

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Exploración de oportunidades comerciales en el sector bananero  
del mercado emergente de Polonia: caso nación banana S.A**

**AUTORAS:**

**Barthon Macías, Iris Dennisse**

**Vera Gavilánez, María José**

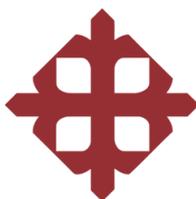
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTORA:**

**Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**02 de septiembre del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Barthon Macías, Iris Dennisse y Vera Gavilánez, María José**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**.

TUTORA

f. \_\_\_\_\_  
Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, al 02 del mes de septiembre del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Barthon Macías, Iris Dennisse**  
**Vera Gaviláñez, María José**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Exploración de Oportunidades comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso Nación Banana S.A** previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 02 del mes de septiembre del año 2024**

**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_  
**Barthon Macías, Iris Dennisse**

f. \_\_\_\_\_  
**Vera Gaviláñez, María José**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Barthon Macías, Iris Dennisse**  
**Vera Gavilánez, María José**

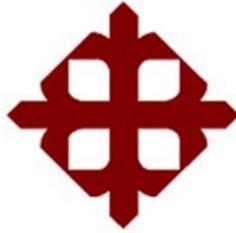
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Exploración de Oportunidades comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso Nación Banana S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 02 del mes de septiembre del año 2024**

**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_  
**Barthon Macías, Iris Dennisse**

f. \_\_\_\_\_  
**Vera Gavilánez, María José**



FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES  
REPORTE URKUND

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Tesis Final Iris Barthon Macias &  
Maria Vera Gavilanez

**< 1%**  
Textos sospechosos

**< 1%** Similitudes  
< 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas

**< 1%** Idiomas no reconocidos (ignorado)

**13%** Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Tesis Final Iris Barthon Macias & Maria Vera Gavilanez.pdf  
ID del documento: 70d046556da33957a20d807e47a608a7d6d93d57  
Tamaño del documento original: 1,35 MB  
Autores: []

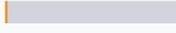
Depositante: Virginia Carolina Lucín Castillo  
Fecha de depósito: 26/8/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 26/8/2024

Número de palabras: 35.944  
Número de caracteres: 253.362

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18083/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-634.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18083/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-634.pdf</a> 36 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (192 palabras)
2	 <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19618/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-983.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19618/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-983.pdf</a> 39 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (116 palabras)
3	 <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18083/3/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-634.txt">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18083/3/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-634.txt</a> 34 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (121 palabras)
4	 <a href="#">Tesis_Carrillo_González_v1.docx</a>   <a href="#">Tesis_Carrillo_González_v1</a> #a17cd0 El documento proviene de mi grupo 28 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (115 palabras)
5	 <a href="https://dspace.unl.edu.ec">dspace.unl.edu.ec</a> <a href="https://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/24539/1/AlissonVanessa_CastroVivar.pdf">https://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/24539/1/AlissonVanessa_CastroVivar.pdf</a> 3 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (102 palabras)

Tutora

Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina Mgs.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios, porque sin la bendición de él, nada de esto hubiera sido posible. También quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora, La Eco, Carolina Lucin, por su apoyo y orientación a lo largo de este proceso. También por su conocimiento y paciencia infinita que me permitieron superar los desafíos de esta investigación. A mi compañera María José Vera, por su invaluable colaboración, dedicación y amistad. Su visión y conocimientos complementaron los míos de manera perfecta, haciendo posible la realización de este trabajo.

Agradezco también a NACION BANANA S.A. por facilitarme el acceso a información confidencial de la empresa. A las personas que participaron en las entrevistas, su disposición y honestidad fueron fundamentales para enriquecer este estudio.

Por último, quiero agradecer a mi familia y amigos por su apoyo incondicional durante estos años. Su confianza en mí me motivo a seguir adelante, incluso en los momentos difíciles.

- Barthon Macías, Iris Denisse

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, fuente de toda sabiduría, por darme la fuerza, la determinación y la claridad mental para enfrentar los desafíos y superar los obstáculos que se presentaron en este proceso. Sin Su guía y bendición, este logro no habría sido posible.

A mis padres, Henry Vera y Patricia Gavilanez quienes han sido un pilar y apoyo en mi vida. Gracias por inculcarme los valores de la perseverancia, la responsabilidad y el trabajo. Su fe en mis capacidades ha sido un faro que ha iluminado mi camino en los momentos más oscuros. Las incontables horas que han dedicado a escuchar mis preocupaciones, a brindarme consejos sabios y a animarme a seguir adelante han sido invaluable. Este logro es tanto suyo como mío.

A mi familia, por su constante aliento y comprensión. (A mis Tíos y Abuelos) Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades. A mi hermano Juan Vera que con su ejemplo me han mostrado que no hay meta inalcanzable cuando se trabaja con dedicación y esfuerzo. Su apoyo incondicional me ha motivado a continuar adelante, incluso cuando el camino parecía incierto.

A mi novio Cristhian Franco quien ha sido mi pilar durante todo este proceso. Gracias por tu amor, apoyo incondicional y por creer en mí en cada momento. Tu paciencia, comprensión y amor han sido fundamentales para que este proyecto llegara a su final. Y a su familia, Gracias por siempre estar presto para mí en todo momento, por apoyarme y siempre tener una palabra de aliento ante los momentos donde presentaba dificultad.

