\$7.241.045,61	\$9.873.788,41	\$12.580.416,03	\$15.890.103,46	\$19.542.086,76	\$23.298.298,81	\$27.161.173,85	\$31.133.200,68
Costos Fijos (-)		\$181.720,05	\$195.005,10	\$199.369,94	\$203.919,40	\$208.666,80	\$213.626,65	\$218.814,73	\$224.248,28	\$229.946,06	\$235.928,58
Gastos Por Interés del Préstamo (-)		\$32.185,83	\$28.967,24	\$25.748,66	\$22.530,08	\$19.311,50	\$16.092,91	\$12.874,33	\$9.655,75	\$6.437,17	\$3.218,58
Depreciación Vehículos (-)		\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00
Depreciación Mobiliario Oficina (-)		\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Depreciación Equipos Informáticos (-)		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$29.166,33</b>	<b>\$173.516,46</b>	<b>\$520.149,49</b>	<b>\$553.947,05</b>	<b>\$396.649,95</b>	<b>\$595.658,02</b>	<b>\$569.153,87</b>	<b>\$438.175,51</b>	<b>\$200.269,92</b>	<b>-\$426.023,75</b>
Impuestos y Participación de Trabajadores (-)		\$10.572,80	\$62.899,72	\$188.554,19	\$200.805,81	\$143.785,61	\$215.926,03	\$206.318,28	\$158.838,62	\$72.597,85	\$0,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$18.593,54</b>	<b>\$110.616,74</b>	<b>\$331.595,30</b>	<b>\$353.141,24</b>	<b>\$252.864,34</b>	<b>\$379.731,99</b>	<b>\$362.835,59</b>	<b>\$279.336,89</b>	<b>\$127.672,07</b>	<b>-\$426.023,75</b>
Depreciación Vehículos		\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00
Depreciación Mobiliario Oficina		\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Depreciación Equipos Informáticos		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Valor de Desecho						\$59.000,00					
Vehículos (-)	\$137.000,00					\$137.000,00					
Mobiliario Oficina (-)	\$7.000,00										
Equipos Informáticos (-)	\$5.000,00					\$5.000,00					
Capital de Trabajo (-)	\$322.104,01										
Préstamo Bancario	\$329.772,81										
Pagos Amortización de Capital del Préstamo (-)		\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28	\$32.977,28
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-\$141.331,20</b>	<b>\$2.916,26</b>	<b>\$94.939,46</b>	<b>\$315.918,02</b>	<b>\$337.463,96</b>	<b>\$154.187,06</b>	<b>\$364.054,71</b>	<b>\$347.158,31</b>	<b>\$263.659,61</b>	<b>\$111.994,79</b>	<b>-\$441.701,03</b>

Fuente: Elaboración propia

## 11.7. Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC

### Modelo de precios de bienes de capital (CAPM)

El CAPM (Capital Asset Pricing Model) o modelo de precios de bienes de capital es un modelo que describe la relación entre riesgo y rendimiento esperado; en este modelo el rendimiento esperado de una acción es la tasa libre de riesgo más una prima basada en el riesgo sistemático de la acción; y en esencia es la relación entre el rendimiento esperado y el riesgo sistemático, y la valuación de acciones (Van Horne & Wachowicz, 2010).

La fórmula del CAPM es la siguiente:

$$E(r) = r_f + \beta(r_m - r_f) + \lambda R_p$$

Donde:

- $E(r)$  = Rendimiento esperado de una acción
- $r_f$  = Tasa libre de riesgo
- $r_m$  = Rendimiento promedio del mercado
- $\beta$  = Beta de la acción
- $(r_m - r_f)$  = Premio requerido por invertir en acciones
- $\lambda$  = Exposición de la inversión al riesgo país
- $r_p$  = Riesgo país

Para utilizar una tasa libre de riesgo correcta, se tomó como referencia los rendimientos de bonos de tesoro de Estados Unidos a 10 años los cuales mostraron un valor de 0,59 % (Bloomberg, 2020).

Para el cálculo del rendimiento promedio del mercado se utilizó el rendimiento mostrado por la compañía ReyBanpac en el 2019, la cual obtuvo una utilidad neta de US\$ 11.625.494 y un patrimonio de US\$ 74.170.000, dando como resultado un rendimiento de 15,67 %

Con base en lo publicado por el profesor Aswath Damodaran en su portal universitario, el beta ajustado para la industria de agricultura es de 0,89 (Damodaran, 2020) y la exposición de la inversión al riesgo país para el Ecuador es de 14,69 % (Damodaran, 2020).

$$E(r) = 0,59 \% + 0,89 (16,67 \% - 0,59 \%) + 14,69 \%$$

$$E(r) = 28,70 \%$$

Por el cual es CAPM para el presente proyecto resulta en 28,70 %, lo cual es el costo de los recursos propios, valor que se utilizará para el cálculo de indicadores tomando como referencia el flujo de caja del proyecto sin financiamiento.

### **Costo promedio ponderado de capital (WACC)**

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) o costo promedio ponderado de capital es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros para valorar un proyecto de inversión.

Para calcular el costo promedio ponderado de capital, primero se obtiene el costo de la deuda después de impuestos (costo de deuda antes de impuestos 9,76 % por la tasa impositiva 36,25 %) el cual es de 6,22 %. Como se mencionó a inicios del capítulo, el 70 % del financiamiento inicial se lo realizará a través de un préstamo bancario; por lo cual el costo de la deuda después de impuestos considerando el peso del financiamiento es de 4,36 %.

El costo del capital propio considerando que representará el 30 % del financiamiento inicial, es de 8,61 %. Por lo cual el costo promedio ponderado de capital para el presente plan de negocios es de 12,97 %, el cual se utilizará para el cálculo de indicadores tomando como referencia el flujo de caja del proyecto con financiamiento.

**Tabla 33.** *Costo promedio ponderado de capital (WACC)*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Costo</b>	<b>Ponderación</b>
Préstamo bancario	\$329.772,81	70 %	6,22 %	4,36 %
Recursos propios	\$141.331,20	30 %	28,70 %	8,61 %
Costo promedio ponderado de capital	\$471.104,01	100 %	-	12,97 %

Fuente: Elaboración propia

## **11.8. Estados financieros**

### **Estado de resultados**

El estado de resultado del primer año de operación del proyecto muestra una utilidad neta de US\$ 32.304,18 después de impuesto y la reserva legal.

**Tabla 34.** Estado de resultados al 31 de diciembre de 2021

<b>Estado de Resultados</b>	
<b>Al 31 de Diciembre de 2021</b>	
<b>Ingresos</b>	
Ventas	\$2.691.273,61
(-) Costo de Ventas	\$1.872.612,77
(=) Utilidad Bruta	\$818.660,85
<b>Gastos</b>	
(-) Gastos Administrativos	\$181.720,05
(-) Gastos de Ventas	\$558.288,64
(-) Gastos Financieros	\$32.185,83
(=) Total Gastos	\$772.194,51
(-) Depreciación	\$17.300,00
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$29.166,33</b>
(-) 36,25 % Impuestos	\$10.572,80
(+) Depreciación	\$17.300,00
<b>(=) Utilidad Antes de Reserva</b>	<b>\$35.893,54</b>
(-) 10 % Reserva Legal	\$3.589,35
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$32.304,18</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Balance general**

El balance general del primer año de operación del proyecto muestra un valor de activos de \$521.170,35, pasivos por US\$ 343.945,61 y un patrimonio total de US\$ 177.224,74.

**Tabla 35.** Balance general al 31 de diciembre de 2021

<b>Balance General</b>	
<b>Al 31 de Diciembre de 2021</b>	
<b>Activos</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	
Efectivo Equivalente	\$372.170,35
Cuentas por Cobrar	\$0,00
Inventario	\$0,00
<b>Total Activos Corriente</b>	<b>\$372.170,35</b>
<b>Activos No Corriente</b>	
Vehículos	\$137.000,00
Mobiliario	\$7.000,00
Equipos Informáticos	\$5.000,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$149.000,00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$521.170,35</b>

<b>Balance General</b>	
<b>Al 31 de Diciembre de 2021</b>	
<b>Pasivos</b>	
<b>Pasivos Corrientes</b>	
Cuentas por Pagar	\$3.600,00
Documentos por Pagar	\$32.977,28
Participación de Trabajadores por Pagar	\$3.281,21
Impuestos a la Renta por Pagar	\$7.291,58
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$47.150,08</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>	
Préstamo Bancario	\$296.795,53
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$296.795,53</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$343.945,61</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital	\$141.331,20
Utilidad Neta	\$32.304,18
Reserva Legal	\$3.589,35
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$177.224,74</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$521.170,35</b>

Fuente: Elaboración propia

### **11.9. Métodos de evaluación: VAN, TIR, índice de rentabilidad y periodo de recuperación**

Los métodos de evaluación utilizados para evaluar si se realiza la inversión o no son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), el índice de rentabilidad y el periodo de recuperación. La evaluación se realizará tanto para el flujo de caja sin financiamiento como con financiamiento.

Para la evaluación del flujo de caja sin financiamiento se tomará de referencia el modelo de precios de bienes de capital (CAPM) de 28,70 %, el cual nos da el siguiente resultado.

**Tabla 36.** *Ratios financieros del flujo del proyecto (sin deuda)*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
VAN	\$208.235,26
TIR	41,48 %
Tasa	28,70 %
Índice de rentabilidad	0,44
Período de recuperación	2,73 años

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación del flujo de caja con financiamiento se tomará de referencia el costo promedio ponderado de capital (WACC) de 12,97 %, el cual nos da el siguiente resultado.

**Tabla 37. Ratios financieros del flujo del proyecto (con deuda)**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
VAN	\$775.136,31
TIR	80,77 %
Tasa	12,97 %
Índice de rentabilidad	5,48
Período de recuperación	2,14 años

Fuente: Elaboración propia

### **11.10. Resultados y decisión financiera**

Como se puede apreciar en la evaluación del flujo proyectado utilizando el VAN y TIR, tanto para el flujo sin financiamiento y con financiamiento, el resultado es favorable para los inversionistas. Teniendo un periodo de recuperación de menos de 3 años para los dos escenarios.

