



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

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

Lisette Mendoza Burgos<sup>1</sup>  
María Fernanda Castillo Gilces<sup>2</sup>  
MIB. Karina Malatay Gonzalez<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Av. de las Américas. Apartado postal 11-33. Guayaquil-Ecuador

<sup>1</sup> lissettemendozaburgos@gmail.com

<sup>2</sup> maria.castillogilces@hotmail.com

<sup>3</sup> kmalatayg@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lisette Mendoza Burgos, María Fernanda Castillo Gilces y Karina Malatay González (2020): "Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/empresa-exportadora-banano.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003empresa-exportadora-banano>

### 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.

**PALABRAS CLAVE:** Sector bananero en Ecuador y Rusia, Negocios internacionales, Gestión empresarial, Plan de negocios, Plan de exportación.

## ABSTRACT

Organic bananas are in the last years with greater reception in the United States and in the European continent, because more and more consumers demand that their primary state products use less herbicides and other chemical products, but that these pass through a control clearly natural, but with the same quality as it would be traditionally. The problem of the investigation is that still very few companies have opted for the export of their organic banana production to a country in notable consumption growth, such as Russia, and this triggers in that the demand is not being taken into consideration, that is, he is currently unsatisfied. The objective of the research is to design a business plan for the creation of an Ecuadorian organic banana exporting company to Russia for which a descriptive and exploratory methodology was applied, where the statistics of this product and its behavior were used. Export to Russia, as well as interviews with Ecuadorian exporting companies, ProEcuador personnel and importers from the destination country, which resulted in bananas being exported in Russia but of a conventional type but if they open the doors to opportunities for the Organic be part of the market. He learned about potential importers of the fruit and about the consumer behavior of the city of St. Petersburg, which is where the export will initially be direct. The proposal was made, where the organic banana marketing company to Russia was created and its work format, from its organizational chart, going through the cost of the banana box at \$ 13.16 and sale for \$ 16.18 and the verification of the profitability of the project through the IRR and NPV.

**KEYWORDS:** Banana sector in Ecuador and Russia, International business, Business management, Business plan, Export plan.

## 1. Introducción

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: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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)

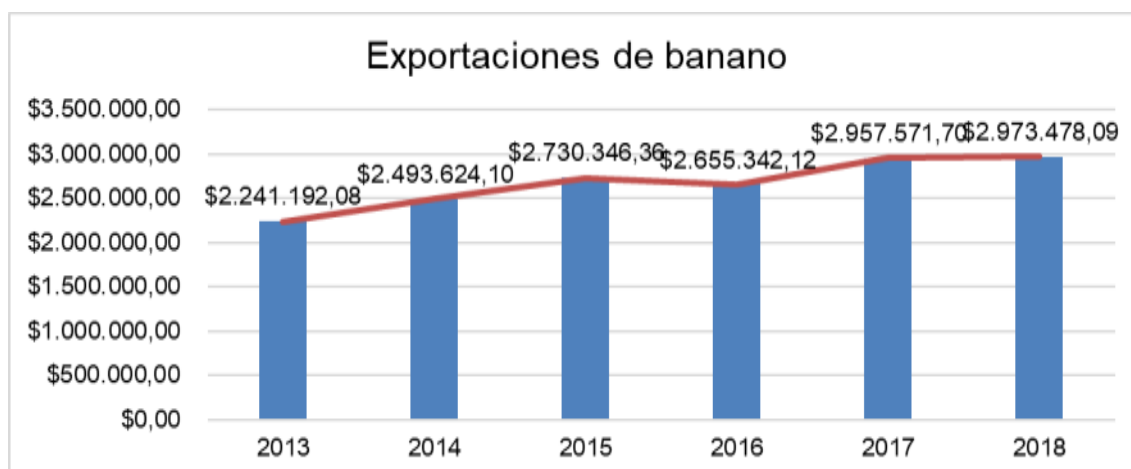


Figura 1 Exportaciones del Ecuador de banano en valor FOB (miles de dólares). Tomado de BCE (2018)

Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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).