A mis profesores cuyo conocimiento y experiencia han sido fundamentales en la realización de esta tesis. Agradezco especialmente a mi Tutora Carolina Lucín por su paciencia infinita, su orientación sabia y su constante disposición para ayudarme a mejorar y refinar mi trabajo. Sus críticas constructivas y su exigencia académica me han permitido desarrollar un pensamiento crítico y una visión más amplia de mi campo de estudio. Su pasión por la enseñanza y la investigación ha sido una fuente de inspiración constante.

Agradezco también a todos los profesores por su apoyo y por compartir sus valiosos conocimientos a lo largo de mi formación académica. Gracias por abrirme las puertas al conocimiento, por desafiarme a pensar de manera diferente y por inculcarme el

amor por la investigación. Su dedicación a la enseñanza ha dejado una marca indeleble en mi desarrollo académico y personal.

A mis compañeros de estudio, Mi grupito quienes han sido una compañía invaluable en este viaje. Agradezco a Raquel Maridueña, Estefanía Vanegas, Alejandro Maldonado y Daniela Aguirre por su amistad, por los momentos compartidos, por las risas y por ser una fuente constante de apoyo y motivación. En las largas noches de estudio y en los momentos de estrés, su compañía ha sido un alivio y un recordatorio de que no estaba sola en este viaje.

A todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido con palabras de aliento, gestos amables o simplemente con su presencia, les agradezco de corazón. Sus palabras de ánimo, sus sonrisas y su apoyo han sido una fuente de energía en los momentos en que más lo necesitaba. Aunque no los mencione a todos por nombre, sepan que cada uno de ustedes ha dejado una huella en este logro.

-Vera Gavilánez María José

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mi familia, en especial a mi mama que ha sido padre y madre para mí, que gracias a su confianza y apoyo incondicional pude concluir mi carrera. Por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante, por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre, por hacer de mi una mejor persona a través de consejos, enseñanza y amor. A mis tíos, tías y primos, en especial a mi tia Irma y mi prima Eliana por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

- Barthon Macías, Iris Denisse

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a mis padres, quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida. A ustedes que con su amor incondicional, sacrificios y esfuerzos constantes, me han enseñado el verdadero significado de la perseverancia y la dedicación. Han sido mi inspiración y mi fuerza motriz en los momentos de duda y cansancio. Este logro es, sin lugar a dudas, un reflejo del esfuerzo que han hecho para brindarme las mejores oportunidades en la vida. Todo lo que soy y todo lo que he logrado se lo debo a ustedes. Gracias por ser mis guías, mis maestros y mis mayores ejemplos a seguir.

Dedico también este trabajo a mi hermano, que con su ejemplo de superación y esfuerzo, me han mostrado que no hay límites cuando se tiene determinación y disciplina. Sus logros me han motivado a aspirar siempre a más, a no conformarme y a buscar la excelencia en cada paso que doy.

A mi novio gracias por tu amor y apoyo constante. A tu familia, por recibirme con tanto cariño y ser una fuente inagotable de ánimo. Este logro es tanto suyo como mío.

A mis amigos y compañeros quienes han sido mi red de apoyo, mi refugio en los momentos difíciles y mi fuente de alegría en los momentos de celebración. Gracias por estar a mi lado, por compartir esta travesía conmigo y por ser un recordatorio constante de que, aunque el camino sea difícil, nunca estamos solos. Este logro también es suyo, por todas las veces que me han brindado su apoyo incondicional, su amistad sincera y su presencia reconfortante.

Quiero agradecerme a mí misma por la dedicación, la perseverancia y el esfuerzo que he puesto en este proyecto. Cada desafío superado es un testimonio de mi fortaleza y compromiso. Reconozco mi propio valor y me enorgullezco de este logro.

Dedico este esfuerzo, finalmente, a todas aquellas personas que, de alguna manera, han influido en mi vida y en mi formación académica.. Esta tesis es un pequeño reflejo de todo lo que me han dado, y se la dedico con todo mi corazón, como muestra de agradecimiento por todo su apoyo y amor.

-Vera Gavilánez María José



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Ec. Lucín Castillo Virginia Carolina Mgs.**

TUTORA

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

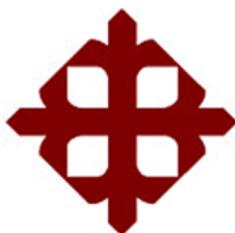
**Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**Econ. Freire Quintero César Enrique Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