Sin embargo, debido a la proyección de precios internacionales de la caja de banano, la cual muestra un descenso sostenido de US\$/Kg 1,13 para el 2022 hasta el 2024, US\$/Kg 1,12 para el 2025, US\$/Kg 1,11 para el 2026 hasta el 2029 y US\$/Kg 1,10 para el 2030; el flujo de caja del proyecto para el 2030 muestra un valor negativo de US\$ 441.701,03.

Adicionalmente, a partir del 2022 los costos de venta de Kazajistán son mayores a los ingresos por ventas. Esto indica que los ingresos por ventas de Bielorrusia están financiando las pérdidas del mercado de Kazajistán. Realizando la evaluación del VAN y TIR solo considerando las ventas a Bielorrusia nos dan como resultado US\$ 4.998.694,51 para el VAN y 215,22 % para el TIR.

La decisión financiera resultado de la evaluación de los flujos de caja proyectados es la de invertir en el proyecto pero solo si se considera la exportación de cajas de banano hacia el mercado de Bielorrusia, dejando de lado las ventas hacia Kazajistán las cuales no cubrirían los costos variables totales.

## CAPÍTULO XII

### 12. CONCLUSIONES

#### 12.1. Principales resultados y hallazgos

En el análisis del plan de negocios para el establecimiento de una empresa exportadora de banano de origen extranjera en el Ecuador con la finalidad de exportar a los mercados de Bielorrusia y Kazajistán, se pudo identificar que existe un potencial de crecimiento en la exportación de banano hacia esos países debido al crecimiento histórico en las exportaciones y en la imagen y reputación del banano de ecuatoriano a nivel mundial.

La evaluación financiera muestra resultados positivos con un VAN de US\$ 775.136,31 y una TIR de 80,77 % con un periodo de recuperación de menos de 3 años. Sin embargo, debido a las proyecciones a la baja del precio internacional del banano, en el 2030 el flujo de caja muestra un valor negativo. Esto se debe principalmente a que los costos variables superan a los ingresos por ventas en Kazajistán, llegando incluso a mostrarse que los ingresos por ventas en Bielorrusia financian las pérdidas las ventas hacia Kazajistán.

Si el proyecto contempla solo las ventas a Bielorrusia, los resultados son mucho más favorables, llegando a obtenerse un VAN de US\$ 4.998.694,51 y una TIR de 215,22 %, con un flujo de caja en el 2030 de US\$ 1.759.402,63 a pesar del descenso en el precio internacional de banano.

La entrevista a expertos permitió identificar que el control de calidad principalmente en el proceso de transporte terrestre y marítimo es de suma importancia, debido a que el banano debe llegar en el nivel de maduración óptimo y esto se logra controlando la temperatura en toda la cadena logística.

Finalmente, una variable de consideración es el establecimiento del precio mínimo de sustentación que se les paga a los productores por las cajas de banano. Una subida brusca en el precio mínimo de sustentación podría irrumpir negativamente en los flujos de caja proyectados. Esto conllevaría a incrementar el precio de venta lo cual tendría como consecuencia la pérdida de clientes en Bielorrusia y sobretodo en Kazajistán.



## **CAPÍTULO XIII**

### **13. RECOMENDACIONES**

#### **13.1. Planes de contingencia en función del análisis de riesgo realizado**

El control de calidad en toda la cadena logística es esencial para la correcta operación en la exportación de banano. Esto permitirá que el producto llegue en óptimas condiciones al cliente final y no existan devoluciones por defectos o baja calidad. Una ineficiencia en la logística causaría la pérdida del producto ya sea por maduración temprana del banano o retrasos en las inspecciones y embarque en puerto.

Tener buenos procesos internos, levantados adecuadamente e implementada la mejora continua, evita que el personal cometa errores sobretodo en la documentación necesaria para realizar los envíos.

Los riesgos políticos, cambiarios y comerciales entre países escapan del control de la compañía; sin embargo, realizar investigaciones continuas y estar informados respecto al panorama mundial en la industria del banano, reducen significativamente las potenciales pérdidas asociadas a nuevas inversiones.

La temporalidad de la demanda de banano en los países de la Unión Europea y Unión Económica Euroasiática, durante los meses de febrero hasta mayo y de agosto hasta octubre; meses en los cuales las temperaturas bajan en el país de destino y no existe producción de fruta, debe aprovecharse mediante una adecuada investigación de la demanda y un análisis de precios que permitan maximizar las ganancias.

En lo que respecta a la actual pandemia originada por la enfermedad denominada COVID-19, la mayoría de industrias han visto mermados sus ingresos. En lo que respecta a la industria del banano, las consecuencias pueden disminuirse si se realizan esfuerzos en toda la cadena de suministro, donde se debe trabajar organizadamente para proveer del producto tanto a nivel nacional como internacional.

## REFERENCIAS

- ACDI/VOCA. (2011). *Banana Análisis de la Cadena de Valor en el Departamento de San Pedro*.
- AEBE. (2019). *Estadísticas Publicadas AEBE*.
- AEBE. (Enero-Febrero de 2020). Exportaciones de banano mensuales por puerto. *Bananotas*, XIV(140), 14.
- Agrocalidad. (2013). *Guía de procedimientos para la inspección de banano y otras musáceas de exportación*.
- Agrocalidad. (2013). *Manual de procedimiento para el registro en Agrocalidad de Centros de acopio donde se realiza la inspección fitosanitaria de banano, otras musáceas afines y demás productos agrícolas de exportación*.
- Agrocalidad. (2013). *Manual de registro y procedimiento para verificadoras de calidad fitosanitaria de banano y otras musáceas de exportación*.
- Agrocalidad. (2013). *Protocolo para control y manejo de cochinilla en campo y empacadoras de banano de exportación*.
- Agrocalidad. (2013). *Protocolo para control y manejo de escama en campo y empacadoras de banano de exportación*.
- Bakertilly. (2019). *Modern Trends in KZ Retail Business*.
- BanEcuador. (26 de 07 de 2020). *Creditos Emprendimientos*. Obtenido de BanEcuador: <https://www.banecuador.fin.ec/credito-emprendimientos/>
- BCE. (2019). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador*. Quito.
- BCE. (2 de Julio de 2019). *La economía ecuatoriana creció 0,6% en el primer trimestre de 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- BCG. (2018). *The Boston Consulting Group - Belarusian Grocery Retail Market*.
- BID. (2010). *Como exportar a la Unión Europea - Guía práctica para PyMEs*.

- Bloomberg. (24 de 07 de 2020). *United States Rates & Bonds*. Obtenido de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- CFN. (2017). *Ficha Sectorial: Banano y Plátanos*.
- Cluster Banano. (2020). *Marketing de Banano: el amarillo perfecto para vender más bananos*. Obtenido de Cluster Banano: <http://banano.ebizor.com/marketing-de-banano-amarillo/>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Damodaran, A. (01 de 01 de 2020). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de Aswath Damodaran: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (01 de 07 de 2020). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de Aswath Damodaran: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Diario del Exportador. (Noviembre de 2014). *¿Qué llenar en la factura de exportación*. Obtenido de Diario del Exportador: [https://www.diariodelexportador.com/2014/11/que-llenar-en-la-factura-de-exportacion\\_13.html](https://www.diariodelexportador.com/2014/11/que-llenar-en-la-factura-de-exportacion_13.html)
- Diario La República. (29 de Mayo de 2019). *II Foro del Banano Fairtrade, Desafíos, tendencias e impacto*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2019/05/29/ii-foro-del-banano-fairtrade-desafios-tendencias-e-impacto/>
- Durán Solano, J. (Noviembre de 2018). *Plan de negocios para la exportación de banano ecuatoriano hacia el Medio Oriente (Dubai, Emiratos Árabes Unidos)*. Zamorano, Honduras.
- EEC. (2016). *The common phytosanitary quarantine requirements to the regulated articles and regulated objects at the customs border and in the customs territory of the Eurasian Economic Union*. Moscú.
- Ehmke, C., Fulton, J., & Akridge, J. (2007). *Industry Analysis: The Five Force*.

- Everyculture. (2020). *Culture of Belarus*. Obtenido de Everyculture:  
<https://www.everyculture.com/>
- Everyculture. (2020). *Culture of Kazakhstan*. Obtenido de Everyculture:  
<https://www.everyculture.com/Ja-Ma/Kazakhstan.html>
- FAO. (2005). *Norma Para El Banano CODEX STAN 205-1997*.
- FAO. (26 de 10 de 2016). *FAO*. Obtenido de Todo sobre los bananos: lo que debería saber acerca de esta fruta tropical: <http://www.fao.org/zhc/detail-events/es/c/447827/>
- FAO. (2019). *Banana Market Review: Preliminary results for 2018*. Roma.
- Fierro Ulloa, I. J., & Villacres Rojas, C. E. (16 de Febrero de 2014). Diagnóstico de la cadena logística de exportación del banano ecuatoriano hacia Estados Unidos de América. Ecuador.
- FreshPlaza. (2020). *Ecuador: La demanda de banano orgánico aumenta de forma constante*. Obtenido de FreshPlaza:  
<https://www.freshplaza.es/article/9073218/ecuador-la-demanda-de-banano-orgánico-aumenta-de-forma-constante/>
- FreshPlaza. (2020). *Low prices in banana market, but Ecuador continues to export steady volumes*. Obtenido de FreshPlaza:  
<https://www.freshplaza.com/article/9204267/low-prices-in-banana-market-but-ecuador-continues-to-export-steady-volumes/>
- iContainers. (19 de Febrero de 2019). *Medios de pago internacional*. Obtenido de iContainers: <https://www.icontainers.com/es/ayuda/medios-de-pago-internacional/>
- IncarPalm. (2020). *Cajas para banano*. Obtenido de IncarPalm:  
<http://incarpalm.com.ec/productos-carton-corrugado/cajas-para-banano/>
- IndexBox. (2020). *Banana Market Overview in Belarus*. Obtenido de IndexBox:  
<https://app.indexbox.io/report/0803/112/>
- IndexBox. (2020). *Banana Market Overview in Kazakhstan*. Obtenido de IndexBox:  
<https://app.indexbox.io/report/0803/398/>