## 2. Fundamentación Teórica

Las teorías que se consideraron para la realización del presente proyecto por cuanto se alinean al mismo son:

- *Información del sector bananero en el Ecuador y Rusia:* 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 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).

- *Negocios internacionales*: 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).
- *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. 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.
- *Plan de negocios*: “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, 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.
- *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 y Sumario (Conexión Intal, 2017)

### 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))

#### 4. Marco Metodológico

##### 4.1. 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.

**Exploratoria:** Esta se enfoca en la correcta utilización de las fuentes de información para conocer a profundidad el problema a investigarse (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), el cual debe de dirigirse a empresas que se encarguen de la producción y comercialización del banano orgánico a otras partes del mundo y funciona como mecanismos de información para realizar un correcto proceso de exportación del producto..

##### 4.2. Enfoque de 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.

##### 4.3. Diseño de la Investigación

Se tiene dos tipos de investigación dentro del proyecto, siendo el primero la descriptiva y la segunda exploratoria, además que el enfoque es mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo.

##### 4.4. Técnicas de la investigación

###### 4.4.1. Técnicas

**Estadísticas:** Se hará la búsqueda de información estadística de las exportaciones del banano ecuatoriano hacia el mundo, pero con la particularidad de observar a Rusia y la compra que realiza al país.

**Entrevistas:** Dirigido hacia personal de empresas que realizan la producción y exportación de banano orgánico en el Ecuador.

#### 4.5. Cálculo de la muestra

En el Ecuador, se encuentran 54 empresas que producen y comercializan banano en el Ecuador (AEBE, 2019). Como muestra se opta por dos empresas que actualmente ya se encuentran produciendo y exportando el banano ecuatoriano como figura de muestreo no probabilística por conveniencia, por la elección de los elementos a participar en el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) y 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 y así 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 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, dos entrevistas a importadores de Rusia, con el objetivo de conocer su forma de compra y si están abiertos a la posibilidad de adquirir banano orgánico además del convencional que ya vienen haciéndolo. Estas fueron quienes respondieron a los correos que se enviaron y dieron sus opiniones.

#### 4.6. Análisis de resultados

##### 4.6.1. Resultado de estadísticas

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.

Tabla 2  
Promedio de exportación mensual y semanal en cajas. 2016 – 2018

	2016	2017	2018	Variación Rel. 2017 - 2018
<b>Promedio mensual (cajas)</b>	26.613.03	27.204.96	28.487.78	4,90 %
<b>Promedio semanal (cajas)</b>	6.653.257	6.801.241	7.121.946	

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE, 2018)  
Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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 3  
Destino de exportaciones. Diciembre 2018

<b>DESTINO DE EXPORTACIONES (DICIEMBRE)</b>		
<b>Según volumen de embarque</b>		
<b>DESTINO</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
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%
<b>TOTAL</b>	<b>31.447.804</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE, 2018)  
Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