---

**Barthon Macias, Iris Dennisse**

---

**Vera Gavilanez, María José**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>Formulación del problema</b> .....	2
<b>Justificación de la investigación</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
<b>Marco teórico</b> .....	8
Marco referencial.....	8
Marco conceptual.....	10
Marco teórico.....	11
<b>Teoría de las ventajas comparativas del Comercio Internacional de David Ricardo</b> .....	11
<b>La ventaja competitiva de Michael Porter</b> .....	12
<b><i>Historia de la Exportación de Banano</i></b> .....	12
<b><i>Orígenes y evolución del comercio de banano</i></b> .....	14
<b><i>Principales hitos y eventos históricos</i></b> .....	15
<b><i>Importancia Económica del Banano</i></b> .....	15
<b><i>Generación de empleo e impacto socioeconómico en comunidades rurales</i></b> .....	17
<b><i>Principales Países Productores y Exportadores de Banano en el mundo</i></b> .....	17
<b><i>Estadísticas de producción y exportación en Ecuador</i></b> .....	19
<b><i>Cadenas de Valor y Suministro en la Industria Bananera</i></b> .....	22
<b><i>Normativas y Regulaciones Internacionales</i></b> .....	23
<b><i>Normativas y Regulaciones nacionales</i></b> .....	23
<b><i>Normativas fitosanitarias y de calidad</i></b> .....	24
<b><i>Acuerdos comerciales y tratados internacionales relevantes</i></b> .....	25
<b><i>Tecnología de conservación y embalaje</i></b> .....	25
<b><i>Impacto Ambiental de la Producción y Exportación de Banano</i></b> .....	25
<b><i>Problemas ambientales y soluciones (deforestación, uso de pesticidas, etc.)</i></b> .....	26
<b><i>Aspectos Socioeconómicos y Laborales</i></b> .....	26
<b><i>Análisis de casos de éxito y fracaso en la exportación de banano</i></b> .....	26
<b><i>Plan modelo de negocios</i></b> .....	27
<b><i>Modelo Canvas</i></b> .....	27

<b>Metodología</b> .....	29
<b>Diseño de investigación</b> .....	29
<b>Enfoque de investigación</b> .....	29
<b>Tipo de investigación</b> .....	30
<i>Investigación descriptiva</i> .....	30
<i>Investigación documental</i> .....	30
<b>Alcance</b> .....	31
<b>Muestra</b> .....	31
<b>Técnica de recolección de datos</b> .....	32
<i>Entrevista a expertos</i> .....	32
<b>Análisis de entrevista</b> .....	32
<b>Capítulo 1 Análisis del entorno</b> .....	37
<b>1.1. Análisis PESTA</b> .....	37
1.1.1. Análisis del entorno político.....	37
1.1.2. Análisis del entorno económico.....	37
1.1.3. Análisis del entorno social .....	41
1.1.4. Análisis del entorno tecnológico .....	42
1.1.5. Análisis del entorno ambiental .....	43
<b>1.2. Las 5 fuerzas de Porter</b> .....	45
1.2.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	45
1.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	46
1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	48
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	48
1.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	49
<b>Capítulo 2: Diagnóstico Interno de La Empresa</b> .....	53
<b>2.1. Misión</b> .....	53
<b>2.2. Visión</b> .....	53
<b>2.3. Estructura Organizacional</b> .....	53
2.3.1. Efectos económicos de las variables organizacionales .....	55
<b>2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio</b> .....	56
2.4.1. Logística de entrada .....	58
2.4.2. Operación .....	58
2.4.3. Logística de salida .....	59
2.4.4. Marketing y Ventas.....	59
2.4.5. Servicios .....	60
<b>2.5. Comercialización y Ventas</b> .....	61

2.5.1.	Comercialización .....	61
2.5.2.	Ventas .....	62
2.6.	Servicio Post – Ventas .....	62
2.7.	Descripción y detalle del producto .....	63
2.7.1.	Datos generales del banano .....	64
2.7.2.	Banano comercializado .....	65
2.8.	Proceso de prestación de servicio o producto .....	66
2.8.1.	Proceso de producción del banano .....	66
2.8.2.	Procesamiento del banano para su comercialización.....	68
2.9.	Determinación de la capacidad instalada del negocio .....	69
2.10.	Costos y características de la inversión .....	70
2.10.1.	Inversión .....	70
2.10.2.	Adecuaciones .....	70
2.10.3.	Equipos de Computación y comunicación.....	71
Capítulo 3.-	Propuesta de modelo de negocio .....	72
3.1.	Segmento de mercado .....	72
3.2.	Propuesta de valor .....	74
3.3.	Canales.....	76
3.4.	Relación con los clientes .....	77
3.5.	Fuentes de ingreso .....	79
3.6.	Recursos claves .....	80
3.7.	Alianzas claves .....	81
3.7.1.	Distribuidores .....	82
3.7.2.	Proveedores.....	82
3.7.3.	Colaboradores.....	83
3.8.	Actividades claves .....	83
3.8.1.	Proceso de empaque.....	83
3.8.2.	Logística de exportación.....	84
3.8.2.1.	<i>Empaque y conservación</i> .....	84
3.8.2.2.	<i>Consideraciones de Incoterms</i> .....	85
3.8.2.3.	<i>Documentación requerida</i> .....	86
3.8.2.4.	<i>Distribución en alianza estratégica</i> .....	87
3.9.	Estructura de costos .....	88
3.10.	Fairtrade como ventaja estratégica .....	89
Capítulo 4:	Viabilidad Económica .....	92
4.1.	Inversión inicial.....	92