- Infoagro. (2020). *Estratégicas en los mercados internacionales: El caso del plátano*.  
Obtenido de Infoagro:  
[https://www.infoagro.com/frutas/estrategias\\_mercados\\_internacionales\\_platano\\_2.htm](https://www.infoagro.com/frutas/estrategias_mercados_internacionales_platano_2.htm)
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2017). *Guía del Exportador*. Quito.
- ITSON. (Julio-Septiembre de 2014). Determinación del costo unitario, una herramienta financiera eficiente para empresas. *El Buzón de Pacioli*, 48.
- Ley de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. Quito.
- Ley N° 2004-13. (2004). *Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines, destinadas a la exportación*.
- MAG. (2015). *Guía fitosanitaria de campo cultivo de Banano*. Quito.
- MAG. (2019). *Acuerdo Ministerial No. 236*. Quito.
- MAG. (2019). *Exportadoras de Banano - Sistema de Control Bananero*. Quito.
- Mario de Freitas. (29 de Diciembre de 2011). *Contrato de Compraventa de Banano Hda. El Pechiche*. Obtenido de SCRIBD:  
<https://www.scribd.com/document/76722809/Contrato-de-Compraventa-de-Banano-Hda-El-Pechiche>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe Sector Bananero Ecuatoriano*. Quito.
- Ministry of National Economy of the Republic Kazakhstan Committee on Statistics. (2019). *Socio-economic development of the Republic of Kazakhstan*. Nur-Sultan.
- National Statistical Committee of the Republic of Belarus. (2019). *Statistical Yearbook 2018*. Minsk.
- OECD. (2017). *OECD*. Obtenido de The Observatory of Economic Complexity:  
[https://oec.world/en/visualize/tree\\_map/hs92/import/blr/show/0803/2017/](https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/blr/show/0803/2017/)
- OECD. (2017). *OECD*. Obtenido de The Observatory of Economic Complexity:  
[https://oec.world/en/visualize/tree\\_map/hs92/import/kaz/show/0803/2017/](https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/kaz/show/0803/2017/)

- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Vol. Sexta edición). (P. M. Institute, Ed.) Newtown Square, Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute.
- Porter M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Porter M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quesada, G. M. (21 de Abril de 2010). *Administración de riesgos empresariales: definición y proceso*. Obtenido de Gestiopolis:  
<https://www.gestiopolis.com/administracion-de-riesgos-empresariales-definicion-y-proceso/>
- Reglamento N° 827. (2011). *Reglamento a Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano y otras Musáceas afines*.
- Sánchez Leonardo. (2007). *La fijación de precios en el mercado mundial de banano*.
- Trade Map. (2020). *List of supplying markets for the product imported by Belarus in 2018*. Obtenido de Trade Map:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c112%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c112%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Trade Map. (2020). *List of supplying markets for the product imported by Kazakhstan in 2018*. Obtenido de Trade Map:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c398%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c398%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Trading Economics. (2019). *Trading Economics*. Obtenido de  
<https://tradingeconomics.com/>
- Tridge. (2020). *Overview of Banana (Paradisiaca Group) Market in Belarus*. Obtenido de Tridge: <https://www.tridge.com/intelligences/banana/BY>
- Tridge. (2020). *Overview of Banana (Paradisiaca Group) Market in Kazakhstan*. Obtenido de Tridge: <https://www.tridge.com/intelligences/banana/KZ>
- UNCTAD. (2015). *Banano - Perfil de INFOCOMM*. Ginebra.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13 ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education.

World Bank. (2020). *GDP (current US\$) - Belarus*. Obtenido de World Bank:  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=BY>

World Bank. (2020). *GDP (current US\$) - Kazakhstan*. Obtenido de World Bank:  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=KZ>

World Bank Commodity Markets. (2019). *World Bank Commodities Price Forecast*.

Worldometer. (2020). *Belarus Population*. Obtenido de Worldometer:  
<https://www.worldometers.info/world-population/belarus-population/>

Worldometer. (2020). *Kazakhstan Population*. Obtenido de Worldometer:  
<https://www.worldometers.info/world-population/kazakhstan-population/>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Modelo de contrato de compraventa de banano con productores

#### CONTRATO DE COMPRAVENTA DE BANANO

Conste por el presente documento, el Contrato de Compraventa de Banano que se celebra al tenor de las cláusulas que a continuación se indican:

**PRIMERA: INTERVINIENTES.-** Intervienen en la celebración del presente contrato, por una parte el Sr. Carlos Wilfrido Gómez Sánchez con Registro Único de Contribuyentes 0101765022001, en calidad de productor bananero, a quien en adelante se lo podrá llamar indistintamente como "**El Vendedor**"; y, por otra parte la Compañía Exportadora de Banano **AGROPROMO S.A.** con Registro Único de Contribuyentes 0992473320001 debidamente representada por el señor **FELIX ARAUJO CARDENAS** en su calidad de **GERENTE GENERAL**, lo que justifica con la copia certificada del nombramiento del representante legal en una foja útil que acompaña, parte a la que en adelante se la podrá denominar como "**La Compradora**".

Para avalar la solemnidad de este contrato, comparece también el funcionario competente del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**SEGUNDA: ANTECEDENTES.-** El Vendedor: el Sr. Carlos Wilfrido Gómez Sánchez es propietario de la(s) siguiente(s) finca(s):

- a) El predio denominado "**HACIENDA EL PECHICHE**" CON 25 hectáreas de banano, ubicada en la **PROVINCIA DE LOS RIOS / VINCES / KM 11,5 VIA PRINCIPAL** en plena producción de banano de óptima calidad para la exportación, debidamente inscrita con el No. 22845 en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Por otra parte, La Compradora es una compañía autorizada para operar en la exportación de banano debidamente inscrita en el MAGAP.

**TERCERA: OBJETO.-** En razón de que los productores, exportadores y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de común acuerdo han convenido regular la exportación de la fruta, y con el fin de evitar los excedentes de exportación en las semanas que fueren necesarias para mantener el precio mínimo de sustentación vigente por la caja de tipo 22XU por semana durante el año, El Vendedor se obliga a vender semanalmente a La Compradora y ésta a comprar a El Vendedor la totalidad de la producción de bananos de la hacienda denominada "**SAN CARLOS**", cuyas características se detallan en la cláusula segunda del presente contrato.

**CUARTA: PRECIO.-** La Compradora pagará a El Vendedor por cada caja de banano del tipo 22XU o su equivalente, el Precio Mínimo de Sustentación vigente, aclarando que la libra costará USD 0,1325. Eso significa que si la caja pesa 41,5 libras el precio mínimo de sustentación será de USD 5,50, y si tiene 43 libras costará USD 5,69. Las partes dejan constancia que el precio a pagarse durante la vigencia del presente contrato no podrá ser inferior al Precio Mínimo de Sustentación vigente. Dicho precio será pagado por La Compradora a El Vendedor en la semana posterior al embarque, a través del Sistema Pago Interbancario "SPI" o de la forma en que las Leyes vigentes que regulan la producción y comercialización del banano lo dispongan.

**QUINTA: PLAZO.-** El plazo de duración del presente contrato de compraventa de banano es de dos años, que regirá a partir de la semana 01 del año 2011 hasta la semana 52 del año 2012, pudiendo prorrogarse por un periodo igual si las partes conviniere, expresamente en aceptarlo. Las partes convendrán la continuación de este contrato con treinta días de anticipación a la fecha de su culminación.

### Figura 26. Modelo de contrato de compraventa de banano con productores

Fuente: (Mario de Freitas, 2011)



## **ANEXO 2**

### **Entrevistas a expertos**

**Nombres y apellido:** Joffre Germán Zambrano Rendón

**Cargo y compañía:** Gerente General en BESTGRAIN S.A.

#### **Preguntas:**

- 1) ¿Cómo participante con experiencia en el sector bananero en especial a lo relacionado con su exportación, cuál es su apreciación respecto a la imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en los mercados extranjeros?

El banano de Ecuador cuenta con gran reputación internacional. A lo largo de los años esta reputación ha ido incrementándose llegando a niveles en los cuales es aceptado prácticamente en todos los países que lo importan.

- 2) ¿Considera que las normativas arancelarias, de calidad y fitosanitarias en la zona euroasiática generan dificultades para la exportación de banano?

La normativa arancelario, de calidad y fitosanitaria en la zona euroasiática imponen algunas trabas para el acceso al banano ecuatoriano; sin embargo, gracias a la reputación que cuenta el banano de Ecuador, estas trabas no son muy apreciables en general.

- 3) ¿Dentro de la cadena de valor, cuáles considera usted que son los principales procesos o pasos asociados a la logística para la exportación de banano, desde la localidad del productor hasta la entrega a los clientes y de qué forma se garantiza el control en cada uno de ellos?

El principal proceso es el control de calidad de las fincas de los productores para garantizar que el producto que se exporta no tenga ninguna novedad. El control continuo con personal propio o externo garantiza que se sigan los procesos adecuados.

También el control en la refrigeración tanto en el transporte terrestre y marítimo es de suma importancia. Esto garantiza que el banano llegue en su punto óptimo a las perchas de supermercados.

- 4) ¿Para el transporte marítimo de las cajas de banano, cuáles son las características físicas y logísticas de los principales medios de transporte que las empresas navieras pone a disposición?

Generalmente los barcos contenedores son los más utilizados debido a que cuentan con buena refrigeración y la logística asociada.

- 5) ¿La capacidad de producción actual de pequeños y medianos productores de banano en el Ecuador, permitiría cubrir fácilmente la demanda del producto en mercados extranjeros?

A pesar de que representan un porcentaje considerable, los mayores exportadores son los que tienen la facilidad para colocar banano en países donde se exporta poco. Para iniciar un proyecto de exportación de banano, los pequeños y medianos productores son una fuente fidedigna para empezar.

- 6) ¿Los pequeños y medianos productores en su mayoría tienen conocimiento respecto al proceso de exportación de cajas de banano?

Conocen aspectos generales de la exportación de banano pero les resulta difícil iniciarse en la aventura de exportar debido a que no cuentan con las conexiones necesarios para llegar al cliente final.

- 7) ¿Los pequeños y medianos productores tienen conocimiento respecto al comportamiento de los consumidores en países extranjeros?

