



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO
ECUATORIANO A RUSIA**

TUTORA:

MIB. KARINA MALATAY GONZALEZ

AUTORAS:

**MARIA FERNANDA CASTILLO GILCES
LISSETTE ELIZABETH MENDOZA BURGOS**

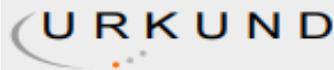
Guayaquil

2020

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.	
AUTORES: María Fernanda Castillo Gilces Lissette Elizabeth Mendoza Burgos	REVISOR O TUTOR: MIB. Karina Malatay González
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: Ingeniería Comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGES: 146
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Exportación, Negocio, Empresa, Comercialización, Relaciones Internacionales	
RESUMEN: El banano orgánico se encuentra en los últimos años con mayor acogida en Estados Unidos y en el continente europeo, porque cada vez más los consumidores exigen que sus productos de estado primario utilicen menos herbicidas y demás productos químicos, sino que estos pasen por un control netamente natural, pero con la misma calidad de lo que sería tradicionalmente. El problema de la investigación radica que aún muy pocas empresas han optado por la exportación de su producción de banano orgánico hacia un país en notable crecimiento de consumo, como lo es Rusia, y esto desencadena en que la demanda no se la está tomando en consideración, es decir, en el presente se encuentra insatisfecha. El objetivo de la investigación es diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia para lo cual se aplicó una metodología de tipo descriptiva y exploratoria, en donde se utilizó la estadística de este producto y su comportamiento de exportación hacia Rusia, así como también entrevistas a empresas exportadoras de Ecuador, un personal de ProEcuador e importadores del país de destino, que dieron como resultado que en Rusia se exporta el banano pero de tipo convencional pero si abren las puertas a oportunidades de que el orgánico sea parte del mercado. Se conoció sobre potenciales importadores de la fruta y sobre el comportamiento del consumidor de la ciudad de San Petersburgo, que es donde se dirigirá inicialmente la exportación. Se realizó la propuesta, en donde se creó la empresa comercializadora de banano orgánico a Rusia y su formato de trabajo, desde su organigrama, pasando por el costo de la caja de banano a \$13,16 y venta por \$16,18 y la comprobación de la rentabilidad del proyecto a través del TIR y VAN.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

CONTACTO CON AUTOR/ES: Lissette Elizabeth Mendoza Burgos María Fernanda Castillo Gilces	Teléfono: 0982550106 0991845716	E-mail: lissettemendozaburgos@gmail.com maria.castillogilces@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Mg. Ana Rubio Miranda, Subdecana Teléfono: 2596500, Ext. 202 E-mail: irubiom@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: 24 Avance de proyecto exportación banano orgánico - Castillo y Mendoza 2019.docx (D59203097)
Submitted: 19/11/2019 19:29:00
Submitted By: kmalatay@gmail.com
Significance: 8 %

Sources included in the report:

HERNANDEZ SERRANO GABRIELA LISETTE.docx (D55001671)
Tesis gaby OFICIAL 2 para entregar 2.docx (D54990955)
PROYECTO INVESTIGACION ERIC PAUL CASTILLO TANDAZO.doc (D42902175)
RODRIGUEZ MENDOZA GLENDA VERONICA ANALISIS BANANO ORGANICO 2010-2018.docx (D57488849)
RODRIGUEZ MENDOZA GLENDA VERONICA ANALISIS BANANO ORGANICO 2010 2018.docx (D57405251)
TESIS AGUACATE NOVIEMBRE FINAL .docx (D44595658)
AVANCE 3 FINAL (1) (2) (1) (1).docx (D43213556)
COMPLEXIVO ENERO 2018 PLAN DE EXPORTACIÓN DOMÉNICA MEZA ROSADO.docx (D34354886)
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4781395.pdf>
<http://www.freshplaza.es/article/83747/Rusia-Los-consumidores-con-mayor-poder-adquisitivo-comen-m%C3%A1s-frutas-y-hortalizasFresh>
<http://www.freshplaza.es/article/114302/Rusia-se-convirti%C3%B3-en-el-segundo-mayor-importador-de-banana-del-mundo-el-a%C3%B1o-pasadoFresh>
[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3382/La_Rosa_Duarte_Cynthia.pdf?sequence=1&isAllowed=yLongenecker,](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3382/La_Rosa_Duarte_Cynthia.pdf?sequence=1&isAllowed=yLongenecker)
[https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7C643%7C%7C%7C%7C0803%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C%7C2%7C1%7CVaro,](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7C643%7C%7C%7C%7C0803%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C%7C2%7C1%7CVaro)
<https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/5565/1/AGN-2005-T008.pdf>
<https://docplayer.es/74916921-Universidad-politecnica-salesiana-sede-quito.html>
<https://docplayer.es/50261155-Ecuador-exportacion-de-banano-musa-sp.html>
<https://docplayer.es/87118175-Universidad-tecnologica-equinoccial.html>

Instances where selected sources appear:

53

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas **María Fernanda Castillo Gilces** y **Lisette Elizabeth Mendoza Burgos**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

Autores



Firma: _____

María Fernanda Castillo Gilces

C.I. 095141197-4



Firma: _____

Lisette Elizabeth Mendoza Burgos

C.I. 093143315-5

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO ECUATORIANO A RUSIA**, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO ECUATORIANO A RUSIA”**, presentado por las estudiantes **María Fernanda Castillo Gilces** y **Lisette Elizabeth Mendoza Burgos** como requisito previo, para optar al Título de Ingenieros Comerciales, encontrándose aptos para su sustentación



Firma: _____
MIB. Karina Malatay González

C.I. 091791978-0

AGRADECIMIENTO

Al alcanzar una de mis metas quiero agradecer:

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por bendecirme y permitirme alcanzar una de las metas proyectadas en mi vida, sé que aún falta mucho camino por recorrer, pero no está demás decir gracias.

Le doy gracias a mis padres, a mi esposo y mis hermanos; personas emprendedoras y dignas de admirar, por ser mi apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida para lograr alcanzar mis objetivos como persona y estudiante y ya una profesional en la rama de Ing. Comercial, por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

Quiero agradecer a mi tutora, Econ. Karina Malatay González, MIB por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También a mi querida universidad que me acogió con sus aulas del conocimiento, a mis profesores de la Facultad de Administración que supieron compartir sus conocimientos, experiencias y vivencias profesionales con nosotros sus alumnos con mucho profesionalismo y paciencia para así lograr formarnos profesionales con ética, a mis amigos y compañeros que hice en las aulas en todos estos años que se han quedado como el mejor recuerdo de mi vida estudiantil de mi querida UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.

María Fernanda Castillo

Gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de lo que me gusta y cumplir mis metas. A mi tutora, por su guía y templanza para lograr un proyecto con una gran visión y a mi universidad con sus docentes, que con sus enseñanzas he logrado convertirme en Ingeniera.

Lisette Mendoza

DEDICATORIA

A Dios padre celestial, a mis padres, que creyeron en mí, y me sacaron adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega, gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada esta meta, y finalmente a mi esposo Ing. Danny Herrera ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y la gran ayuda que me ha brindado en el cuidado de nuestra hija para que pueda culminar mis estudios, se lo dedico a ustedes por todo lo que han hecho por mí.

María Fernanda Castillo

A Dios, a mis padres y hermana, porque son quienes están conmigo en todo momento y junto a ellos tengo mayores fuerzas para seguir adelante alcanzado mis sueños convertidos en metas.

Lissette Mendoza

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Formulación del problema.....	6
1.4. Sistematización del problema.....	7
1.5. Objetivos de la investigación.....	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Justificación de la investigación.....	7
1.7. Delimitación de la investigación	8
1.8. Idea a defender	9
1.9. Línea de investigación institucional/facultad	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Historia del banano en el Ecuador	10
2.1.2. Referencias de investigaciones previas	11
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1. Información del sector bananero en el Ecuador y Rusia.....	13
2.2.1.1. Análisis del entorno	13
2.2.1.2. Factores que afectan la productividad del banano orgánico	15
2.2.1.3. Estado del mercado de banano orgánico en Ecuador	15

2.2.1.4.	Consumo de banano orgánico en Rusia.....	18
2.2.1.5.	El consumo de banano en Rusia	19
2.2.2.	Negocios internacionales	20
2.2.3.	Gestión empresarial.....	20
2.2.4.	Plan de Negocio	21
2.2.4.1.	Resumen ejecutivo.....	22
2.2.4.1.1.	Elementos clave del plan de exportación	22
2.2.4.1.2.	Descripción del Negocio y mercado meta	22
2.2.4.1.2.1.	Mercado meta	23
2.2.4.2.	Descripción de la empresa	24
2.2.4.2.1.	Análisis FODA.....	24
2.2.4.2.2.	Competencia clave	25
2.2.4.2.3.	Gerencia y equipo de exportación.....	26
2.2.4.2.4.	Finanzas de la empresa	27
2.2.4.3.	Descripción del producto o servicio	28
2.2.4.3.1.	Oportunidad de exportación.....	28
2.2.4.3.2.	Ajustes de productos de la compañía en el mercado de exportación	29
2.2.4.3.2.1.	<i>Oferta</i>	29
2.2.4.3.2.2.	<i>Demanda</i>	29
2.2.4.3.2.3.	<i>Estrategia de producto</i>	29
2.2.4.4.	Análisis del mercado extranjero	30
2.2.4.4.1.	Razones para exportar	30
2.2.4.4.2.	Fundamentos de la orientación hacia el mercado extranjero.....	30
2.2.4.4.3.	Perfil del país	31

2.2.4.4.4.	Perfil de la industria.....	31
2.2.4.4.5.	Análisis de la competencia	31
2.2.4.4.6.	Especificación de supuestos clave	31
2.2.4.4.7.	Estrategia de entrada de mercado	32
2.2.4.4.7.1.	<i>Forma de operación</i>	32
2.2.4.4.8.	Exportación indirecta e directa.....	32
2.2.4.4.8.1.	<i>Exportación indirecta</i>	32
2.2.4.4.8.2.	<i>Exportación directa</i>	32
2.2.4.4.9.	Opciones de comercio electrónico.....	33
2.2.4.4.10.	Perfil del cliente meta	33
2.2.4.4.11.	Estrategias de precios	33
2.2.4.4.12.	Estrategias de ventas y promoción	33
2.2.4.4.13.	Logística y transporte	34
2.2.4.5.	Derecho internacional	34
2.2.4.5.1.	Consideraciones del idioma.....	34
2.2.4.5.2.	Términos y condiciones del contrato.....	34
2.2.4.5.3.	Consideraciones de responsabilidad del producto.....	34
2.2.4.5.4.	Acuerdo con agentes de ventas y/o distribuidores.....	35
2.2.4.5.5.	Regulaciones de exportación e importación.....	35
2.2.4.6.	Análisis financiero	35
2.2.4.6.1.	Requisitos de instalación de equipos	35
2.2.4.6.2.	Pronóstico de ventas	36
2.2.4.6.3.	Costo de los bienes vendidos.....	36
2.2.4.6.4.	Estado de ingresos internacionales proyectados.....	36
2.2.4.6.5.	Flujo de efectivo internacional proyectado	36

2.2.4.6.6.	Análisis desglosado	36
2.2.4.6.7.	Necesidades de financiamiento	37
2.2.4.6.8.	Actuales fuentes de financiamiento	37
2.2.4.6.9.	Consecuencias fiscales	39
2.2.4.7.	Administración de riesgo	40
2.2.4.7.1.	Riesgo país.....	40
2.2.4.7.2.	Riesgo comercial	40
2.2.4.7.3.	Riesgo crediticio.....	40
2.2.4.7.4.	Riesgo monetario.....	40
2.2.4.7.5.	Riesgo de mercado.....	40
2.2.4.7.6.	Riesgo político.....	41
2.2.4.8.	Asistencia externa	41
2.2.4.8.1.	Agencia Aduanal de Rusia	41
2.3.	Marco conceptual	41
2.4.	Marco legal.....	42
2.4.1.	Certificación orgánica	42
2.4.2.	COPCI (Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones).....	42
2.4.3.	Registro de marca de un producto en el extranjero.....	44
2.4.4.	Requisitos para el funcionamiento del negocio	45
CAPÍTULO III.....		51
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1.	Tipo de investigación	51
3.2.	Enfoque de la investigación.....	51
3.3.	Cálculo de la muestra	51
3.4.	Análisis de resultados	52
3.4.1.	Resultado de estadísticas.....	52

3.4.2.	Población de Rusia.....	58
3.4.3.	Análisis del Puerto de San Petersburgo, Rusia	59
3.4.3.1.	Comportamiento del consumidor ruso.....	60
3.4.3.2.	Perfil del consumidor ruso.....	61
3.4.3.2.1.	Cuota de mercado.....	62
3.4.3.3.	Canal de distribución de banano de Ecuador a Rusia	63
3.4.4.	Análisis de competencia importadores (directa e indirecta)	64
3.4.5.	Análisis de potenciales distribuidores.....	66
3.4.6.	Resultado de entrevistas.....	68
3.5.	Conclusiones de las entrevistas	75
3.6.	Costos de investigación	76
3.7.	Cronograma de investigación.....	76
3.8.	Conclusiones de la investigación.....	77
CAPÍTULO IV		78
4.	PROPUESTA.....	78
4.1.	Tema.....	78
4.2.	Objetivo general de la propuesta	78
4.3.	Objetivos específicos de la propuesta.....	78
4.4.	Resumen ejecutivo.....	78
4.5.	Descripción del negocio y mercado meta.....	79
4.5.1.	Mercado meta.....	79
4.5.2.	Mercado objetivo y potencial.....	79
4.6.	Descripción de la empresa.....	80
4.6.1.	Misión	80
4.6.2.	Visión	80
4.6.3.	Valores	80

4.6.4.	Localización de la empresa	81
4.6.5.	Recursos humanos.....	81
4.7.	Marketing mix	83
4.7.1.	Producto	83
4.7.2.	Precio.....	85
4.7.3.	Plaza	85
4.7.3.1.	Empresa aliada para la importación en Rusia	85
4.7.4.	Promoción	86
4.7.4.1.	Presupuesto de promoción.....	89
4.7.4.2.	Plan De acción	89
4.7.5.	Procesos.....	90
4.8.	Análisis FODA	90
4.9.	Análisis PEST.....	91
4.10.	Proyecciones financieras.....	92
4.10.1.	Inversión inicial.....	92
4.10.2.	Financiamiento.....	93
4.10.3.	Proyección de ventas.....	94
4.10.4.	Costos fijos y variables	94
4.10.5.	Cuota de demanda de mercado	97
4.10.6.	Sueldos y beneficios sociales	98
4.10.7.	Estado de resultados.....	99
4.10.8.	Flujo de efectivo proyectado.....	99
4.10.9.	Balance general	100
4.10.10.	Punto de equilibrio	100
4.10.11.	Retorno de la inversión.....	101

4.11.	Administración de Riesgo.....	102
4.11.1.	Riesgo país	102
4.11.2.	Riesgo comercial.....	102
4.11.3.	Riesgo crediticio.....	102
4.11.3.1.	Aranceles e impuestos a la importación en Rusia.....	103
4.11.4.	Riesgo monetario	106
4.11.4.1.	Moneda país destino: Rublo ruso.....	106
4.11.5.	Riesgo de mercado	107
4.11.6.	Riesgo político	107
4.12.	Asistencia externa	108
4.12.1.	Agencia Aduanal de Rusia	108
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Principales proveedores de banano a Rusia. Año 2018	4
Tabla 2 Producción de banano en el Ecuador. Corte 2018	15
Tabla 3 Principales exportadores de banano orgánico a Rusia	17
Tabla 4 Exportaciones de cajas de banano de 2016-2018.....	52
Tabla 5 Promedio de exportación mensual y semanal en cajas. 2016 – 2018	54
Tabla 6 Exportación de cajas por Empresas exportadoras de banano 2018.	55
Tabla 7 Destino de exportaciones. Diciembre 2018	56
Tabla 8 Variación de las exportaciones por destino. 2016-2018	57
Tabla 9 Exportaciones por Puerto de Embarque 2018.....	58
Tabla 10 Cálculo cuota de mercado	64
Tabla 11 Países exportadores de banano a Rusia. 2014 - 2018	64
Tabla 12 Costos de investigación.....	76
Tabla 13 Presupuesto de promoción	89
Tabla 14 Plan de acción de estrategias comerciales.....	89
Tabla 15 FODA de la propuesta.....	90
Tabla 16 Inversión inicial.....	92
Tabla 17 Análisis PEST	92
Tabla 18 Inversión total	93
Tabla 19 Financiamiento.....	93
Tabla 20 Proyección de ventas.....	94
Tabla 21 Costos variables directos.....	94
Tabla 22 Costos variables indirectos.....	95
Tabla 23 Costos fijos.....	96
Tabla 24 Demanda proyectada.....	97
Tabla 25 Sueldos y beneficios sociales.....	98
Tabla 26 Estado de resultados.....	99
Tabla 27 Flujo de efectivo proyectado.....	99
Tabla 28 Balance general	100
Tabla 29 Punto de equilibrio	100

Tabla 30 Retorno de la inversión	101
Tabla 31 Aranceles e impuestos a la importación en Rusia.....	103
Tabla 32 Normativa de procesos de control de calidad del banano ecuatoriano	105

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Exportaciones del Ecuador de banano en valor FOB (miles de dólares). Tomado de BCE (2018).....	5
Figura 2 Exportaciones del Ecuador de banano a Rusia en valor FOB (miles de dólares). Tomado de BCE (2018)	6
Figura 3 Organigrama de empresa exportadora de banano orgánico.....	27
Figura 4 Variaciones de exportaciones de cajas de banano de 2016-2018. Tomado de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE, 2018)	54
Figura 5 Porcentaje de participación de destinos de exportaciones Diciembre 2018. Tomado de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE, 2018)	57
Figura 6 Población de Rusia. Tomado de Datos macro (2018)	59
Figura 7 Canal de distribución y costos por kg de Ecuador a Rusia. Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)	63
Figura 8 Cronograma de investigación. Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)	76
Figura 9 Edificio The Point, Puerto Santa en Guayaquil. Tomado de Google Maps, 2019	81
Figura 10 Organigrama de empresa exportadora de banano orgánico.....	82
Figura 11 Logotipo de empresa BANORGE S.A.	83
Figura 12 Logo de Paradise Bananas	84
Figura 13 Caja de banano de Paradise Bananas.....	84
Figura 14 Diseño de página web	87
Figura 15 Operatividad de la empresa	90
Figura 16 Punto de equilibrio.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Formato de guía de entrevista a exportador 1	124
Anexo 2 Formato de guía de entrevista a exportador 2	125
Anexo 3 Formato de guía de entrevista a persona de PROECUADOR	126
Anexo 4 Formato de entrevista para importador de Rusia.....	127
Anexo 5 Lista de empresas de Rusia de importación de frutas.....	128

INTRODUCCIÓN

El banano ecuatoriano tiene una gran acogida a nivel mundial, en donde países de los distintos continentes lo tienen entre sus frutas de importación en las perchas de sus mercados. Pero hay que tener en cuenta que el banano que se comercializa es el de tipo convencional, es decir, el que tradicionalmente ha sido tratado en las haciendas con los cuidados de los insumos químicos agrícolas.

Actualmente los productos de origen orgánico están teniendo mayor aceptación por parte de los consumidores y el banano es uno de los que está participando en esta producción, en el que existen más hectáreas con banano orgánico en el Ecuador, y es una oportunidad de que este sea comercializado en mayor proporción en el exterior.

La investigación se la desarrolla por capítulos que se exponen de la siguiente manera:

En el capítulo I, se detalla el problema de la investigación que trata de la poca participación del banano orgánico ecuatoriano a nivel del comercio internacional, seguido de la justificación de la investigación y los objetivos.

El capítulo II, compone la descripción teórica de la investigación, en el que se explica sobre el banano en el Ecuador, investigaciones previas de esta índole, así como la información del sector banano entre Ecuador y Rusia, los negocios internacionales, la gestión empresarial y la estructura de un plan de negocios.

En el capítulo III, se especifica la metodología aplicada en la investigación, siendo descriptiva y exploratoria, con enfoque mixto y en donde se ha usado la técnica de las estadísticas, al igual de entrevistas a personas vinculadas al sector bananero ecuatoriano y ruso.

El capítulo IV, finalmente tiene la descripción de la propuesta del proyecto que es el plan de negocios de la empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia, tomando en consideración la estructura interna como el organigrama, el nombre de la empresa y el producto, y también lo externo como las estrategias comerciales necesarias para ingresar correctamente al mercado ruso y que se culmina con la explicación de la validación financiera.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

1.2.Planteamiento del problema

El banano orgánico se encuentra en los últimos años con mayor acogida en Estados Unidos y en el continente europeo, porque cada vez más los consumidores exigen que sus productos de estado primario utilicen menos herbicidas y demás productos químicos, sino que estos pasen por un control netamente natural, pero con la misma calidad de lo que sería tradicionalmente.

Como explicación inicial, las principales diferencias que existen entre el cultivo del banano orgánico y el banano convencional, es que el primero utiliza abono orgánico mientras que el otro requiere del abono tradicional y herbicidas para su mantenimiento y esto hace que el producto orgánico en sus costos de producción en general sea mayor pero por su demanda en crecimiento, hace que sea rentable (El Productor, 2017).

Las exportaciones de banano orgánico, cuya subpartida para exportación es la 0803901110, han aumentado en relación con el banano convencional y se considera que se mantienen estables. De acuerdo a Fernández (2016) quien cita al BCE (2015) el precio de la caja de banano orgánico en el 2015 fue de \$12,50, mientras que el banano convencional se encontraba en \$6,32. De las exportaciones no petroleras, en el 2013 el banano tuvo una participación del 45,34% del total, en el 2014 representó el 42,90% y en el 2015 el 43,62%. “En la economía ecuatoriana para el año 2013 representó el 2% del PIB general, 26% del PIB agrícola, 8% de las exportaciones generales, el 27% de las exportaciones agropecuarias y 20% de las exportaciones no petroleras”.

El problema de la investigación radica que aún muy pocas empresas han optado por la exportación de su producción de banano orgánico hacia un país en notable crecimiento de consumo, como lo es Rusia, y esto desencadena en que la demanda no se

la está tomando en consideración, es decir, en el presente se encuentra insatisfecha, a pesar de que los consumidores de productos orgánicos está en crecimiento a nivel mundial por factores como el consumo consciente y saludable (Musalem, 2017) y debería observarse como una oportunidad para el sector bananero ecuatoriano que ya cuenta con una materia prima orgánica.

Hay que considerar que el banano en su versión convencional es un producto insignia para el Ecuador, ya que es muy cotizado en el extranjero debido a su calidad y lo convierte en un éxito comercial. Esto hace que el banano orgánico tenga la oportunidad de utilizar el mismo modelo de gestión que el banano convencional y así ingresar con mayor fuerza a nuevos mercados internacionales.

Para Rusia, el Ecuador es un gran proveedor de frutas y hortalizas frescas, ya que en el 2017, fue el número uno en venderle, lo que representó el 21% del volumen total de las importaciones rusas en esta categoría, y hay que tomar en consideración que casi todas las importaciones de este país consistieron en banana (Fresh Plaza, 2018). Otros de los principales países que exportan banano hacia Rusia son Costa Rica, Guatemala, México y Colombia como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1
Principales proveedores de banano a Rusia. Año 2018

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Rusia, Federación de (%)
Mundo	1.154.742,00	100
Ecuador	1.108.300,00	96
Costa Rica	16.172	1,4
Guatemala	9.187	0,8
México	9.004	0,8
Colombia	8.842	0,8
Viet Nam	1.686	0,1
Filipinas	1175	0,1
Panamá	172	0
Brasil	119	0
China	42	0

Fuente: TradeMap (2019)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Según el BCE, la partida con la cual Ecuador exporta banano Cavendish, orito, y banano orgánico es 0803. Las exportaciones (FOB) de banano según lo que se muestra en la figura 1, fueron de \$2.241.192,08 en el 2013, \$2.493.624,10 en el 2014, \$2.730.346,36 en el año 2015, \$2.655.342,12 en el 2016, \$2.957.571,70 en el 2017 y en el año 2018 ha alcanzado \$2.973.478,09 y se observa las variaciones de las exportaciones según la línea de tendencia. Por otra parte, las exportaciones netamente de banano orgánico certificado que tiene como subpartida 0803901110 iniciaron con mayor relevancia en el 2016 con \$79.959,11, \$230.106,95 en el 2017 y \$291.852,2 en el 2018. (Banco Central del Ecuador, 2018)

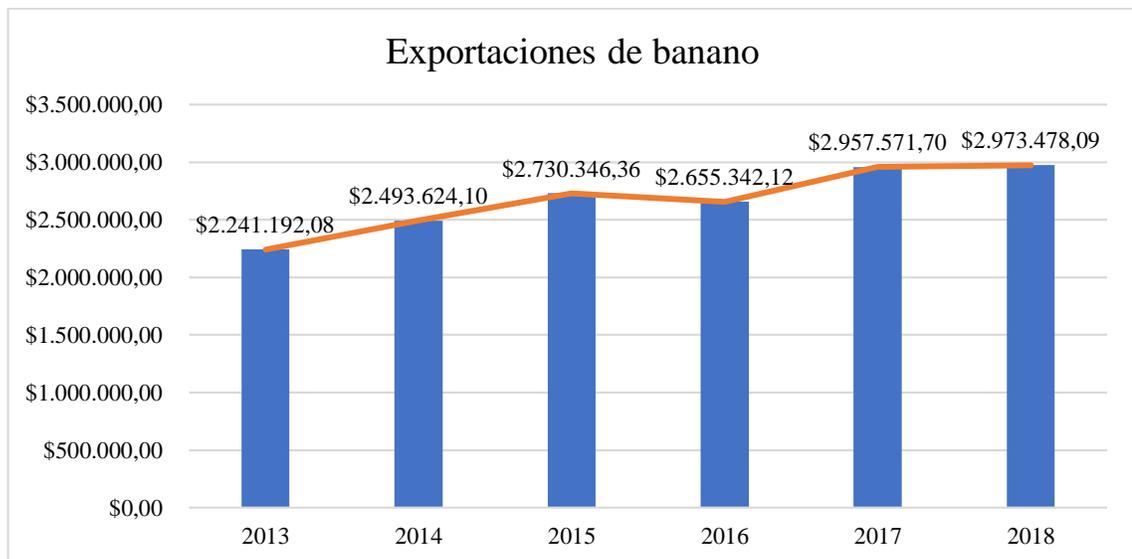


Figura 1 Exportaciones del Ecuador de banano en valor FOB (miles de dólares). Tomado de BCE (2018)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

En lo que respecta a las exportaciones (FOB) ecuatorianas de banano a Rusia (figura 2), en el 2013 fueron de \$540.997,58, en el 2014 de \$543.873,44, en el 2015 de \$553.962,76, \$568.625,73 en el 2016, \$638.884,91 en el 2017 y \$789.346,85 en el 2018, mostrando que cada vez más se exporta esta fruta al país europeo con un incremento del 89% en el 2016 y el 2017. Cabe destacar que durante cinco años Rusia se ha mantenido líder como país de destino de las exportaciones de banano realizadas por Ecuador por la calidad del producto que tiene el país.