<b>4.2. Sueldos y salarios</b> .....	92
<b>4.3. Costos</b> .....	93
<b>4.3.1. Costo de producción</b> .....	93
<b>4.3.2. Costos operacionales</b> .....	93
<b>4.4. Financiamiento</b> .....	94
<b>4.5. Demanda Actual del Mercado</b> .....	95
<b>4.6. Crecimiento de la Demanda</b> .....	96
<b>4.7. Pronóstico de Ventas</b> .....	96
<b>4.8. Balance Inicial</b> .....	97
<b>4.9. Estado de resultado</b> .....	98
<b>4.10. Flujo de efectivo</b> .....	98
<b>4.11. Análisis de sensibilidad</b> .....	100
<b>4.11.1. VAN</b> .....	100
<b>4.11.2. TIR</b> .....	100
<b>Conclusiones</b> .....	101
<b>Recomendaciones</b> .....	103
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	104
<b>Anexos</b> .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de exportaciones no petroleras tradicionales 2022-2023 ..	4
Tabla 2 Producción y rendimiento del banano por provincia, año 2020 .....	19
Tabla 3 Variaciones en las exportaciones del banano entre 2018/2022 .....	21
Tabla 4 Destinos – importadores .....	21
Tabla 5 Porcentaje de participación en el mercado .....	45
Tabla 6 Proveedores .....	46
Tabla 7 Importaciones con la competencia .....	49
Tabla 8 Análisis de la competencia .....	51
Tabla 9 Capacidad de producción según productores .....	69
Tabla 10 Total de la inversión.....	70
Tabla 11 Edificio .....	70
Tabla 12 Equipo de computación .....	71
Tabla 13 Buyer Persona .....	72
Tabla 14 Recursos claves .....	80
Tabla 15 Posibles distribuidores.....	82
Tabla 16 Inversión inicial .....	92
Tabla 17 Sueldos y salarios.....	92
Tabla 18 Costo de producción.....	93
Tabla 19 Costos operacionales .....	94
Tabla 20 Desglose de inversión .....	95
Tabla 21 Pronóstico de ventas .....	96
Tabla 22 Balance inicial.....	97
Tabla 23 Estado de resultado.....	98
Tabla 24 Flujo de efectivo.....	99
Tabla 25 VAN .....	100
Tabla 26 TIR.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Exportaciones totales. Tomado de Boletín de cifras de comercio exterior – Febrero 2024 (Banco Central del Ecuador, 2024) .....	3
Figura 2 Exportaciones no petroleras. Tomado de Boletín de cifras de comercio exterior – Febrero 2024. Banco Central del Ecuador (2024) .....	4
Figura 3 Comportamiento de exportaciones de banano, superficie plantada y productividad entre 1985 y 2001 tomado de (Arias et al. 2004) .....	18
Figura 4 Origen de importaciones de banano de Polonia (2016-2023) .....	50
Figura 5 Organigrama de Nación Banana .....	54
Figura 6 Cadena de valor .....	57
Figura 7 Canal de distribución .....	77
Figura 8 Factores a cumplir .....	78
Figura 9 Pirámides de alianzas claves .....	81
Figura 10 Proceso de empaque .....	83
Figura 11 Funcionamiento de las Incoterm .....	86
Figura 12 Esquematización de la distribución .....	88
Figura 13 Importaciones de Polonia .....	95
Figura 14 Proyección de la demanda .....	96

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad determinar la factibilidad de incursionar en el mercado polaco, un nuevo mercado de la unión europea para la empresa “Nación Banana” dedicada a la exportación de banano ecuatoriano. Se adoptó una metodología exploratoria con un enfoque combinado, centrada en evaluar la capacidad de la empresa y la demanda potencial en Polonia, con el fin de formular la idea de establecer una colaboración con un centro de distribución sólido que maneje las operaciones necesarias para almacenar y distribuir el volumen requerido de banano ecuatoriano en el mercado polaco. Para la investigación, se realizaron entrevistas semi estructuradas a expertos en la exportación de banano de Ecuador y se llevó a cabo un análisis estadístico para proyectar la demanda. Se empleo el modelo de Canvas para delinear una oportunidad de negocio factible, aprovechando su estructura integral compuesta por nueve bloques esenciales de una empresa. Finalmente, se concluyó que Polonia representa un mercado prometedor que podría aumentar la demanda de banano ecuatoriano debido a la más alta calidad y una producción cuidadosa. Esta conclusión la confirma el análisis financiero, que muestra indicadores positivos, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$1.533.857,22 USD y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, lo que sugiere un pronóstico favorable para el proyecto.

***Palabras Claves:*** Banano, Exportación, Factibilidad, Mercado, Logística, Polonia

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to determine the feasibility of entering the Polish market, a new market in the European Union for the company Nation banana dedicated to the export of Ecuadorian bananas. An exploratory methodology with a combined approach, focused on assessing the company's capacity and potential demand in Poland, was adopted in order to formulate the idea of establishing a collaboration with a robust distribution center that will handle the operations necessary to store and distribute the required volume of Ecuadorian bananas in the Polish market. For the research, semi-structured interviews were conducted with experts in banana exports from Ecuador and a statistical analysis was carried out to project demand. The Canvas model was used to outline a feasible business opportunity, taking advantage of its comprehensive structure composed of nine essential blocks of a company. Finally, it is concluded that Poland represents a promising market, with a potential for increased demand for Ecuadorian bananas due to its superior quality and careful production. This conclusion is supported by a financial analysis that shows positive indicators, with a Net Present Value (NPV) of \$1.533.857,22 USD and an Internal Rate of Return (IRR) of 28%, suggesting a favorable forecast for the Project.

***Keywords:*** *bananas, export, feasibility, market, logistics, Poland*

# INTRODUCCIÓN

## Formulación del problema

Dentro del contexto de análisis del comercio internacional del banano, se ha identificado que existe una serie de países que resaltan como protagonista en la oferta de este fruto, teniendo como principal referente de exportación internacional el Ecuador, mismo que para el año 2023 abarcó el 34,84% de la oferta mundial de banano, seguido por Costa Rica, Guatemala, Colombia con el 10,93%, 10,57% y 10,25% respectivamente (Trade Map, 2023).