Casi no tienen conocimiento respecto al comportamiento de consumidores. Lo que conocen es que el banano ecuatoriano es muy apreciado internacionalmente.

- 8) ¿Al momento de realizar la negociación con un productor antes de suscribir los contratos de compra respectivos, cuáles son los principales puntos de conflicto?

El precio de la caja de banano es el principal conflicto. El precio mínimo de sustentación hay que respetarlo pero en temporadas altas en mercados europeos los productores exigen incrementar el precio, muchas veces las negociaciones se caen debido a estas exigencias.

- 9) ¿Al momento de realizar las visitas a las plantaciones de productores, qué aspectos técnicos y de calidad son los más importantes de tomar en consideración?

Lo principal es que cumplan con las normas de los organismos reguladores del país. Esto garantiza la calidad del producto.

- 10) ¿La legislación y normativas ecuatorianas permiten lograr que una empresa extranjera desarrolle sus operaciones con normalidad en el país?

No he conocido empresa extranjera que haya presentado problemas. Siempre y cuando cumplan con las leyes y normativa ecuatoriana.

- 11) ¿Cuáles considera usted que son los procesos más restrictivos en toda la cadena de suministro del banano hasta que llega al cliente final?

La exigencia del control de calidad en la fuente de producción. Facilitaría las cosas si se las pudiera realizar en varios puntos después de la entrega por parte del productor.

**Nombres y apellido:** Paul Ricardo Cajas Acosta

**Cargo y compañía:** Gerente General en VILANIA S.A.

**Preguntas:**

- 1) ¿Cómo participante con experiencia en el sector bananero en especial a lo relacionado con su exportación, cuál es su apreciación respecto a la imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en los mercados extranjeros?

El Ecuador cuenta con procesos de calidad que garantizan que el producto llegue sin problemas cuando se lo exporta. Esto ha logrado que el banano ecuatoriano mantenga su reputación.

- 2) ¿Considera que las normativas arancelarias, de calidad y fitosanitarias en la zona euroasiática generan dificultades para la exportación de banano?

Como mencioné anteriormente, los procesos de control en el Ecuador son muy exigentes por lo cual la normativa extranjera no afecta en gran medida la importación de la fruta.

- 3) ¿Dentro de la cadena de valor, cuáles considera usted que son los principales procesos o pasos asociados a la logística para la exportación de banano, desde la

localidad del productor hasta la entrega a los clientes y de qué forma se garantiza el control en cada uno de ellos?

El control en el proceso de transporte es importante. Que no se estropee el producto por daños cuando se transporta desde la finca hasta el puerto y cuando viaja por vía marítima se controle la temperatura, garantizan la calidad.

- 4) ¿Para el transporte marítimo de las cajas de banano, cuáles son las características físicas y logísticas de los principales medios de transporte que las empresas navieras pone a disposición?

Hay que conocer las rutas con las que cuentan las navieras. En algunas ocasiones las navieras no llegan directamente al país de destino sino llegan a un puerto grande cercano y de ahí se transporta vía terrestre.

- 5) ¿La capacidad de producción actual de pequeños y medianos productores de banano en el Ecuador, permitiría cubrir fácilmente la demanda del producto en mercados extranjeros?

Sin ningún problema los pequeños y medianos productores podrían cubrir nuevas plazas de exportación a países donde se quiera expandir la colocación del banano ecuatoriano.

- 6) ¿Los pequeños y medianos productores en su mayoría tienen conocimiento respecto al proceso de exportación de cajas de banano?

Conocen muy poco. Por eso se ve muchos intermediarios entre el productor y el exportador. Esto conlleva un aumento de precios finales pero sin influir mucho.

- 7) ¿Los pequeños y medianos productores tienen conocimiento respecto al comportamiento de los consumidores en países extranjeros?

No necesariamente conocen o deben conocer. El marco regulatorio ecuatoriano les garantiza un precio justo por su producto que es muy importante para las personas que viven de la actividad.

- 8) ¿Al momento de realizar la negociación con un productor antes de suscribir los contratos de compra respectivos, cuáles son los principales puntos de conflicto?

El precio de la caja de banano es el punto de conflicto más visto, de ahí los tiempos de entrega y la calidad del producto. Esto último es esencial para el exportador para garantizar su reputación en los negocios.

- 9) ¿Al momento de realizar las visitas a las plantaciones de productores, qué aspectos técnicos y de calidad son los más importantes de tomar en consideración?

Que cuente con personal capacitado y que cumpla con todas las normas de Agrocalidad.

- 10) ¿La legislación y normativas ecuatorianas permiten lograr que una empresa extranjera desarrolle sus operaciones con normalidad en el país?

Si permite que desarrollen sus actividades en el país sin inconvenientes.

- 11) ¿Cuáles considera usted que son los procesos más restrictivos en toda la cadena de suministro del banano hasta que llega al cliente final?

El cumplimiento de controles de calidad, que no se presenten plagas y que se controle adecuadamente la temperatura en todos los medios de transporte.

**Nombres y apellido:** Bacili Corozo Koroleva

**Cargo y compañía:** Gerente General en EXFRULIT S.A.

**Preguntas:**

- 1) ¿Cómo participante con experiencia en el sector bananero en especial a lo relacionado con su exportación, cuál es su apreciación respecto a la imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en los mercados extranjeros?

La imagen del banano ecuatoriano es la mejor del mundo, los mercados internacionales prefieren el banano ecuatoriano por su sabor y su mayor duración en percha.

- 2) ¿Considera que las normativas arancelarias, de calidad y fitosanitarias en la zona euroasiática generan dificultades para la exportación de banano?

Las normativas de calidad y fitosanitarias no dificultan la exportación de banano ecuatoriano, simplemente porque es el mejor del mundo y Agro-calidad tiene un buen sistema de control fitosanitario en origen; lo que si dificulta es son las normativas

arancelarias de varios países en la zona euroasiática, que nos dejan en desventajas con otros países exportadores de banano.

- 3) ¿Dentro de la cadena de valor, cuáles considera usted que son los principales procesos o pasos asociados a la logística para la exportación de banano, desde la localidad del productor hasta la entrega a los clientes y de qué forma se garantiza el control en cada uno de ellos?

El principal proceso es el corte en pos-cosecha, ya que ahí se define la calidad de la fruta; de ahí sería el transporte terrestre de la finca al puerto, el transporte marítimo del puerto de origen al puerto de destino y por último el transporte terrestre a sitio de venta o exhibición.

- 4) ¿Para el transporte marítimo de las cajas de banano, cuáles son las características físicas y logísticas de los principales medios de transporte que las empresas navieras pone a disposición?

Hay dos opciones que ofrecen las navieras: contenedores y bajo cubierta. El contenedor cuenta con refrigeración y comodidad para la logística, La carga baja cubierta es menos costosa, pero con mucha dificultad en la logística.

- 5) ¿La capacidad de producción actual de pequeños y medianos productores de banano en el Ecuador, permitiría cubrir fácilmente la demanda del producto en mercados extranjeros?

No, el mediano y pequeño productor de banano representa el 40 % de la producción total del Ecuador.

- 6) ¿Los pequeños y medianos productores en su mayoría tienen conocimiento respecto al proceso de exportación de cajas de banano?

Si, conocen muy bien el proceso, lo que no conocen es el aspecto comercial de la exportación.

- 7) ¿Los pequeños y medianos productores tienen conocimiento respecto al comportamiento de los consumidores en países extranjeros?

Tiene conocimientos básicos, no muy detallados.

- 8) ¿Al momento de realizar la negociación con un productor antes de suscribir los contratos de compra respectivos, cuáles son los principales puntos de conflicto?

Al exportador le interesa la calidad de la finca, al productor los tiempos de pago y a los dos el precio por caja.

- 9) ¿Al momento de realizar las visitas a las plantaciones de productores, qué aspectos técnicos y de calidad son los más importantes de tomar en consideración?

El principal es la calidad de la finca, que este al día en todas las labores agrícolas, que cuente con personal idóneo para el trabajo en pre-cosecha y cuente con una empacadora que cumpla todas las normas de Agrocalidad.

- 10) ¿La legislación y normativas ecuatorianas permiten lograr que una empresa extranjera desarrolle sus operaciones con normalidad en el país?

Si, sin ningún problema.

- 11) ¿Cuáles considera usted que son los procesos más restrictivos en toda la cadena de suministro del banano hasta que llega al cliente final?

El proceso de control de calidad, por normativas administrativas del Ministerio de Agricultura, sólo se lo puede realizar en finca, cuando lo ideal sería realizarlo también en centros de acopio y en puerto.

**Nombres y apellido:** Limber Mendoza Carriel

**Cargo y compañía:** Gerente General en MENDOEXPORT S.A.

**Preguntas:**

- 1) ¿Cómo participante con experiencia en el sector bananero en especial a lo relacionado con su exportación, cuál es su apreciación respecto a la imagen y reconocimiento del banano ecuatoriano en los mercados extranjeros?

En los mercados extranjeros aprecian mucho al banano ecuatoriano, incluso sobre el banano de otros países exportadores. Les gusta el sabor dulce, el color de la fruta y el nivel de profesionalidad con la que se manejan los negocios de exportación.

- 2) ¿Considera que las normativas arancelarias, de calidad y fitosanitarias en la zona euroasiática generan dificultades para la exportación de banano?

No generan dificultades debido a que la industria de banano es una industria de larga data y con muchos procesos de control de calidad.

- 3) ¿Dentro de la cadena de valor, cuáles considera usted que son los principales procesos o pasos asociados a la logística para la exportación de banano, desde la localidad del productor hasta la entrega a los clientes y de qué forma se garantiza el control en cada uno de ellos?

El control en el corte poscosecha y el transporte son los principales procesos. El control se lo logra al contar con profesionales que conozcan los puntos de más conflicto.

- 4) ¿Para el transporte marítimo de las cajas de banano, cuáles son las características físicas y logísticas de los principales medios de transporte que las empresas navieras pone a disposición?

Hay barcos que son solo para contenedores y otros bajo cubierta, se pueden enviar con pallets o sin pallets. Todo depende del costo asociado a cada opción disponible.

- 5) ¿La capacidad de producción actual de pequeños y medianos productores de banano en el Ecuador, permitiría cubrir fácilmente la demanda del producto en mercados extranjeros?