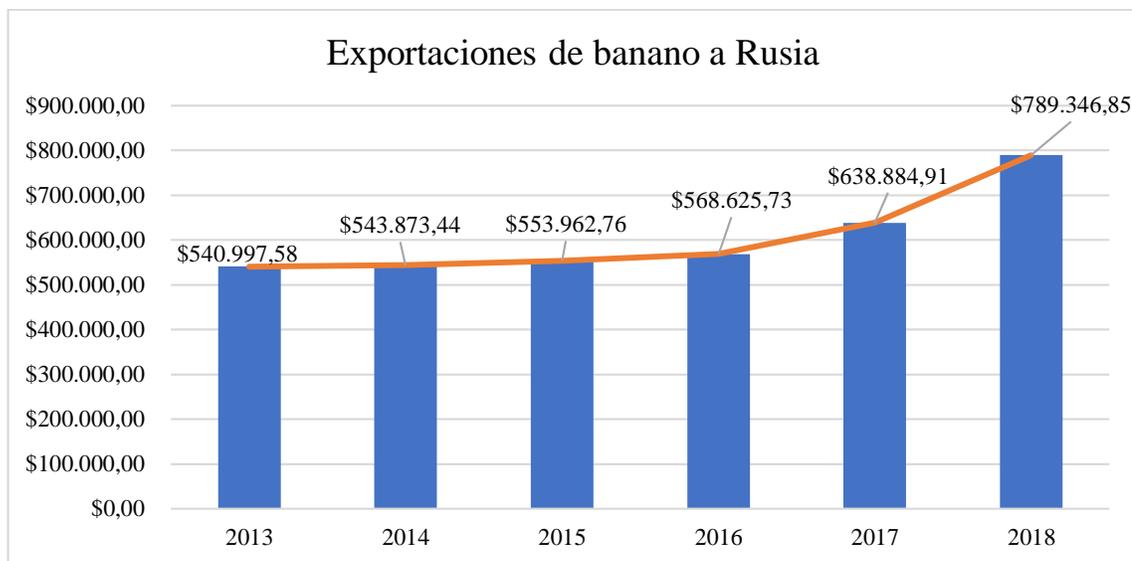


Figura 2 Exportaciones del Ecuador de banano a Rusia en valor FOB (miles de dólares). Tomado de BCE (2018)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Una de las causas para que no se exporte en grandes volúmenes el banano orgánico ecuatoriano a Rusia, es el hecho de que no se ha hecho un estudio del comportamiento de la demanda y percatarse que ésta en la actualidad no se la está cubriendo con productos orgánicos que es lo que más esperan las personas obtener de materias primas agrícolas como es el banano. Se puede evidenciar que en el Ecuador no se ha hecho un estudio de la demanda, porque la mayoría de las hectáreas (162.039) con plantaciones de banano, el 88% son del tipo convencional y sólo el 12% tienen hectáreas de banano orgánico (Crop Science Ecuador, 2017)

“El banano ecuatoriano no tiene competencia en Rusia, donde copa hasta el 94 % de mercado, y los exportadores del Ecuador están decididos incluso a reforzar su ya aplastante liderazgo, según señalaron en la feria de alimentación WorldFood 2017 realizada en Moscú” (Expreso, 2017).

1.3. Formulación del problema

¿Cuál sería el impacto de un plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia?

1.4.Sistematización del problema

- ¿De qué manera se logra analizar las características de demanda de banano en Rusia?
- ¿Cómo determinar los factores que inciden en la oferta exportadora de banano orgánico?
- ¿De qué manera establecer las estrategias comerciales para el mercado ruso?
- ¿Cómo estimar el costo/beneficio del proyecto?

1.5.Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

1.5.2. Objetivos específicos

- Conocer referentes teóricos que hayan tratado sobre la exportación de banano orgánico.
- Analizar las características de demanda de banano en Rusia.
- Determinar los factores que inciden en la oferta exportadora de banano orgánico.
- Establecer las estrategias comerciales para el mercado ruso.
- Valorar de forma financiera el proyecto.

1.6.Justificación de la investigación

El plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia brinda una ventaja en poder conocer todas las características con las que participaría la empresa, junto con el comportamiento del mercado internacional y del que observa una oportunidad de añadir valor agregado a un producto ya reconocido, pero aún más saludable de lo que es el banano convencional.

La empresa a través de su exportación se convierte en partícipe de eje de cambio de la matriz productiva, porque el mercado internacional abre las puertas a productos de origen ecuatoriano, además de que se acerca a un público que ya viene aceptando muy favorable el banano y aún más lo sería si este tiene su clasificación orgánica, ya que incursionan en un estilo de vida saludable.

Se puede decir que entre los beneficios de exportar banano orgánico está que se promueve el crecimiento económico del país debido a los ingresos que se obtienen mediante su comercialización y también que el producto puede posicionarse en nuevos mercados internacionales, como es el caso de Rusia, y lograr ser reconocido como un producto orgánico 100% ecuatoriano.

Como parte del fomento a la exportación de productos en el Ecuador, el gobierno a través del COPCI (Art. 93), promueve la exoneración de impuestos para facilitar a que las empresas puedan adquirir sus insumos y materias primas y que sus costos de producción sean menores para que al final se pueda comercializar a precios competitivos en mercados internacionales.

Debe ser importante que cada vez más los productos orgánicos ecuatorianos entren a la oferta extranjera, ya que es una tendencia en crecimiento por parte de los consumidores, en el que buscan productos con el menor uso de pesticidas o procesamiento por el incentivo de cuidar la salud (Agrofy News, 2018).

Además, hay que aprovechar que el Ecuador en el presente tiene una muy buena relación comercial con Rusia a nivel de banano, ya que abarca el 94% de las compras de banano (convencional) pero que se aprovecha para comunicar la existencia de la categoría orgánica de esta misma materia prima de alta calidad y agradable sabor.

1.7.Delimitación de la investigación

Campo: Ingeniería Comercial

Área: Plan de negocios

Aspecto: exportación de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

Delimitación espacial: Guayaquil – Ecuador; Puerto Bolívar y Fertisa. St. Petersburg – Rusia; Puerto de St. Petersburg

Delimitación temporal: Periodo 2018 - 2019.

1.8.Idea a defender

La concepción de un plan de negocios para la exportación de banano orgánico a Rusia, permite satisfacer las nuevas tendencias de consumo en este país europeo.

1.9. Línea de investigación institucional/facultad

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Tomando en consideración la línea de investigación institucional, se tiene en cuenta que se encuentra en el dominio de Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria, con la línea de facultad de Marketing, comercio y negocios locales, en el cual se crea el plan de negocios de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Historia del banano en el Ecuador

A través de la explicación de la investigación realizada por Del Cioppo (2015) sobre la historia del banano ecuatoriano, es dice que el banano se siembra en todas las regiones tropicales y tiene un nivel jerárquico fundamental para las economías de muchos países en vías de desarrollo. En términos de valor bruto de producción, el banano es el cuarto cultivo alimenticio más valioso del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. Se lo considera un alimento primordial y un fruto de exportación. El Ecuador emprendió la producción de banana en grandes cantidades entre los años 1944 y 1948.

El apogeo bananero en el Ecuador fue un etapa de gran aumento de las exportaciones que dio parte a un extenso crecimiento continuo en el país; de esta forma el PIB estimado a precios invariables entre 1948 y 1954, ascendió en 5,6% de forma acumulada anualmente, entre 1954 y 1965 en 4,8%, y entre 1965 y 1970 en 5,2% (Del Cioppo, 2015).

La fase entendida entre 1965 y 1976 fue denominada de crisis bananera, que tuvo su inicio por una caída pronunciada en las importaciones estadounidenses, con una reducción estas del 50% entre 1964 y 1973, seguido por la paralización del mercado europeo occidental. Sin embargo, se pudo mantener la exportación derivado del crecimiento del mercado japonés y por los mercados no tradicionales; todo esto condujo a una situación de inmovilización en el volumen exportable, pérdida de la capacidad adquisitiva, e inestabilidad a corto plazo. Otro hecho que facultaron la consecución de la crisis, fue la pronta expansión de exportaciones provenientes de los países centroamericanos desde 1965 que casi triplicaron su volumen hasta 1971, motivando un desplome de los precios internacionales del banano (Del Cioppo, 2015).

La transformación del empaque también originó la diferenciación entre el tipo de cajas que se exportan entre las categorías de calidad (desde primera a cuarta calidad)

clasificándolos por marcas. Desde 1977 con el soporte de Standard Fruit y Del Monte, Ecuador reaparece para tomar su liderazgo como proveedor firme de fruta de primera calidad en el mercado norteamericano en sumas superiores a las que se exportaron en la época del boom bananero ecuatoriano. Por otro lado, es sustancial anotar que las atenciones políticas tienen una relevante influencia en las decisiones a largo plazo de las empresas transnacionales. Bajo dos dictaduras militares dadas entre 1972 y 1979, el petróleo desplazó concluyentemente al banano al segundo lugar (Del Cioppo, 2015).

Se implantó tecnología en la producción bananera gradualmente para competir a nivel mundial. Para el año 1987, la tecnología deslizó el trabajo de fuerza humana significativamente. Hasta la actualidad el Ecuador ha seguido su posición de líder en el mercado mundial pero muy poco se ha elaborado en términos de productividad.

El 22 de noviembre de 1994 mediante Decreto Ejecutivo se da la prohibición de las nuevas plantaciones de banano y se acceden a renovaciones de cultivo. El 6 de Agosto del 1997 se expidió la Ley para Controlar y Estimular la Producción y Comercialización del banano, plátano (Barraganete) y otras musáceas afines consignadas a la exportación, publicado en el Registro Oficial N° 124; y codificada el 16 de Abril del 2004; en la que se determinó con varios puntos importantes, como la fijación de precios mínimos de sustentación a los distintos tipos de caja de banano y precios mínimos referenciales FOB, además se establece la prohibición de nuevos cultivos y la comercialización de dicha fruta y se establecen sanciones por el incumplimiento a esta Ley (Del Cioppo, 2015).

2.1.2. Referencias de investigaciones previas

La tesis realizada por Décker y Ramón (2016) titulada “Análisis de la factibilidad de la exportación directa de banano orgánico hacia Alemania” de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, que establecía que su razón de investigación fue el análisis de la factibilidad de la exportación de banano orgánico ecuatoriano de forma directa hacia el mercado alemán, siendo el objetivo de este proyecto la determinación de la factibilidad económicamente para exportarlo en esta modalidad hacia dicho mercado, es decir sin intermediarios locales, esto debido a que la exportación actual añade costos que afectan a

los productores y dio como conclusión que de la entrevista se pudieron evidenciar que el mercado alemán es rentable y tiene grandes posibilidades de crecimiento para la exportación del banano orgánico, porque sus habitantes tienen preferencias en el consumo de productos orgánicos siendo así que en el 2007 creció aproximadamente un 18%, se estima que las ventas de banano orgánico certificado en ese mismo año oscilaran entre 57000 a 80000 toneladas dentro del país, además ocupa el segundo lugar en mercados de banano orgánico dentro de Europa. El mercado alemán es uno de los que posee el mayor atractivo entre los países que pertenecen a la Unión Europea, no sólo por el interés en el consumo de productos especialmente orgánicos sino también por las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania han ido creciendo desde el año 2011. En la factibilidad financiera del proyecto se logró demostrar a través de la elaboración de dos flujos de cajas comparativos, siendo uno si la empresa utiliza intermediarios y la otra es si la empresa no utilizara intermediarios, demostrando un ahorro significativo de \$2,10 que el intermediario cobra al productor, siendo factible exportar sin intermediarios.

Otra de las tesis consideradas en el proyecto, es la realizada por Fernández (2016) titulada “La exportación de banano orgánico como alternativa para la diversificación de la oferta exportable en la provincia de El Oro” en el que se investigó la alta oferta y la tendiente demanda a la baja del banano de producción convencional, en la provincia de El Oro que se produjo en el año 2015, la cual provocó una reducción del volumen de las exportaciones y del precio por caja de banano, que perjudica directamente a los productores bananeros, quienes a efecto de amortizar sus pérdidas, deben limitar el número de sus trabajadores y aminorar sus gastos y por tal razón era importante brindar alternativas a los agricultores para que puedan permanecer en el mercado y esto es por medio de la factibilidad de producción de banano orgánico. Como conclusiones de la investigación se tiene que la producción de banano orgánico en la provincia de El Oro es muy reducida, representando el 2% de las exportaciones dentro de la partida arancelaria del banano tipo Cavendish, el más importante de los distintos tipos de banano de exportación nacional, porcentaje que pese a ser reducido, se encuentra al alza desde su implementación, debido a su creciente y constante demanda, por sobre su reducida oferta, cotizándolo en un 40% superior en comparación con precios del banano de tipo convencional. Los principales mercados importadores del banano orgánico certificado

ecuatoriano, están radicados en países desarrollados del primer mundo, principalmente Bélgica y Alemania, seguido por Estados Unidos de Norteamérica, que encabeza la lista a nivel de América, por encima de España e Inglaterra.

Por último, otra de las tesis consideradas en el proyecto es la efectuada por La Rosa (2016) de la Universidad de Lima, en el que tomando en consideración que el Perú cuenta con las circunstancias necesarias para triunfar en mercados internacionales, ha aprovechado las oportunidades comerciales que se le han mostrado y ha dado aplazamiento a una política exterior con el fin de optimizar la calidad de vida de la población a través del aprovechamiento con inclusión social. El problema principal de este estudio parte del indicio de que, a pesar de que se trata de un producto orgánico, reconocido por su excepcional calidad por el país de origen, la estrategia utilizada por los exportadores nacionales parece no ser la conveniente, ya que el consumidor canadiense parece anteponer el banano orgánico de otros países sobre el peruano, por esta razón consideró el hecho de que es significativo que se promueva este producto para que sea la alternativa ideal en el mercado extranjero, ostentando calidad de por medio. Como resultados de la investigación fue que la evaluación financiera del proyecto muestra dos eventos, que coinciden en que se trata de un plan rentable y factible. Primero, se calculó un TIR de 24,64% y luego se calculó un VAN mayor a cero, que manifiesta que la suma actualizada de todos los beneficios derivados del proyecto es mayor a la suma de los costos actualizados y de la inversión. Y se ha evidenciado que el mercado de Canadá tiene un potencial crecimiento en la importación de frutas orgánicas, debido al consumo per cápita de este tipo de productos que tiende al alza y, actualmente sólo el 1,3% del total de granjas de Canadá son dedicadas a la producción de orgánicos.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Información del sector bananero en el Ecuador y Rusia

2.2.1.1.Análisis del entorno

Estudios de la FAO demuestran que durante los años 2008 al 2015 la extensión cultivada de banano orgánico a nivel mundial se incrementó en un 18%, a razón del

cambio en las preferencias de los consumidores que solicitan en mayor medida productos alimenticios saludables y amigables con el medio ambiente (Zambrano, 2018).

De igual forma en cifras de la FAO, el banano es una de las principales frutas consumidas a nivel mundial con más de 107 millones de toneladas por año. Sin embargo, en la mayor parte del mundo su producción es altamente intensa en agroquímicos, provocando daños en el medio ambiente y en la salud de los productores que en su mayoría son los campesinos. El banano orgánico se muestra como una atrayente alternativa para aminorar estos males, que entre los beneficios se destacan: el mayor precio que los mercados internacionales pagan por la caja de este fruto, menor nivel de efectos adversos al medio ambiente y la salud de los productores (Zambrano, 2018).

En la siembra de banano orgánico se requiere de más mano de obra porque en el plantío no se usan herbicidas u otros químicos como urea o abonos similares nitrogenados, muriato de potasio o DAP, sino que se usan abonos orgánicos como pulpa de café para suplantar las necesidades de nitrógeno en el cultivo. Para el manejo de plagas tampoco se emplean productos químicos sintéticos, al contrario, se usan técnicas de control biológicas o productos certificados en prácticas orgánicas para el manejo de plagas. Además, una vez cortados los racimos se enjuagan a presión para separar cochinillas o escamas. También se emplean fundas especiales, que salvaguardan los racimos durante su desarrollo, tratadas con compuestos de menta para repeler a los insectos (Clúster Banano, 2018).

Finalmente, para exportar el banano orgánico, las coronas de los racimos son manipuladas con compuestos a base de limón que encaminan el control de las enfermedades en la corona. Adicionalmente se usa parafilm, un plástico transparente, para imposibilitar la deshidratación de la corona y protegerlas de hongos y pudrición. Estas prácticas acceden que el banano orgánico llegue a los mercados de destino cumpliendo con los requerimientos para certificarse como banano orgánico, conseguir una mejor presentación y ser más atrayentes para el consumidor final (Clúster Banano, 2018).

2.2.1.2. Factores que afectan la productividad del banano orgánico

Los factores que perturban el crecimiento y productividad de las plantas se catalogan de manera general en factores internos (genéticos) y factores externos (ambientales). Los factores internos están vinculados con la variedad genética utilizada. Los factores externos se atañen con el clima (luz solar, temperatura y lluvia), agentes bióticos (organismos benéficos y perjudiciales), tipo de suelo y también la intervención humana que afecta en cierta medida ciertos factores ambientales que establece el manejo agronómico. Por ejemplo, zonas con gran cuantía de brillo solar y temperaturas cálidas (30° C) es latentemente más productiva que otras zonas con características diferentes.

Es muy transcendental enfatizar el manejo agronómico, mediante la ejecución de variadas y oportunas prácticas agrícolas, ayuda a la obtención de rendimientos altos. Entre las importantes se destacan la densidad de siembra, deshoje, distribución adecuada de las plantas en el campo, control de malezas, plagas y enfermedades, riego, drenaje, nutrición y prácticas de labores agronómicas pertinentes en el cuidado del racimo (enfunde, identificación, deshoje, apuntalamiento), que favorecen a que la fruta reúna las mejores características de calidad.

2.2.1.3. Estado del mercado de banano orgánico en Ecuador

A nivel general, según el registro del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ecuador posee aproximadamente 162.234 hectáreas sembradas de Banano y cuenta con 4.473 productores de la fruta distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2

Producción de banano en el Ecuador. Corte 2018

Distribución por tamaño de hectáreas	Hectáreas sembradas	Representación de banano orgánico (12%)	Nro. Productores
0-30 (pequeños)	35.685	4.282	3.480
>30 ≤100 (medianos)	57.486	6.898	800

100 o más (grandes)	69.063	8.288	193
TOTAL	162.234	19.468	4.473

Fuente: Catastro bananero/MAG
 Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Como se observa, el 78% de los productores de banano del país son de pequeñas empresas y sumando a los medianos se obtiene hasta el 95,6%. En este sentido, la producción del banano en el país implica especialmente en el sector de la economía familiar y la Economía Popular y Solidaria (EPS), lo que lo categoriza en un segmento que ayuda a la generación de empleo y la reducción de la pobreza en el área rural.

Los productores de banano se congregan principalmente en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos, las mismas que comprenden el 41%, 34% y 16% de este fragmento, respectivamente. En la provincia de El Oro se sitúan la mayor parte de los pequeños productores de banano del Ecuador (aproximadamente 42%), mientras que, los grandes productores fundamentalmente están en las provincias de Guayas y Los Ríos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En los últimos años se ha acrecentado las hectáreas de bananos orgánicos registrados y bajo control de AGROCALIDAD. Actualmente, de acuerdo a registros de AGROCALIDAD, el país cuenta con más de 19.000 hectáreas de banano bajo control de producción orgánica, a la vez que se cuenta con 258 agricultores individuales registrados y 24 operadores grupales (que reúnen a 833 miembros) de producción orgánica (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En los mercados internacionales, el banano orgánico cada vez es más demandado y respetado. El precio de una caja de banano orgánico de 18 kg puede llegar a los \$9, mientras que, su costo de producción puede estar por arriba de los \$6, cuando el costo de producción del banano convencional es de \$4 (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Para beneficiarse de la demanda mundial por el banano orgánico, los productores ecuatorianos aún tienen grandes desafíos. Ecuador puede aprovechar las relaciones comerciales existentes con países de la Unión Europea y de América del Norte, que junto a Japón importan aproximadamente el 99% de la producción de banano orgánico del

mundo. Ecuador se coloca entre los mayores productores de banano orgánico con más de 19.000 hectáreas cultivadas (Zambrano, 2018).

Uno de los inconvenientes que tiene la producción de banano orgánico, es el insuficiente acceso a recursos para invertir en nutrientes certificados y métodos de riego de punta y existen escasas investigaciones sobre técnicas de producción orgánicas. Son retos importantes en especial para los pequeños productores.

Como ejemplo de la inversión que debe efectuar una empresa bananera para la producción de banano orgánico, fue la que describió la empresa Fruta 7, situada en la represa de El Azúcar en la provincia de Santa Elena, que lo formó inicialmente con 1,4 millones de dólares con unas 50 hectáreas para este producto. Ellos, después de un año en la finca Vida Nueva, se empezaron los primeros embarques de banano orgánico a los Estados Unidos a un precio convenido de \$ 9,5 dólares la caja de 41,5 libras. (Actores Productivos TV, 2017).

También, la competitividad por el mercado mundial de banano orgánico es cada vez mayor. Países como Colombia, Guatemala y México están tomando representatividad en varios mercados importantes en especial para Rusia, junto con Vietnam, República Dominicana, Surinam y en Perú, Brasil y Ghana que están apostando enérgicamente por desplegar más la producción de banano orgánico.

Tabla 3
Principales exportadores de banano orgánico a Rusia

Principales Exportadores	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Rusia, Federación de (%)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida
Colombia	3.751	0,3	5.032	Toneladas
Guatemala	4.425	0,4	6.048	Toneladas
México	16.784	1,5	22.790	Toneladas

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Requerimientos para exportación del banano orgánico

Una fruta de exportación debe cumplir con varias obligaciones al momento de la cosecha y ser admitidos y calificados para exportación. Desde que se cultiva la cepa (semilla) hasta que se engendra la primera floración dura un tiempo de 24 a 32 semanas dependiendo de la diversidad y situaciones ambientales. Una vez que la planta ejecuta la emisión de la bellota (flor = bellota = racimo), las labores agronómicas son muy trascendentales y se amplían de 9 a 13 semanas hasta la cosecha.

Dependiendo de la estación cálida o fría, la edad de corte está facultado por las condiciones de llenado de la fruta, es decir, que se haya alcanzado los parámetros de calibración (grosor) y largo del dedo. Esta situación se cumple entre 9 y máximo 13 semanas después de la floración.

La transportación de los racimos desde la plantación hasta la planta de procesamiento (empacadora), se lo efectúa por medio del cable vía, en el que viene suspendido el racimo con la asistencia de un dispositivo llamado “garrucha” que tiene un rodamiento especial que le permite al racimo viajar a través del cable. Esto con el objetivo de evitar daños por manipulación, ya que en estas condiciones la fruta es muy frágil a ser estropeada.

2.2.1.4. Consumo de banano orgánico en Rusia

Rusia tiene 17.075.400 km² de extensión y es el país más grande del mundo, con 142.026.000 habitantes. La mayor parte de la población vive en ciudades; el resto, en pueblos. Cuenta con nueve puertos, tres de los cuales se utilizan para operaciones de importación de fruta: el de San Petersburgo, el de Novorossijsk y el de Vladivostok; este último provee especialmente a las regiones del este ruso. San Petersburgo, al norte, trabaja todo el año. Sin embargo, la capacidad de atención de los tres es insuficiente desde hace tiempo, por lo que en temporada alta los operadores de fruta deben enfrentar problemas de congestión (Ceballos, 2008).

Hasta los primeros años de 1990, las frutas tropicales eran totalmente desconocidas para los consumidores rusos y la oferta era casi completamente inexistente, y por eso,

tanto el nivel de conocimiento de los consumidores como su consumo por habitante eran bajos. Al presente, el conocimiento de los consumidores de las frutas tropicales ha mejorado, pero varía perceptiblemente en función del tipo de fruta (FAO, 2011).

Para la mayor parte de los consumidores rusos, las frutas tropicales no forman parte común del componente de fruta de la dieta diaria y se contemplan en cumplir otras funciones (como regalos en ocasiones especiales). Se registra también una estacionalidad acentuada en el mercado de fruta de Rusia, ya que la demanda de frutas tropicales es mínima en verano y a principios del otoño cuando son abundantes otras frutas (especialmente de producción nacional), pero en los últimos años se ha dado un considerable crecimiento en su consumo por conservar un estilo de vida saludable.

El acrecentamiento de consumo de fruta en Rusia ha sido importante, ya que casi se ha doblado desde los 39 kilos per cápita y año en 2004 hasta los 74 kilos en 2012. La variedad de fruta disponible también ha aumentado considerablemente, principalmente debido al rápido esparcimiento de los minoristas modernos, que atraen a los clientes con una sofisticada selección de fruta convencional y más exótica. Las manzanas, las bananas, las naranjas, las mandarinas y las uvas son las frutas más compradas en Rusia. A razón que la producción nacional en Rusia está limitada por las condiciones climáticas y por la incapacidad de producción, se deduce que dos tercios de todas las frutas y un tercio de las hortalizas consumidas en este país son por medio de la importación (Fresh Plaza, 2014).

2.2.1.5.El consumo de banano en Rusia

Rusia tuvo escasez de banano en febrero del 2018, por esta razón el precio al por mayor se elevó 25%, a 80 rublos por 1 kg, lo que lo hace que sea un producto atractivo para la comercialización.

De acuerdo con estimaciones, en San Petersburgo se vende plátanos por un importe total de 500 millones de rublos. Rechazar la venta de esta fruta, es imposible, porque está en el ranking de los productos más vendidos junto con filete de pollo, de acuerdo a explicaciones de los representantes minoristas. Por lo tanto, muchas redes locales se ven obligadas a vender plátanos a pérdida (PROECUADOR, 2018).

El precio promedio de venta al público de las bananas en Rusia el año pasado fue de 67.1 rublos por 1 kg (-11.9% contra el nivel de 2016). En febrero, aumentó a 73,9 rublos por 1 kg, notando así que esta fruta es una de las principales preferencias de consumo para los ciudadanos rusos.

Rusia cada año asienta su idea del consumo orgánico, por lo que en el 2017 desde Colima México partieron 6 contenedores de 20 toneladas cada uno con plátano orgánico siendo el primer envío de este tipo a este país de Europa, y que seguirá en crecimiento el volumen de envío ya que la demanda es favorable (Cervantes, 2017). Existe como antecedente para la investigación, es que Rusia y Bolivia han entrado en conversaciones comerciales para que se exporten productos orgánicos bolivianos como la carne bovina, porcina y avícola, la quinua, café, chía, almendra, cacao y soya porque en Rusia se interesan por el consumo orgánico y ecológico (Bolivia.com, 2018).

2.2.2. Negocios internacionales

El comercio exterior o también llamado negocios internacionales se focaliza sobre actividades tanto de exportación como de importación; en otras palabras, es una actividad económica en la que se agrupan dos tipos de mercados, siendo el nacional e internacional, con la finalidad de realizar un intercambio de bienes o servicios.

Los negocios internacionales tienen como objeto el poder crear una relación comercial entre países, sean cercanos o lejano, en el cual ambos se favorezcan a través de los intercambios bienes o servicios que les generan beneficios económicos de los países involucrados en el proceso. (González, Martínez, Otero, & González, 2014)

2.2.3. Gestión empresarial

Referente a lo dicho por Longenecker, Petty, Palich, & Hoy (2013), se debe tener en cuenta que la administración es una destreza mental en la que poseen mayores oportunidades de vencer quienes tengan la capacidad necesaria para poder organizar las actividades.

Para la creación de una empresa y que este alcance su crecimiento, es primordial el esfuerzo y la perseverancia de cada uno de los miembros que la conforman, pero esto debe de estar presente principalmente en quienes tienen como cargo el dirigir al equipo de trabajo y supervisar que se ejecuten todas actividades encomendadas, lo que ayuda a tener mejores oportunidades para la obtención de los mejores resultados.

Como lo consideran Griffin, Treviño, & Arriola (2011), la administración comprende diversas actividades como la planificación, la toma de decisiones, organización, control y dirección destinada a todos los recursos de la empresa, es decir, personal, recursos físicos y financieros, esto con el propósito de dar cumplimiento a las metas organizacionales de forma efectiva.