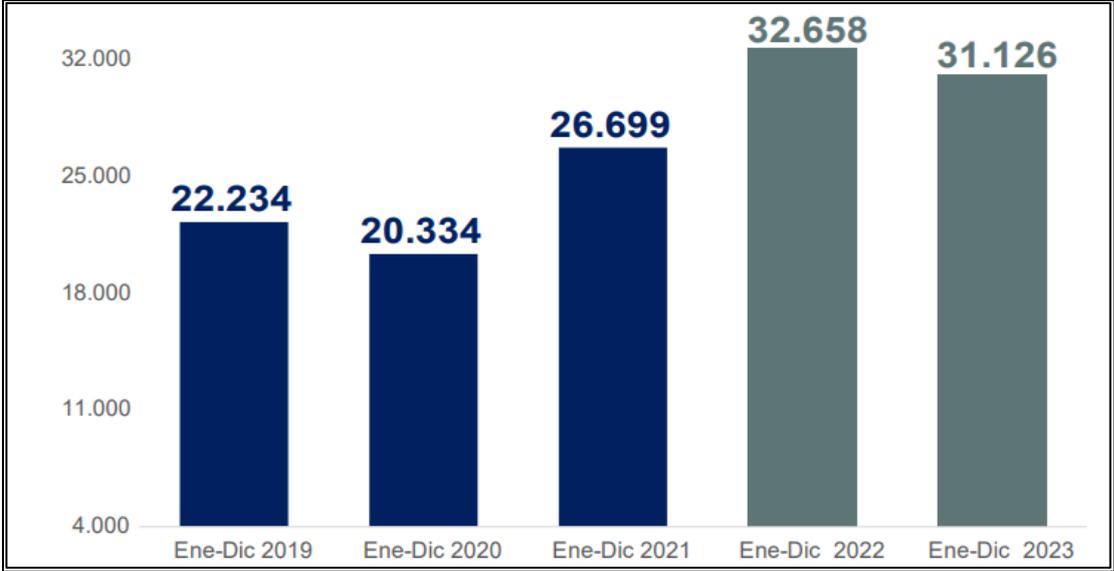
Por otro lado, con relación a los cuatro principales países que importan banano resaltan Estados Unidos, Países Bajos, Alemania y China, con una demanda mundial de 20,97%, 7,84%, 7,71% y 7,21% en el mismo orden, ranking en el que Polonia ocupa el puesto 11 como principal importador mundial de banano (Trade Map, 2023).

Al comparar dichos índices con los principales destinos de exportación del banano ecuatoriano, se pueden encontrar países ya mencionados, como Estados Unidos, Países bajos, China, entre otras naciones, los cuales se identificarían como mercados predilectos para la comercialización del producto ecuatoriano, mientras que Polonia se encuentra en el puesto 24 como destino preferido de exportación, lo que la convierte en un mercado poco explorado y explotado.

En un análisis orientado a conocer los proveedores del mercado de banano de Polonia, se puede conocer que, a pesar de no ser un destino preferido por exportadores ecuatorianos, el producto proveniente de Ecuador ocupa el segundo puesto dentro de ranking de importaciones con un 20,49% de participación, únicamente superado por Países Bajos con una participación del 24,41% para el año 2023 de acuerdo a las estadísticas de Trade Map (2023). Lo que posiciona a esta nación como un posible mercado potencial, que dispone de pocos proveedores fuertes, con la oportunidad de ganar mercado con el tiempo.

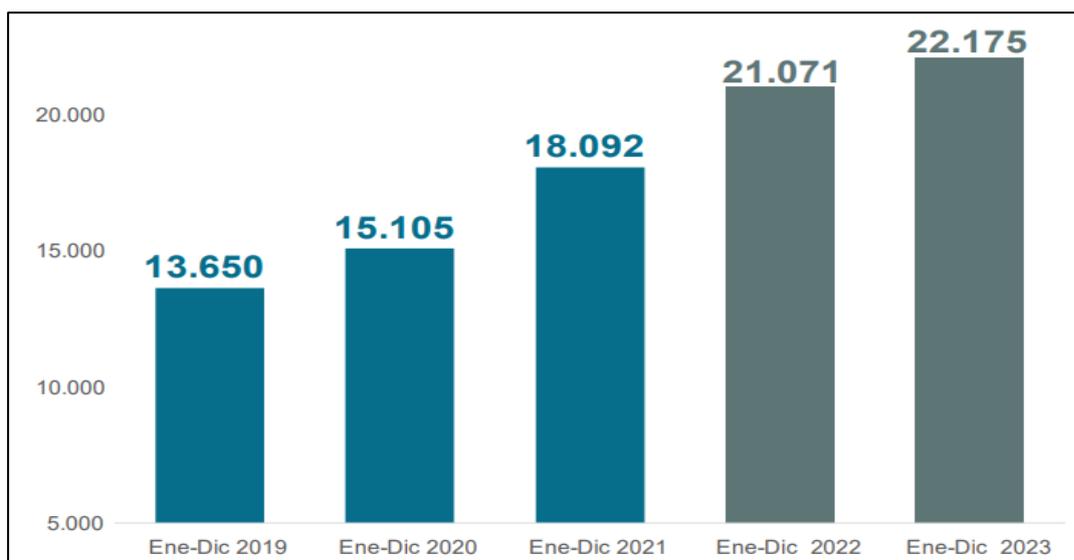
A nivel local, en una revisión de los índices de exportaciones del Ecuador a lo largo de los últimos 4 años, se ha identificado una variación considerable, tanto en el ámbito petrolero, como no petrolero. En un campo de análisis general, se observa que las exportaciones nacionales mantenían una tendencia de crecimiento constante desde el año 2020 hasta finales del año 2022, posterior a esto se presentó un decrecimiento del 4,7 por ciento, donde el país dejó de percibir \$32.658 millones, y

paso a receptor \$31.126 millones, es decir, un total de 1.532 millones menos que el año anterior.