No del todo pero sí podrían cubrir futuras expansiones a nuevos mercados. Una vez que la demanda se incremente considerablemente, es preferible que sean los grandes productores los que exporten y así garantizar el cumplimiento de contratos.

- 6) ¿Los pequeños y medianos productores en su mayoría tienen conocimiento respecto al proceso de exportación de cajas de banano?

Si conocen del proceso pero no se sienten muy motivados para incursionar en el proceso de exportación debido a que saldrían del proceso que conocen a detalle.

- 7) ¿Los pequeños y medianos productores tienen conocimiento respecto al comportamiento de los consumidores en países extranjeros?

Tienen algo de conocimiento pero es el exportador que conoce con mayor detalle porque ha realizado el respectivo estudio de mercado.

- 8) ¿Al momento de realizar la negociación con un productor antes de suscribir los contratos de compra respectivos, cuáles son los principales puntos de conflicto?



Precio de la caja de banano, controles de calidad en las fincas y el producto, tiempos de transporte y de pago.

- 9) ¿Al momento de realizar las visitas a las plantaciones de productores, qué aspectos técnicos y de calidad son los más importantes de tomar en consideración?

Personalmente me fijo bastante en el estado de la empacadora. Si en este punto se aprecia un buen nivel de cuidado, se podría decir que los demás procesos también cuentan con niveles de calidad aceptables.

- 10) ¿La legislación y normativas ecuatorianas permiten lograr que una empresa extranjera desarrolle sus operaciones con normalidad en el país?

No existen problemas para aquello.

- 11) ¿Cuáles considera usted que son los procesos más restrictivos en toda la cadena de suministro del banano hasta que llega al cliente final?

Mantener el nivel de maduración de la fruta hasta que llegue al cliente final en las perchas. Hay que garantizar que existan puntos de maduración antes y después del embarque en los puertos.

### ANEXO 3

#### Modelo de factura comercial de exportación

COMMERCIAL INVOICE				
SELLER:		INVOICE No. <span style="float: right;">DATE</span>		
SOLD TO:		CUSTOMER REFERENCE No <span style="float: right;">DATE</span>		
SHIP TO (if different than Sold To):		TERMS OF SALE		
		TERMS OF PAYMENT		
		CURRENCY OF SETTLEMENT		
		MODE OF SHIPMENT <span style="float: right;">BILL OF LADING / AWB</span>		
QTY	DESCRIPTION	UNIT OF MEASURE	UNIT PRICE	TOTAL PRICE
PACKAGE MARKS:		TOTAL COMMERCIAL VALUE:		
		MISC. CHARGES: (packing, insurance, etc.)		
		TOTAL INVOICE VALUE:		
CERTIFICATIONS:		I certify that the stated export prices and description of goods are true and correct:		
		_____ (SIGNED)		
		TITLE: _____		

**Figura 27.** Modelo de factura comercial de exportación

Fuente: (Diario del Exportador, 2014)

## ANEXO 4

**Tabla 38.** *Empresas exportadoras de banano en el Ecuador*

No.	RUC	NOMBRE DE EXPORTADORA
1	0190153797001	UNION REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL UROCAL
2	0190460266001	EXPORTADORA PALACIOS&PALACIOS EXPOFRUTPAL S A
3	0591706837001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS AUTONOMOS 22 DE OCTUBRE
4	0703575860001	MENDIETA RENDA FABIAN RODOLFO
5	0703959304001	RUEDA GUERRERO ESTEBAN HERNANDO
6	0790049055001	HACIENDA CELIA MARIA C.A.
7	0790101006001	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS EL GUABO
8	0790150015001	INDUSTRIAL FRUTERA ECUATORIANA S.A. INFRUES
9	0790150074001	AGRORGANICA S A
10	0790151372001	SAMAYACU C LTDA
11	0790151380001	PREDIFAL C LTDA
12	0790151399001	AGRICOLA J X CIA LTDA
13	0791702496001	FRUTA RICA FRUTARIC S.A.
14	0791714508001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROARTESANALES Y ORGANICOS TIERRA NUEVA
15	0791715806001	GINAFRUIT S A
16	0791717167001	CORPORACION DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS Y FRUTAS TROPICALES SAN MIGUEL DE BRASIL
17	0791725666001	GRUBAFAL S A
18	0791725828001	FRUTIBONI S.A.
19	0791727022001	TECNIAGREX S A
20	0791729084001	EXPORTACION DE PRODUCTOS BIOLOGICOS EXPROBIOLOGICO S A
21	0791731771001	COMPAÑIA IMPORTADORA Y EXPORTADORA GRUPEXCONSUR S A
22	0791733529001	BANABIO S A
23	0791740312001	BELKRUZ S A
24	0791740347001	COEXFRUIT S A
25	0791741254001	ASOCIACION DE AGRICULTORES BANANEROS DEL LITORAL ASOAGRIBAL
26	0791742242001	ASOCIACION DE PRODUCTORES NUEVA ESPERANZA
27	0791742374001	CALIDAD EN BANANO BANACALI S.A.
28	0791742951001	PAROVPA EXPORTACIONES CIA LTDA
29	0791743745001	CORPORACION AGRICOLA BANAGREEN
30	0791745179001	BANANO DE CALIDAD PARA EL MUNDO BANACALM S A
31	0791745616001	BANANO Y FRUTAS TROPICALES DE CALIDAD PARA EL MUNDO FRUTICAL S A
32	0791746116001	COMGUABO S A
33	0791749697001	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE FRUTAS TROPICALES COSTA VERDE
34	0791749867001	COMPAÑIA AGRICOLA COAMU S A
35	0791754410001	ASOCIACION DE AGRICULTORES 3 DE JULIO
36	0791757991001	ASOCIACION AGRARIA BANANERA FINCAS DE EL ORO

No.	RUC	NOMBRE DE EXPORTADORA
37	0791759420001	DVS FRUTAS S A
38	0791763932001	EXPORTADORA BANANERA INDEPENDIENTE EXPORBAN S.A.
39	0791765188001	OREPRODU S A
40	0791767709001	JASAFRUT S A
41	0791772818001	BANABAYCORP SA
42	0791773253001	BANSURLIT S A
43	0791773334001	EXBANLIGHT CIA LTDA
44	0791774217001	BANATRADE CIA LTDA
45	0791777836001	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRICOLAS BUENAVISTA ASPROGRI
46	0791778824001	AGRISHABAT C LTDA
47	0791782465001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA VICTORIA ASOPROAGVI
48	0791782996001	EXPORTADORA FIRST QUALITY EXFI SA
49	0791783836001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA DE EL ORO ASOPROAGRORO
50	0791786045001	FRUTAS DEL SUR FRUTSUD S A
51	0791788943001	EXPORTADORA DE BANANO ECUATORIANO DE CALIDAD QUALITYBANANA S.A.
52	0791789974001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES NUEVO AMANECER ASPROAGRIVOMA
53	0791791022001	PRIETO EXPORT SA AGRICOLA PRIETOEXPORT S A
54	0791791057001	PRIME FRUITS AND GOODS FROM ECUADOR PRIMEGOODS S.A.
55	0791797144001	EMPROCOMPT CIA LTDA
56	0791800730001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA BANANEROS LA FLORIDA ASOAFLO
57	0791803462001	BIOEXPOR SOCIEDAD ANONIMA
58	0791804205001	BANANAGOLDCORP SA
59	0791804825001	AGROEXPORTADORA POGO AEXPORTPOGO CIA LTDA
60	0791806259001	GREEN GOLDEN FRUIT GGF S A
61	0791808014001	AGROBANSUR S A
62	0914059217001	SAMPEDRO GARCIA EDWIN STALIN
63	0914227285001	ARTEAGA FERAUD ANTONIO IGNACIO
64	0922113766001	BAJAÑA SUQUITANA CARLOS ALEJANDRO
65	0990011419001	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA
66	0990123071001	OBSA ORO BANANA S A
67	0990230986001	INDUSTRIAL Y AGRICOLA CAÑAS C.A.
68	0990290482001	DUSAL C LTDA
69	0990326606001	REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO C.A.
70	0990364451001	COMPANIA DE DESARROLLO BANANERO DEL ECUADOR BANDECUA SA
71	0991069275001	PELLIKARI S.A.
72	0991144900001	BANALCAR S.A. BANALCARSA
73	0991149406001	EXPORTACIONES DUREXPORTA S.A.
74	0991237313001	CHIQUITA BANANA ECUADOR CBBRANDS S.A.
75	0991312374001	JORCORP S.A.

<b>No.</b>	<b>RUC</b>	<b>NOMBRE DE EXPORTADORA</b>
76	0991353445001	CEINCONSA S A
77	0991446796001	SEGRATI S.A.
78	0991516425001	COTEMAC S.A.
79	0992135271001	CASATEL S.A.
80	0992147067001	PIÑAS RICAS DEL ECUADOR S.A. PIRECUASA
81	0992152362001	BARNIOSA S A
82	0992212020001	EXPORTADORA OK BANANAS OKFRUITS S.A
83	0992219289001	EXPOGLOBAL S.A.
84	0992228652001	TROPICALAGRO S.A.
85	0992266457001	JEDESCO S.A.
86	0992267372001	RECEPCAR S.A.
87	0992275618001	CABAQUI S A
88	0992295988001	FRUTERA DON MARCOS FRUDONMAR S.A.
89	0992302267001	ANFIT S.A.
90	0992313005001	SOPRISA S.A.
91	0992318295001	DELINDECSA S.A.
92	0992328452001	TRABOAR S A
93	0992329661001	OTISGRAF S.A.
94	0992331224001	SLIMCORP S.A.
95	0992334517001	MARPLANTIS S.A.
96	0992384131001	DELIFRUIT S.A.
97	0992408669001	ERNATI S.A.
98	0992434805001	FRUTADELI S.A.
99	0992438096001	EXPORGANIC S.A.
100	0992444592001	FRUTSESA FRUTAS SELECTAS S.A.
101	0992451467001	TROPICALFRUIT EXPORT S.A.
102	0992475811001	EXPORSWEET S.A.
103	0992500913001	TUCHOK S.A.
104	0992529849001	AGRAIND S.A.
105	0992538503001	AGROVICTORIA S.A.
106	0992552743001	DIALINSPEC S A
107	0992556307001	SENTILVER S.A.
108	0992556854001	INTERFRUIT IMPORT & EXPORT S.A. INTERFRUITSA
109	0992561254001	DON CARLOS FRUIT S.A. DONFRUIT
110	0992561513001	VIMTICORP S.A.
111	0992579129001	NEGOPLUS S.A.
112	0992585064001	ECOBANEC CIA. LTDA.
113	0992587741001	AGRICOLA INTERNACIONAL LA SEMILLA S.A. AGRISEMSA
114	0992588977001	DISCOVERBAN S.A.
115	0992589884001	FRUTA NOVA S.A. LAFRUTANOSA
116	0992601523001	TRUISFRUIT S.A.
117	0992629428001	AGROVEGETALES S.A.
118	0992630035001	FRUTVAS S.A.