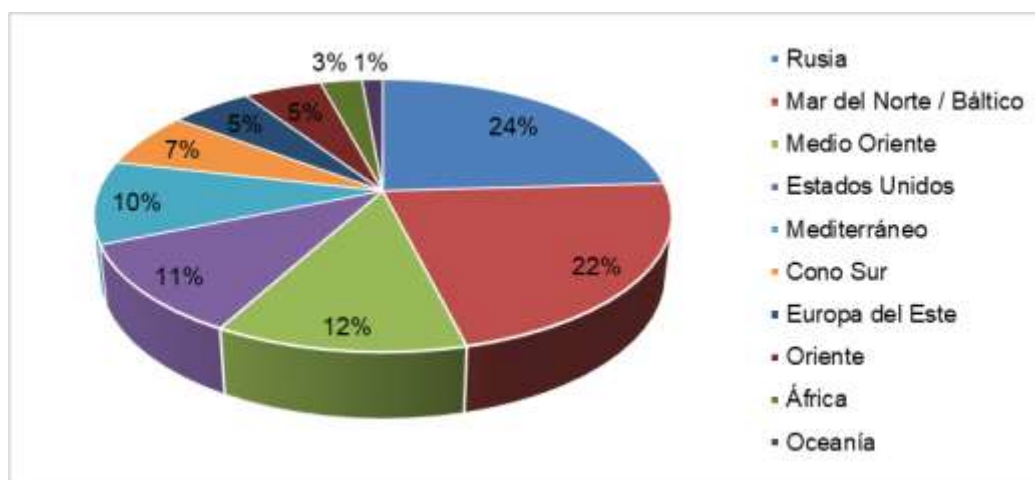


Figura 3 Porcentaje de participación de destinos de exportaciones Diciembre 2018. Tomado de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE, 2018)  
Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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.

#### 4.6.2. 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).

#### 4.6.3. Canal de distribución de banano de Ecuador a Rusia



		Precio/kg				
		Euros (Europa)	Euros (Europa)	Rublos		
		Distribuidor (FOB)	Supermercado (CIF)	Consumidor Final (PVP)		
Ecuador	€	0,57	€	0,70	65	Rusia
		<a href="http://donvitobananas.com/index.php?option=com_con">http://donvitobananas.com/index.php?option=com_con</a>	Conversión: 51,54 rublos	<a href="https://preciosmundi.com/rusia/precios-">https://preciosmundi.com/rusia/precios-</a>		
		Conversión: 41,97 rublos	22% de cobro entre distribuidor importado y supermercado (estimado)	Conversión: 0,92 euros	33% de cobro entre supermercado y consumidor final (estimado)	

Figura 4 Canal de distribución y costos por kg de Ecuador a Rusia. Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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.

#### 4.6.4. Análisis de competencia importadores (directa e indirecta)

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.

#### **4.6.5. 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/>

#### **4.6.6. 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 orgánicos 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.

## **5. Propuesta**

### **5.1. Objetivo general de la propuesta**

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

### **5.2. 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%.

### **5.3. 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.

### **5.4. 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.

#### **5.4.1. 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.

#### **5.4.2. 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).

Es 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.

## **5.5. Descripción de la empresa**

### **5.5.1. Misión**

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

### **5.5.2. 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.

### **5.5.3. Valores**

- Excelencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Calidad

### **5.5.4. 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.

### **5.5.5. Recursos humanos**

**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 empaquetado 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.

## 5.6. Marketing mix

### 5.6.1. 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 5 Logotipo de empresa BANORGE S.A.  
Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

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 6 Logo de Paradise Bananas  
Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza



Figura 7 Caja de banano de Paradise Bananas  
Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

### 5.6.2.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%.

### 5.6.3.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.

#### 5.6.3.1. Empresa aliada para la importación en Rusia

El importador con el que se comercializaría es el siguiente:

EUROFRUIT SPB

Dirección: Nepokoryonnih 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. Petersburgo en donde también se encuentra uno de los principales puertos de entrada marítima para barcos con mercadería internacional.