**Figura 1** Exportaciones totales. Tomado de Boletín de cifras de comercio exterior – Febrero 2024 (Banco Central del Ecuador, 2024)

Sin embargo, hay que considerar que dicha reducción en las cifras de ingresos por exportaciones se encuentra mayormente vinculadas con la comercialización de productos petroleros, puesto que esta industria presentó una recesión del 22,7 por ciento en comparación entre los años 2022 y 2023, dejando una variación anual aproximada de \$2,635 millones menos. Por otro lado, la tendencia de variación de las exportaciones no petroleras presenta un escenario favorable, debido a que muestran un crecimiento constante en los últimos 4 años, con una variación anual del 5,2 por ciento en el periodo 2022 – 2023, es decir, presenta un ingreso de 1.103 millones adicionales.



**Figura 2** Exportaciones no petroleras. Tomado de Boletín de cifras de comercio exterior – Febrero 2024. Banco Central del Ecuador (2024)

En el contexto de un análisis detallado, se puede conocer que, dentro del crecimiento existente en las exportaciones no petroleras tradicionales, son la salida del banano y el cacao los que presentan una variación de crecimiento considerable en el último periodo de comparación, con un 14,1% y 35,2% respectivamente, siendo estos mayoritariamente favorables con relación a los demás productos de exportación tradicionales y no tradicionales.

**Tabla 1**

*Resumen de exportaciones no petroleras tradicionales 2022-2023*

EXPORTACIONES	Ene-Dic 2022	Ene-Dic 2023	% Var. Anual 2023	Var. Anual Abs. 2023
	USD Millones	USD Millones		USD millones
<b>PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN N.P. TRADICIONALES</b>	<b>12.066,1</b>	<b>12.721,3</b>	<b>5,4%</b>	<b>655,2</b>
 Camarones	7.289,3	7.205,2	-1,2%	-84,0
 Banano	3.144,9	3.587,4	14,1%	442,5
 Cacao	865,8	1.170,8	35,2%	305,0
 Pescado	269,2	199,5	-25,9%	-69,7
 Otros	497,0	558,3	12,3%	61,3

*Nota: Muestra un extracto de las cifras presentadas Boletín de cifras de comercio exterior – Febrero 2024, correspondiente al resumen de exportaciones petroleras y no petroleras 2020 – 2023. Banco Central del Ecuador (2024).*

Con fundamento en lo explicado en líneas anteriores, Ecuador destaca como uno de los más grandes productores y exportadores de banano a nivel mundial, representando una de las actividades económicas más dinámicas que contribuyen significativamente a la economía nacional. Es ampliamente reconocido que, en este país, el sistema logístico para la exportación de banano opera bajo un monopsonio.

Esto significa que, antes de que el banano alcance al consumidor final, atraviesa un extenso proceso, en su mayoría, las exportaciones se llevan a cabo a través de intermediarios que adquieren grandes cantidades de la fruta de diversas asociaciones para luego exportarlas, asegurándose de que el precio pagado sea equitativo y conforme a los precios de referencia establecidos por la legislación y las autoridades gubernamentales pertinentes del país.

Nación Banana es una empresa ecuatoriana especializada en la exportación de banano, asegurando la más alta calidad del producto y cumpliendo con los estrictos estándares de calidad en el comercio internacional, así como cumpliendo continuamente con las obligaciones pertinentes en el área de responsabilidad social y ambiental. Sus productos incluyen plátanos orgánicos, cultivados sin pesticidas químicos, y plátanos Fairtrade, que promueven el comercio justo y mejoran las condiciones de vida de agricultores y trabajadores. Esta empresa bananera a pesar de que pertenece a uno de los tres sectores más importantes de exportaciones del Ecuador y ha sido una empresa en constante crecimiento, no se ha realizado una expansión de mercado en un buen tiempo, lo cual puede desencadenar un estancamiento empresarial. Es claro el avance que Nación Banana ha tenido con el pasar de los años; sin embargo, para mantener un ritmo de crecimiento, es crucial considerar la inversión en la incursión de mercados inexplorados como lo es Polonia. Bajo este análisis, y con el fin de verificar la factibilidad de tal inversión, se llevará a cabo un estudio de valoración financiera de la compañía, lo que contribuirá a cumplir con las expectativas de los dueños.

## **Justificación de la investigación**

Este proyecto se centra en el diseño de un sistema de negocio enfocado en la exploración del mercado polaco para la exportación de banano. La esencia del modelo de negocio radica en la identificación y exploración de oportunidades comerciales en Polonia, lo cual requiere implementar diversos procesos y estudios detallados sobre

el contexto comercial del banano. La meta es establecer una estrategia sólida que permita introducir exitosamente el banano en el mercado polaco, considerando todos los factores relevantes que influyen en el comercio internacional de esta fruta.