2.2.4. Plan de Negocio

“Buscar una idea de negocios es lo primero que hay que tener en cuenta y puede ser determinante para el éxito o el fracaso de la empresa” (Zorita & Huarte, El plan de negocio, 2013, pág. 11).

A través de esta definición del plan de negocio, se puede contemplar la idea de que toda empresa para iniciar debe comprender lo que es y lo que hará en el mercado, ya que, si no logra hacerlo puede caer en el problema de perder lo invertido y ser un fracaso en el mercado.

En este caso de la investigación, se ha optado por la elaboración de un proceso de plan de negocio que oriente a las autoras a concretar el objetivo que es la exportación de banano orgánico hacia Rusia, ya que la demanda por este producto ecuatoriano es muy atractiva en el presente.

“Un plan de exportación organiza el análisis de las cuestiones que influyen en el inicio y progreso de exportación” (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013, pág. 509). Partiendo de esta definición, se desarrolla el perfil del plan de negocios de exportación tomado del libro de Negocios Internacionales de Daniels, Radebaugh, & Sullivan.

2.2.4.1. Resumen ejecutivo

“El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores o receptores de la presentación. Por ello, debe contener un breve compendio, de dos o tres páginas, de los aspectos más importantes del plan de negocio” (Zorita & Huarte, El plan de negocio, 2013, pág. 22).

Uno de los puntos más importantes dentro del plan de negocio, es el desarrollo del resumen ejecutivo, porque es el inicio de la explicación del proyecto y es lo primero que leerán quienes quieran ser parte del mismo, y por esta razón debe ser atractivo en su contenido y que dirija a la factibilidad de lo que se realizará y cómo se logrará.

Para el plan de negocios de la creación de la empresa exportadora de banano orgánico hacia Rusia, valida la explicación del mercado de ese país y las condiciones en las que ingresaría, ya que en la actualidad el consumo de productos de origen orgánico tiene una gran acogida y además el soporte de que este país europeo importa casi el ciento por ciento de banano proveniente del Ecuador.

2.2.4.1.1. Elementos clave del plan de exportación

Un plan de negocios de exportación debe considerar los siguientes puntos clave:

- Descripción del negocio
- Análisis del mercado
- Recursos humanos
- Operativa
- Riesgos
- Proyecciones financieras
- Sumario (Conexión Intal, 2017)

2.2.4.1.2. Descripción del Negocio y mercado meta

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para que una empresa resulte favorable en el mercado debe conocerse a sí misma para de esta manera consolidar un valor a su marca y su formato de trabajo. En este caso se refiere a la idea de una empresa exportadora de banano orgánico cuyo mercado inicial de participación será Rusia, ya que este país tiene una tendencia de consumo ligado a lo orgánico junto con la aprobación de la materia prima como el banano ecuatoriano.

Cuando emprendemos un negocio es imprescindible saber hacia dónde vamos, cuál será el valor diferencial de la empresa que garantizará su viabilidad y crecimiento. Nos referimos a la ventaja competitiva, entendida como las características del negocio que lo sitúan en una posición competitiva frente al resto de las empresas de su entorno o mercado (Piñero, 2015, pág. 25).

El saber definirse como empresa brinda la oportunidad de ser viables en la ejecución del proyecto, ya que su orientación está encaminada a la idea de atender un segmento específico, que en este caso se trata de personas que consumen productos orgánicos y que entre su dieta se encuentra el banano.

2.2.4.1.2.1.Mercado meta

“En este apartado se delimitará qué tamaño tiene el mercado y cuáles posibilidades de crecimiento plantea. Esta delimitación se determina con la información de los consumidores sobre sus gustos y preferencias, hábitos de consumo y poder de compra con los precios de los productos” (Pedraza, Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa, 2014, pág. 33)

El tener segmentado el mercado es importante, ya que así se puede dirigir de manera correcta la comunicación final hacia el consumidor final, conociendo sus reales necesidades y preferencias de consumo y lo que la empresa le puede ofrecer a través de su producto.

El mercado potencial de la empresa exportadora de banano orgánico serán los habitantes de Rusia y que consumen regularmente frutas, entre ellas el banano y que gusten que sean de origen orgánico.

2.2.4.2.Descripción de la empresa

2.2.4.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA de la empresa constituye un primer paso para el análisis del entorno y la formulación de objetivos y estrategias para llegar al mercado en forma correcta.

Se puede definir cada uno de sus elementos de la siguiente forma:

Debilidad o punto débil: es un componente interno de la empresa que supone una desventaja competitiva (Caldas, Carrión, & Heras, 2017). Para la empresa exportadora de banano orgánico la principal debilidad es un bajo conocimiento de los consumidores de Rusia.

Amenaza: Se refiere a cualquier factor del entorno que puede suponer una situación desfavorable para la empresa (Caldas, Carrión, & Heras, 2017). La principal amenaza del proyecto es el impedimento del ingreso del banano orgánico ecuatoriano por parte de las autoridades de Rusia, es decir que llegue con alguna bacteria o plaga que pueda causar daño en este país.

Fortaleza o punto fuerte: es un componente interno de la empresa que refiere una ventaja competitiva (Caldas, Carrión, & Heras, 2017). Para la empresa exportadora de banano orgánico su fortaleza es el crecimiento en los campos ecuatorianos de la producción de banano orgánico y no sólo del banano tradicional.

Oportunidad: es una circunstancia del entorno de la empresa que influye positivamente en la actividad de la empresa (Caldas, Carrión, & Heras, 2017). En este caso para la empresa exportadora de banano orgánico es una oportunidad los acuerdos comerciales que se tienen con Rusia por parte del gobierno ecuatoriano.

Otra forma de analizar la situación de la empresa es conocer el entorno más específico que lo rodea directamente, lo afecta e influye en todo momento. Básicamente está compuesto por:

Proveedores. La calidad, los precios ofertados y el compromiso de los proveedores de una empresa son elementos determinantes en los resultados obtenidos al final (Rodés, 2014).

Clientes. La configuración de la clientela en cuanto a su dimensión, su número, capacidad económica, su solvencia y otros factores estructurales influyen decisivamente en la definición de las políticas de comercialización y marketing (Rodés, 2014).

Competencia. La incidencia de la empresa en su mercado natural viene influida en parte o en su totalidad por factores atribuibles a la competencia, como es el caso de las estrategias de precios, de calidades, de canales de distribución, etc. (Rodés, 2014).

2.2.4.2.2. Competencia clave

“La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible” (Espinosa, 2017).

Para que una empresa se distinga de otra, esta debe generar una ventaja competitiva, porque será un mecanismo de defensa y de respaldo con sus potenciales clientes, por lo que una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano debe tener en consideración la forma en llegar al mercado de Rusia, sea por el empaque del producto o la marca en que se presente.

“Debido a la simplificación de las tecnologías, han aparecido muchas empresas dedicadas a orientar el consumo de los usuarios. En general se diferencia en dos grupos: las empresas con un ámbito local o nacional, y aquellas con un ámbito más global” (Zorita, 2015, pág. 142).

La competencia siempre va a existir porque existe un mercado de consumo y el cliente siempre necesitará algo nuevo para satisfacerse en su entorno, y por tal razón cuando se inicia un negocio eso hay que tener en cuenta todo el tiempo, porque se debe identificar lo que se encuentra realizando las demás compañías con productos iguales o similares a los que uno ofrecerá y así ingresar de la mejor manera para permanecer en el mercado y en un mediano o largo plazo crecer.

En la investigación se debe conocer quiénes son las empresas que están exportando banano hacia Rusia, sea de origen orgánico o convencional, para de esta manera saber el mecanismo de atracción que se debe emplear hacia el comprador extranjero que hará la distribución del producto en este mercado internacional.

2.2.4.2.3. Gerencia y equipo de exportación

El organigrama es la representación gráfica de todos y cada uno de los puestos que forman la empresa en la que se establecen las relaciones de jerarquía entre los distintos niveles de mando de la empresa. [...] El organigrama existe desde el momento en que en un mismo negocio se dan lugar dos o más puestos de trabajo y se establecen relaciones entre ellos (Checa, 2018).

Toda empresa debe definir sus números de colaboradores y los niveles jerárquicos con los que participaran porque sólo así podrá tener un presupuesto para este fin y además se tiene conocimiento de los perfiles básicos sobre las competencias y capacidades requeridas en la compañía.

“Los organigramas son útiles para mostrar los títulos de puestos y niveles, además de quién está a cargo del puesto; también muestra la cadena de mando y los diferentes departamentos del negocio” (Pedraza, 2014, pág. 270).

En la empresa exportadora de banano orgánico tendrá el siguiente organigrama:

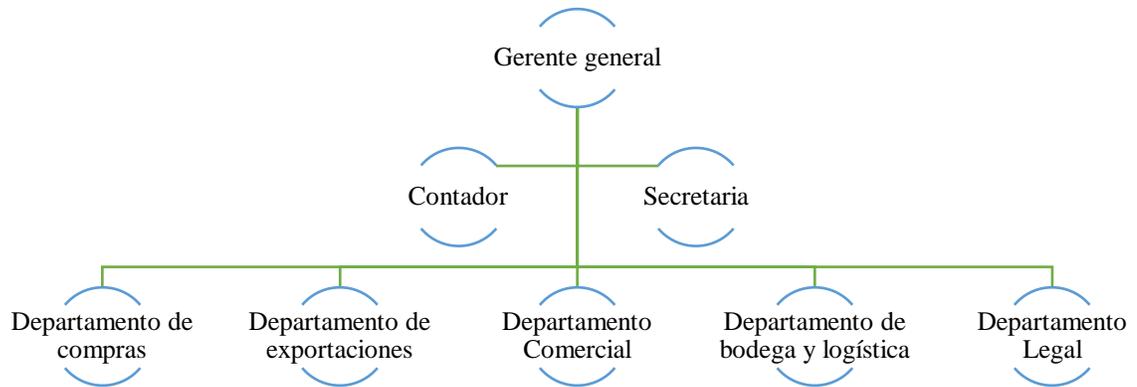


Figura 3 Organigrama de empresa exportadora de banano orgánico
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

2.2.4.2.4. Finanzas de la empresa

“La estrategia financiera está estrechamente ligada a las expectativas financieras de los dueños o accionistas” (Sastre, 2013).

La empresa debe de contar con información financiera confiable, porque sólo así comprenderá sus expectativas comerciales y económicas y en las que podrá trabajar en estrategias que se adapten a la misma y entrar a un mercado con mayor seguridad que ir sin ninguna información sobre su comportamiento.

La TIR permite calcular el rendimiento esperado del plan de negocio antes de iniciar cualquier inversión. Si esta tasa llena las expectativas del inversionista, hará que el plan de negocio sea una realidad, pero si, por el contrario, este no colma las expectativas financieras del inversionista, no invertirán en el plan de negocio (Flórez, 2015).

Uno de los factores importantes es estimar la rentabilidad de proyecto a emprender, y se lo hace por medio del TIR y VAN, que son derivados de los estados de resultados y flujo de efectivo luego de conocer todos los gastos, costos, y determinar el potencial margen de ganancia. Para que la empresa exportadora de banano orgánico sea viable, tanto

el TIR y el VAN deben reflejar valores positivos, siendo el primero en valores porcentuales y el segundo en valores monetarios.

2.2.4.3.Descripción del producto o servicio

“Consiste en detallar la información del negocio focalizando a los clientes que se pretende atender y al tipo de productos y servicios que ofrecerá” (Pedraza, Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa, 2014, pág. 11).

Con la descripción inicial del negocio se puede orientar al inversor a quien interese en que sepa de qué trata el proyecto y los clientes que se quiere satisfacer con la participación en el mercado además de los productos con los que se dará paso a la ejecución de las operaciones, es decir, que se explica el interior de la compañía y sus componentes.

Para la investigación, se debe tener claro que se trata de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano y que lo dirigirá hacia el país europeo de Rusia, tomando en consideración las ventajas de la aceptación de este producto en el tipo convencional y también de que existe la tendencia de los productos orgánicos para ingresar con paso firme al comercio exterior.

2.2.4.3.1. Oportunidad de exportación

En el formato estratégico se denomina formulación de la estrategia al proceso que se enfoca a las fases de diagnóstico, diseño y selección de estrategias; mientras que, se denomina implementación al proceso de ejecución o puesta en marcha de la estrategia (Iborrá, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014). Para la empresa exportadora de banano orgánico se debe considerar:

- Proveedor del banano orgánico
- Importador de Rusia que compre el banano orgánico
- Conocimiento de la cadena de frío para la transportación del banano orgánico

Como oportunidad de exportación se tendrá marcada la idea de que se trata de una fruta de origen orgánico y que se alinea a las necesidades de los consumidores de este tipo de productos en el mercado ruso.

2.2.4.3.2. Ajustes de productos de la compañía en el mercado de exportación

Para que conocer el producto que es requerido en el mercado extranjero, siempre es importante que se analice el comportamiento de la oferta y demanda en donde participará la empresa, es decir la parte de la competencia y los clientes.

2.2.4.3.2.1. *Oferta*

Es el conjunto de bienes y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a determinados precios (Magadán & Rivas, 2012). En este caso se trata de la empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano y que compite con los demás países que hacen el mismo tipo de comercialización.

2.2.4.3.2.2. *Demanda*

Se puede definir como “la cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a determinados precios y para determinados niveles de renta” (Hernández C. , 2017, pág. 169). Los consumidores de productos orgánicos son los principales actores de la demanda para que participen de la compra de banano orgánico ecuatoriano.

2.2.4.3.2.3. *Estrategia de producto*

Esta se encuentra derivada de la estrategia del Marketing Mix se hace a un nivel táctico de marketing, es decir, concreta lo definido por las estrategias primarias. Su fin es conseguir los objetivos de marketing en un mercado correcto (Hernández C. , 2017). Para

la empresa exportadora de banano orgánico se describe inicialmente la estrategia de producto.

Satisface las necesidades/demandas del cliente (Hernández C. , 2017). El producto del proyecto es el banano orgánico ecuatoriano y su estrategia de presentación en el mercado es que este no tiene un proceso químico, sino natural que se beneficia a la seguridad fitosanitaria de los consumidores.

2.2.4.4. Análisis del mercado extranjero

2.2.4.4.1. Razones para exportar

“La experiencia que se obtiene cuando la empresa y sus productos se exponen a la competencia global, se traduce en mayor competitividad tanto a nivel de productos como de gestión” (Diario del Exportador, 2014).

El mercado de Rusia es uno muy favorable para la exportación de banano de tipo orgánico, debido a la aceptación inicial del banano convencional que actualmente se demanda productos orgánicos.

2.2.4.4.2. Fundamentos de la orientación hacia el mercado extranjero

La necesidad de entender el comportamiento internacional de estas empresas ha motivado la aparición de una nueva línea de investigación conocida como International Entrepreneurship. [...] La mayoría de estudios que conforman la línea de investigación se han centrado en el análisis de los factores que pueden explicar la rápida internacionalización de las nuevas empresas (Ripollés & Blesa, 2009).

Abrir mercados es muy importante para Ecuador, porque se deben dar nuevos horizontes para los productos del país y la forma en que las empresas se están enfocando en los cuidados de la producción con el menor uso de pesticidas como sucede ahora con el banano ecuatoriano.

2.2.4.4.3. Perfil del país

Es un resumen de las características de un mercado, que incluye la información de los compradores y competidores tradicionales, así como información general sobre la economía y patrones del comercio al por menor en un sector. Su objetivo general es facilitar la expansión del sector de comercio extranjero de los países en desarrollo (Ruiz, 2008).

Rusia se encamina a ser un país altamente consumidor de productos orgánicos, así como también que el banano ecuatoriano tiene un mercado de consumo de aproximadamente del 94%, lo que lo hace favorable para el proyecto.

2.2.4.4.4. Perfil de la industria

Una industria o sector económico debe compartir características comunes. Los inversores utilizan clasificaciones sectoriales a la hora de adquirir acciones y otras inversiones en sectores como tecnología, salud, energía, servicios públicos y telecomunicaciones. Cada sector tiene características únicas y un perfil de riesgo diferente (Enciclopedia Financiera, 2017).

La industria de productos orgánicos en Rusia está en crecimiento anualmente y es una oportunidad para que el proyecto de exportación sea factible.

2.2.4.4.5. Análisis de la competencia

“La competencia es la empresa o conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado” (Crecenegocios, 2018).

La competencia es alta, derivada de las empresas que ecuatorianas que exportan banano convencional y el proyecto pretende ingresar con su versión orgánica y por la cual hay que incursionar en este mercado europeo.

2.2.4.4.6. Especificación de supuestos clave

Es lo que se establece como verdadero para proceder con el trabajo de proyecto, regularmente completado durante las fases de planificación y estimación (Karakus, 2018).

La clave para el ingreso para el mercado ruso es mostrar la calidad del banano orgánico a los consumidores de este tipo de productos en ese país.

2.2.4.4.7. Estrategia de entrada de mercado

2.2.4.4.7.1. *Forma de operación*

“Cuando una empresa decide dar el salto a la internacionalización, son muchos los factores que debe tener en cuenta y constituye una de las decisiones más trascendentes dentro del marketing internacional, habitualmente las empresas adoptan diferentes formas de entrada en función de la particularidad de los mercados” (Maldonado, 2015).

Se debe considerar el tipo de exportación con el que se contará para la comercialización del banano orgánico hacia Rusia, en procura de que exista aceptación por el mercado de frutas orgánicas.

2.2.4.4.8. Exportación indirecta e directa

2.2.4.4.8.1. *Exportación indirecta*

“Siempre está apoyada por la figura del intermediario o trader. Para la empresa vendedora se desarrolla como una venta local ya que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas, las citadas intermediarias o trader companies” (Maldonado, 2015).

Es una de las opciones que puede manejar la empresa exportadora, ya que se debe gestionar la compañía intermediaria que ayude a colocar el producto en el mercado de forma correcta.

2.2.4.4.8.2. *Exportación directa*

“Supone la venta desde el mercado de origen al importador o distribuidor en el mercado exterior, a diferencia de la anterior el exportador gestiona todo el proceso” (Maldonado, 2015).

Para que la empresa exportadora de banano orgánico acceda a exportación directa debe tomar en consideración personal que gestione en el país de destino y los costos que esto acarrea.

2.2.4.4.9. Opciones de comercio electrónico

El comercio electrónico ha cambiado el modo de ver las relaciones comerciales en todo el mundo, pues cada vez se está notando una mayor influencia de éste en el comercio internacional; es decir, cada vez hay más empresas que ven cómo sus exportaciones crecen gracias a la potenciación de sus propias plataformas de ecommerce o incluso empleando marketplaces (Sainz, 2015). Es un mecanismo apropiado para la apertura de las relaciones comerciales con distribuidores en Rusia.

2.2.4.4.10. Perfil del cliente meta

“Los clientes son las personas más importantes de una empresa, si no se les brinda lo que ellos requieren, a los precios que están dispuestos a pagar, en el lugar en el que ellos quieren comprar, no los recibe y saluda con respeto, se irán a otra parte” (Mescua, 2013).

El cliente meta de la empresa exportadora, son los consumidores de frutas orgánicas en Rusia.

2.2.4.4.11. Estrategias de precios

Valor que intercambia el cliente (Hernández C. , 2017). El precio se debe establecer una vez se conozcan los costos y gastos para la exportación del producto.

2.2.4.4.12. Estrategias de ventas y promoción

Modo de comunicación con el cliente (canales y mensajes) (Hernández C. , 2017). Se promueve el consumo de productos orgánicos y que el banano orgánico del Ecuador es de calidad.

2.2.4.4.13. Logística y transporte

Modo o canal en que va a ser entregado el producto (Hernández C. , 2017). El canal de distribución será el mercado de Rusia para quienes consumen productos orgánicos.

2.2.4.5. Derecho internacional

2.2.4.5.1. Consideraciones del idioma

Cuando la lengua materna de las partes en un contrato no coincide, se plantea un problema específico: el de elegir el idioma en que desarrollarán sus negociaciones y plasmarán los acuerdos que alcancen (Orejudo, 2012). En este caso, se debe considerar el idioma inglés para que se ejecuten todos los procesos legales y comerciales.

2.2.4.5.2. Términos y condiciones del contrato

“Los elementos fundamentales de este contrato son los siguientes:

- Consentimiento de ambas partes.
- Cosa determinada o determinable.
- Precio cierto en dinero o signo que lo represente” (Plan Cameral de las Exportaciones, 2015).

Todos los parámetros legales de la empresa deben quedar claros y precisos para que el producto pueda ingresar sin problemas a Rusia adaptado a los requerimientos del país.

2.2.4.5.3. Consideraciones de responsabilidad del producto

“En algunos casos existen leyes que regulan específicamente estas compraventas imponiendo restricciones sobre el tipo de productos que pueden entrar en un país, imponiendo aranceles” (Deusto Formación, 2016). Por ser una materia prima, se debe tener en consideración los requisitos de ingreso fitosanitarios a Rusia.

2.2.4.5.4. Acuerdo con agentes de ventas y/o distribuidores

“Es un intermediario independiente, que asume de forma estable y permanente la responsabilidad de promover o promover y concluir operaciones comerciales como intermediario, en nombre y por cuenta de otra persona a cambio de una retribución” (Internacionalmente, 2014).

2.2.4.5.5. Regulaciones de exportación e importación

Las reglas comerciales internacionales conocidas como Incoterms fueron la primera normativa importante. Creados en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), los Incoterms orientan al comprador y al vendedor fijando la repartición de los costos y riesgos de transporte y las responsabilidades sobre seguros y derechos de aduana (Forum del Comercio Internacional, 2002).

Los contratos modelo son cada vez más numerosos y utilizados. En ellos se normalizan los enfoques jurídicos de distintos países y culturas, y se da respuesta a las preguntas más frecuentes sobre la redacción de acuerdos comerciales internacionales (Forum del Comercio Internacional, 2002).

Los gobiernos y las organizaciones nacionales de promoción del comercio necesitan saber cuáles son los tratados básicos que un país debería ratificar para estimular el comercio. En ellos se establecen las reglas básicas en materia de ventas, arbitraje, patentes, registro de marcas, transporte y otras cuestiones de ámbito internacional (Forum del Comercio Internacional, 2002).

2.2.4.6. Análisis financiero

2.2.4.6.1. Requisitos de instalación de equipos

Activos fijos: consta de la inversión en activos como: maquinaria y equipo, muebles, vehículos, edificios y terrenos, etc. (González, López, Aceves, Celaya, & Beltrán, 2008). Los activos fijos se establecerán en el proceso de la proyección final de la empresa exportadora.

2.2.4.6.2. Pronóstico de ventas

“El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado” (Crecenegocios, 2010). Según lo que se estime en productos de exportación, se podrá conocer lo que se pretende vender hacia Rusia.

2.2.4.6.3. Costo de los bienes vendidos

El costo de ventas o el costo de bienes vendidos representa el costo de los bienes o la mercancía vendidos. Se registra en el estado de resultados como un gasto (OBA Learn, 2018). Lo que costará la compra de la producción en las haciendas de banano orgánico es lo que se tiene en cuenta para este rubro.

2.2.4.6.4. Estado de ingresos internacionales proyectados

El estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero que muestra la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante un periodo definido (González, López, Aceves, Celaya, & Beltrán, 2008). El estado de resultados será importante para ver la rentabilidad de la empresa exportadora luego de la estimación de los costos, gastos y ventas.

2.2.4.6.5. Flujo de efectivo internacional proyectado

La diferencia entre el flujo del inversionista y el flujo del proyecto es que para el primero se considera la financiación, es decir los intereses y la amortización de la deuda. Su análisis es diferente, ya que aquí la tasa mínima de rentabilidad ya no es la sólo la tasa de oportunidad del capital propio, ahora debe considerarse el costo del capital financiado, entonces debe calcularse una tasa que incluya el costo del capital propio y del financiado, este es el costo de capital ponderado (González, López, Aceves, Celaya, & Beltrán, 2008).

2.2.4.6.6. Análisis desglosado

La evaluación integral de la actividad gestora consiste en la caracterización de esta acción obtenida como consecuencia de una investigación integral, o sea del estudio

simultáneo y compatibilizado del conjunto de indicadores que reflejan todos o muchos de los aspectos de los procesos económicos y financieros y que contienen conclusiones generalizadoras sobre los resultados de estas utilidades (EcuRed, 2012).

2.2.4.6.7. Necesidades de financiamiento

Se basa en dos aspectos principales, siendo una la necesidad de capital circulante y otra sobre la necesidad de inversión sean estos por activos materiales o inmateriales (David, 2018). Se debe estimar en la inversión que se requiere para que la empresa pueda funcionar y ser viable a largo plazo.

2.2.4.6.8. Actuales fuentes de financiamiento

Uno de los tipos de financiamientos que existen en el mercado y uno de los más populares y usados es el Crédito bancario(David, 2018), para lo cual la empresa consideraría esta fuentes que ayude a iniciar sus operaciones.

En el Ecuador existen varias entidades bancarias, entre públicas y privadas, que ofrecen créditos a personas naturales o jurídicas y que promueven el inicio o continuidad de actividades económicas, entre ellas la exportación.

1.- CFN

La Corporación Financiera Nacional cuenta con un crédito para exportación, que detalla lo siguiente:

Beneficiarios:

Personas naturales y jurídicas registrada como exportador con ventas anuales de al menos 100.000 dólares.

Monto mínimo de financiamiento:

USD 50.000 por cada cliente.

Monto máximo de financiamiento:

USD 15 millones por sujeto de crédito y USD 30 millones por grupo económico.

Plazo y gracia:

Hasta 5 años, no aplica gracia.

Porcentaje de financiamiento (en función al valor total del proyecto):

Hasta 100% de la exportación (incluye seguros, fletes, gastos de exportación, a excepción de impuestos o aranceles relacionados a la operación).

Tasa de interés:

9,33% anual.

2.- Banco Pichincha

El banco crea línea de crédito para el negocio según la necesidad y presenta la siguiente información:

Características:

Capital de trabajo: financiamiento a corto plazo para tu operación cotidiana.

Compra de activos fijos: financiamiento a largo plazo para adquirir los bienes productivos.

Cadena productiva: financiamiento a corto plazo para cubrir el círculo de empresas relacionadas a su negocio.

Renovación anual previa revisión de documentos.

Tasa de interés anual: 8,95%

Cabe especificar que este tipo de crédito no se dirige directamente sobre la exportación, sino como una forma de solventar gastos de una empresa. Lo que posee como

ventaja el Banco pichincha es el servicio Comex, que refiere a las cartas de crédito, servicio Stand by, cobranzas importación-exportación y garantía aduanera.

3.- Banco del Pacífico

Este banco por su parte si cuenta con un servicio de crédito para exportación, el cual tiene los siguientes beneficios:

Responde a las necesidades derivadas de la operativa más habitual del negocio.

Permite al exportador contar con recursos para cumplir con operaciones ya realizadas u operaciones en curso de fabricación.

Permite al importador el pago de la importación, ya que la deuda se mantiene en el Banco, pero el proveedor recibe su pago en la fecha pactada.

Disposición del financiamiento ágil y sencillo.

Mejora la administración del flujo de efectivo.

Condiciones del financiamiento acorde a tu ciclo comercial.

Tasas de interés competitivas y alianzas estratégicas con organismos multilaterales y bancas internacionales de desarrollo.

Tasa de interés anual: 17,52%

2.2.4.6.9. Consecuencias fiscales

Corresponden al desembolso por pago de impuestos, este monto se calcula sobre la utilidad antes de impuestos en el estado de resultados (González, López, Aceves, Celaya, & Beltrán, 2008).