### 5.6.4.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.



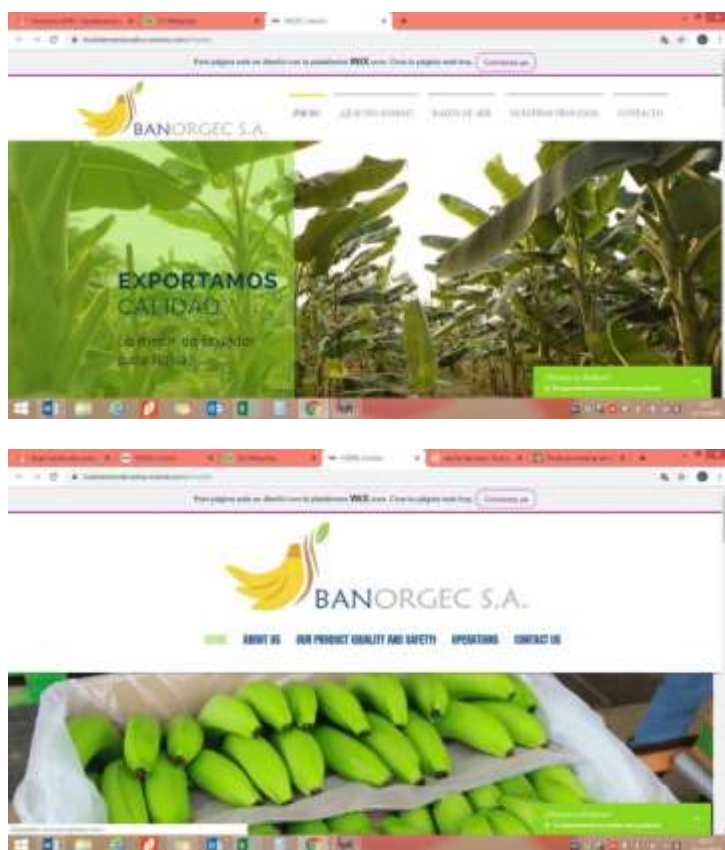


Figura 8 Diseño de página web

Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lisette Mendoza

### **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.

#### **Presupuesto de promoción**

Tabla 4  
Presupuesto de promoción

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>ACTIVIDAD PÁGINA WEB Y PUBLICIDAD</b>			
Diseño de página web	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Material publicitario variado	\$ 400,00	1	\$ 400,00
<b>PARTICIPACIÓN EN FERIA</b>			
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
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.200,00</b>		<b>\$ 10.126,00</b>

Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

#### **5.6.4.1. Plan De acción**

Tabla 5  
Plan de acción de estrategias comerciales

<b>Plan de acción</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Valor total</b>
Establecer las estrategias comerciales para el mercado ruso	Activación de marca	Participación en feria (incl. Pasaje aéreo, hospedaje, alimentación, traslado y viáticos) Reunión con distribuidor en Rusia (incl. Pasaje	\$6.000 \$3.000,00

	aéreo, hospedaje, alimentación, traslado y viáticos)	
Marketing online	Diseño de página web	\$ 800,00
Publicidad BTL	Material POP	\$ 400,00
<b>Total de inversión en plan de acción</b>		<b>\$10.200,00</b>

Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lisette Mendoza

### 5.6.5. Procesos

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

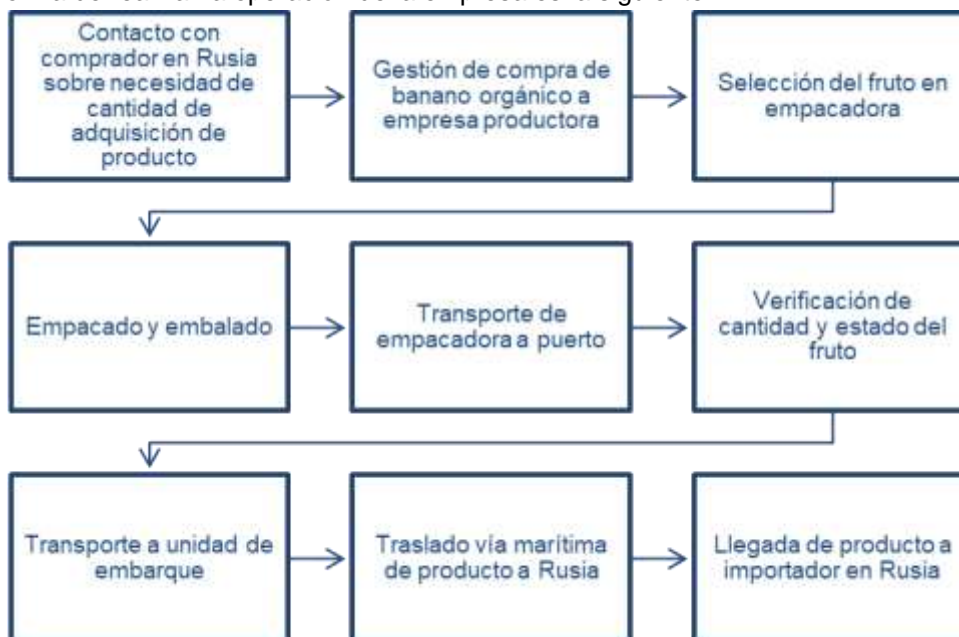


Figura 9 Operatividad de la empresa

Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lisette Mendoza

### 5.7. Análisis FODA

Tabla 6

FODA de la propuesta

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Banano ecuatoriano tiene gran acogida en Rusia con cobertura del 94% de demanda.</li> <li>Conocimiento en el área de comercialización del banano convencional por participación en empresas de este sector.</li> <li>Banano orgánico ya se cultiva en el Ecuador con más de 19.000 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cantidad de plantaciones de banano orgánico son limitadas. Existen en zonas específicas como en la prov. de El Oro, Santa Elena.</li> <li>Existe poca información de exportaciones de banano orgánico de Ecuador hacia el mundo</li> <li>Limitaciones por el idioma en la interacción entre el personal de cada país (Ruso – Español)</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en ferias internacionales en Rusia para el 2020 como es World</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plagas que atacan a las plantaciones (Fusarium raza 4</li> </ul>

<p>Food Moscow.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo de ProEcuador en Ferias internacionales</li> <li>• Las personas están teniendo la tendencia de consumo de productos orgánicos y saludables con un mercado cada vez más amplio (30%)</li> </ul>	<p>actualmente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres naturales (terremotos, fenómeno del niño, entre otros)</li> <li>• Limitaciones de ingresos a mercado ruso (nuevas disposiciones legales)</li> </ul>
--	--

Elaborado por: María Fernanda Castillo y Lissette Mendoza

## 5.8. Proyecciones financieras

### 5.8.1. Inversión inicial

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.

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

### 5.8.2. Financiamiento

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.

### 5.8.3. Proyección de ventas

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.

### 5.8.4. Costos fijos y variables

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.

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.

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.

### 5.8.5. Cuota de demanda de mercado

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.

### **5.8.6. Sueldos y beneficios sociales**

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.

### **5.8.7. Estado de resultados**

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.

### **5.8.8. Flujo de efectivo proyectado**

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.

### **5.8.9. Punto de equilibrio**

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.

### **5.8.10. Retorno de la inversión**

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

## **9. 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. El canal de distribución sería de contar con un importador y distribuidor en el país de llegada del producto.

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.

## Bibliografía

- 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](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/>
- 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>
- Castillo, Á. (2012). *Gestión por categorías*. Coruña: Netbiblo.
- 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/>
- 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>
- El Productor. (2017). Banano orgánico, una alternativa rentable. *Revista El Productor*.
- Expreso. (11 de Septiembre de 2017). El banano ecuatoriano, líder en el mercado ruso. *Diario Expreso*.
- 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>
- 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>
- González, I., Martínez, A., Otero, M., & González, E. (2014). *Gestión del comercio exterior*. 3a edición. Madrid: ESIC.
- Griffin, R., Treviño, M., & Arriola, M. (2011). *Administración*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México D.F.: McGrall Hill.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2013). *Administración de pequeñas empresas*. 16a. Edición. México D.F.: Cengage Learning.

- 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>
- Partner Agro. (17 de Junio de 2019). *Servicios*. Obtenido de Partner Agro: <http://partner-agro.com/#products>
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. 1a edición*. Vigo: Ideaspropias.
- 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/>
- 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>
- 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%7c1%7c%7c2%7c1%7c](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c643%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%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*.
- Zorita, E., & Huarte, S. (2013). *El plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.