El sector agroindustrial representa un pilar fundamental en el avance económico del país, ya que impulsa múltiples efectos positivos en la macroeconomía, incluyendo la generación de empleo, el fortalecimiento del sector industrial y la generación de ingresos a través de la exportación de productos obtenidos a partir de recursos agrícolas, considerando que Ecuador es un país de extrema riqueza agrícola.

A pesar de ello, la industria local no ha brindado el apoyo necesario a los exportadores para consolidarse y fomentar la apertura de nuevos mercados. Ya que expandirse a ciegas puede terminar en un resultado previsible, que es el fracaso de la compañía y en el peor de los casos el deterioro de un mercado de nivel internacional, adicionalmente el fracaso de una empresa generalmente tiende a provocar una serie de despidos que exacerban la ya crítica situación del desempleo en Ecuador.

Una de las dificultades más significativas radica en el manejo empírico de los procesos administrativos y operativos durante la fase de expansión, ya que comúnmente las empresas no realizan un análisis previo de las características, requerimientos, ventajas y desventajas que ofrece el nuevo mercado. Por lo tanto, el presente estudio mantiene la finalidad de llevar a cabo un análisis detallado que contribuya a optimizar la estrategia de comercialización internacional de la empresa Nación Banana, considerando que su producto estrella es un fruto que representa uno de los pilares agrícolas con mayor arraigo nacional y que presenta una oportunidad significativa de incremento en su consumo internacional.

Basado en este contexto, el estudio en cuestión se enfoca en establecer metas relacionadas con el análisis de mercado para demostrar la demanda y oferta de banano en Polonia, y desarrollar tácticas de mercadeo para su exportación, incluyendo un análisis técnico que determina la ubicación, dimensiones y diseño del proyecto.

También se toma en cuenta un análisis legal que especifica los documentos requeridos para la exportación, y un análisis administrativo que define roles, tareas y responsabilidades. Adicionalmente, se lleva a cabo un análisis financiero que calcula la inversión necesaria, identifica posibles fuentes de financiamiento, y estima costos e

ingresos, culminando con una evaluación financiera que examina indicadores de viabilidad para concluir si el proyecto es factible o no.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de negocio para la exploración de oportunidades comerciales en el sector bananero del mercado emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual del entorno interno y externo de la empresa bananera NACION BANANA S.A.
- Analizar las características comerciales, demanda y oferta del mercado bananero en Polonia.
- Desarrollar el modelo de negocio para la exportación de banano al mercado polaco a través de los nueve elementos de metodología CANVAS.
- Establecer la factibilidad financiera de la comercialización de banano en el mercado de Polonia por parte de la empresa NACION BANANA S.A.

## **Marco teórico**

### **Marco referencial**

El proyecto se fundamenta en una serie de investigaciones previas que guardan relación con el tema: “Exploración de Oportunidades Comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.”. Estos estudios proporcionan un marco de referencia esencial para la elaboración del trabajo, asegurando que el desarrollo del mismo esté bien contextualizado dentro del campo de estudio pertinente.

Castro Alison (2022), de la Universidad de Loja, realizó el estudio titulado: Plan de negocio para la exportación de banano orgánico de la asociación de producción agrícola 16 de agosto (ASOPROADAG) del cantón balao, provincia del Guayas, al mercado europeo. El objetivo del proyecto es utilizar estudios previos relacionados con el tema de la disertación como punto de partida. La meta principal fue examinar tanto el ambiente interno como el externo de la Asociación de Producción Agrícola 16 de agosto para comprender su estado actual. Además, se buscó evaluar la demanda y la oferta de banano en el mercado europeo y elaborar un plan de marketing. También se realizó un análisis técnico, administrativo, legal y financiero con el propósito de establecer la viabilidad de exportar banano orgánico de dicha asociación hacia el mercado europeo.

La investigación se desarrolló bajo una metodología mixta, incorporando enfoques cuantitativos, cualitativos y descriptivos para la recolección de datos, que se obtuvieron a través de entrevistas, encuestas y observación directa. El análisis de la situación permitió identificar los factores internos y externos que afectan a la asociación, y mediante un estudio de mercado, se confirmó la presencia de una demanda significativa, así como la oferta de banano en el mercado europeo.

Finalmente, el análisis financiero realizado reveló que la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto asciende a \$95.705,26. Además, la evaluación económica efectuada permitió concluir que el proyecto es factible, evidenciado por un Valor Actual Neto (VAN) de \$6.041.856,24, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20,07%, y un beneficio de \$1,80 por cada dólar invertido. Asimismo, se estima que el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial es de tan solo 2 meses, reitera la rentabilidad del proyecto.

Reinoso María (2022), de la Universidad Agraria del Ecuador, realizó el estudio titulado: Plan de exportación para la comercialización de banano de la asociación de productores agrícolas "Los Chirijos" hacia Alemania. Esta investigación tuvo como objetivo el desarrollo de un estudio analítico que representa un apoyo técnico a los agricultores de banano en la optimización de sus estrategias de venta en mercados internacionales. Esto como parte de una contribución socioeconómica significativa para la Asociación de Productores Agrícolas "Los Chirijos", con el fin de elevar su estándar de vida de los productores, ejecutándose mediante una recolección detallada de datos que permitió identificar el estado actual de los agricultores en lo que respecta a la comercialización del banano.