2.2.4.7. Administración de riesgo

2.2.4.7.1. Riesgo país

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras (Ecolink, 2011). El Ecuador tiene un riesgo país alto, pero a su vez variable, por lo que se debe hacer seguimiento para el mes en que se elabore el plan de negocios.

2.2.4.7.2. Riesgo comercial

El comercial se define como el que surge de la variabilidad de las actividades que encara la empresa (de compra de insumos, de producción, de venta de productos) (Báez, 2018). Como todo negocio, la empresa tiene riesgos en la incursión de un nuevo mercado, que, en este caso, se debe hacer un estudio profundo para disminuir este aspecto.

2.2.4.7.3. Riesgo crediticio

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Zona económica, 2018). La empresa debe buscar siempre cumplir con la negociación acordada de un crédito bancario para no tener problemas legales a largo plazo.

2.2.4.7.4. Riesgo monetario

También conocido como riesgo de tipo de cambio. El riesgo de una pérdida financiera debida a un cambio en el valor de una o más monedas (Economía48, 2009). Las negociaciones que la empresa exportadora realizará sus gestiones con la moneda fuerte que es el dólar.

2.2.4.7.5. Riesgo de mercado

El riesgo de mercado es el riesgo que existe a la variación de un precio o tasa en el mercado (My Triple A, 2018).

2.2.4.7.6. Riesgo político

Se refiere a la posibilidad de que no se alcancen los objetivos de una determinada acción económica, o estos se vean afectados, debido a cambios y decisiones políticas de los gobiernos (Efxto, 2012). Las leyes siempre serán un riesgo para una actividad comercial internacional, pero la empresa debe tener un plan de contingencia en que pueda asumir un riesgo de este tipo.

2.2.4.8. Asistencia externa

2.2.4.8.1. Agencia Aduanal de Rusia

La declaración aduanera puede realizarse por el declarante de una empresa legal rusa y ser enviada a la Agencia Aduanal donde tenga registro esta empresa. Una empresa que exporte mercancías a Rusia también puede recurrir a un agente aduanal para que se encargue de realizar trámites aduaneros a su nombre (Santander Trade Portal, 2018).

2.3. Marco conceptual

Gestión: Castillo (2012) establece que “la gestión es un proceso que se encarga de llevar a cabo una actividad a través y por medio de otras personas.” (pág. 78).

Control: “acción de controlar, generalmente procesos u actividades que se ejercen para el rendimiento de una operación favorable acorde a las pautas o reglas establecidas”. (Varo, 2011)

Producto: “Un producto puede ser definido por una serie de características, entre ellas, la marca, la calidad, el embalaje y el precio” (Pérez, 2007, pág. 58).

Ventaja competitiva: Según Villacorta (2010): “La generación de una ventaja competitiva a través del cambio requiere que las empresas dispongan de diferentes dotaciones de recursos y capacidades”. (pág. 77)

Arancel aduanero: “Son las tarifas que gravan las mercancías en la importación, la exportación y el tránsito, así como los impuestos fiscales, las disposiciones complementarias y los índices correspondientes” (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

Comercio Exterior: Conjunto de transacciones comerciales realizadas entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo. El comercio exterior centra su atención en el estudio de las relaciones económicas entre dos o más naciones. Las compras son las importaciones y las ventas las exportaciones, la diferencia entre los valores de las compras y las ventas es el saldo de la balanza comercial (Balanza de pagos). Íntimamente ligado con el desarrollo económico de una nación. (Servicio Nacional de Aduana en Ecuador (SENAE))

2.4. Marco legal

2.4.1. Certificación orgánica

La certificación orgánica es un documento otorgado por una agencia certificadora al productor – agricultor que previamente se ha registrado como operador orgánico en AGROCALIDAD, en ella se declara que se han inspeccionado los procesos e indican que se cumple con los aspectos normativos en materia de producción orgánica, se indica también si está en periodo de transición o certificado en firme.

La unidad de programas específicos – certificación orgánica de AGROCALIDAD, mediante la aplicación de la normativa nacional registra, controla y supervisa a los operadores de la cadena de producción orgánica agropecuaria en el Ecuador con el objetivo de garantizar su categoría como productores, procesadores y/o comercializadores de productos orgánicos certificados y de esta manera generar la confianza de los consumidores de los mercados nacionales e internacionales.(AGROCALIDAD, www.agrocalidad.gob.ec, 2014)

2.4.2. COPCI (Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones)

En el Título IV que trata DEL FOMENTO Y LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES en dicha ley, se encuentra el artículo 93, que manifiesta lo siguiente:

Art. 93. Fomento a la exportación. El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes

mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;

b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;

c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;

d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;

e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,

f. Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes (COPCI, 2010).

En los literales b y c del mencionado artículo, se puede determinar las facilidades que el estado ecuatoriano les brinda a las empresas que exportan, ya que les devuelven total o parcialmente los impuestos pagados por la compra de insumos y materias primas

importados para lograr su producción, así como recargos aduaneros para exportación, todo con la finalidad que más empresas busquen comercializar sus productos en mercado internacionales y más aun con aquellos que se tiene acuerdos bilaterales.

2.4.3. Registro de marca de un producto en el extranjero

En la actualidad Rusia y otros países europeos forman parte del Protocolo o Sistema de Madrid, que trata sobre el Registro internacional de marcas que es un acuerdo internacional administrado por la Organización Mundial de la propiedad Intelectual (OMPI), que hace mucho más fácil al dueño de su marca poder utilizarla en diferentes países bajo un solo registro que ayude a evitar la violación de derechos de autor sobre un nombre, color, imagen, tipología que posea otra marca en el mercado extranjero.

A parte del registro de la marca que se realice en el país de origen, en este caso Ecuador, que se lo realiza por medio de la SENADI (Servicio Nacional de Derechos intelectuales) antes IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), si se exporta el producto este debe pasar por un registro de marca en el país de destino y así luego no tener inconvenientes en el ingreso de la mercadería.

En el Ecuador, el registro de la marca tiene un proceso de cinco a seis meses y se debe realizar primero una búsqueda fonética que tiene un costo de \$16,00 y el registro final de la marca es de \$208,00 con una duración de 10 años. La renovación es indefinida, pero se debe dar aviso a la renovación entre seis meses antes y seis meses después a la fecha de vencimiento (SENADI, 2018).

Para el Protocolo de Madrid, el proceso es un poco más largo porque se congrega la participación de 27 países a los cuales se debe estudiar la marca potencial. Se lo hace en tres etapas:

Etapas 1: Solicitud por conducto de la oficina de P.I. (Propiedad Intelectual) nacional o regional del solicitante (Oficina de origen)

Etapas 2: Examen de forma efectuado por la OMPI

Etapa 3: Examen de fondo efectuado por las oficinas nacionales o regionales de P.I. (Oficina de la Parte Contratante designada)

El procedimiento puede durar entre 5 a 18 meses, y la OMPI inscribirá las decisiones de las oficinas de P.I. en el Registro Internacional y luego procederá a informarle al solicitante sobre la decisión. De ser aceptada la marca, esta estará protegida por 10 años y al término de cada período de 10 años se puede renovar el registro directamente en la OMPI con efecto en la Parte Contratante designada (OMPI, 2018).

Se debe pagar la tasa de base; un complemento de tasa por cada Parte Contratante designada; y una tasa suplementaria por cada clase de productos y servicios a partir de tres, siendo un valor fijo la tasa base de 180 euros y los otros pagos dependerá del número de países a participar, para cada país tiene un promedio entre 200 y 600 euros por la aceptación del registro de la marca (OMPI, 2018).

2.4.4. Requisitos para el funcionamiento del negocio

1.- Registro mercantil

Es la entidad en la que se realizan las inscripciones de documentos, actos o contratos que disponen las leyes, como la Ley de Registro, Ley de Compañías, Código de Comercio, Código Civil, entre otros.

Requisitos para la inscripción:

- Presentar por lo menos 3 testimonios originales de la escritura pública de constitución.
- Todos los testimonios deben tener el mismo número de fojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura, según la ley Notarial en su artículo 41.
- Si la compañía se constituyere con la aportación de algún inmueble, la escritura deberá inscribirse en el registro de la Propiedad antes de la inscripción del Registro Mercantil. La inscripción no podrá efectuarse luego de los 90 días de realizada la inscripción en el Registro de la Propiedad. Si la compañía se constituyere con un bien mueble, deberá

tener una cláusula de aportación de dicho bien, según la Ley de Compañías en su artículo 10 y 162

2.- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El procedimiento para crear una compañía actualmente es vía online, como consta en la resolución No. 8 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, publicada en el Registro Oficial 278 del 30 de junio del 2014:

Proceso:

1. Ingreso al portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro:
<http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
2. Registro como usuario, luego hay que ingresar el usuario y la contraseña
3. Seleccionar la reserva de denominación aprobada para la compañía a constituir
4. Llenar el formulario “solicitud de constitución de compañías” en el sistema
5. Adjuntar los documentos habilitantes desmaterializados
6. Seleccionar la notaria de preferencia, del listado de notarías activas
7. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, notificará mediante correo electrónico la información de la notaria seleccionada, los valores a pagar por servicios notariales y registrales, el número de trámite generado y la institución bancaria donde debe realizar el pago.
8. Realizar el pago correspondiente
9. El notario se encargará de ingresar al sistema, validar la información y asignará la fecha y hora para las firmas de la escritura y los nombramientos.
10. Firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente la información al Registro Mercantil quien validará la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos.
11. El sistema generará un número de expediente y remitirá la información de este trámite al Servicio de Rentas Internas (SRI), quien de forma inmediata darán el número de RUC para la compañía.

12. Finalmente, el sistema notificará que el trámite de constitución ha finalizado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

3.- Servicio de Rentas Internas (SRI)

El Servicio de Rentas Internas es un organismo fiscal recaudador de impuestos en el Ecuador.

Requisitos para inscripción de RUC de empresas:

- Formulario solicitando el RUC debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución inscrita en Registro Mercantil
- Original y copia de los nombramientos inscritos el Registro Mercantil
- Copias de las cédulas de identidad y de votación de los socios o accionistas.
- Carta de autorización firmada por el representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.

4.- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

La ley de Seguro Social del Ecuador indica que todo trabajador debe estar afiliado al seguro social desde el primer día de labores, siendo la obligación del patrono el cubrir el 11,15% como aporte patronal y descontar el 9,45% a sus empleados por aporte personal, con lo que se debe cancelar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el 20,60% como seguro social, adicionando las obligaciones adquiridas de sus empleados como los prestamos Quirografario e Hipotecario.

Todo empleador debe registrarse en línea con el Seguro Social y debe de seguir con los siguientes procesos:

- Ingresar a la página web del Seguro Social www.iess.gob.ec
- Escoger Empleadores y coger el ítem de Actualizar datos del registro patronal
- Escoger al sector al que pertenece (privado, público o doméstico)
- Ingresar los datos obligatorios que tienen asterisco

- Digitar el número de RUC.
- Seleccionar el tipo de empleador e imprimir la solicitud de clave.

Una vez registrados los datos, el empleador debe acercarse a las oficinas de Historia Laboral del Centro de atención Universal del IESS y solicitar la clave de empleador adjuntado los siguientes documentos:

- Solicitud de entrega de clave
- Copia del RUC
- Original y Copia de cédula de identidad a color del representante legal y de la persona autorizada para retirar la clave
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones del representante legal y de su delegado
- Copia de pago de un servicio básico

5.- Trámites Municipales (Guayaquil)

5.1.- Permisos de funcionamiento de locales comerciales uso de suelo

Documento que indicará inicialmente si la actividad solicitada es permisible y las condiciones adicionales con las cuales deberá cumplir el local; se lo puede obtener a través de la página web del M.I. Municipio de Guayaquil www.guayaquil.gob.ec en la sección de servicios en línea y escogiendo el ítem de “consulta de uso de suelo”.

5.2.- Patentes municipales

Se debe obtener este documento que es obligatorio para el inicio del negocio, para todas las personas que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales, y deben efectuar el trámite de Patente Municipal, y se debe ingresar a la página web del M.I. Municipio de Guayaquil www.guayaquil.gob.ec.

- Certificado provisional o definitivo del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

- Última actualización del RUC
- Presentar copia de cédula de identidad y certificado de votación las personas naturales
- Declaraciones de impuesto a la renta del último ejercicio económico exigible (no es exigible para los que inician actividades)
- Solicitud para Registro de Patente Municipal
- Carta de autorización de terceros para hacer el trámite adjuntando cédulas de identidad y certificado de votación notariada

5.3.- Tasa de habilitación

Se lo obtiene a través de la página web del M.I. Municipio de Guayaquil www.guayaquil.gob.ec en la sección de servicios en línea.

Previo al ingreso de la solicitud debemos verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Registrar el establecimiento en el Servicio de Rentas Internas
- Uso de Suelo negativo para la actividad económica
- Contar con el certificado definitivo del año vigente del Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Patente Municipal vigente
- Si no es propietario de la edificación, presentar contrato de arrendamiento o carta de cesión de espacio

5.4.- Certificado de seguridad del Benemérito Cuerpo de Bomberos

Los requisitos son los siguientes:

- Declaración jurada en el formato entregado por la institución bomberil el mismo que puede ser descargado en la página web www.bomberosguayaquil.gob.ec
- Copia actualizada del RUC
- Copia del nombramiento del representante legal

- Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor
- Original y copia de la calificación artesanal en caso de ser artesano
- Copia del pago de predios urbanos o planilla de servicios básicos
- Copia del certificado del uso de suelo otorgado por el municipio
- Fotos del local en que conste la implementación de las normas contra incendios (extintores, señalética, etc.)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Descriptiva: De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014, pág. 189), la investigación descriptiva tiene como propósito “mostrar determinados fenómenos y explicar cualidades del tema que se está tratando”.

Funciona para el análisis integral del problema actual y es el hecho de que no existen un plan de negocios para la exportación de banano orgánico dirigido hacia Rusia, y del cual no se conoce el mecanismo de ingreso de este producto en el que se innovó de su formato convencional.

3.2. Enfoque de la investigación

Mixta: Se refiere a la aplicación de varios recursos como el aspecto teórico sobre los conocimientos de la exportación y la gestión comercial, junto con la entrevista como enfoque cualitativo en las empresas que realizan la producción y exportación de banano orgánico a nivel internacional; por otra parte, con la información estadística de las exportaciones de banano orgánico de Ecuador hacia el mundo, en especial hacia Rusia que es el país de destino en la ejecución del proyecto.

3.3. Cálculo de la muestra

En el Ecuador, se encuentran 54 empresas que producen y comercializan banano en el Ecuador (AEBE, 2019). Como cálculo de muestra se opta como figura de muestreo no probabilística por conveniencia, por la elección de los elementos a participar en el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) que en este caso son dos empresas que actualmente ya se encuentran produciendo y exportando el banano ecuatoriano y existe la disponibilidad en el acceso a la participación de la investigación y lugar de residencia de las oficinas, y son quienes están involucrados directamente en estos procesos por lo que se buscó tener la mayor información posible sobre los procedimientos adecuados, además

de establecer su conocimiento sobre el banano orgánico y la posibilidad de exportación de este producto.

También se determinó el requerimiento de una entrevista a un encargado de la sección de banano de Pro Ecuador, ya que este organismo es el encargado de gestionar las mejores oportunidades de comercialización internacional del producto ecuatoriano.

Finalmente, una entrevista a una empresa que se dedica a suministrar a los profesionales del mercado de frutas y verduras de Rusia noticias y análisis de la industria, con el objetivo de conocer el mercado ruso, los consumidores de productos orgánicos y si están abiertos a la posibilidad de adquirir banano orgánico además del convencional que ya vienen haciéndolo. Ésta se la realizó por correo y dieron sus opiniones.

3.4. Análisis de resultados

Dentro de la investigación realizada sobre el comportamiento del banano orgánico ecuatoriano y del país de destino siendo este Rusia, se han dividido en estadísticas, el conocimiento de la población de Rusia y su tipo de consumidor en San Petersburgo, junto con el canal de distribución de banano de Ecuador a este país de Europa. Además, se optó por el análisis de la competencia de importadores, tanto directos como indirectos y los potenciales distribuidores en Rusia por medio de una búsqueda inicial de internet y de cual luego se obtuvo respuesta a través de correos electrónicos.

3.4.1. Resultado de estadísticas

Tabla 4

Exportaciones de cajas de banano de 2016-2018

	2016	2017	2018	Variación 2016- 2017	Variación 2017- 2018
Mes	Cajas	Cajas	Cajas	Cre./Decre.	Cre./Decre.
Enero	29.699.827	32.648.734	32.528.428	-	-
Febrero	27.534.692	27.588.366	28.317.920	-15,50	-12,94
Marzo	26.943.641	28.771.243	32.492.798	4,29	14,74
Abril	29.281.484	28.251.629	33.200.024	-1,81	2,18

Mayo	27.906.485	27.105.059	29.615.292	-4,06	-10,8
Junio	23.703.226	25.124.395	24.994.391	-7,31	-15,6
Julio	25.376.214	27.812.550	27.091.898	10,7	8,39
Agosto	23.861.544	24.767.805	26.844.976	10,95	0,91
Septiembre	24.768.275	25.438.914	25.976.344	2,64	2,07
Octubre	26.523.495	26.948.622	26.538.977	1,58	-1,54
Noviembre	25.362.846	24.363.716	25.788.433	-4,10	5,52
Diciembre	28.394.628	27.638.544	28.463.919	-2,74	2,9
TOTAL	319.356.357	326.459.577	341.853.400	2,18	4,50

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Dentro de las consideraciones principales de la investigación, está el comportamiento de las exportaciones de Ecuador respecto a su producto el banano, y basado en la información obtenida por medio de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), se puede conocer que en un comparativo entre el 2016 al 2018, la tendencia de crecimiento es constante, ya que se pasó de 319'356.357 de cajas en el 2016, a 341'853.400 de cajas en el 2018. Esto fue considerando los periodos de enero a diciembre, ya que en el 2018 es el último valor verificable.

Se puede observar además que de un mes a otro existen variaciones significativas, en donde de abril a junio 2018 existió un decrecimiento de las exportaciones de cajas de banano, pero que posteriormente hubo un crecimiento y paulatina estabilidad en estos rubros.

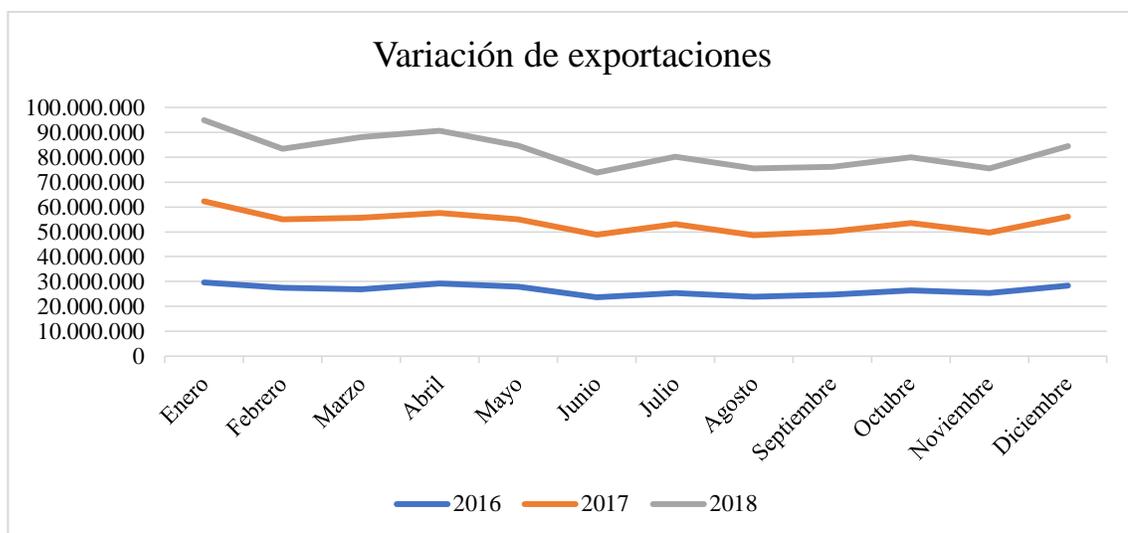


Figura 4 Variaciones de exportaciones de cajas de banano de 2016-2018. Tomado de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

En la figura 4 se observa las variaciones de exportación entre un mes y otro en los tres años analizados, en lo que se puede evidenciar que el mejor mes ha sido constantemente abril, seguido de marzo, mientras que los meses menos favorables fueron junio y julio.

Tabla 5

Promedio de exportación mensual y semanal en cajas. 2016 – 2018

	2016	2017	2018	Variación Rel. 2017 - 2018
Promedio mensual (cajas)	26.613.030	27.204.965	28.487.783	4,90 %
Promedio semanal (cajas)	6.653.257	6.801.241	7.121.946	

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El 2018 es el año de mejor promedio de exportación que se tiene sobre el banano, tanto en el factor mensual como el semanal, y existe un promedio de cajas de 329.223 en los tres últimos años, lo que hace que sea un producto atractivo para producción y comercialización internacional en el Ecuador.

Tabla 6
Exportación de cajas por Empresas exportadoras de banano 2018.

EMPRESAS EXPORTADORAS DE BANANO		
Año 2018		
EMPRESA	Total/Cajas	Porcentaje
Ubesa	21.984.964	10,56%
Reybanpac	10.227.698	4,91%
Asoagrival	9.227.275	4,43%
Truisfruit	8.516.519	4,09%
Comersur	7.299.080	3,51%
Asisbane	7.217.981	3,47%
Sabrostar Fruit	7.084.055	3,40%
Frutadeli	6.619.544	3,18%
Ecuagreenprodex	6.034.455	2,90%
Agzulasa	4.962.398	2,38%
Tropical Fruit Export	4.870.586	2,34%
Frutical	3.360.259	1,61%
Exbaoro	3.320.366	1,59%
Exportsweet	3.253.667	1,56%
Ginafruit	3.141.660	1,51%
Exp. Soprisa	3.116.120	1,50%
Tuchok	2.854.157	1,37%
Don Carlos Fruit	2.746.305	1,32%
Luderson	2.746.242	1,32%
Banacali	2.517.471	1,21%
Cabaqui	2.432.697	1,17%
Firesky	2.307.607	1,11%
Delindecsa	2.122.897	1,02%
Asoagroro	2.095.114	1,01%
Oro Banana	2.089.440	1,00%
Fruta Rica	2.055.421	0,99%
Sentilver	1.988.963	0,96%
Damascosweet	1.935.196	0,93%
Mendoexport	1.865.942	0,90%

Otras	68.246.672	32,77%
TOTAL	208.240.751	100,00%

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

En relación del corte enero a diciembre 2018, de igual forma las empresas Ubesa y Reybanpac siguen siendo líderes en el mercado exportador de banano ecuatoriano, ya que sus ventas de cajas han sido de 21.984.964 y 10.227.698 cada una. La participación de las empresas exportadoras cada vez es más considerable, en donde se pueden conocer las principales competidoras del sector bananero y como estas realizan sus exportaciones anualmente en cantidades de cajas.

Tabla 7
Destino de exportaciones. Diciembre 2018

DESTINO DE EXPORTACIONES (DICIEMBRE)		
Según volumen de embarque		
DESTINO	VOLUMEN	PORCENTAJE
Rusia	7.571.716	24,08%
Mar del Norte / Báltico	6.923.564	22,02%
Medio Oriente	3.735.598	11,88%
Estados Unidos	3.393.571	10,79%
Mediterráneo	3.095.902	9,84%
Cono Sur	2.090.081	6,65%
Europa del Este	1.697.166	5,40%
Oriente	1.635.568	5,20%
África	870.364	2,77%
Oceanía	434.274	1,38%
TOTAL	31.447.804	100,00%

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)



Figura 5 Porcentaje de participación de destinos de exportaciones Diciembre 2018. Tomado de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Sobre los lugares de destino de las exportaciones de banano ecuatoriano, se tiene que la zona de la investigación que es Rusia fue el de mayor influencia en el mes de diciembre 2018, con un volumen de compra de 4.685.199 que representó el 17.29% de las exportaciones del Ecuador hacia el mundo. Mientras que el Mar del Norte/Báltico se ubicó en segundo lugar por un volumen de compra de 6.041.280 que representó el 22.30% de las exportaciones.

Tabla 8

Variación de las exportaciones por destino. 2016-2018

VARIACIÓN DE LAS EXPORTACIONES POR DESTINO. 2016 – 2018				
Según volumen de embarque (enero - diciembre)				
DESTINO	2016	2017	2018	Variación
Mar del Norte/Báltico	42.226.040	42.658.032	45.397.963	6,42%
Rusia	42.947.682	45.911.807	45.041.388	-1,90%
Medio Oriente	21.288.552	25.048.136	27.595.729	10,17%
Mediterráneo	23.497.640	25.722.809	25.924.843	0,79%
Estados Unidos	23.416.307	19.840.068	22.919.663	15,52%
Cono Sur	13.175.920	15.033.170	15.435.157	2,67%
Oriente	12.446.836	11.867.730	11.720.807	-1,24%
Europa del Este	6.866.468	7.936.705	8.343.767	5,13%
África	3.539.273	1.041.642	3.851.302	269,73%
Oceanía	2.176.409	2.241.877	2.010.132	-10,34%
TOTAL	191.581.127	197.301.976	208.240.751	5,54%

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Tomando en consideración las variaciones entre 2017 y 2018 a los países de destino, se tiene que Rusia se contrajo en un 1.90%, pero es necesario que sea manejado coherente con mayores alianzas comerciales en el país, para que la compra del banano ecuatoriano no se vea afectado a la larga.

Tabla 9
Exportaciones por Puerto de Embarque 2018

EXPORTACIONES POR PUERTO DE EMBARQUE 2018			
PUERTO	Pto. Guayaquil	Pto. Bolívar	TOTAL
Cajas	161.010.687	47.230.064	208.240.751
Porcentaje	77,32%	22,68%	100%

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019)
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El Puerto de Guayaquil en la provincia del Guayas es el lugar de embarque en donde más salieron las exportaciones de banano hacia el mundo en el periodo enero – diciembre 2018, con el despacho de 161.010.687 cajas que representó el 77.32% de participación y en el que el Puerto Bolívar de la provincia de El Oro fue de 47.230.064 que representó el 22.68% de los embarques. Hasta el momento, el Puerto de Manta no ha realizado un embarque con producción de banano, porque se dedica a la exportación de otros tipos de productos que son más partícipes en su zona de influencia.

3.4.2. Población de Rusia

Rusia, que es el país más grande del mundo, tiene una densidad poblacional muy baja, al estar en el puesto 15 en el ranking de densidad mundial, con 8 habitantes por Km². Rusia cerró 2018 con una población de 144.478.050 personas, lo que supone un incremento de 488.050 habitantes, 9.867 mujeres y 8.823 hombres, respecto a 2017, en el que la población fue de 143.990.000 personas (Datos macro, 2018).