No.	RUC	NOMBRE DE EXPORTADORA
119	0992632143001	ASOCIACION DE LA INDUSTRIA BANANERA DEL ECUADOR ASISBANE
120	0992642262001	FIRESKY S.A.
121	0992654333001	CORPORACION BANANDES S.A.
122	0992661852001	LUDERSON S.A.
123	0992672056001	VILANIA S.A.
124	0992677783001	ECUAGREENPRODEX S.A.
125	0992689234001	NOVAMERC S A
126	0992691093001	GLOBALCAMBIO S.A.
127	0992692006001	HOYOS - GARCES S.A. HOYGARSA
128	0992693398001	ZAMHERN S.A.
129	0992696923001	EARTHFRUCTIFERA CIA. LTDA.
130	0992698764001	MAXBAN S.A. COMPAÑIA IMPORTADORA EXPORTADORA
131	0992699272001	G. TREINTA Y TRES S.A. G33
132	0992706538001	ANISHI S.A.
133	0992708778001	CLUZON S.A.
134	0992709197001	AGROAEREO FRUIT EXPORT S.A.
135	0992710314001	FRUTAS DE EXPORTACION , VARIFRUIT S.A.
136	0992711639001	EXPORTJAIME S.A.
137	0992716452001	GREEN EXPRESS S.A. GREENEXPRESA
138	0992716916001	AGROPROBAN S.A.
139	0992717661001	DAMASCOSWETT S.A.
140	0992735090001	COMERCIALIZADORA DE BANANO DEL SUR COMERSUR CIA LTDA
141	0992735139001	EXPORTADORA DE BANANO DEL ORO EXBAORO CIA LTDA
142	0992735147001	QANADEEL INTERNATIONAL S.A.
143	0992752262001	SABROSTAR FRUIT COMPANY S.A.
144	0992758317001	TRINYFRESH S.A.
145	0992758414001	MENDOEXPORT S.A.
146	0992760796001	CORAGROFRUT S.A.
147	0992775009001	CROSSLIMITE S.A.
148	0992783176001	AGROBERRUZ S.A.
149	0992785942001	FANALBA S.A.
150	0992786434001	SANLUCAR ECUADOR S.A.
151	0992788275001	ARAUIJOBAN S.A.
152	0992788798001	DUAGUI S.A.
153	0992792205001	ECUACEDROS S.A.
154	0992810963001	BETJESIMONT S.A.
155	0992816384001	EXPORTADORA AGRICULTORES BANANEROS DEL SUR S A EXAGRISURSA
156	0992829370001	SEBANQUI S.A.
157	0992832266001	EXPORTGRID S.A.
158	0992844957001	BANANCITY S.A.
159	0992854235001	DIAGONAL FRUTAS S.A. DIFRUIT
160	0992855657001	FRESKBANA S.A.
161	0992864567001	AGROBANANY S.A.

No.	RUC	NOMBRE DE EXPORTADORA
162	0992871431001	SOCIEDAD FRUTERA MAJO S.A. MAJOFRUT
163	0992875488001	NINA BANANAS S.A. NINABAN
164	0992877308001	COMPAÑIA EXPORTADORA DEL SUR CIAEXDESUR C. LTDA.
165	0992878576001	AGRICOLA KRASNAYA S.A.
166	0992879688001	ROYALBANANA S.A.
167	0992899956001	NOVAGROUP S.A.
168	0992908270001	COMERCIALIZADORA CAMPOS BARREIRO CORREIA CBCFRUIT S.A.
169	0992908521001	BANANEVITO S A
170	0992910011001	SUMIFRU ECUADOR S.A.
171	0992910658001	ASOCIACION AGROPECUARIA UNIDOS POR LA ESPERANZA ASCUPOESPE
172	0992921870001	EXPORTADORA AGRICOLA BANANACOSTA S.A
173	0992922966001	EXPORTADORA HOYOS COBO EXPORHOYOS S.A.
174	0992924411001	SAFRAN FOODS SAFRANGROUP IMPORT & EXPORT CIA.LTDA.
175	0992924705001	EXPORTADORA DE FRUTAS EXPORTVAL S.A.
176	0992934980001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA ZAMOBAN ASOAGRIZA
177	0992940972001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA MARISCAL SUCRE ASOPROMARSU
178	0992945133001	DONATELLA ECUADOR DONATECUA S.A.
179	0992950463001	GLOBAL FRESH DEL ECUADOR GLOBAL FRESH GLOFREC SOCIEDAD ANONIMA
180	0992952067001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA BANANEROS DEL NORTE "ASOPROBANOR"
181	0992965398001	BESTGRAIN S.A.
182	0992965932001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA 11 DE MAYO "ASOAGRIMAY"
183	0992968338001	TROPICALREPUBLIC S.A.
184	0992975202001	BAPIÁEX S.A.
185	0992981075001	EXPORTADORA BANAPRI EXPOBANAPRI S.A.
186	0992983086001	COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA AMBAFRUITS S.A.
187	0992983140001	MERDAN COMPANY ECUADOR MERDANEC S.A.
188	0992983310001	IMPORTADORA Y EXPORTADORA BAHERIMEX S.A.
189	0992984155001	DORTIREN S.A.
190	0993002739001	COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA QUALITYFRUIT S.A.
191	0993002828001	ECUADORIAN QUALITY FRUIT EQFRUIT S.A.
192	0993012386001	EXPORTCOSTA S.A.
193	0993019534001	BANAEXCEL S A
194	0993020001001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA COSTEÑA "ASACOSTE"
195	0993021199001	BANANA REAL REALBANANA COMERCIALIZADORA EXPORTADORA DE BANANA SOCIEDAD ANONIMA
196	0993021253001	BANANASHI S.A.
197	0993024422001	FRUTANDYEXPORT S.A.
198	0993033537001	LOT BELLO CATAPANO VALENCIA PACADELOTTRADING IMPORTADORA Y EXPORTADORA AGRICOLA S.A.
199	0993035009001	GOODFARMER FRUITRADING CIA.LTDA.
200	0993035734001	GREEN LIFE FRUITS GREENLIFEFRUITSA S.A.

No.	RUC	NOMBRE DE EXPORTADORA
201	0993059234001	BANANAQUIL S.A.
202	0993059749001	FRESH & IDEAS S.A.
203	0993060046001	PACIFICEXPORT S.A.
204	0993060062001	EXBANABI S.A.
205	0993060089001	EXPOBANAL S.A.
206	0993065137001	DEROSE S.A.
207	0993067482001	TOPACIO FRUITS EXPORT TOPACIOFRUITS S.A.
208	0993074985001	EXPORTINGFRUIT NASHTAN NASHTAN & SABA S.A.
209	0993075345001	AGROSIGAL S.A.
210	0993078883001	BANAVITA&FRUIT S.A.
211	0993100307001	EXBANFRUIT S.A.
212	0993104302001	FRUITYFRESH S.A.
213	0993108219001	EXPOTRADING S.A.
214	0993108391001	ALFAFRUITS S.A.
215	0993109371001	BAGATOCORP S.A.
216	0993113085001	COMERCIO INTERNACIONAL DE FRUTAS COMERFRUT S.A.
217	0993113530001	FRUIT DELIVERY ECUADOR EDEFRUITSA S.A.
218	0993113816001	EXPORTADORA EXOFRUIT EXPOREXOFRUIT S.A
219	0993130478001	PACIFRUIT EXPORT PACIFRUITEXPORTSA S.A.
220	0993139513001	GREENEXPORT S.A.
221	0993151734001	EXPORTADORA DE BANANO AURUMAGRI S.A.
222	0993176540001	FRUITCOAST S.A.
223	0993187925001	FRUTALIYO S.A.
224	0993189162001	EXPORBANANAS S.A.
225	0993189286001	WORLDBANANAS S.A.
226	1290071980001	EXP. E IMP. MANOBAL C. LTDA.
227	1291712130001	AGZULASA CIA. LTDA.
228	1291730279001	EXPORTACIONES AGRICOLA EKOPLANTAINS S.A.
229	1291743877001	COMPAÑÍA EXPORTADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS DEL ECUADOR EXPAGREC S.A.
230	1291753082001	WEISFRUIT S.A
231	1291765994001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA BANANO DEL LITORAL ASOBANLIT
232	1791774701001	FUPORDI S.A.
233	1792374251001	HACIENDA PAULA NICOLE SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL
234	2390001269001	EXPORTADORA IMPORTADORA CAÑAS TREJOS CIA. LTDA.
235	0993018031001	AGRICOLA BANANERA ECUATORIANA - AGBE S.A.

Fuente: (AEBE, 2019)



## ANEXO 5

**Tabla 39. Detalle costo total FOB / Caja**

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Precio Mínimo de Sustentación</i>	\$6,200	\$6,300	\$6,400	\$6,502	\$6,606	\$6,712	\$6,820	\$6,929	\$7,040	\$7,152	\$7,267	\$7,383	\$7,501
Enero	-	-	-	\$7,315	\$7,432	\$7,551	\$7,672	\$7,795	\$7,919	\$8,046	\$8,175	\$8,306	\$8,439
Febrero	-	-	-	\$7,315	\$7,432	\$7,551	\$7,672	\$7,795	\$7,919	\$8,046	\$8,175	\$8,306	\$8,439
Marzo	-	-	-	\$7,315	\$7,432	\$7,551	\$7,672	\$7,795	\$7,919	\$8,046	\$8,175	\$8,306	\$8,439
Abril	-	-	-	\$8,128	\$8,258	\$8,390	\$8,524	\$8,661	\$8,799	\$8,940	\$9,083	\$9,229	\$9,376
Mayo	-	-	-	\$8,128	\$8,258	\$8,390	\$8,524	\$8,661	\$8,799	\$8,940	\$9,083	\$9,229	\$9,376
Junio	-	-	-	\$7,315	\$7,432	\$7,551	\$7,672	\$7,795	\$7,919	\$8,046	\$8,175	\$8,306	\$8,439
Julio	-	-	-	\$6,502	\$6,606	\$6,712	\$6,820	\$6,929	\$7,040	\$7,152	\$7,267	\$7,383	\$7,501
Agosto	-	-	-	\$6,502	\$6,606	\$6,712	\$6,820	\$6,929	\$7,040	\$7,152	\$7,267	\$7,383	\$7,501
Septiembre	-	-	-	\$7,315	\$7,432	\$7,551	\$7,672	\$7,795	\$7,919	\$8,046	\$8,175	\$8,306	\$8,439
Octubre	-	-	-	\$8,128	\$8,258	\$8,390	\$8,524	\$8,661	\$8,799	\$8,940	\$9,083	\$9,229	\$9,376
Noviembre	-	-	-	\$8,128	\$8,258	\$8,390	\$8,524	\$8,661	\$8,799	\$8,940	\$9,083	\$9,229	\$9,376
Diciembre	-	-	-	\$7,315	\$7,432	\$7,551	\$7,672	\$7,795	\$7,919	\$8,046	\$8,175	\$8,306	\$8,439
<b>Precio Compra Real</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>\$7,451</b>	<b>\$7,570</b>	<b>\$7,691</b>	<b>\$7,814</b>	<b>\$7,939</b>	<b>\$8,066</b>	<b>\$8,195</b>	<b>\$8,326</b>	<b>\$8,460</b>	<b>\$8,595</b>
<i>Gastos Exportador FOB Mínimo</i>	<i>\$1,80</i>	<i>\$1,84</i>	<i>\$1,84</i>	<i>\$1,87</i>	<i>\$1,91</i>	<i>\$1,94</i>	<i>\$1,98</i>	<i>\$2,02</i>	<i>\$2,06</i>	<i>\$2,09</i>	<i>\$2,13</i>	<i>\$2,17</i>	<i>\$2,22</i>
Caja "22XU" 18,14 Kg	-	-	-	\$1,360	\$1,386	\$1,412	\$1,439	\$1,466	\$1,494	\$1,523	\$1,552	\$1,581	\$1,611
Esquinero	-	-	-	\$0,470	\$0,479	\$0,488	\$0,497	\$0,507	\$0,516	\$0,526	\$0,536	\$0,546	\$0,557
Funda	-	-	-	\$0,105	\$0,106	\$0,109	\$0,111	\$0,113	\$0,115	\$0,117	\$0,119	\$0,121	\$0,124
Ligas (x1,25)	-	-	-	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002
Etiquetas (x32)	-	-	-	\$0,048	\$0,049	\$0,050	\$0,051	\$0,052	\$0,053	\$0,054	\$0,055	\$0,056	\$0,057
Sachets Absorventes	-	-	-	\$0,060	\$0,061	\$0,062	\$0,063	\$0,065	\$0,066	\$0,067	\$0,068	\$0,070	\$0,071
Papel de Sticker	-	-	-	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,014	\$0,014	\$0,014	\$0,015	\$0,015	\$0,015	\$0,015
Mertec 50 cm	-	-	-	\$0,017	\$0,017	\$0,017	\$0,018	\$0,018	\$0,018	\$0,019	\$0,019	\$0,019	\$0,020
Fungaflor 32 gr	-	-	-	\$0,009	\$0,009	\$0,009	\$0,009	\$0,009	\$0,010	\$0,010	\$0,010	\$0,010	\$0,010
Alumbre Kg	-	-	-	\$0,003	\$0,003	\$0,003	\$0,003	\$0,004	\$0,004	\$0,004	\$0,004	\$0,004	\$0,004
Ryz Up 62,5 gr	-	-	-	\$0,023	\$0,023	\$0,023	\$0,024	\$0,024	\$0,025	\$0,025	\$0,026	\$0,026	\$0,027
Térmografo	-	-	-	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,014	\$0,014	\$0,014	\$0,015	\$0,015
Filtro	-	-	-	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,014	\$0,014	\$0,014	\$0,015	\$0,015

<b>Detalle</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Refuerzo	-	-	-	\$0,020	\$0,020	\$0,021	\$0,021	\$0,022	\$0,022	\$0,022	\$0,023	\$0,023	\$0,024
Plástico Negro	-	-	-	\$0,360	\$0,367	\$0,374	\$0,381	\$0,388	\$0,396	\$0,403	\$0,411	\$0,419	\$0,426
Ph	-	-	-	\$0,006	\$0,006	\$0,006	\$0,007	\$0,007	\$0,007	\$0,007	\$0,007	\$0,007	\$0,007
Tinte	-	-	-	\$0,021	\$0,021	\$0,021	\$0,022	\$0,022	\$0,023	\$0,023	\$0,024	\$0,024	\$0,024
Grapas	-	-	-	\$0,010	\$0,010	\$0,010	\$0,010	\$0,011	\$0,011	\$0,011	\$0,011	\$0,012	\$0,012
Zuncho	-	-	-	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002	\$0,002
<u>Gastos Exportador FOB Real</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>\$2,55</u>	<u>\$2,60</u>	<u>\$2,65</u>	<u>\$2,70</u>	<u>\$2,75</u>	<u>\$2,80</u>	<u>\$2,86</u>	<u>\$2,91</u>	<u>\$2,97</u>	<u>\$3,02</u>
<b>Costo Total FOB / Caja</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>\$10,00</b>	<b>\$10,17</b>	<b>\$10,34</b>	<b>\$10,51</b>	<b>\$10,69</b>	<b>\$10,87</b>	<b>\$11,05</b>	<b>\$11,24</b>	<b>\$11,43</b>	<b>\$11,62</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 6

**Tabla 40.** *Detalle gastos administrativos, transporte y, portuarios*

Detalle	Valor Unitario	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Constitución Empresa	\$495,48	\$495,48	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Registro SENADI	\$208,00	\$208,00									
Alquiler de Oficina	\$500,00	\$6.000,00	\$6.060,00	\$6.120,60	\$6.181,81	\$6.243,62	\$6.306,06	\$6.369,12	\$6.432,81	\$6.497,14	\$6.562,11
Servicio de Internet	\$50,00	\$600,00	\$606,00	\$612,06	\$618,18	\$624,36	\$630,61	\$636,91	\$643,28	\$649,71	\$656,21
Telefonía Fija	\$15,00	\$180,00	\$181,80	\$183,62	\$185,45	\$187,31	\$189,18	\$191,07	\$192,98	\$194,91	\$196,86
Plan Celular (9 Personas)	\$225,00	\$2.700,00	\$2.727,00	\$2.754,27	\$2.781,81	\$2.809,63	\$2.837,73	\$2.866,10	\$2.894,77	\$2.923,71	\$2.952,95
Consumo de Energía Eléctrica	\$50,00	\$600,00	\$606,00	\$612,06	\$618,18	\$624,36	\$630,61	\$636,91	\$643,28	\$649,71	\$656,21
Alícuotas	\$100,00	\$1.200,00	\$1.212,00	\$1.224,12	\$1.236,36	\$1.248,72	\$1.261,21	\$1.273,82	\$1.286,56	\$1.299,43	\$1.312,42
Suministros de Oficina	\$60,00	\$720,00	\$727,20	\$734,47	\$741,82	\$749,23	\$756,73	\$764,29	\$771,94	\$779,66	\$787,45
Página Web	\$54,17	\$54,17	\$54,71	\$55,26	\$55,81	\$56,37	\$56,93	\$57,50	\$58,07	\$58,65	\$59,24
Mantenimiento Vehicular	-	\$8.700,00	\$9.570,00	\$10.527,00	\$11.579,70	\$12.737,67	\$14.011,44	\$15.412,58	\$16.953,84	\$18.649,22	\$20.514,14
Matriculación Vehicular	-	\$1.100,00	\$1.210,00	\$1.331,00	\$1.464,10	\$1.610,51	\$1.771,56	\$1.948,72	\$2.143,59	\$2.357,95	\$2.593,74
Publicidad en Redes y Diarios	\$50,00	\$50,00	\$52,50	\$55,13	\$57,88	\$60,78	\$63,81	\$67,00	\$70,36	\$73,87	\$77,57
Participación Ferias	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.750,00	\$16.537,50	\$17.364,38	\$18.232,59	\$19.144,22	\$20.101,43	\$21.106,51	\$22.161,83	\$23.269,92
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$16.807,65</b>	<b>\$37.607,65</b>	<b>\$38.757,21</b>	<b>\$40.747,08</b>	<b>\$42.885,48</b>	<b>\$45.185,16</b>	<b>\$47.660,09</b>	<b>\$50.325,48</b>	<b>\$53.197,99</b>	<b>\$56.295,81</b>	<b>\$59.638,84</b>
Transporte Terrestre Ecuador	\$12,00	\$1.872,00	\$3.781,44	\$5.728,32	\$7.712,64	\$9.734,40	\$12.448,80	\$15.213,12	\$18.027,36	\$20.891,52	\$23.805,60
Transporte Terrestre Bielorusia	\$1.200,00	\$124.800,00	\$252.096,00	\$381.888,00	\$514.176,00	\$648.960,00	\$851.760,00	\$1.058.304,00	\$1.268.592,00	\$1.482.624,00	\$1.700.400,00
Transporte Terrestre Kazajistán	\$2.200,00	\$114.400,00	\$231.088,00	\$350.064,00	\$471.328,00	\$594.880,00	\$720.720,00	\$848.848,00	\$979.264,00	\$1.111.968,00	\$1.246.960,00
<b>Gastos Transporte Terrestre</b>	<b>\$3.412,00</b>	<b>\$241.072,00</b>	<b>\$486.965,44</b>	<b>\$737.680,32</b>	<b>\$993.216,64</b>	<b>\$1.253.574,40</b>	<b>\$1.584.928,80</b>	<b>\$1.922.365,12</b>	<b>\$2.265.883,36</b>	<b>\$2.615.483,52</b>	<b>\$2.971.165,60</b>
<b>Gastos Transporte Marítimo</b>	<b>\$4.624,00</b>	<b>\$240.448,00</b>	<b>\$480.896,00</b>	<b>\$480.896,00</b>	<b>\$721.344,00</b>	<b>\$961.792,00</b>	<b>\$961.792,00</b>	<b>\$1.202.240,00</b>	<b>\$1.442.688,00</b>	<b>\$1.683.136,00</b>	<b>\$1.923.584,00</b>
Recepción de Contenedores	\$40,50	\$6.318,00	\$12.762,36	\$19.334,98	\$26.037,77	\$32.872,68	\$42.055,12	\$51.417,91	\$60.963,76	\$70.695,38	\$80.615,54
Porteo de Contenedores	\$39,60	\$6.177,60	\$12.478,75	\$18.905,31	\$25.459,15	\$32.142,18	\$41.120,56	\$50.275,29	\$59.609,01	\$69.124,37	\$78.824,08
Emisión del peso bruto verificado (VGM)	\$5,00	\$780,00	\$1.575,60	\$2.387,03	\$3.214,54	\$4.058,36	\$5.191,99	\$6.347,89	\$7.526,39	\$8.727,83	\$9.952,54
Conexión y Energía	\$40,50	\$2.106,00	\$2.127,06	\$2.148,33	\$2.169,81	\$2.191,51	\$2.213,43	\$2.235,56	\$2.257,92	\$2.280,50	\$2.303,30
Operación Aforo/Inspección de Contenedores	\$100,80	\$15.724,80	\$31.764,10	\$48.122,61	\$64.805,11	\$81.816,45	\$104.670,51	\$127.973,47	\$151.732,03	\$175.952,95	\$200.643,13
Provisión y Colocación de Sello	\$9,50	\$1.482,00	\$2.993,64	\$4.535,36	\$6.107,62	\$7.710,88	\$9.864,78	\$12.060,99	\$14.300,14	\$16.582,87	\$18.909,82
Colocación Sello (Sticker)	\$3,94	\$614,64	\$1.241,57	\$1.880,98	\$2.533,06	\$3.197,98	\$4.091,29	\$5.002,14	\$5.930,80	\$6.877,53	\$7.842,60