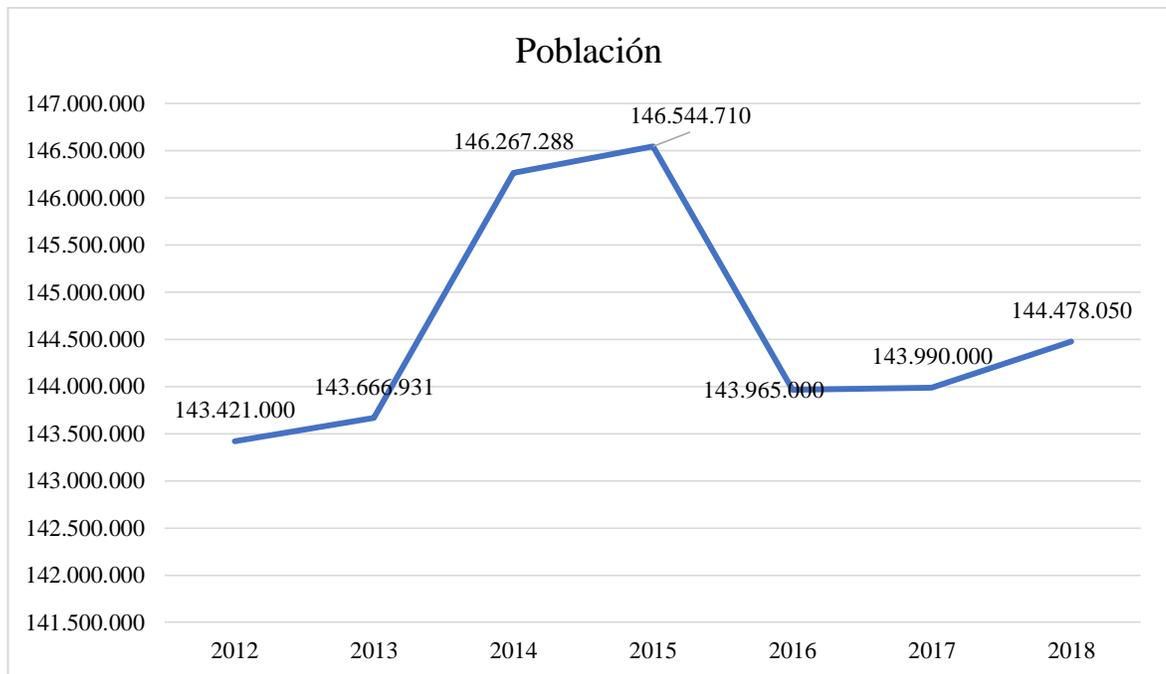


Figura 6 Población de Rusia. Tomado de Datos macro (2018)

Según los datos del Ministerio de Ciencia y Educación Superior de la Federación de Rusia (2019), en Rusia el precio de la canasta mínima de los alimentos (incluso el pan, fideos, carne, pescado, verduras, fruta, leche, azúcar) fluctúa entre 3 200 y 5 000 rublos mensuales, con la variable de según la región. Los rusos opinan que cada mes gastan en alimentación desde 8 hasta 20 mil rublos (120-300 dólares). El valor depende de la región, además, de qué y dónde se suele comprar (una tienda, supermercado, mercado). El precio medio del almuerzo en las cafeterías y restaurantes de Moscú fluctúa entre 700 y 2 000 rublos, por el menú del día se pagaría unos 150-400 rublos. En los lugares donde sirvan la comida rápida los precios son menores.

3.4.3. Análisis del Puerto de San Petersburgo, Rusia

San Petersburgo es la ciudad en la costa del Golfo de Finlandia. es la segunda ciudad más poblada de Rusia después de la capital nacional Moscú, con 5.351.935 habitantes. Fue fundada por Pedro I en 1703, y durante dos siglos fue la capital de Rusia. A menudo a la ciudad la llaman “Venecia del Norte” debido a su arquitectura única. está

a 400 km de Helsinki. Desde el centro de la ciudad hasta la capital de Finlandia y de vuelta, varias veces al día circulan autobuses, trenes expresos, ferries. La duración del viaje es entre 3,5 y 6 horas en función del tipo de transporte. La posibilidad de viajar a menudo a las ciudades de Europa es una de las ventajas para vivir en la ciudad del Neva (Ministerio de Ciencia y Educación Superior de la Federación de Rusia, 2019).

San Petersburgo es considerada la capital cultural del mundo. En la ciudad cuyo centro histórico está bajo la protección de la UNESCO, están los museos, teatros, galerías, monumentos de arquitectura, instituciones culturales y de educación mundialmente conocidos: el Hermitage, Catedral de San Isaac, Biblioteca Nacional de Rusia, Museo Ruso, entre otros importantes lugares (Ministerio de Ciencia y Educación Superior de la Federación de Rusia, 2019).

3.4.3.1. Comportamiento del consumidor ruso

El consumidor ruso suele adquirir productos de forma impetuosa. Asimismo, las personas con ingresos moderados dan mucha importancia a las marcas y a la calidad del producto, así como a su vida útil. El precio tiende a ser secundario, pero los rusos se sienten cautivados por las ofertas. Según una encuesta de Nielsen, más de tres cuartas partes de los rusos indicaron un interés por probar nuevos productos. El 38% indicó que se percata de los productos nuevos cuando se colocan en los estantes, lo cual es superior al promedio global de 29%. Sin embargo, también es significativo notar que los consumidores rusos son muy leales a sus marcas. También la encuestadora reportó que los rusos muchas veces ya tienen pensado qué van a comprar antes de ingresar a un centro comercial. Asimismo, los rusos sólo adquieren productos para necesidades de corto plazo; 25% de las compras de consumidores satisficieron una necesidad inmediata. En los últimos años, el consumo ha caído 7,1% debido a la crisis financiera (Santander Trade Portal, 2019).

Recientemente, se han percibido señales de recuperación, pero el consumo de la población sigue estando por debajo de los niveles anteriores a la crisis. Los consumidores rusos se han ajustado a esta nueva realidad económica. Se han tornado más selectivos y

rigurosos en sus compras. El 57% suele visitar varias tiendas en busca de las mejores ofertas, aunque siguen adquiriendo sus marcas preferidas. Solo un 17% ha hecho un cambio por una elección más barata. Los negocios tradicionales (tiendas de marcas, mayoristas, distribuidores, comercializadores directos) continúan siendo, y seguirán siendo en los próximos años, un componente importante del mercado de distribución de Rusia (Santander Trade Portal, 2019).

El tipo de venta moderna (hipermercados, tiendas de departamentos, tiendas de descuento, tiendas cash-and-carry, en línea, venta directa) constituye 68% del mercado de alimentación. El formato de descuentos livianos, que ya controla 22% de la venta moderna, es el formato más conveniente y que crece más rápido (Santander Trade Portal, 2019).

3.4.3.2. Perfil del consumidor ruso

La edad promedio en Rusia es de 39,6 años. Los rusos ahorran poco a razón de la poca confianza que tienen en el sistema bancario. Contantemente gastan más del 80% de sus ingresos. También es significativo notar que sólo 16% de los rusos piensan que comprar sea agradable, comparado con el 26% a nivel global. El 65% lo observa como una tarea forzada pero que hay que cumplirla. Comprar es algo que suele hacerse para los familiares. La familia sigue siendo transcendental en la vida de los rusos donde afecta sus hábitos de compra. Más de la mitad (53%) de los consumidores rusos suelen hacer compras para toda la familia (comparado con 45% a nivel global). Como comparación, una tercera parte (32%) de los rusos compran para sí mismos (Santander Trade Portal, 2019).

Alrededor de 73% de la población vive dentro de las ciudades, transformándose en el grupo con mayor poder adquisitivo (85%). La clase media flotable llega a los 25 millones de habitantes y forma el 80% de la demanda del país. El consumidor ruso aprecia el estilo de vida occidental, comúnmente es educado y aprecia los gustos sofisticados. La publicidad televisiva y en redes sociales son métodos fundamentalmente efectivos para la promoción (Santander Trade Portal, 2019).

3.4.3.2.1. Cuota de mercado

La cuota de mercado de los productos de frutas como el banano, pero del tipo orgánico se lo ha calculado de la siguiente manera para la población de San Petersburgo en Rusia:

Tabla 10

Calculo de cuota de mercado

Población de Rusia	144.478.050
Población de San Petersburgo	5.351.935

Índice	Descripción	Porcentaje	Porcentaje final
Rango de edad	15 a 24 años	9,71%	69,14%
	25 a 54 años	45,16%	
	55 a 64 años	14,27%	
Tendencia de consumo	Consumo de alimentos frescos RUSIA		50%
	Consumo de alimentos orgánicos San Petersburgo		3%

Familia compuesta por 4 miembros	1337983,75	
Mercado potencial Rusia	36.119.512,5	familias
Mercad meta San Peterburgo	5.351.935,00	personas

Mercado Objetivo	160.558,05	3% (Consumo de alimentos orgánicos San Petersburgo)
-------------------------	-------------------	---

Cuota de mercado

Lineamientos	Actualidad
Crecimiento de PIB	2,3
Inflación	4,27
PEA	5,1
Solvencia Económica	4,7
Capacidad Económica	1,6

Crecimiento anual	2,3%
-------------------	------

Variables	2019	2020	2021	2022	2023
Nuevos productos	0,38	0,39	0,40	0,41	0,42
Necesidad inmediata de compra	0,25	0,26	0,26	0,27	0,27
Mejor oferta en el mercado	0,57	0,58	0,60	0,61	0,62
Disponibilidad en el mercado	0,68	0,70	0,71	0,73	0,74
Compra familiar	0,45	0,46	0,47	0,48	0,49
Índice de Cuota de mercado	2,33	2,38	2,44	2,49	2,55

Fuente:SantanderTrade (2019)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

En este caso se puede decir, que, bajo las condiciones de tendencia de consumo del banano en Rusia, se puede generar una participación potencial del 2,33% del mercado inicialmente y que puede incrementarse paulatinamente según las estrategias que se empleen para mayor aceptación del producto.

3.4.3.3. Canal de distribución de banano de Ecuador a Rusia

RUSIA		PRECIO / 22 KG		
EUROPA	EUROPA	EUROPA	EUROPA	EUROPA
DISTRIBUIDOR (FOB)	SUPERMERCADO	CONSUMIDOR FINAL (PVP)		
\$ 0,67	\$ 0,84	\$ 1,06		
Conversión: 41,97 rublos	Conversión: 51,54 rublos	Conversión: 65 rublos		
22%	33%			
http://santander.com/rusia/eurofruit.ru	http://santander.com/rusia/p	http://preciosmundi.com/rusia/precios-		

Figura 7 Canal de distribución y costos por kg de Ecuador a Rusia.
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El costo del kg de banano orgánico en el Ecuador se encuentra en 0,57€ que significa en la conversión de la moneda al rublo en 41,97 rublos, y al mercado de destino que es Rusia, este llega a costar 0,92 euros o en su conversión sería en 65 rublos, porque se genera el margen de ganancia hacia los supermercados y que repercute en la compra del consumidor final.

3.4.4. Análisis de competencia importadores (directa e indirecta)

Tabla 11
Países exportadores de banano a Rusia. 2014 - 2018

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
	Cantidad importada, Toneladas				
Mundo	1274643	1226511	1355990	1544057	1556675
Ecuador	1237075	1209044	1331661	1485547	1494869
Costa Rica	14387	9591	15281	20429	22244
Guatemala			322	6048	12544
México	1575	3030	5641	22790	12143
Colombia	674	38	415	5032	12100
Filipinas	17601	3597	1698	2709	1495
Viet Nam	731	675	452	1448	832
Panamá	395				235
Brasil	1662	416	308		163
China	99	22	73	47	24
Honduras		47			23
Tailandia	23	5	7	5	2
Bosnia y Herzegovina				1	1
Belarús	344	1	32		1
Sri Lanka				1	0
República Dominicana	21				0
Georgia					0
Camerún	43				

Alemania	5			
Irán, República Islámica del		0		0
Côte d'Ivoire	9			
Perú			57	
India		44	41	
Turquía				0

Fuente: Trade Map (2019)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El principal competidor que tiene Ecuador en relación a la venta de banano a Rusia es Costa Rica tomado en consideración el corte desde 2014 al 2018, ya que anualmente se ubica entre el segundo y tercer lugar de ventas hacia el país de destino. Otro que ha crecido en los últimos años es Guatemala, incluso llegando a desplazar a México con la exportación de banano a Rusia.

3.4.5. Análisis de potenciales distribuidores

Para la selección de los potenciales distribuidores se hizo una búsqueda por internet de los principales compradores y proveedores de frutas en Rusia, en donde se obtuvo información en un metabuscador llamado Europage que brindó la información de una serie de empresas con estas características y sus ubicaciones dentro de la ciudad de San Petersburgo. Inicialmente se ubicaron 33 empresas importadoras en Rusia (Anexo 4), por lo que se escogieron las siguientes tomando en cuenta la información proporcionada en sus propias páginas web y considerando el parámetro principal de la ciudad de origen:

Agrostar

Es un proveedor mayorista de frutas y verduras frescas desde 1997. El Grupo Agrostar tiene almacenes equipados con unidades de refrigeración que permiten mantener cuidadosamente los productos delicados que llegan de todos los países y de todos los continentes durante todo el año por carretera, mar y aire. Ofrecen a los clientes durante todo el año toda la gama de frutas y verduras frescas, incluidas las bananas (Agrostar, 2019).

Es un participante oficial de la actividad económica extranjera, y realizan el despacho de aduana de importación de sus productos en el menor tiempo posible y con gastos mínimos. Debido a que su volumen de importación es significativo, poseen condiciones especiales en líneas de contenedores y otros transportistas internacionales (Agrostar, 2019).

Página web: <http://agrostar.ru/>

Baltfruit

La compañía "BaltFruit - Northern Capital", fundada en 1991 y es una de las compañías rusas más grandes, importadoras de frutas y verduras frescas. En 2015, la empresa inició la producción de procesamiento de frutas y verduras (verduras cocidas en

ensaladas envasadas al vacío, en escabeche / saladas y coreanas, representadas en la Federación Rusa bajo la marca registrada Fuerza de la tradición) (Baltfruit, 2019).

En 2017, lanzaron la producción de alta tecnología, que permite el uso de métodos innovadores para la producción de zumos prensados directamente y postres de fruta con trozos de fruta. Hoy en día, el concepto principal es la producción de zumos prensados directamente, y su entrada en el surtido de todas las cadenas minoristas en Rusia (Baltfruit, 2019).

Página web: <http://baltfruit.ru/about>

Partner Agro

Es una empresa que maneja la importación de producto, a través de un conjunto de actividades llevadas a cabo por participantes de la actividad económica extranjera (FEA) para mover mercancías y vehículos a través de la frontera aduanera. Ofrecen a sus clientes servicios de aduana y corretaje rápidos y eficientes. La calidad muy importante de los agentes de aduanas es el rápido procesamiento de los documentos con el cumplimiento correcto y preciso de todas las normas y requisitos de la legislación del país. Esto es necesario cuando el despacho de aduanas de productos como frutas y verduras, porque son productos perecederos, y este hecho requiere una acción muy rápida (Partner Agro, 2019).

Página web: <http://partner-agro.com/#products>

Eurofruit SPB

Importación, comercio de frutas, venta al por mayor y al por menor y almacenamiento de frutas, verduras, bayas y setas. Es una empresa líder en la importación de frutas en el mercado ruso y comercializa en otros países europeos. Su cadena logística es amplia y realiza la importación a través de mar y tierra.

La compañía importa frutas y verduras de todo el mundo, principalmente de Argentina, Chile, Sudáfrica, China, UE, EE.UU. y Nueva Zelanda.

A nivel de Latinoamérica realizan compras a Chile, Argentina y Perú. Compran manzanas siendo las principales variedades adquiridas las Red Delicious, Royal Gala y Granny Smith, principalmente provenientes de Chile y Argentina. En cuanto a las peras, el principal proveedor de América Latina es Argentina. También importan uvas de mesa provenientes, principalmente, de Chile y Perú (de las variedades Thompson y Red Globe).

Página web: <http://www.eurofruit-spb.ru/>

3.4.6. Resultado de entrevistas

Entrevista #1

Ing. Agr. Braulio Castillo

Gerente de Calidad empresa Sentilver S.A.

1.- ¿Cómo observa la tendencia de producción y comercialización del banano orgánico en el país?

Se encuentra actualmente entre 280 y 300 millones de cajas convencionales, pero alrededor de entre esos 280 millones de caja, aproximadamente 20 millones son de banano orgánico. Generalmente de ese banano orgánico en gran cantidad de esa fruta es exportada a Estados Unidos. Se exporta a Europa, pero en cantidades menores.

2.- ¿En qué situación se encuentra la exportación del banano orgánico en Ecuador?

La situación actual es de desarrollo y crecimiento. Inclusive el Gobierno en su momento, tiene la intención de impulsar el desarrollo de estas plantaciones. Aquí en el país se prevé que de las 180 mil ha de banano, 20 mil o 30 mil ha son orgánicas y están desarrolladas en parte del Guayas y en la península. La caja de este banano se encuentra entre \$8,00 y \$10,00 precio oficial. De ahí valores exactos de exportación se pueden encontrar en páginas oficiales como el Ministerio de Agricultura.

3.- ¿Son muy diferentes los procesos del banano orgánico al banano convencional?

El banano orgánico está día a día teniendo más horizontes, pues por la tendencia global es consumir alimentos con menos cantidad de cargas químicas; indudablemente eso va de la mano con plantaciones que disminuyan considerablemente la aplicación de químicos y tienen que estar estratégicamente ubicadas. Es decir, que no se puede tener plantaciones de banano orgánico en zonas donde se encuentren producciones de banano convencional, porque por lógica existirá una interacción climatológica que va a incidir en que ese banano orgánico tenga aplicaciones sobre químicos.

Aparte para tener un certificado de banano orgánico hay verificaciones que van con tendencia a la certificación. Está la certificación Global Gap que enmarca a muchas certificaciones de esta índole.

El tratamiento que se da al cultivo es muy distinto al convencional. El convencional no utiliza fertilizantes orgánicos, sino fertilizantes minerales desarrollados por la mano del hombre, como es la urea, muriato, NPK y así. El banano orgánico utiliza sólo fertilizantes naturales. Así mismo en lo que respecta a la protección al racimo, no se puede utilizar una funda con bifetrina, no puede usar un corbatín para evitar los insectos, sino que debe utilizar otro tipo de tratamiento. Las plantaciones son similares pero los tratamientos como ve son muy distintos.

4.- Desde su punto de vista ¿cuál sería la sugerencia para el desarrollo comercial del banano orgánico?

Impulsarlo como país, primeramente, porque muchas personas en este país tienen el terreno, tienen las áreas apropiadas, pero no hay impulso del gobierno en mejorar la infraestructura, en mejorar la logística, no hay el impulso al agricultor. Todas esas situaciones impiden el desarrollo de una industria.

Porque se puede tener todas las intenciones como inversionista, como productor, pero si no hay impulso en el desarrollo, no hay líneas de mercado establecidas no se avanza. Aquí las líneas de mercado se han impulsado por parte de la empresa privada, muy poco ha hecho el gobierno para impulsar y desarrollar los cultivos.

5.- Según su criterio y experiencia ¿Cuál sería el mejor canal de comercialización inicial para exportar banano orgánico a un país de Europa?

Lo primero que sería es contactarnos a través de las negociaciones que hacen entre los gobiernos de turno, porque debemos tener claro que el banano es un producto que debemos considerarlo que forma parte nuestro país, un producto insignia del Ecuador, así como lo es el camarón y el cacao.

Si hubiera una mayor intención de abrir mercados, deberían existir los diálogos entre gobiernos, porque hay países que tienen cadenas de asociaciones sobre los distintos productos con los cuales se pueden desarrollar el mercado. También se pueden disminuir con esto los aranceles porque hay aranceles que le gravan al país por la partida del banano y eso es como una traba para poder desarrollar nuestra industria. Hay que considerar las distancias que hay entre países y que acarrear los costos que son los fletes.

Actualmente son pocas las exportadoras, no transnacionales que exportan directamente, tanto que se las puede contar con los dedos de las manos.

6.- ¿A quién o quienes considera que serían los consumidores ideales del mercado ruso para la comercialización del banano orgánico ecuatoriano?

Son las personas que consumen productos orgánicos y naturales, porque esa es la tendencia actual en el mundo.

7.- A parte de Rusia ¿Qué otro país en la actualidad tiene gran acogida para el banano ecuatoriano?

Alemania es un país importante en el consumo de banano orgánico; también se encuentra Bélgica, Italia porque son países que ya se exporta el banano orgánico.

8.- ¿De alguna forma el tipo de cambio incide para la gestión de exportación del banano ecuatoriano?

No, no ha sido considerado eso, si bien es cierto son rubros, nunca ha habido ese inconveniente.

9.- ¿Cómo observa la comercialización en el extranjero del banano orgánico ecuatoriano en 5 años?

Dentro del proceso de globalización entra el proceso de crecimiento; así mismo hay que ser conscientes que el mundo año a año sigue en constante crecimiento y de constantes cambios en donde el banano es una de las frutas más consumidas y es una de las frutas más baratas que existen.

Se vería reflejado un crecimiento continuo, ya que el mundo se está dirigiendo a consumir banano orgánico por la razón de que se desea que tenga menos carga de químicos. Con esa característica, se puede decir que en cinco años se observaría en un crecimiento permanente, y no sólo con el banano sino con todas las frutas con todos los procesos de certificación que se han venido dando en los últimos dando.

Ese crecimiento de los cuidados en las plantaciones, se debe ver reflejado en el crecimiento de la producción y en el costo. Hay países que son muy exigentes en su normativa y en sus controles de calidad, pero el valor que pagan en la actualidad, casi no cubren todo lo que se invierte.

Entrevista #2

María José Matos

Empresa exportadora de Banano Frutadeli S.A.

1.- ¿Cómo se observa el mercado actual de Rusia respecto al consumo de banano orgánico?

Actualmente Rusia no consume banano orgánico porque no ha llegado a ese mercado aún. Del banano convencional es el primer destino en donde se ocupa el 95% del mercado por parte de esta fruta ecuatoriana a nivel de exportación.

2.- ¿Existe alguna condición específica para que aún no se comercialice banano orgánico en Rusia?

Ellos observan mucho los precios, el costo que tiene la compra por volumen y luego parten por la calidad; refiriéndome esto al importador de allá, porque el consumidor si tiene gusto por el uso minoritario de químicos.

3.- ¿Qué otros países se encuentran comprando banano orgánico para su mercado?

Los países que cuidan y consumen frutas o productos orgánicos como el banano es Reino Unido, Alemania, Suecia, Suiza, Italia y los países Nórdicos.

Entrevista #3

María Quintana

Personal de PROECUADOR

1.- ¿Cómo observan el mercado ruso para los productos ecuatorianos?

Es un mercado de gran acogida para el banano ecuatoriano principalmente, en donde es de nuestros principales compradores como país. Les agrada el precio y calidad del producto exportado.

2.- Como entidad pública de exportación del Ecuador ¿Qué gestiones de apoyo realizan con los exportadores de productos ecuatorianos?

Siempre se realizan reuniones con los principales gestores del sector, en este caso me refiero a los productores, exportadores y esta cartera del estado. Dentro de estas reuniones se conocen las necesidades actuales que tiene el sector bananero en este caso y las posibles soluciones con las que se puede manejar, además se obtiene información sobre nuevas propuestas estratégicas con las que se puede participar a nivel país en el mercado internacional.

3.- ¿Cuál es la situación actual del banano orgánico ecuatoriano en Rusia?

Como banano orgánico no tiene aún un mercado abierto en este país, si del tipo convencional en donde somos el primer país que les abastece de esta fruta. A Rusia aún le falta conocer el banano orgánico a diferencia de lo que sucede con Alemania, Italia, Reino Unido, en donde ya se encuentra este tipo de banano.

4.- ¿Cuánto es el volumen de exportaciones que se vienen desarrollando hacia Rusia con el banano orgánico ecuatoriano?

Recién desde el año pasado a mediados de año, se tiene una subpartida diferencial entre banano orgánico del convencional, pero en Rusia no hay esos datos porque se lo hace por ahora con el convencional.

5.- ¿Existe una visión de aumentar el flujo de exportaciones de banano orgánico ecuatoriano en Rusia en los próximos años?

Como órgano encargado de incentivar las exportaciones de Ecuador hacia el mundo, siempre se espera que todos los sectores productivos se vean favorecidos con ingresos a nuevos mercados o que estos mejoren en sus volúmenes de compra, por lo que no nos alejamos de la idea de que el banano orgánico llegue a Rusia como lo viene haciendo el convencional desde hace años.

Entrevista #4

Irina Kozy

IA "FruitNews", Berry Union, LLC "RK Marketing"

No estamos directamente involucrados en la importación de plátanos. La tarea de nuestra agencia es suministrar a los profesionales del mercado de frutas y verduras de Rusia noticias y análisis de la industria. FruitNews.ru es el primer portal ruso especializado para profesionales de la industria hortofrutícola. Los materiales de recursos están dedicados al mercado de verduras, frutas, bayas, hongos, nueces y productos procesados en todas las etapas de cultivo, producción, almacenamiento, transporte y venta.

En breve formulo mi opinión sobre las perspectivas para el suministro de bananos orgánicos, puedo señalar lo siguiente:

1) Hay un nicho para los bananos orgánicos en el mercado ruso, ya que existe una demanda de productos orgánicos entre los compradores de cuatro grandes tiendas y portales de Internet especializados. Sin embargo, este nicho es pequeño, ya que los consumidores con ingresos por encima de la media, cuya participación en Rusia ha estado disminuyendo en los últimos años debido a la crisis económica, están interesados en estos productos.

2) Es más probable que otras empresas participen en la importación de dichos productos que las que importan la mayor parte de los bananos de Ecuador, ya que

hablaremos de volúmenes muy pequeños de entregas en contenedores o aviones y una cadena de ventas completamente diferente.

3) Es posible que los productos orgánicos para el procesamiento de bananos con una larga vida útil tengan una gran demanda, ya que la larga vida útil implica menos riesgo cuando se venden en lotes pequeños. Ahora en el mercado, vemos el desarrollo más rápido del segmento orgánico en la categoría de comestibles (jugos, papas fritas, bocadillos, muesli, etc).

3.5. Conclusiones de las entrevistas

Entre la información proporcionada por los entrevistados se tiene en primer lugar lo otorgado por los exportadores, quienes en primer lugar no se encuentran actualmente vinculados al proceso del banano orgánico sino del convencional, pero si están lo suficientemente informados sobre los procesos del tipo orgánico. Explican que cerca de 20 millones de cajas anuales son exportadas del banano orgánico y los principales compradores provienen de Estados Unidos, Bélgica, Italia, Reino Unido, Alemania. La caja de banano orgánico se encuentra entre los \$8,00 y \$10,00. Creen que se debe mejorar la logística para que el agricultor se interese en aumentar la producción de banano orgánico y no sólo del convencional. También plantean que el consumidor ruso potencialmente observa su compra por el precio del producto.

Por otro lado, se ubica lo relacionado del personal de ProEcuador, que en este caso explica que a Rusia aun no llega el banano orgánico, pero que, si plantean la idea de que ingrese teniendo las gestiones correctas con todos los involucrados en el proceso, desde producción hasta comercialización. Incluso desde mediados del 2018 recién se tiene la división de la partida entre el banano convencional del orgánico. Como cartera de estado siempre están involucrados en mejorar las exportaciones de todos los productos ecuatorianos, entre los que tienen en cuenta al banano orgánico, ya que el banano ecuatoriano es uno de los más reconocidos a nivel mundial.

Finalmente, se tiene un dato de una entidad en Rusia, que en este caso se trata de una empresa que se dedica a dar noticias e información relacionada a la industria de frutas

y verduras en el país europeo. Actualmente existe una demanda de productos orgánicas pero que aún este es pequeño, comparado al mercado de frutas con procesos químicos normales. Para que se logre la compra de banano orgánico del Ecuador, sería a través de otro tipo de empresas a diferencia de las que ya vienen comprando este producto, ya que las cadenas de venta y logísticas son muy diferentes.

3.6. Costos de investigación

Tabla 12
Costos de investigación

	Cantidad	Valor Unit.	Total
Gastos varios	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Impresiones	300	\$ 0,05	\$ 15,00
Transporte	10	\$ 5,00	\$ 50,00
Tutorías	40	\$ 3,00	\$ 120,00
Materiales	20	\$ 5,00	\$ 100,00
Total			\$ 485,00

Fuente: Proceso de investigación.
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

3.7. Cronograma de investigación

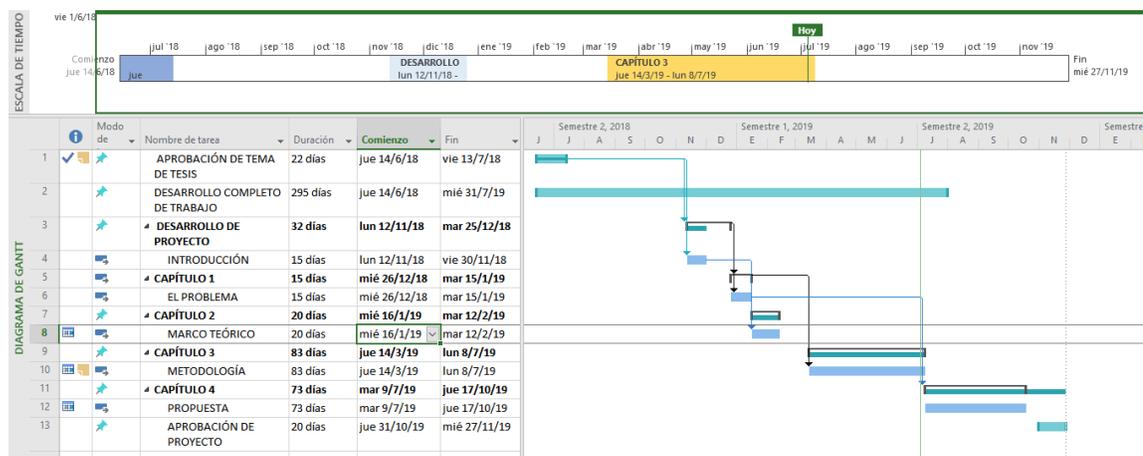


Figura 8 Cronograma de investigación.
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

3.8. Conclusiones de la investigación

Tomando en cuenta la información obtenida por medio de las estadísticas, así como también del comportamiento del consumidor en Rusia, se puede decir que el mercado tiene una alta demanda por el producto en su formato convencional, pero se encuentran abiertos a la idea de que empiece a participar un producto de origen orgánico de esta fruta.

De igual forma, es una forma de mejorar aún más las exportaciones que se realizan hasta el momento por parte del Ecuador, ya que es bien visto en su calidad como producto en su estado natural en referencia al banano. La ventaja principal es que el consumidor y su tendencia de compra está ligada a una correcta alimentación.

La estabilidad económica que actualmente presenta Rusia es una ventaja para el mercado internacional, ya que a pesar de contar con su propia moneda como es el rublo, si mantienen una accesibilidad de compra por medio del uso del dólar, lo cual lo hace mucho más fácil para el mercado competidor ecuatoriano.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1.Tema

Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

4.2.Objetivo general de la propuesta

Diseñar un plan de negocios para para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia.

4.3.Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer los recursos humanos que están vinculados a la correcta estructura organizacional de la empresa.
- Desarrollar el formato de operatividad de la empresa en relación al sistema de negocio propuesto para incrementar la participación a un 16% en cinco años.
- Estimar las proyecciones financieras en las que participa la empresa y su rentabilidad para un crecimiento anual entre el 2% y 3%.

4.4.Resumen ejecutivo

El banano ecuatoriano tiene un reconocimiento de alto nivel en el mundo, determinado por su calidad, aroma y precio que lo hace apetecible a todo consumidor. Poco a poco el banano orgánico ha ingresado al mundo de la exportación, basado en la influencia de un menor uso de pesticidas para que la naturaleza haga lo mejor que sabe hacer, cuidarlo, preservarlo y acrecentarlo.

Rusia es uno de los principales compradores del banano convencional ecuatoriano, acaparando el 96% de este producto en este país y que aún no ha tenido la oportunidad de incluir el orgánico entre sus compras y distribución.

Actualmente el mercado orgánico está en crecimiento porque las personas buscan que los productos sean lo más natural posible y así evitar correr riesgo a su salud, lo que convierte a este tipo de banano en una oportunidad de ser partícipes con esta iniciativa de parte de los consumidores.

Por esta razón, se busca participar con la exportación de banano orgánico de Ecuador hacia Rusia, con el objetivo de seguir escribiendo nueva historia para el mercado ecuatoriano y sus empresas a nivel internacional.

4.5. Descripción del negocio y mercado meta

El negocio será la comercialización en el exterior de banano orgánico ecuatoriano hacia Rusia a través de la entrega vía marítima hacia un importador ubicado en San Petersburgo.

4.5.1. Mercado meta

El mercado meta del negocio es llegar a la población de San Petersburgo que consumen alimentos orgánicos o la fruta en particular que es el banano, que actualmente se encuentra con una aceptación de consumo del 94% del fruto procedente del Ecuador del tipo convencional.

4.5.2. Mercado objetivo y potencial

El mercado objetivo de la empresa son los consumidores actuales de productos con menor cantidad de pesticidas durante el proceso de cultivo, es decir, lo más orgánicos posible y que tienen una tendencia de ingerir alimentos saludables como son las frutas en su dieta diaria.

Estudios de la FAO revelan que durante los años 2008 al 2015 la superficie cultivada de banano orgánico a nivel mundial incrementó en un 18%, por el cambio en las preferencias de los consumidores que demandan en mayor medida productos alimenticios saludables y amigables con el medio ambiente (Zambrano, 2018).

Ser importante que cada vez más los productos orgánicos ecuatorianos entren a la oferta extranjera, ya que es una tendencia en crecimiento por parte de los consumidores, en el que buscan productos con el menor uso de pesticidas o procesamiento por el incentivo de cuidar la salud (Agrofy News, 2018).

Por otro lado, el mercado potencial es quien tiene un gusto regular por el consumo de frutas y de banano, sea el tipo convencional u orgánico y que tengan acceso a la compra dentro de las tiendas de frutería o supermercados en donde el importador considere ingresar con el producto.

4.6.Descripción de la empresa

4.6.1. Misión

Ser una comercializadora de alta calidad de banano orgánico ecuatoriano, con estándares que marquen una tendencia en el mercado internacional.

4.6.2. Visión

Convertirse en una de las principales comercializadoras internacionales de banano orgánico de Ecuador hacia el mundo para el 2025, con producto de calidad y compromiso de excelencia hacia sus productores, distribuidores y el consumidor final.

4.6.3. Valores

- Excelencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Calidad

4.6.4. Localización de la empresa

La empresa tendrá su oficina central en el edificio The Point en el Puerto Santa Ana en la ciudad de Guayaquil, por ser un lugar de gran apogeo en la actualidad en relación a las relaciones comerciales y de crecimiento empresarial.

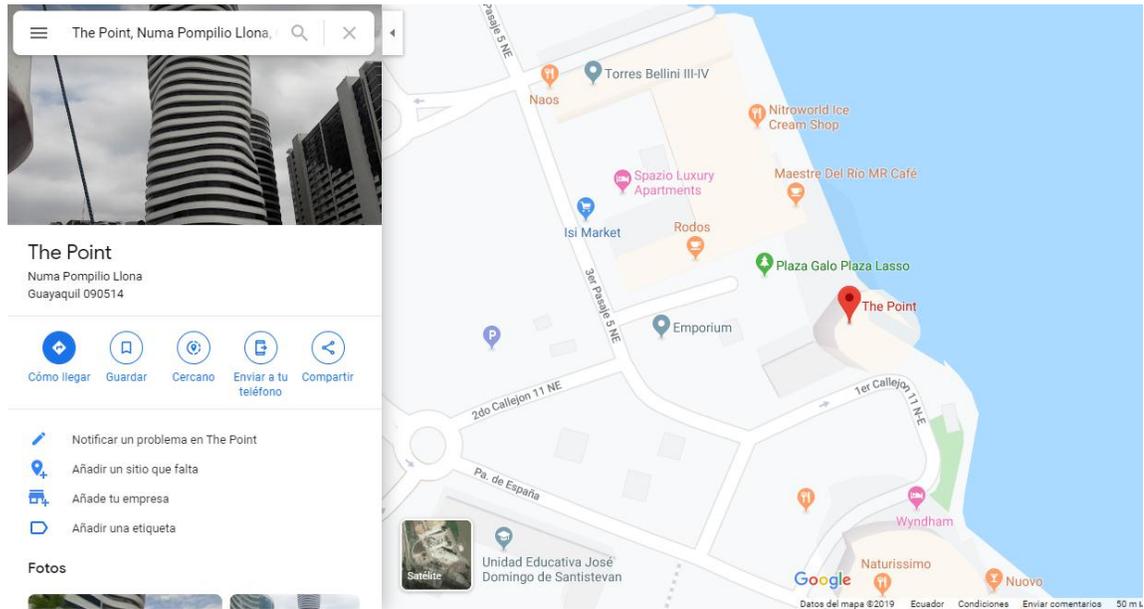


Figura 9 Edificio The Point, Puerto Santa en Guayaquil. Tomado de Google Maps, 2019

4.6.5. Recursos humanos

La empresa exportadora de banano orgánico tendrá el siguiente organigrama:

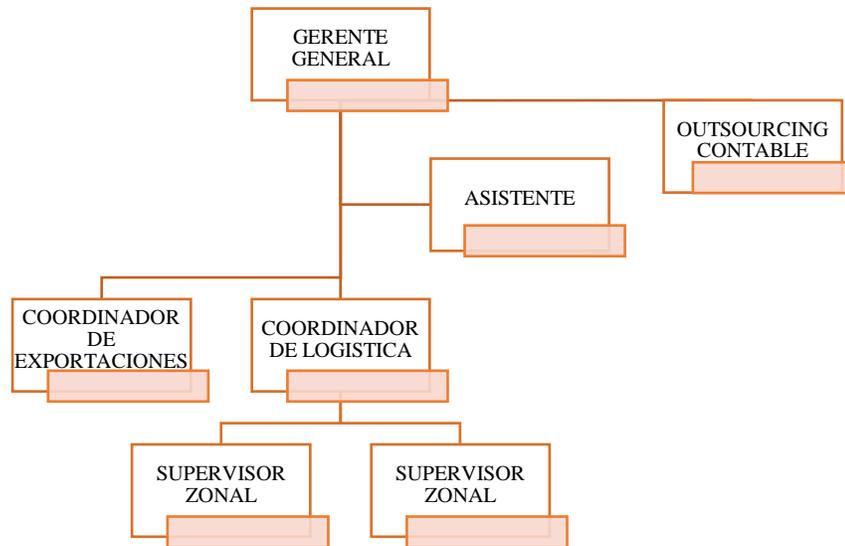


Figura 10 Organigrama de empresa exportadora de banano orgánico
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Gerente general: Es el representante legal de la empresa y el que toma las decisiones finales en beneficio de la compañía.

Contador outsourcing: Se contrata a un contador externo para que lleve a cabo la contabilidad general de la empresa en forma mensual y realice las actividades relacionadas al cumplimiento con el SRI y alguna otra entidad pública que requiera información financiera de la compañía.

Asistente: Es la mano derecha del gerente general y se encarga de todos los trámites administrativos de la empresa y el cumplimiento de pagos al personal.

Coordinador de exportaciones: Persona encargada en realizar las gestiones comerciales con el importador en Rusia y que el formato de venta del producto, así como la comunicación con la agencia naviera para su transportación al país de destino.

Coordinador de logística: Persona encargada de la compra del banano con el comprador y realizar la gestión de transportación hasta las instalaciones de la empresa para el empaquetad y despacho final de la mercadería.

Supervisores zonales: Personas encargadas de acudir a las bananeras para las gestiones de compra y control de calidad del producto seleccionado y que este sea entregado en peso y condiciones ideales.

4.7. Marketing mix

4.7.1. Producto

El nombre escogido para la empresa exportadora será BANORGE S.A. que es un acrónimo de BANANO ORGÁNICO ECUATORIANO SOCIEDAD ANÓNIMA, ya que se maneja bajo el tipo de compañía societaria y que tiene el sentido de lo que se produce y se comercializa en el mercado. El acrónimo es el que se utilizará al 100% como nombre de la empresa para que exprese originalidad.



Figura 11 Logotipo de empresa BANORGE S.A.
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El nombre de la marca del banano será PARADISE BANANAS, el cual contará con la etiqueta con su logotipo respectivo en los racimos del producto para que se vaya consolidando su nombre y su procedencia en el mercado.



Figura 12 Logo de Paradise Bananas
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)



Figura 13 Caja de banano de Paradise Bananas Organic
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

También se cuenta con el formato de presentación de las cajas de embalaje, en donde se describe el nombre comercial. La variedad de banano orgánico que se comercializará es el Cavendish y la procedencia es de la provincia de El Oro.

4.7.2. Precio

El precio de la caja de 22kg de banano orgánico será de \$16,18, tomando en cuenta que el costo de comprarlo es de \$13,16, por lo que se obtiene un margen de ganancia del 23%.

4.7.3. Plaza

El canal de distribución con el cual se pretende participar a través del proyecto es el de tipo indirecto: con los que ponen el bien a disposición de un mayorista o minorista, a través del cual el consumidor podrá comprar el bien o servicio, es decir, que a través de una empresa proveedora que se dedica a la importación de frutas en Rusia.

El sistema de distribución es horizontal: hace hincapié en la calidad y cantidad de los puntos de venta donde se distribuirá el producto exportado. En este caso se dispone la sugerencia al importador ruso que se utilice este mecanismo de venta para que el banano orgánico se encuentre siempre en el mejor estado posible.

Como mecanismo de distribución horizontal, se enfoca que este sea de carácter selectiva: donde se escoge los puntos de venta aludiendo a criterios diferenciadores que tienen el objeto de marcar distancia con la competencia en base a valores relacionados con la imagen de marca y la cultura de la empresa. La empresa exportadora sólo realizará la venta FOB pero se planteará la sugerencia de que las tiendas de frutería sean de cadenas de gran aceptación en el mercado ruso para que el banano sea comercializado considerablemente.

4.7.3.1. Empresa aliada para la importación en Rusia

El importador con el que se comercializaría es el siguiente:

EUROFRUIT SPB

Dirección: Nepokoryonni pr., 63

Localidad: St. Petersburgo

Teléfono: +7 (812) 718-56-49

Fax: +7 (812) 718-56-49

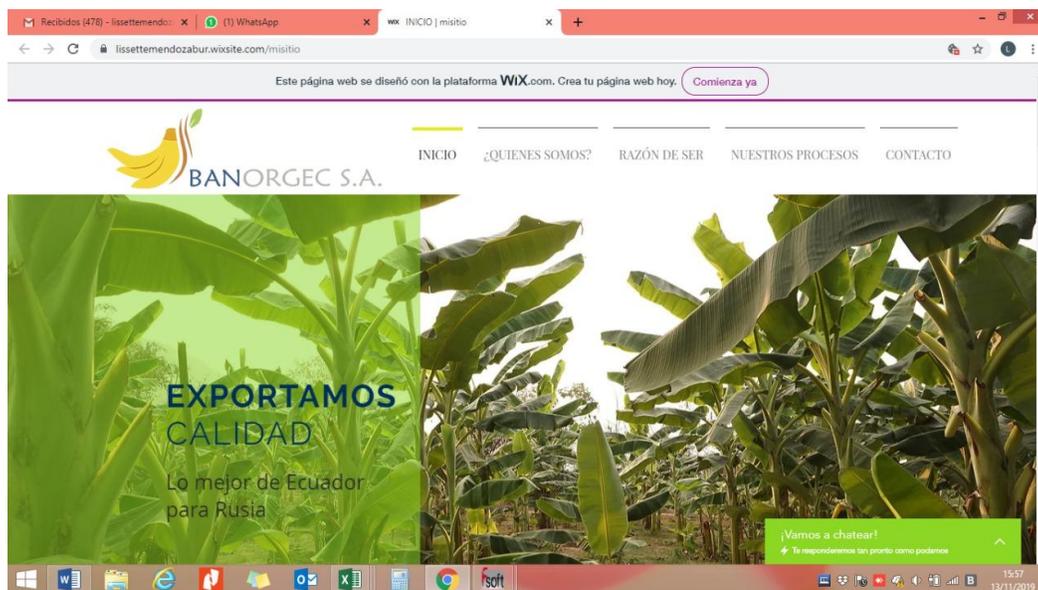
Correo electrónico: selling@eurofruit-spb.ru

Se ha seleccionado esta empresa porque es una de las más reconocidas en el mercado de importación de frutas y verduras hacia Rusia y su ciudad de gestiones comerciales es St. Petersburg en donde también se encuentra uno de los principales puertos de entrada marítima para barcos con mercadería internacional.

4.7.4. Promoción

Estrategia 1:

La promoción del producto se lo realizará por medio de la página web de la empresa, la cual está dirigida a conocer sobre el banano orgánico ecuatoriano y quien lo distribuye en Rusia.



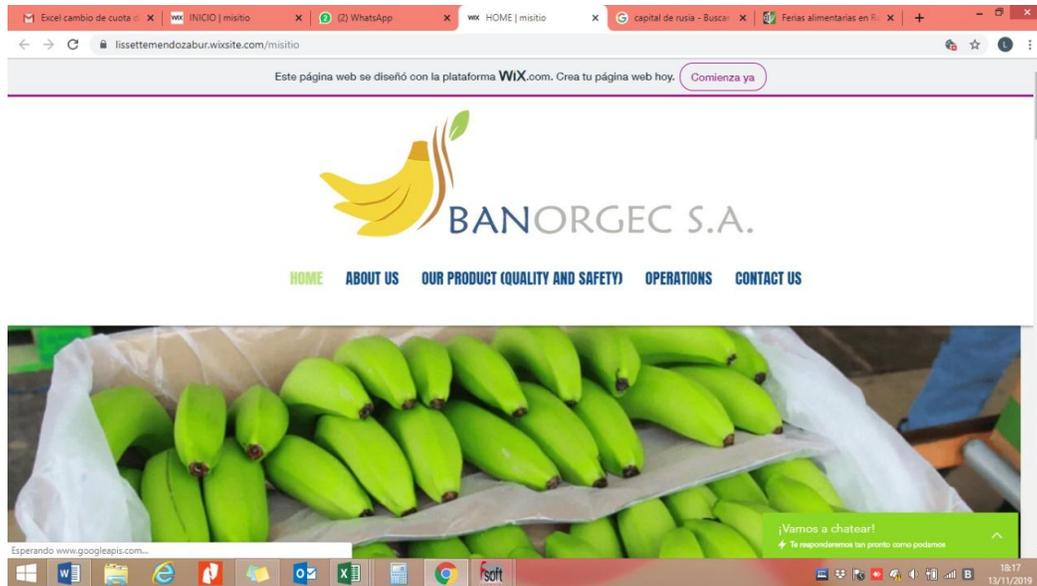


Figura 14 Diseño de página web
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Estrategia 2:

Se empleará material POP como mecanismo de promoción y en especial de comunicación sobre la marca, que será utilizada al momento de participar en la feria en la ciudad de Moscú. Los materiales serán esferos, libretas, globos, roll up, en el cual se expondrá el logotipo de la empresa y de la marca de banano orgánico ecuatoriano.

Estrategia 3:

Participación en una feria internacional que se realice en la ciudad de San Petersburgo que es donde se dirigirá la comercialización inicial de la fruta orgánica ecuatoriana. Para el inicio de las operaciones se puede acceder a la participación de una sola feria por cuestiones de costos, en donde se oscila una inversión entre \$2.500 y \$3.000 por un stand.

World Food Moscow

El Worldfood Moscow es una feria internacional de alimentos y bebidas y se lleva a cabo en Moscú. Cubre la gama completa de alimentos y se divide en varias zonas

individuales: carnes, aves, pescados y mariscos, frutas y verduras, productos de confitería y panadería, alimentos, aceites, grasas y salsas, productos lácteos, té y café y bebidas. La exposición se reconoce principalmente por los visitantes profesionales de Rusia y al que asisten representantes del comercio al por mayor y al por menor.

Tiene un promedio de 1560 expositores de 65 países y atrae a 30710 visitantes de 98 países en la Worldfood Moscow en Moscú. La Worldfood Moscow tendrá lugar del 22 de septiembre a 25 de septiembre 2020 en Moscú.

A la persona encargada de participar en la feria se le dispondrá del pasaje aéreo ida y vuelta, hospedaje, alimentación, traslado (transportación) y viáticos.

Estrategia 4:

Reunión con el distribuidor en San Petersburgo en el mes de mayo, en el cual se entablarán relaciones comerciales que se ajusten a las necesidades de las partes. Se realizará la presentación de las plantaciones, forma de verificar y empaquetar el producto a través de un video para que genere un acercamiento más palpable de la propuesta. De igual forma se extenderá una invitación para que a futuro puedan visitar el Ecuador y conozcan personalmente sobre la empresa y el banano orgánico.

También el viaje servirá para gestionar presencialmente la participación de la feria en la ciudad de Moscú, con el objeto de verificar todo lo necesario para que el proceso se lleve a cabo en el mes de septiembre.

A la persona encargada del viaje, se le dispondrá del pasaje aéreo ida y vuelta, hospedaje, alimentación, traslado (transportación) y viáticos.

4.7.4.1.Presupuesto de promoción

Tabla 13

Presupuesto de promoción

ACTIVIDAD	VALOR UNIT.	CANT.	VALOR TOTAL
ACTIVIDAD PÁGINA WEB Y PUBLICIDAD			
Diseño de página web	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Material publicitario variado	\$ 400,00	1	\$ 400,00
PARTICIPACIÓN EN FERIA			
Participación en feria internacional	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Pasajes aéreos (vuelos Mayo y Septiembre)	\$ 1.200,00	2	\$ 2.400,00
Hospedaje	\$ 563,00	2	\$ 1.126,00
Alimentación	\$ 700,00	2	\$ 1.400,00
Traslado (transportación)	\$ 400,00	2	\$ 800,00
Viáticos	\$ 137,00	2	\$ 274,00
TOTAL	\$ 7.200,00		\$ 10.126,00

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.7.4.2.Plan De acción

Tabla 14

Plan de acción de estrategias comerciales

Plan de acción			
Objetivo	Estrategia	Acción	Valor total
Establecer las estrategias comerciales para el mercado ruso	Activación de marca	Participación en feria (incl. Pasaje aéreo, hospedaje, alimentación, traslado y viáticos)	\$6.000
		Reunión con distribuidor en Rusia (incl. Pasaje aéreo, hospedaje, alimentación, traslado y viáticos)	\$3.000,00
	Marketing online	Diseño de página web	\$ 800,00
	Publicidad BTL	Material POP	\$ 400,00
Total de inversión en plan de acción			\$10.200,00

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.7.5. Procesos

La forma de realizar la operación de la empresa es la siguiente:

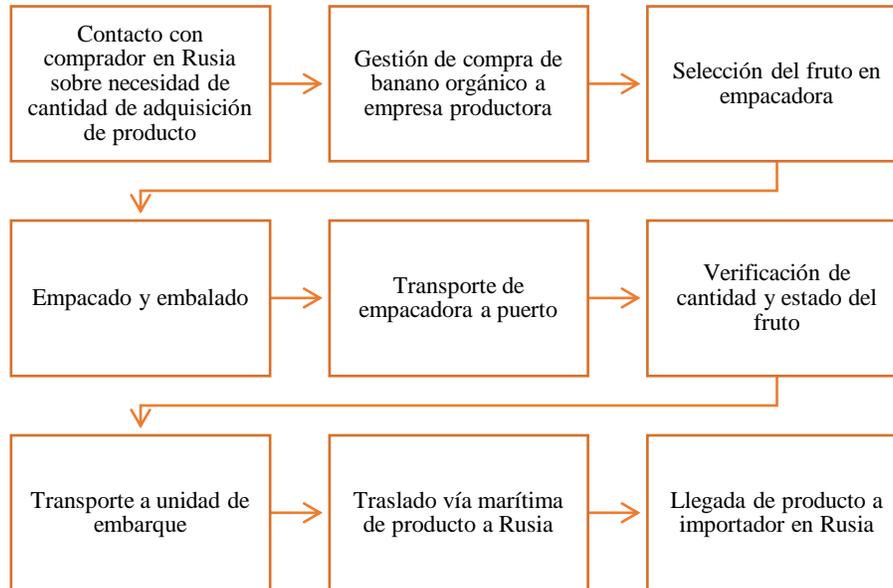


Figura 15 Operatividad de la empresa
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.8. Análisis FODA

Tabla 15
FODA de la propuesta

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Banano ecuatoriano tiene gran acogida en Rusia con cobertura del 94% de demanda. • Conocimiento en el área de comercialización del banano convencional por participación en empresas de este sector. • Banano orgánico ya se cultiva en el Ecuador con más de 19.000 ha 	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de plantaciones de banano orgánico son limitadas. Existen en zonas específicas como en la prov. de El Oro, Santa Elena. • Existe poca información de exportaciones de banano orgánico de Ecuador hacia el mundo • Limitaciones por el idioma en la interacción entre el personal de cada país (Ruso – Español)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias internacionales en Rusia para el 2020 como es World Food Moscow. • Respaldo de ProEcuador en Ferias internacionales • Las personas están teniendo la tendencia de consumo de productos orgánicos y saludables con un mercado cada vez más amplio (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plagas que atacan a las plantaciones (Fusarium raza 4 actualmente) • Desastres naturales (terremotos, fenómeno del niño, entre otros) • Limitaciones de ingresos a mercado ruso (nuevas disposiciones legales)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.9. Análisis PEST

Tabla 16
Análisis PEST

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Político/Legal	Acuerdos comerciales	Reducción mutua entre aranceles (ad valorem, FODINFA e IVA)	Relaciones comerciales a largo plazo	Oportunidad
Económico	Economía fluctuante	La Economía depende de la variabilidad en los precios del petróleo \$64,43	Afecta el crecimiento económico del país	Amenaza
Social	Mercado Laboral	-Tasa de desempleo se redujo a 5,3% en el 2019 - Inflación descendió al 3,5% en el 2019 en comparación al 2018 4,3%	-Generación de empleo -Mayor poder adquisitivo de la sociedad	Oportunidad

Tecnológico	Interacción Directa con mercados internacionales	Herramientas tecnológicas - Páginas Web - Redes Sociales	- Relación directa con proveedores - Incremento de volumen en compras	Oportunidad
--------------------	--	--	---	-------------

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.10. Proyecciones financieras

4.10.1. Inversión inicial

Tabla 17

Inversión inicial

ACTIVO FIJO				
Equipo de oficina	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
Escritorio	115,00	2	230,00	10
Silla ejecutiva	72,20	2	144,40	10
Silla de oficina	63,51	1	63,51	10
Silla de espera (Dual)	77,00	1	77,00	10
Archivadores	47,25	2	94,50	10
Teléfono inalámbrico	28,99	2	57,98	10
Split de 36000 BTU	690,00	2	1.380,00	10
Split de 12000 BTU	275,00	1	275,00	10
Teléfono alámbrico convencional	17,60	1	17,60	10
TOTAL			2.339,99	

Equipo de computación	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
2 Computadora de Escritorio	269,00	2	538,00	3
1 Laptop	300,00	1	300,00	3
1 Impresora multifunción	205,00	1	205,00	3
TOTAL			1.043,00	

ACTIVO INTANGIBLE		
Gastos de constitución	COSTO	AMORTIZABLE
Permisos y licencias	2.957,76	5 AÑOS
Gastos de organización	800,00	
Otros gastos	440,00	
TOTAL	4.197,76	

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

La inversión sobre los activos tangibles es de \$3.382,99, mientras que los intangibles dan una suma total de \$4.197,76, siendo muy importante conocer lo necesario para el inicio del negocio.