Detalle	Valor Unitario	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Servicio de Provisión de Personal	\$16,19	\$2.525,64	\$5.101,79	\$7.729,22	\$10.408,68	\$13.140,96	\$16.811,66	\$20.554,47	\$24.370,45	\$28.260,70	\$32.226,31
Provisión de Materiales	\$35,64	\$5.559,84	\$11.230,88	\$17.014,78	\$22.913,23	\$28.927,96	\$37.008,50	\$45.247,76	\$53.648,11	\$62.211,94	\$70.941,68
Servicio de Cámaras de Frío para Inspección de Carga	\$45,00	\$7.020,00	\$14.180,40	\$21.483,31	\$28.930,85	\$36.525,20	\$46.727,91	\$57.131,01	\$67.737,51	\$78.550,43	\$89.572,82
Consolidación de Contenedores (Servicios al Exportador)	\$135,00	\$7.020,00	\$7.161,10	\$7.232,71	\$7.305,04	\$7.378,09	\$7.451,87	\$7.526,39	\$7.601,65	\$7.677,67	\$7.754,45
Manipuleo de Contenedores en Terminal	\$38,46	\$5.999,76	\$12.119,52	\$18.361,07	\$24.726,23	\$31.216,87	\$39.936,78	\$48.827,97	\$57.892,99	\$67.134,43	\$76.554,91
Pesaje Contenedores	\$45,00	\$7.020,00	\$14.180,40	\$21.483,31	\$28.930,85	\$36.525,20	\$46.727,91	\$57.131,01	\$67.737,51	\$78.550,43	\$89.572,82
Colocación/Retiro de cerrojos electrónicos	\$32,39	\$5.052,84	\$10.206,74	\$15.463,21	\$20.823,78	\$26.290,03	\$33.633,71	\$41.121,63	\$48.755,96	\$56.538,85	\$64.472,53
Otorgamiento de certificados y/o copias	\$16,19	\$841,88	\$850,30	\$858,80	\$867,39	\$876,06	\$884,82	\$893,67	\$902,61	\$911,64	\$920,75
Etiquetado/Destiquetado Contenedores/Carga IMO	\$16,19	\$2.525,64	\$5.101,79	\$7.729,22	\$10.408,68	\$13.140,96	\$16.811,66	\$20.554,47	\$24.370,45	\$28.260,70	\$32.226,31
<i>Gastos Portuarios</i>	<i>\$619,90</i>	<i>\$76.768,64</i>	<i>\$145.076,00</i>	<i>\$214.670,21</i>	<i>\$285.641,80</i>	<i>\$358.011,36</i>	<i>\$455.202,50</i>	<i>\$554.301,66</i>	<i>\$655.337,29</i>	<i>\$758.338,19</i>	<i>\$863.333,59</i>
<b>Total</b>	<b>\$25.463,55</b>	<b>\$595.896,29</b>	<b>\$1.151.694,64</b>	<b>\$1.473.993,61</b>	<b>\$2.043.087,92</b>	<b>\$2.618.562,92</b>	<b>\$3.049.583,39</b>	<b>\$3.729.232,26</b>	<b>\$4.417.106,63</b>	<b>\$5.113.253,52</b>	<b>\$5.817.722,03</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 7

**Tabla 41. Detalle de sueldos**

Detalle	Salario Mensual	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gerente General	\$2.300,00	\$27.600,00	\$28.019,52	\$28.445,42	\$28.877,79	\$29.316,73	\$29.762,34	\$30.214,73	\$30.674,00	\$31.140,24	\$31.613,57
Jefe de Operaciones	\$1.500,00	\$18.000,00	\$18.273,60	\$18.551,36	\$18.833,34	\$19.119,61	\$19.410,22	\$19.705,26	\$20.004,78	\$20.308,85	\$20.617,55
Jefe de Logística	\$1.000,00	\$12.000,00	\$12.182,40	\$12.367,57	\$12.555,56	\$12.746,40	\$12.940,15	\$13.136,84	\$13.336,52	\$13.539,23	\$13.745,03
Jefe Financiero	\$1.000,00	\$12.000,00	\$12.182,40	\$12.367,57	\$12.555,56	\$12.746,40	\$12.940,15	\$13.136,84	\$13.336,52	\$13.539,23	\$13.745,03
Contador General	\$1.000,00	\$12.000,00	\$12.182,40	\$12.367,57	\$12.555,56	\$12.746,40	\$12.940,15	\$13.136,84	\$13.336,52	\$13.539,23	\$13.745,03
Verificador Zona Norte	\$900,00	\$10.800,00	\$10.964,16	\$11.130,82	\$11.300,00	\$11.471,76	\$11.646,13	\$11.823,16	\$12.002,87	\$12.185,31	\$12.370,53
Verificador Zona Sur	\$900,00	\$10.800,00	\$10.964,16	\$11.130,82	\$11.300,00	\$11.471,76	\$11.646,13	\$11.823,16	\$12.002,87	\$12.185,31	\$12.370,53
Agente de Aduana	\$700,00	\$8.400,00	\$8.527,68	\$8.657,30	\$8.788,89	\$8.922,48	\$9.058,10	\$9.195,79	\$9.335,56	\$9.477,46	\$9.621,52
Técnico de Inventario	\$500,00	\$6.000,00	\$6.091,20	\$6.183,79	\$6.277,78	\$6.373,20	\$6.470,07	\$6.568,42	\$6.668,26	\$6.769,62	\$6.872,52
<b>Subtotal Sueldos</b>	<b>\$9.800,00</b>	<b>\$117.600,00</b>	<b>\$119.387,52</b>	<b>\$121.202,21</b>	<b>\$123.044,48</b>	<b>\$124.914,76</b>	<b>\$126.813,46</b>	<b>\$128.741,03</b>	<b>\$130.697,89</b>	<b>\$132.684,50</b>	<b>\$134.701,31</b>
Décimo Tercer Sueldo	\$816,67	\$9.800,00	\$9.948,96	\$10.100,18	\$10.253,71	\$10.409,56	\$10.567,79	\$10.728,42	\$10.891,49	\$11.057,04	\$11.225,11
Décimo Cuarto Sueldo	\$300,00	\$3.600,00	\$3.654,72	\$3.710,27	\$3.766,67	\$3.823,92	\$3.882,04	\$3.941,05	\$4.000,96	\$4.061,77	\$4.123,51
Aporte Patronal (11,15 %)	\$1.092,70	\$13.112,40	\$13.311,71	\$13.514,05	\$13.719,46	\$13.928,00	\$14.139,70	\$14.354,62	\$14.572,82	\$14.794,32	\$15.019,20
Fondo de Reserva (8,33 %)	\$816,34	-	\$9.944,98	\$10.096,14	\$10.249,61	\$10.405,40	\$10.563,56	\$10.724,13	\$10.887,13	\$11.052,62	\$11.220,62
<b>Subtotal Aportaciones</b>	<b>\$3.025,71</b>	<b>\$26.512,40</b>	<b>\$36.860,37</b>	<b>\$37.420,65</b>	<b>\$37.989,44</b>	<b>\$38.566,88</b>	<b>\$39.153,10</b>	<b>\$39.748,22</b>	<b>\$40.352,40</b>	<b>\$40.965,75</b>	<b>\$41.588,43</b>
<b>Total Sueldos y Aportaciones</b>	<b>\$12.825,71</b>	<b>\$144.112,40</b>	<b>\$156.247,89</b>	<b>\$158.622,86</b>	<b>\$161.033,92</b>	<b>\$163.481,64</b>	<b>\$165.966,56</b>	<b>\$168.489,25</b>	<b>\$171.050,29</b>	<b>\$173.650,25</b>	<b>\$176.289,74</b>