Tabla 18

Inversión total

INVERSIÓN TOTAL		% DE INVERSIÓN
Inversión en activo fijos	3.382,99	3,01%
Gastos de constitución	4.197,76	3,74%
Capital de trabajo	104.667,14	93,25%
INVERSIÓN TOTAL	112.247,89	100,00%

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

La inversión total del proyecto se estima en \$112.247,89, tomando en consideración los activos tangibles e intangibles y el capital de trabajo.

4.10.2. Financiamiento

Tabla 19

Financiamiento

FINANCIAMIENTO	% APORTACIÓN	\$ APORTACIÓN	TASA EFECTIVA ANUAL
CFN	83,4%	93.647,89	9,33%
SOCIOS	16,6%	18.600,00	
TOTAL INVERSIÓN	100%	112.247,89	9,33%

PRESTAMO BANCARIO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ 93.647,89	\$ 93.647,89	\$ 78.102,57	\$ 61.106,87	\$ 42.525,47	\$ 22.210,43
INTERES		7.756,93	6.306,55	4.720,85	2.987,21	1.091,82
PAGO		\$ 23.302,25	\$ 23.302,25	\$ 23.302,25	\$ 23.302,25	\$ 23.302,25
ABONO CAPITAL		\$ 15.545,32	\$ 16.995,70	\$ 18.581,40	\$ 20.315,04	\$ 22.210,43
SALDO FINAL	\$ 93.647,89	\$ 78.102,57	\$ 61.106,87	\$ 42.525,47	\$ 22.210,43	\$ -

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El financiamiento de la inversión del proyecto se lo realizará a través de un préstamo con la CFN que tiene entre sus productos el de exportación a una tasa anual del 9,33% hasta cinco años plazo, por lo que se cumple para el inicio del negocio.

4.10.3. Proyección de ventas

Tabla 20

Proyección de ventas

Crecimiento esperado	2%		2%		3%	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PRECIO DE VENTA						
Costos variables	575.463,94	592.785,40	610.628,24	629.008,15	647.941,30	
Costos fijos	93.312,03	102.013,56	107.045,51	112.340,93	117.914,15	
Costos totales	668.775,97	694.798,96	717.673,75	741.349,08	765.855,45	
Producción anual	43427	44296	45182	46537	47933	
Costos unitario de CAJA DE BANANO ORGÁNICO	13,16	13,42	13,69	14,10	14,52	
Margen ganancia 23,0%						
Precio de venta CAJA DE BANANO ORGÁNICO	\$ 16,18	\$ 16,51	\$ 16,84	\$ 17,34	\$ 17,86	

	2%		2%		3%	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS POR VENTA						
Precio de venta CAJA DE BANANO O.	\$ 16,18	\$ 16,51	\$ 16,84	\$ 17,34	\$ 17,86	
DEMANDA PROYECTADA TOTAL	43.427	44.295,67	45.181,59	46.537,03	47.933,14	
CAJA DE BANANO ORGÁNICO	\$ 702.799,47	\$ 731.192,57	\$ 760.732,75	\$ 807.061,37	\$ 856.211,41	
VENTAS	702.799,47	731.192,57	760.732,75	807.061,37	856.211,41	

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

En la proyección de ventas, se tiene que el costo unitario de la caja de banano orgánico de \$13,16 pero se espera un margen de ganancias del 23%, con lo que el precio de venta sería de \$16,18 en el primer año y del que se espera un crecimiento anual entre el 2% y 3% como meta dispuesta por la empresa como factor comercial interno a través de los objetivos.

4.10.4. Costos fijos y variables

Tabla 21

Costos variables directos

CANTIDAD POR CONTENEDOR	PALETIZADAS	1080	20 PALLETS DE 54 CAJAS		
FRUTA					
DESCRIPCION	CONTENEDORES	TOTAL CAJAS	COSTO POR CAJ.	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL
BANANO ORGANICO	1	1080	\$ 8,60	\$ 9.288,00	\$ 37.152,00
COST OF FRUIT	1	1080	\$ 8,60	\$ 9.288,00	\$ 37.152,00

MATERIAL DE EMPAQUE						
DESCRIPCION	COSTO POR UNIDAD	TOTAL POR CAJA	COSTO POR CAJA	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	
CARTON (TAPA, FONDO)	1,0341	1	1,03410	1116,83	\$	4.467,31
FUNDA 38X48X0,07	0,0560	1	0,05600	60,48	\$	241,92
ETIQUETAS (25 X CAJAS)	0,0100	25	0,25000	270,00	\$	1.080,00
PROTECTOR GRANDE (2)	0,0250	2	0,05000	54,00	\$	216,00
PROTECTOR PEQUEÑO (7)	0,0130	7	0,09100	98,28	\$	393,12
LIGA	0,0013	1	0,00130	1,40	\$	5,62
TOTAL			1,4824	1600,99		6403,97
PALLETS	7,300	20	0,14	146,00		584,00
ROLLOS DE ZUNCHOS	18,000	1	0,02	18,00		72,00
ESQUINERO 2,20	0,500	80	0,04	40,00		160,00
GRAPAS	0,022	200	0,004	4,40		17,60
REFUERZOS PEQUEÑOS	0,050	240	0,01	12,00		48,00
TERMOGRAFOS	15,000	1	0,01	15,00		60,00
FILTRO ETILENO	15,000	1	0,01	15,00		60,00
TOTAL			0,2319	250,40		1001,60
TOTAL PACKING COST (1)			\$ 1,71	\$ 1.851,39	\$	7.405,57

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Los costos variables directos, que se refieren a la compra de los kg de banano orgánico y su empaquetado, dan un valor mensual de \$44.557,57 y anual de \$534.690,82 sólo en el primer año de operaciones. Hay que tomar en cuenta que los costos tendrán un crecimiento del 3,01% tomando en consideración un promedio de inflación por este porcentaje basado en los cálculos de los últimos 6 años de inflación anual del Ecuador.

Tabla 22
Costos variables indirectos

COSTO DE EMBARQUE						
DESCRIPCION	COSTO POR UNIDAD	UNIDADES POR EMBARQUE	COSTO POR CAJA	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	
CONTECON: RECEPCION - DESPACHO	55	1	0,05093	55		220
CONTECON: PORTEO	49,44	1	0,04578	49,44		197,76
EMISION CERTIFICADO VGM (CERTIFICADO 1	6	1	0,00556	6		24
AFORO E INSPECCION	130	1	0,12037	130		520
ANTINARCOTICO (Revision de vez en cuando)	456	1	0,42222222	456		456
THC (TERMINAL HANDLING CHARGES)	185	1	0,17130	185		740
TURNO	20	1	0,01852	20		80
HONORARIOS TRANSPORTISTA	180	1	0,16667	180		720
TOTAL SERVICIOS PORTUARIOS			1,0013	1081,4400		2957,7600
EMISION DE BL (CONOCIMIENTO DE EMBARQUE)	65	1	0,06019	65		260
DOCUMENTOS (CERT. FITOSANITARIO -ORIG)	15	1	0,014	15,00		60,00
CARRIER POR DESPACHO DE DOCUMENTOS	30	1	0,028	30,00		120,00
TOTAL SERVICIOS DOCUMENTAL			0,0417	110,00		440,00
TOTAL COSTO OPERATIVOS (2)			\$ 1,04	\$ 1.191,44	\$	3.397,76

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Los costos variables indirectos se estiman por los costos de embarque de la producción, por lo que mensualmente se considera un promedio de \$3.397,76 y un costo anual de \$40.773,12.

Tabla 23
Costos fijos

OTROS							
DESCRIPCION		UNIDADES	COST	SEMANAL	MENSUAL		
GASTOS ADMINISTRATIVO INTERNO (3)		1080	\$ 1,80	\$ 1.944,00	\$ 7.776,00		
GASTOS/COSTOS FIJOS							
% de Aumento de precios anual	3,01%	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO DE OFICINA		800,00	9.600,00	9.888,96	10.186,62	10.493,23	10.809,08
SERVICIOS BÁSICOS		80,00	960,00	988,90	1.018,66	1.049,32	1.080,91
SUMINSTROS DE OFICINA		78,71	944,52	972,95	1.002,24	1.032,40	1.063,48
SUMINISTRO DE ASEO Y LIMPIEZA		60,00	720,00	741,67	764,00	786,99	810,68
PUBLICIDAD		850,00	10.200,00	10.507,02	10.823,28	11.149,06	11.484,65
MANTENIMIENTO GENERAL DE OFICINA		60,00	720,00	741,67	764,00	786,99	810,68
SERVICIOS PRESTADOS CONTADOR		450,00	5.400,00	5.562,54	5.729,97	5.902,44	6.080,11
SALARIOS PRODUCCIÓN		2.441,67	29.300,01	32.867,63	34.744,77	36.729,11	38.826,78
SALARIOS ADMINISTRATIVOS		2.955,63	35.467,50	39.742,22	42.011,98	44.411,36	46.947,78
Total gastos		7.776,00	93.312,03	102.013,56	107.045,51	112.340,93	117.914,15

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Los costos fijos se encuentran basados en los costos administrativos que se estiman que mensualmente sean de \$7.776,00, y su valor anual es \$93.311,97.

4.10.5. Cuota de demanda de mercado

Tabla 24

Demanda proyectada

Mercado Objetivo	160.558,05
Participación de la empresa (8%)	12.844,64
Consumo de kg de banana per capita	71
Peso de kg por caja de banano	21
Consumo de kg por participación de mercado	911.969,72
Cajas a exportar para cubrir de manda	43.427,13

ESTACIONALIDAD	5%	6%	6%	5%	5%	7%	12%	11%	10%	11%	11%	11%	100%
DEMANDA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	-
Cajas de banano orgánico	2171	2606	2606	2171	2171	3040	5211	4777	4343	4777	4777	4777	43427
TOTAL (CAJAS)	2171	2606	2606	2171	2171	3040	5211	4777	4343	4777	4777	4777	43427
Cantidad de contenedores por envío	2	2	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	

ENVÍO PARA EXPORTACIÓN	45 DÍAS	TOTAL								
DEMANDA	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%
Cajas de banano orgánico	5428	5428	5428	5428	5428	5428	5428	5428	5428	43427
TOTAL (CAJAS)	5428	43427								
Cantidad de contenedores por envío	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Sobre la demanda proyectada, se considera la atención a un 8% del mercado objetivo, por lo que serán 12.845 personas que se encuentran dentro del perfil de consumo de productos orgánicos y de banano en Rusia, por lo que las cajas a ser exportadas anualmente serán 43.427, que serán enviadas proporcionalmente en un promedio de 5 contenedores cada 45 días.

4.10.6. Sueldos y beneficios sociales

Tabla 25
Sueldos y beneficios sociales

NOMINA DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN									
TIPO DE CONTRATO	CARGO	SUELDO	REMUNERACIÓN VARIABLE	DECIMO 13	DECIMO 14	FONDO RESERVA/ACACIONEPORTE PATRONA			SUELDO + BENEFICIOS
Contrato individual de trabajo f	Coordinador de Logística	800,00	25,00	68,75	32,83	68,72	34,38	91,99	1121,67
Contrato individual de trabajo f	Supervisor zonal 1	500,00	35,00	44,58	32,83	44,57	22,29	59,65	738,93
Contrato individual de trabajo f	Supervisor zonal 2	500,00	35,00	44,58	32,83	44,57	22,29	59,65	738,93
		1800,00	95,00	157,92	98,50	157,85	78,96	211,29	2599,52
CARGO	SUELDO AÑO 1	SUELDO AÑO 2	SUELDO AÑO 3	SUELDO AÑO 4	SUELDO AÑO 5				
Coordinador de Logística	12635,35	14181,65	14991,59	15847,79	16752,89				
Supervisor zonal 1	8332,33	9342,99	9876,59	10440,66	11036,95				
Supervisor zonal 2	8332,33	9342,99	9876,59	10440,66	11036,95				
	29300,01	32867,63	34744,77	36729,11	38826,78				
NOMINA DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO									
TIPO DE CONTRATO	CARGO	SUELDO	REMUNERACIÓN VARIABLE	DECIMO 13	DECIMO 14	FONDO RESERVA/ACACIONEPORTE PATRONA			SUELDO + BENEFICIOS
Contrato individual de trabajo f	Gerente general	1000,00	20,00	83,33	32,83	83,30	41,67	111,50	1372,63
Contrato individual de trabajo f	Asistente	450,00	30,00	37,50	32,83	37,49	18,75	50,18	656,74
Contrato individual de trabajo f	Coordinador de exportaciones	800,00	25,00	66,67	32,83	66,64	33,33	89,20	1113,67
		2250,00	75,00	187,50	98,50	187,43	93,75	250,88	3143,05
CARGO	SUELDO AÑO 1	SUELDO AÑO 2	SUELDO AÑO 3	SUELDO AÑO 4	SUELDO AÑO 5				
Gerente general	15472,00	17355,24	18346,43	19394,23	20501,87				
Asistente	7431,10	8305,32	8779,66	9281,08	9811,14				
Coordinador de exportaciones	12564,40	14081,66	14885,89	15736,05	16634,77				
	35467,50	39742,22	42011,98	44411,36	46947,78				

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

La nómina de producción u operativa tendrá un valor en el primer año de \$29.300,01 en donde están incluidos todos los beneficios sociales a excepción de los fondos de reserva que se empiezan a pagar a partir del segundo año. En la nómina administrativa se alcanza un valor en el primer año de \$35.467,50 en donde de igual forma están los beneficios sociales correspondientes.

4.10.7. Estado de resultados

Tabla 26
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		702.799,47	731.192,57	760.732,75	807.061,37	856.211,41
COSTOS VARIABLES DIRECTOS		534.690,82	550.785,01	567.363,64	584.441,28	602.032,97
UTILIDAD BRUTA		168.108,65	180.407,56	193.369,11	222.620,09	254.178,44
COSTOS VARIABLES INDIRECTOS		40.773,12	42.000,39	43.264,60	44.566,87	45.908,33
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		127.335,53	138.407,17	150.104,51	178.053,22	208.270,11
COSTOS FIJOS		93.312,03	102.013,56	107.045,51	112.340,93	117.914,15
DEPRECIACIÓN		581,67	581,67	581,67	234,00	234,00
AMORTIZACIÓN		839,55	839,55	839,55	839,55	839,55
UTILIDAD OPERACIONAL		32.602,29	34.972,39	41.637,78	64.638,74	89.282,41
INTERES		7.756,93	6.306,55	4.720,85	2.987,21	1.091,82
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		24.845,35	28.665,83	36.916,93	61.651,53	88.190,59
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	15%	3.726,80	4.299,88	5.537,54	9.247,73	13.228,59
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		21.118,55	24.365,96	31.379,39	52.403,80	74.962,00
IMPUESTO	22%	4.646,08	5.360,51	6.903,47	11.528,84	16.491,64
UTILIDAD NETA		-	20.199,27	23.305,32	30.013,46	50.122,70
						71.698,95

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

En el estado de resultados del proyecto se estima que en el primer año se genere una utilidad neta de \$20.199,27 y para el quinto año se estima que sea de \$71.698,95.

4.10.8. Flujo de efectivo proyectado

Tabla 27
Flujo de efectivo proyectado

UTILIDAD NETA	-	20.199,27	23.305,32	30.013,46	50.122,70	71.698,95
(+)DEPRECIACIÓN	-	581,67	581,67	581,67	234,00	234,00
(+)AMORTIZACIÓN	-	839,55	839,55	839,55	839,55	839,55
FLUJO DE CAJA BRUTO	-	21.620,49	24.726,54	31.434,68	51.196,25	72.772,50
INVERSIÓN TOTAL						
Inversión de activo fijo	(3.382,99)					
Gastos de constitución	(4.197,76)					
Capital de trabajo	(104.667,14)					
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN	(112.247,89)	21.620,49	24.726,54	31.434,68	51.196,25	72.772,50
FINANCIACIÓN						
BANCOS	93.647,89	(15.545,32)	(16.995,70)	(18.581,40)	(20.315,04)	(22.210,43)
FLUJO DE CAJA FINANCIADO	(18.600,00)	6.075,17	7.730,84	12.853,28	30.881,21	50.562,07
APORTE SOCIAL	18.600,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	6.075,17	7.730,84	12.853,28	30.881,21	50.562,07

TIR	18,37%
VAN	\$ 83.907,80

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Con los datos del flujo de efectivo se puede determinar un TIR de 18,37%, demostrando que el proyecto es financieramente rentable; por su parte, el VAN es de \$83.907,80, validando el proyecto en la rentabilidad económica.

4.10.9. Balance general

Tabla 28

Balance general

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO GENERADO	-	6.075,17	13.806,02	26.659,30	57.540,51	108.102,58
CAJA	104.667,14	104.667,14	104.667,14	104.667,14	104.667,14	104.667,14
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	104.667,14	110.742,31	118.473,15	131.326,44	162.207,64	212.769,71
ACTIVO NO CORRIENTE						
ACTIVO INTANGIBLE	4.197,76	3.358,21	2.518,66	1.679,10	839,55	-
ACTIVOS FIJOS	3.382,99	3.382,99	3.382,99	3.382,99	3.382,99	3.382,99
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	581,67	1.163,33	1.745,00	1.979,00	2.213,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7.580,75	6.159,53	4.738,31	3.317,10	2.243,55	1.170,00
TOTAL ACTIVO	112.247,89	116.901,84	123.211,47	134.643,53	164.451,19	213.939,71
PASIVO						
PASIVO NO CORRIENTE						
CREDITO BANCARIO	93.647,89	78.102,57	61.106,87	42.525,47	22.210,43	-
TOTAL PASIVO	93.647,89	78.102,57	61.106,87	42.525,47	22.210,43	-
PATRIMONIO						
APORTE SOCIAL	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00
UTILIDADES RETENIDAS	-	20.199,27	43.504,60	73.518,06	123.640,76	195.339,71
TOTAL PATRIMONIO	18.600,00	38.799,27	62.104,60	92.118,06	142.240,76	213.939,71
PASIVO + PATRIMONIO	112.247,89	116.901,84	123.211,47	134.643,53	164.451,19	213.939,71
AUDITORIA						
ACTIVO	112.247,89	116.901,84	123.211,47	134.643,53	164.451,19	213.939,71
PASIVO+ PATRIMONIO	112.247,89	116.901,84	123.211,47	134.643,53	164.451,19	213.939,71
AUDITORIA = ACT - (PAS+PATRI)	-	-	-	-	-	-

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.10.10. Punto de equilibrio

Tabla 29

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS	93.312,03	102.013,56	107.045,51	112.340,93	117.914,15
COSTOS VARIABLES UNITARIO	13,16	13,42	13,69	14,10	14,52
PRECIO DE VENTA	16,18	16,51	16,84	17,34	17,86
PUNTO EQUILIBRIO \$	499.016,51	545.550,79	572.460,75	600.779,74	630.584,38
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDAD	30.835	33.049	34.000	34.642	35.302
% EQUIVALENTE DE LA PRODUCCIÓN	71%	75%	75%	74%	74%

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

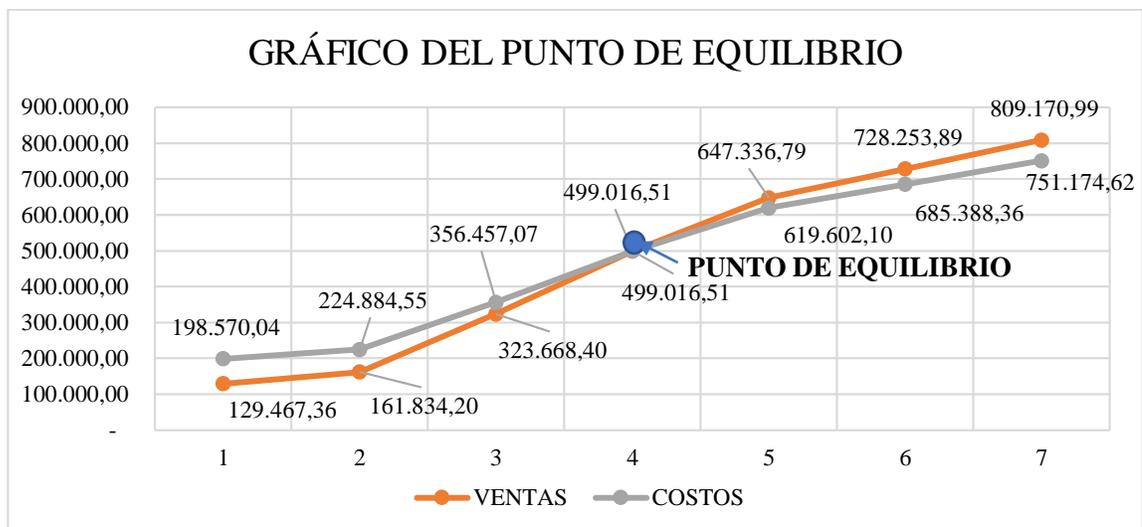


Figura 16 Punto de equilibrio
Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El punto de equilibrio de las operaciones de la empresa se alcanza al poder vender 30.835 unidades o en su defecto, generar \$499.016,51.

4.10.11. Retorno de la inversión

Tabla 30
Retorno de la inversión

Tasa de descuento **9,33%**

DETALLE	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	(112.247,89)	21.620,49	24.726,54	31.434,68	51.196,25	72.772,50
FC DESCONTADO	(112.247,89)	19.775,44	20.686,39	24.054,21	35.832,80	46.587,62
DESCONTADO ACUMULA	(112.247,89)	(92.472,44)	(71.786,06)	(47.731,85)	(11.899,05)	34.688,57

PAYBACK **4,26**

Periodo anterior al cambio de signo	4
Valor absoluto del flujo acumulado	11.899,05
Flujo de Caja en el siguiente periodo	46.587,62

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

El retorno de la inversión, según los resultados tomados del flujo de efectivo, serán a los 4 años 3 meses.

4.11. Administración de Riesgo

4.11.1. Riesgo país

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras (Ecolink, 2011). El Ecuador tiene un riesgo país alto pero a su vez variable, por lo que se debe hacer seguimiento para el mes en que se elabore el plan de negocios. Al corte del 4 de abril del 2019, el riesgo país del Ecuador se encuentra en 560 (BCE, 2019).

4.11.2. Riesgo comercial

El comercial se define como el que surge de la variabilidad de las actividades que encara la empresa (de compra de insumos, de producción, de venta de productos) (Báez, 2018). Como todo negocio, la empresa tiene riesgos en la incursión de un nuevo mercado, que, en este caso, se ha hecho un estudio profundo para disminuir este aspecto a través del conocimiento de la moneda local, el perfil del consumidor y sus características.

4.11.3. Riesgo crediticio

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Zona económica, 2018). La empresa debe buscar siempre cumplir con la negociación acordada de un crédito bancario para no tener problemas legales a largo plazo. El crédito aplicado será con la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2019), que realizan préstamos para exportación por un valor entre los USD 50.000 hasta los USD 25 millones por sujeto de crédito y USD 50 millones por grupo económico hasta 5 años plazo y con una tasa de interés anual del 10,21%.

4.11.3.1. Aranceles e impuestos a la importación en Rusia

Tabla 31

Aranceles e impuestos a la importación en Rusia

Aranceles e impuestos a la importación	
Umbral de Aduanas (de la que se requieren los aranceles)	Los productos cuyo valor CIF es inferior a 5000 RUB está exentos de derechos aduaneros y de IVA.
Aranceles promedio (sin contar productos agrícolas)	Desde su entrada oficial a la OMC el 22 agosto de 2012, Rusia se ha comprometido a aplicar todas las disposiciones de la OMC, incluyendo un arancel promedio del 7,8% para los bienes.
Productos sujetos a aranceles más elevados	Productos finalizados (15%), productos alimentarios (20%), productos agrícolas.
Productos sujetos a aranceles menos elevados	Los impuestos indicados en la tarifa arancelaria se aplican a los países que se benefician de la condición de Nación Más Favorecida (NMF), es decir, la mayoría de los países en desarrollo incluyendo los de la UE. Rusia posee un tratado de libre comercio con los países de la CEI y con Serbia. Además, se ha creado un espacio económico común con Bielorrusia y Kazajstán en el marco de la Comunidad Económica Euroasiática.
Clasificación aduanal	Rusia aplica el Sistema Armonizado de Aranceles. La tarifa aduanera se compone de 11.032 líneas arancelarias.
Método de cálculo de aranceles	El 85% de las líneas arancelarias se imponen sobre una base ad valorem. La reglamentación rusa prevé métodos de determinación del valor en aduana, generalmente la norma CIF conforme a las reglas de la OMC. El resto utiliza un sistema combinado: el arancel aplicado es el más alto entre el arancel ad valorem y un arancel específico, a menudo armonizado.
Método de pago de aranceles	<u>El organismo encargado de recolectar los derechos arancelarios y los impuestos es el Comité Arancelario del Estado.</u>

La aduana percibe igualmente los gastos derivados de las formalidades aduaneras. El pago se realiza de contado cuando se presenta la declaración aduanal. El paso sólo se autoriza con un certificado que demuestre que el pago ha sido realizado.

Impuestos a la importación (excluyendo los impuestos al consumo)

Ninguna

Fuente: Santander Trade (2019)

Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

Para garantizar la inocuidad del banano para el consumo y la exportación, así como asegurar la salud de las poblaciones aledañas a los cultivos de banano, en el país se esgrime un sistema de control liderado por la Agencia Ecuatoriana para el Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), institución adscrita al Ministerio de Agricultura que a través de la Dirección de Registro de Insumos Agrícolas, trabaja estrechamente en el registro de productos requeridos para el control de las diferentes plagas del cultivo, en conjunto con la Dirección Nacional de Control Ambiental del Ministerio de Ambiente (MAE) y con Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario del Ministerio de Salud Pública (MSP).

El Acuerdo Ministerial No. 061, de 4 de mayo de 2015, en el cual se constituyen los ordenamientos de regularización, control y seguimiento ambiental de los proyectos, obras o diligencias que se elaboran a nivel nacional. Este reglamento implanta el tipo de permiso ambiental que deben adquirir los cultivos de banano para su funcionamiento legal:

- Cultivo menor o igual a 100 hectáreas debe adquirir un Registro Ambiental.
- Cultivo mayor a 100 hectáreas debe adquirir una Licencia Ambiental. Esta licencia ambiental es el único documento habilitante que le permite a una empresa emprender a realizar actividades productivas o extractivas, y éstas se pueden conseguir luego del cumplimiento de varios requisitos, entre ellos, la aprobación de Estudios de Impacto Ambiental y la consulta previa con las comunidades donde se dará la producción o extracción. Una vez emitida la Licencia Ambiental, el

MAE establece procesos de seguimiento y control para comprobar de manera constante el cumplimiento de los planes de manejo ambiental, a través de informes de monitoreo, auditorías de cumplimiento, entre otros mecanismos de control (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

AGROCALIDAD garantiza la honestidad orgánica de los productos que se mercantilizan dentro y fuera del país, a través de controles periódicos a los operadores orgánicos, inspectores orgánicos y agencias certificadoras con la finalidad de verificar el cumplimiento del “Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica -Ecológica- Biología en el Ecuador”, gracias a este tipo agricultura amigable con el ambiente y a los controles que realiza la autoridad, se garantiza al consumidor un producto orgánico de calidad.

Además del control de uso de plaguicidas, AGROCALIDAD efectúa procesos de revisión de la calidad de los productos agrícolas para certificar la inocuidad del banano, y para esto se basa en la siguiente normativa:

Tabla 31

Normativa de procesos de control de calidad del banano ecuatoriano

LEGISLACION	OBJETIVO	RESULTADO
Resolución 138 (27 de mayo del 2013): Guía de procedimientos para la inspección de Banano y otras musáceas de exportación.	Normar la inspección de Banano de exportación en plantaciones y Puertos.	Reducción de merma en la producción de Banano
Resolución 138 (27 de mayo del 2013): Protocolo para el control y manejo de escama en campo y empacadora.	Eliminar la incidencia de la escama en plantaciones Bananeras	Cero escamas en cajas de exportación de Banano
Resolución 138 (27 de mayo del 2013): Protocolo para el control y manejo de cochinilla en campo y empacadora.	Eliminar la presencia de cochinilla en el Banano	Cero reportes de cochinillas en cajas de Banano.

Resolución 138 (27 de mayo del 2013): Manual para el registro de centros de acopio.	Establecer las especificaciones de los centros de acopio para tener un producto inocuo.	Todos los centros de Acopio de banano de exportación están registrados y normados.
Resolución DAJ-201413^a-0201.00 40 (14 de marzo del 2014) Guía de Buenas Prácticas Agrícolas para el Banano	Establecer las especificaciones técnicas que deben ser consideradas en el procedimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas para el Banano, en todas sus etapas orientadas a asegurar la inocuidad de los alimentos, la protección del ambiente.	Las plantaciones de Banano tienen un manejo sustentable de los insumos y de las materias primas y está asegurada la salubridad del Banano de exportación y consumo local.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior (2017)
 Elaborado por: Castillo, M. y Mendoza, L. (2019)

4.11.4. Riesgo monetario

También conocido como riesgo de tipo de cambio. El riesgo de una pérdida financiera debida a un cambio en el valor de una o más monedas (Economía48, 2009). Las negociaciones que la empresa exportadora realizará sus gestiones con la moneda fuerte que es el dólar.

4.11.4.1. Moneda país destino: Rublo ruso

El Rublo ruso es la moneda oficial de Rusia, en donde el valor de la moneda rusa está en función del precio del petróleo y su comportamiento en el mercado. Rusia es la 14° mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja 27° de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI) ya que posee un indicador del de 0,852 (The Observatory of Economic Complexity, 2017). Como factor importante a nivel económico, desde el 2014 cuando el precio del petróleo cayó por debajo del USD100 x Barril, a partir de ahí el precio del Rublo Ruso se ha venido depreciando, aunque el Banco Central Ruso tome medidas estas no son suficientes. Entre esas medidas fue un tipo de cambio Flotante y causando una inflación en la moneda. Aumentar la tasa de interés para

impedir la otorgación de préstamos, e incluso se llegó a pensar a subir la tasa de interés hasta un 30 %, pero se estableció en 11% (Beyond, 2019).

En el 2018, la moneda rusa se depreció hasta 67,09 rublos por un dólar, por primera vez desde principios de agosto de 2016. El rublo perdía hasta un 5% de su valor frente al dólar, siguiendo las expectativas de nuevas sanciones estadounidenses que provocaron pánico y compras frenéticas de las principales divisas internacionales. El Banco de Rusia restó importancia a la creciente volatilidad del rublo, al calificarla de "reacción natural" a la noticia de posibles sanciones (Sputnik, 2018).

Para el 2019, según los datos de la Bolsa de Moscú a mitad de la sesión bursátil, el dólar retrocedió este 20 de junio 66 kopeks situándose en 63,13 rublos por unidad, mientras que el euro cotizaba a 71,4 rublos, 18 kopeks por debajo del valor registrado al cierre de la jornada anterior. El avance del rublo se produce después de que la Reserva Federal de Estados Unidos mantuviera el 19 de junio las tasas de interés en el rango de entre 2,25 y 2,50%, lo que aumenta el apetito por los activos de riesgo. En concreto, el precio del petróleo Brent aumentó un 2,8%, hasta 63,56 dólares el barril (Sputnik, 2019).

4.11.5. Riesgo de mercado

El riesgo de mercado es el riesgo que existe a la variación de un precio o tasa en el mercado (My Triple A, 2018). En la actualidad la demanda del banano ecuatoriano es alta por lo que la posibilidad de ingreso es factible, además de que los costos de compra del producto son positivos en función de que los cultivos se encuentran en buenas condiciones y no se ha visto afectada por una plaga en los últimos años en el país.

4.11.6. Riesgo político

Se refiere a la posibilidad de que no se alcancen los objetivos de una determinada acción económica, o estos se vean afectados, debido a cambios y decisiones políticas de los gobiernos (Efxto, 2012). Las leyes siempre serán un riesgo para una actividad comercial internacional, pero la empresa debe tener un plan de contingencia en que pueda asumir un riesgo de este tipo.

4.12. Asistencia externa

4.12.1. Agencia Aduanal de Rusia

La declaración aduanera puede realizarse por el declarante de una empresa legal rusa y ser enviada a la Agencia Aduanal donde tenga registro esta empresa. Una empresa que exporte mercancías a Rusia también puede recurrir a un agente aduanal para que se encargue de realizar trámites aduaneros a su nombre (Santander Trade Portal, 2018)

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones de la investigación, se tiene que se han analizado las características de demanda de banano en Rusia, que se ha encontrado en constante crecimiento anual y en el que el Ecuador ocupa el primer lugar como principal proveedor de este producto. Además, este crecimiento ha sido por buenas relaciones comerciales que generan un buen precio en el mercado, junto con la iniciativa de los compradores en consumir mayor cantidad de productos orgánicos y con menos cantidad de pesticidas o químicos.

También se ha dado la determinación de los factores que inciden en la oferta exportadora de banano orgánico, que principalmente son las relaciones comerciales entre Ecuador y Rusia, y que las personas consideran la idea de consumir productos orgánicos, saludables y naturales, a diferencia de aquellos que han tenido un proceso basado en el uso de químicos. Las distancias entre países no tienen mayor repercusión porque los canales de acceso son amplios, en especial por la vía marítima.

Por otro lado, se han establecido las estrategias comerciales para el mercado ruso, que se enfoca en brindar una nueva alternativa del banano convencional que sería el tipo orgánico a un precio accesible, mostrando la empresa con su marca a través de ferias internacionales como lo es Worldfood Moscow, además de contar con una página web y material POP que servirá como publicidad. El canal de distribución sería de contar con un importador y distribuidor en el país de llegada del producto y todo se lo logrará por medio de un viaje para el acercamiento hacia ellos y extendiendo una invitación para su visita al Ecuador para que conozcan más de cerca el producto y la empresa ecuatoriana.

Por último, se ha logrado la valoración del formato financiero del proyecto, que en este caso demuestra su costo de compra de la caja del banano orgánico de \$13,16 y que sea comercializado a un precio de \$16,18 hacia el importador en Rusia. Además, se demuestra la rentabilidad financiera y económica con un TIR de 18,37% y un VAN de \$83.907,80.

RECOMENDACIONES

- Ampliar la captación de mercado a otras ciudades de Rusia para mejorar la participación sobre el banano orgánico.
- Participar en mayor cantidad de ferias internacionales en Rusia y mostrar con mayor énfasis al banano orgánico, ya que en la actualidad sólo se conoce del convencional proveniente de Ecuador.
- Evaluar el ingreso a otros países con el banano orgánico ecuatoriano, ya que este viene en alza en su producción a nivel nacional y se tendría nuevas opciones y no sólo del convencional a nivel internacional.
- En un futuro participar más activamente en el canal de distribución y así poder tener poder de decisión sobre los lugares en donde se espera que se comercialice el banano orgánico ecuatoriano.

BIBLIOGRAFÍA

- Actores Productivos TV. (26 de Octubre de 2017). *Producción de Banano Orgánico en Ecuador*. Obtenido de Actores Productivos TV: <http://actoresproductivos.com/2017/10/26/produccion-banano-organico-ecuador/>
- AEBE. (18 de Agosto de 2018). *Datos estadísticos de exportación de banano 2018*. Obtenido de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador: http://www.aebe.com.ec/wp-content/uploads/2018/10/AE_EstadisticasPublicas_Jun18.pdf
- AEBE. (1 de Enero de 2019). *Listado de socios AEBE*. Obtenido de Asociación de Exportadores de Banano en Ecuador: <http://www.aebe.com.ec/aebe/directorio-de-socios/>
- Agrofy News. (28 de Febrero de 2018). *La demanda de productos orgánicos crece a nivel mundial*. Obtenido de Agrofy News: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/173821/demanda-productos-organicos-crece-nivel-mundial>
- Agrostar. (17 de Junio de 2019). *Acerca de la compañía*. Obtenido de Agrostar: <http://agrostar.ru/>
- Báez, M. (18 de Octubre de 2018). *Riesgo*. Obtenido de Zona económica: <https://www.zonaeconomica.com/riesgo-comercial>
- Baltfruit. (17 de Junio de 2019). *Sobre la firma*. Obtenido de Baltfruit: <http://baltfruit.ru/about>
- Banco Central del Ecuador. (8 de Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/search/?searchword=banano>
- BCE. (4 de Abril de 2019). *Riesgo País*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

- Beyond, R. (2019). *https://es.rbth.com/economia/2016/02/17/por-que-el-rublo-es-tan-inestable_568411*.
- Bolivia.com. (13 de Enero de 2018). *Rusia muestra interés en importar productos orgánicos de Bolivia*. Obtenido de Bolivia.com web site: <https://www.bolivia.com/actualidad/economia/rusia-muestra-interes-en-importar-productos-organicos-de-bolivia-193988>
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. México D.F.: Editex.
- Castillo, Á. (2012). *Gestión por categorías*. Coruña: Netbiblo.
- Ceballos, C. (24 de Octubre de 2008). *Demanda sostenida de frutas en Rusia*. Obtenido de Rio Negro web site: <http://www1.rionegro.com.ar/diario/tools/imprimir.php?id=16335>
- Cervantes, O. (19 de Diciembre de 2017). *Los plátanos orgánicos de Colima llegan a Rusia*. Obtenido de El Financiero web site: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/los-platanos-organicos-de-colima-llegan-a-rusia>
- CFN. (4 de Abril de 2019). *Financiamiento de exportación*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/financiamiento-de-exportacion/>
- Checa, E. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. ADG0210*. Málaga: IC Editorial.
- Clúster Banano. (20 de Febrero de 2018). *Cómo se cultiva el banano orgánico en Ecuador*. Obtenido de Clúster Banano: <http://banano.ebizar.com/banano-organico-ecuador-donde-estamos/>
- Conexión Intal. (12 de Mayo de 2017). *¿Qué debe contener un plan de exportación?* Obtenido de Conexión Intal: <http://conexionintal.iadb.org/2017/08/02/que-debe-contener-un-plan-de-exportacion/>

- COPCI. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- CreceNegocios. (5 de Marzo de 2010). *El pronóstico de ventas*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>
- CreceNegocios. (10 de Septiembre de 2018). *Qué es y cómo hacer el análisis de la competencia*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Crop Science Ecuador. (7 de Septiembre de 2017). *Crop Science Ecuador*. Obtenido de Bayer Ecuador: <https://www.cropscience.bayer.ec/es-EC/Noticias/Noticias/2017/Septiembre/El-mercado-del-banano-crece.aspx>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones. 14a edición*. México: Pearson Educación.
- Datos macro. (16 de Diciembre de 2018). *Crece la población en Rusia en 488.050 personas*. Obtenido de Datos macro: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/rusia>
- David, C. (11 de Octubre de 2018). *Las necesidades financieras de las empresas*. Obtenido de Lendix: <https://help.lendix.com/tutoriales-en-espanol/analizar-los-proyectos/las-necesidades-financieras-de-las-empresas>
- Décker, M., & Ramón, V. (26 de Agosto de 2016). *Análisis de la factibilidad de la exportación directa de banano*. Obtenido de Repositorio de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6244/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-268.pdf>
- Del Cioppo, J. (Noviembre de 1 de 2015). *Ecuador: exportación de banano (musa sp.) Estudio sectorial del banano ecuatoriano de exportación*. Obtenido de ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/309395087_ECUADOR_EXPORTACION_DE_BANANO_Musa_sp_ESTUDIO_SECTORIAL_DEL_BANANO_EC UATORIANO_DE_EXPORTACION

Deusto Formación. (29 de Marzo de 2016). *Principales aspectos legales del comercio internacional*. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/principales-aspectos-legales-comercio-internacional>

Diario del Exportador. (4 de Agosto de 2014). *Algunos motivos para exportar*. Obtenido de Diario del Exportador: <https://www.diariodelexportador.com/2016/06/algunos-motivos-para-exportar.html>

Donet, J., & Juárez, D. (2015). *Cuadernos de marketing y comunicación empresarial: Plan de marketing para la creación de una marca infantil en el sector textil hogar*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.

Duff, V. (18 de Octubre de 2018). *¿Qué es un plan de contingencia de negocio?* Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-plan-de-contingencia-de-negocio-4338.html>

Ecolink. (12 de Octubre de 2011). *Riesgo País*. Obtenido de Ecolink: <https://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>

Economía48. (20 de Octubre de 2009). *Riesgo Monetario*. Obtenido de Economía48: <http://www.economia48.com/spa/d/riesgo-monetario/riesgo-monetario.htm>

EcuRed. (2 de Enero de 2012). *Análisis Económico Financiero*. Obtenido de EcuRed: https://www.ecured.cu/An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico_Financiero

Efxto. (5 de Noviembre de 2012). *Riesgo político*. Obtenido de Efxto: <https://efxto.com/diccionario/riesgo-politico>

El Productor. (2017). Banano orgánico, una alternativa rentable. *Revista El Productor*.

- Emprende Pyme. (4 de Enero de 2016). *Plan de operaciones*. Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
- Enciclopedia Financiera. (1 de Febrero de 2017). *Sectores económicos*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <https://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-sectores-economicos.html>
- Espinosa, R. (22 de Octubre de 2017). *Ventaja competitiva: Qué es, claves, tipos y ejemplos*. Obtenido de Roberto Espinosa web site: <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Europages. (23 de Julio de 2019). *Lista de empresas de importación de frutas en Rusia*. Obtenido de Europages: <https://www.europages.es/empresas/Rusia/frutas%20y%20hortalizas:%20importaci%C3%B3n-exportaci%C3%B3n.html>
- Expreso. (11 de Septiembre de 2017). El banano ecuatoriano, líder en el mercado ruso. *Diario Expreso*.
- FAO. (20 de Agosto de 2011). *Perspectivas del mercado de frutas tropicales en Rusia. Reedición*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/docrep/MEETING/004/Y2127s.HTM>
- Fernández, J. (26 de Septiembre de 2016). *La exportación de banano orgánico como alternativa para la diversificación de la oferta exportable en la provincia de El Oro*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13738/1/JOHANNA%20FERNANDEZ%20TESIS%20final.pdf>
- Flórez, J. (2015). *Proyectos de inversión para las PYME*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Forum del Comercio Internacional. (23 de Junio de 2002). *Reglas del comercio internacional: Lo que todo exportador debería saber*. Obtenido de Centro de

Comercio Internacional: <http://www.tradeforum.org/Reglas-del-comercio-internacional-Lo-que-todo-exportador-deber%C3%ADa-saber/>

Fresh Plaza. (11 de Julio de 2014). *Rusia: Los consumidores con mayor poder adquisitivo comen más frutas y hortalizas*. Obtenido de Fresh Plaza: <http://www.freshplaza.es/article/83747/Rusia-Los-consumidores-con-mayor-poder-adquisitivo-comen-m%C3%A1s-frutas-y-hortalizas>

Fresh Plaza. (14 de Marzo de 2018). *Rusia se convirtió en el segundo mayor importador de banana del mundo el año pasado*. Obtenido de Fresh Plaza: Noticias del sector de frutas y verduras: <http://www.freshplaza.es/article/114302/Rusia-se-convirti%C3%B3-en-el-segundo-mayor-importador-de-banana-del-mundo-el-a%C3%B1o-pasado>

Fresh Plaza. (23 de Noviembre de 2018b). *Rusia: desde 2012, las importaciones de bananos mexicanos crecieron a 7,000 toneladas*. Obtenido de Fresh Plaza: <https://www.freshplaza.com/article/9046660/russia-since-2012-imports-of-mexican-bananas-grown-to-7-000-tons/>

Furnari, P. (16 de Octubre de 2017). *La importancia de crear un equipo de comercio exterior*. Obtenido de Programa Primera Exportación: <https://primeraexportacion.com.ar/management-liderazgo-opinion/la-importancia-de-crear-un-equipo-de-comercio-exterior-columna-de-pablo-furnari-la-nacion/>

González, I., Martínez, A., Otero, M., & González, E. (2014). *Gestión del comercio exterior. 3a edición*. Madrid: ESIC.

González, N., López, M., Aceves, J., Celaya, R., & Beltrán, N. (4 de Febrero de 2008). *Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios*. Obtenido de Itson: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf

Goodman, N. (5 de Enero de 2013). *Cómo contar la historia de tu empresa*. Obtenido de Entrepreneur Network: <https://www.entrepreneur.com/article/265669>

- Griffin, R., Treviño, M., & Arriola, M. (2011). *Administración*. México, D.F. : Cengage Learning .
- Hernández, C. (2017). *Planificación de marketing*. Madrid: Editorial CEP.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta edición*. México D.F.: McGrall Hill.
- Iborrá, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Internacionalmente. (25 de Julio de 2014). *¿Qué es un Agente Comercial Internacional?* Obtenido de Internacionalmente: <https://internacionalmente.com/que-es-un-agente-comercial-internacional/>
- Karakus, M. (1 de Febrero de 2018). *¿Qué son los supuestos de proyecto?* Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13171537/que-son-los-supuestos-de-proyecto>
- La Rosa, C. (16 de Septiembre de 2016). *Exportación de banano orgánico a Canadá*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Lima: http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3382/La_Rosa_Duarte_Cynthia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2013). *Administración de pequeñas empresas. 16a. Edición*. México D.F.: Cengage Learning.
- Magadán, M., & Rivas, J. (2012). *Estructura, Economía y Política Turística*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Maldonado, F. (15 de Julio de 2015). *Formas de entrada en los mercados internacionales*. Obtenido de Internacionalmente: <https://internacionalmente.com/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales/>
- Mescua, E. (10 de Febrero de 2013). *Marketing: Estudio de mercado, perfil del cliente, estrategia de mercado*. Obtenido de Tecnología III:

<http://tecnologiaplanaaiii.blogspot.com/2013/02/marketing-estudio-de-mercado-perfil-del.html>

Ministerio de Ciencia y Educación Superior de la Federación de Rusia. (9 de Junio de 2019). *San Petersburgo*. Obtenido de Ministerio de Ciencia y Educación Superior de la Federación de Rusia: <https://studyinrussia.ru/es/life-in-russia/discover-russia/towns/saint-petersburg/>

Ministerio de Comercio Exterior. (4 de Diciembre de 2017). *Informe sector bananero ecuatoriano*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/12/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior. (29 de Mayo de 2017). *Informe sobre el sector bananero ecuatoriano*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: http://panama.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/informe_sobre_el_sector_bananero_ecuatoriano_29.05.2017_def..pdf

Muhar, H. (16 de Enero de 2009). *Derecho internacional público: La solución pacífica de las controversias internacionales*. Obtenido de Goobal: <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=6277&opcion=documento>

Musalem, A. (Octubre de 2017). *Fortalecimiento de la competitividad de las exportaciones ecuatorianas*. Obtenido de Euromonitor International: <https://es.scribd.com/document/372764885/Andres-Musalem-Euromonitor-Presentacion>

My Triple A. (18 de Octubre de 2018). *Riesgo de mercado*. Obtenido de My Triple A: <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/riesgo-mercado/>

OBA Learn. (10 de Octubre de 2018). *¿Qué es el costo de ventas o el costo de bienes vendidos?* Obtenido de OBA Learn: <https://www.obalearn.com/es/q-and-a/que-es-el-costo-de-ventas-o-el-costo-de-bienes-vendidos/>

- OMPI. (16 de Junio de 2018). *Funcionamiento del Sistema de Madrid: El proceso de registro internacional de marcas*. Obtenido de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: http://www.wipo.int/madrid/es/how_madrid_works.html
- OMPI. (16 de Junio de 2018). *Tasas y pagos – Sistema de Madrid*. Obtenido de Organización Mundial de Propiedad Intelectual: <http://www.wipo.int/finance/es/madrid.html>
- Orejudo, P. (2012). El idioma del contrato en el Derecho internacional privado. *E-Prints Complutense de la Universidad Complutense de Madrid*, 155-182.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (10 de octubre de 2018). *¿Qué es la propiedad intelectual?* Obtenido de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: <http://www.wipo.int/about-ip/es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Partner Agro. (17 de Junio de 2019). *Servicios*. Obtenido de Partner Agro: <http://partner-agro.com/#products>
- Pedraza, O. (2014). *Modelo de plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. 1ª edición*. Vigo: Ideaspropias.
- Piñero, E. (2015). *Estrategias y modelos de negocio: Casos prácticos y una guía para emprendedores*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Plan Cameral de las Exportaciones. (16 de Agosto de 2015). *COMPRAVENTA INTERNACIONAL*. Obtenido de Plan Cameral de las Exportaciones:

<http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/contratos-internacionales/-/contratos-internacionales/069d2fa9-e941-422c-a24f-b3e9f0e81de6>

PROECUADOR. (19 de Abril de 2018). *El precio del banano en Rusia se incrementó en un 25%*. Obtenido de PROECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/el-precio-del-banano-en-rusia-se-incremento-en-un-25/>

Pueyo, S., & Carvayo, C. (7 de Mayo de 2014). *En auge el mercado de los productos ecológicos en Rusia*. Obtenido de RBTH: https://es.rbth.com/cultura/2014/05/07/en_auge_el_mercado_de_los_productos_e_cologicos_en_rusia_39911

Ripollés, M., & Blesa, A. (2009). Ventajas competitivas de las nuevas empresa internacionales y orientación al mercado. En M. Menguzzato, *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras* (págs. 457-464). Valencia: Publicaciones de la Universitat de València.

Rodés, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Ruiz, A. (3 de Enero de 2008). *Elaboración de perfiles de mercado para las empresas exportadoras del sector farmacéutico*. Obtenido de BVS: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci151007.html

Sainz, J. (28 de Septiembre de 2015). *Beneficios del comercio electrónico en el comercio internacional*. Obtenido de Infocif: <https://noticias.infocif.es/noticia/beneficios-del-comercio-electronico-en-el-comercio-internacional>

Santander Trade. (20 de Agosto de 2019). *Trámites aduaneros de importación a Rusia*. Obtenido de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/rusia/tramites-aduaneros-importacion>

Santander Trade Portal. (1 de Julio de 2018). *Trámites Aduaneros de en Rusia*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/rusia/tramites-aduaneros-importacion>

- Santander Trade Portal. (16 de Abril de 2019). *Rusia: Llegar al consumidor*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/llegar-al-consumidor>
- Sastre, R. (2013). *La Dirección de las Organizaciones: De la teoría a la práctica*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- SENADI. (5 de Junio de 2018). *¿Cómo registro una marca?* Obtenido de Servicio Nacional de Derechos Intelectuales: <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Sputnik. (10 de Agosto de 2018). *El rublo ruso cayó al nivel de agosto de 2016 frente al dólar estadounidense en la apertura de la Bolsa de Moscú*. Obtenido de Sputnik: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201808101081092891-depreciacion-de-rublo-ruso/>
- Sputnik. (20 de Junio de 2019). *l rublo ruso renueva máximos desde enero frente a la divisa estadounidense y la moneda común europea*. Obtenido de Sputnik: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201906201087704953-rublo-maximos-frente-dolar-euro/>
- The Observatory of Economic Complexity. (31 de Diciembre de 2017). *Rusia*. Obtenido de The Observatory of Economic Complexity: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/rus/>
- TradeMap. (20 de Septiembre de 2019). *Importaciones de banano en Rusia*. Obtenido de TradeMap: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c643%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c
- Varo, J. (2011). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos .
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. California: Creative Commons.

Zambrano, G. (13 de Abril de 2018). Banano orgánico. *Diario El Universo*.

Zona económica. (19 de Octubre de 2018). *El riesgo crediticio*. Obtenido de Zona económica: <https://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

Zorita, E., & Huarte, S. (2013). *El plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

A

N

E

X

O

S

Anexo 1 Formato de guía de entrevista a exportador 1

- 1.- ¿Cómo observa la tendencia de producción y comercialización del banano orgánico en el país?
- 2.- ¿En qué situación se encuentra la exportación del banano orgánico en Ecuador?
- 3.- ¿Son muy diferentes los procesos del banano orgánico al banano convencional?
- 4.- Desde su punto de vista ¿cuál sería la sugerencia para el desarrollo comercial del banano orgánico?
- 5.- Según su criterio y experiencia ¿Cuál sería el mejor canal de comercialización inicial para exportar banano orgánico a un país de Europa?
- 6.- ¿A quién o quienes considera que serían los consumidores ideales del mercado ruso para la comercialización del banano orgánico ecuatoriano?
- 7.- A parte de Rusia ¿Qué otro país en la actualidad tiene gran acogida para el banano ecuatoriano?
- 8.- ¿De alguna forma el tipo de cambio incide para la gestión de exportación del banano ecuatoriano?
- 9.- ¿Cómo observa la comercialización en el extranjero del banano orgánico ecuatoriano en 5 años?

Anexo 2 Formato de guía de entrevista a exportador 2

1.- ¿Cómo se observa el mercado actual de Rusia respecto al consumo de banano orgánico?

2.- ¿Existe alguna condición específica para que aún no se comercialice banano orgánico en Rusia?

3.- ¿Qué otros países se encuentran comprando banano orgánico para su mercado?

Anexo 3 Formato de guía de entrevista a persona de PROECUADOR

- 1.- ¿Cómo observan el mercado ruso para los productos ecuatorianos?

- 2.- Como entidad pública de exportación del Ecuador ¿Qué gestiones de apoyo realizan con los exportadores de productos ecuatorianos?

- 3.- ¿Cuál es la situación actual del banano orgánico ecuatoriano en Rusia?

- 4.- ¿Cuánto es el volumen de exportaciones que se vienen desarrollando hacia Rusia con el banano orgánico ecuatoriano?

- 5.- ¿Existe una visión de aumentar el flujo de exportaciones de banano orgánico ecuatoriano en Rusia en los próximos años?

Anexo 4 Formato de entrevista para importador de Rusia

- 1.- ¿Cuáles son las características que buscan en el banano ecuatoriano?

- 2.- ¿Cómo considera las relaciones comerciales con el exportador ecuatoriano?

- 3.- ¿Observan trabas para la compra del banano procedente de Ecuador?

- 4.- ¿Cómo es su canal de distribución en Rusia?

- 5.- ¿Han obtenido información sobre el banano de producción orgánica del Ecuador?

- 6.- ¿Se inclinarían en algún momento por la compra de banano orgánico para su mercado de consumo?

Anexo 5 Lista de empresas de Rusia de importación de frutas

Lista	Empresa
1	SEEX AGRO S.L.
2	AGROSTAR COMPANY
3	OOO AISUN
4	PARTNER AGRO
5	MEGA PLUS, SL
6	RUSLAN FRUT LLC
7	KARELIA BERRIES
8	ABKK OOO
9	BALTFRUIT
10	ZOMARA INT'L TRADING CO. LTD.
11	MICOM
12	SHAXSUM FRUIT
13	NR FRUIT
14	LAMANS
15	LOGISTICHESKY CENTR POKROVSKAYA SLOBODA
16	AGRODOM
17	MIKOM
18	TROPIC – TULA
19	FRUIT COMPANY
20	WEAPLE
21	LLC EUROSTAR
22	AVTOKONSALT
23	GORAFRUIT
24	VENTO SOLARE
25	IP POTAVA A.A
26	INFOSERVICE - TRADING PJSC
27	OOO FRESH FRUT
28	KUZMINSKOE PJSC
29	MOSTOK
30	TROPIC LLC
31	FRUITLAND, PRIVATE JOINT SROCK COMPANY
32	BALTFRUIT LLC
33	SPARTAK-INTER OOO

Fuente: Europages (2019)