El estudio se desarrolló a través del análisis del objeto de estudio especificado, entrevistando a un grupo de 15 personas para determinar sus preferencias y nivel de aceptación respecto a la exportación de productos agrícolas, donde se especifica que los entrevistados son agricultores vinculados a la asociación, mismos que muestran iniciativa a la exportación de sus productos agrícolas, ya que si bien es cierto lo viene realizando a través de terceros, de manera que, desconocen los requisitos y procesos que le facilite la exportación de sus productos.

Por lo tanto, en el estudio se realizó un análisis del mercado para determinar los requisitos necesarios para exportar productos a Alemania, así como un examen de la situación actual de la asociación de productores agrícolas "Los Chirijos", concluyendo que, a pesar de ser productores pequeños, cuentan con los recursos necesarios para la producción, sin embargo, es preferible la adquisición de nuevos recursos para así optimizar el proceso. La viabilidad financiera del proyecto fue confirmada, revelando un Valor Actual Neto (VAN) de \$700,464.70 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 73.86%, lo que indica que el proyecto es financieramente rentable.

Buchelli, Melissa (2022), de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, realizó el estudio titulado: Factibilidad de un centro de distribución internacional en el mercado de la Unión Europea para la producción bananera ecuatoriana. El propósito de esta investigación se centró en proporcionar información relevante sobre la viabilidad de establecer un centro de distribución internacional para el sector bananero de Ecuador dentro del mercado europeo, mediante una colaboración internacional.

Para este estudio, el autor adoptó una metodología exploratoria de carácter mixto, la cual se enfoca en evaluar la capacidad de un centro de distribución, esto

implicó analizar la demanda potencial en un país específico de la Unión Europea, que para este estudio fue Alemania. Enfocándose principalmente en formular una estrategia para crear una alianza con un centro de distribución eficiente, que pueda manejar las operaciones necesarias para almacenar y distribuir la producción bananera ecuatoriana requerida por el mercado alemán.

En el estudio se empleó el uso de entrevistas semi estructuradas dirigidas al director ejecutivo de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, así como un análisis técnico administrativo. En el cual se determinó que el mercado de la Unión Europea presenta una oportunidad de crecimiento para la demanda de banano ecuatoriano, destacando su alta calidad y los cuidados aplicados desde su producción. Por lo tanto, el autor definió que establecer una alianza con un centro de distribución en Alemania apertura la posibilidad de una optimización de la entrega del producto en términos de tiempo, calidad y costos, lo cual resultará sumamente beneficioso para los exportadores.

### **Marco conceptual**

**Modelo de Negocios.** - Es una estructura planificada que una organización utiliza para generar ingresos y beneficios, detallando la oferta de valor, la segmentación de clientes y las estrategias financieras.

**Propuesta de Valor.** - Representa el conjunto de beneficios y soluciones que una empresa promete entregar a sus clientes, siendo el núcleo central del modelo de negocios.

**Segmentación de Mercado.** - Proceso de dividir un mercado en subgrupos con características y necesidades similares, permitiendo una mayor eficiencia en el enfoque de marketing y ventas.

**Cadena de Valor.** - Serie de actividades que una empresa realiza para entregar un producto o servicio con valor añadido a sus clientes, desde la concepción hasta la postventa.

**Estructura de Costos.** - Desglose detallado de todos los costos fijos y variables que incurre una empresa en el proceso de entrega de su producto o servicio al mercado.

Flujos de Ingresos. - Las diferentes maneras en que una empresa puede generar dinero, ya sea a través de ventas directas, suscripciones, licencias, publicidad o cualquier otro medio.

Recursos Clave. - Son los activos esenciales que una empresa necesita para funcionar y que sustentan su modelo de negocios, como capital humano, propiedad intelectual o infraestructura física.

Actividades Clave. - Conjunto de acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocios funcione eficazmente, como producción, marketing o servicio al cliente.

Relaciones con Clientes. - Estrategias y prácticas que una empresa desarrolla para adquirir, retener y fomentar una buena relación con sus clientes, lo cual es vital para el éxito a largo plazo.

Canales de Distribución. - Las rutas y métodos que utiliza la empresa para entregar productos o servicios a los clientes, que pueden incluir tiendas físicas, ventas en línea o distribución a través de terceros.

### **Marco teórico**

Para entender este proyecto y la temática que desarrolla se exponen las principales teorías y subtemas que lo sustentan y permiten visualizar las relaciones entre sí y su desarrollo en el contexto del conocimiento y nuevos avances.

## **Teoría de las ventajas comparativas del Comercio Internacional de David Ricardo**

Las teorías que se desarrollan en el marco del comercio internacional se centran en entender como es el comportamiento de las relaciones económicas, sus conflictos, la forma como hacer intercambio y los distintos desafíos que presentan. En este sentido, existen algunas teorías sobre el comercio internacional, una de ellas es la clásica ventaja comparativa de comercio Internacional de David Ricardo escrita en 1817.

### **La Ventaja comparativa**

Esta teoría establece que un país logra obtener una ventaja sui este puede producir a un precio inferior que otro país, esto le da posición u oportunidad mayor de participar en el juego del intercambio comercial. Para entender esta teoría se usa el ejemplo de dos países, que producen café y chocolate, para ello se mide la eficiencia

de cada uno de estos productos, con el número de horas que se emplea en un trabajador para producir una unidad.

Esto permite ver que existe una ventaja de producción a un menor costo. Es decir, un país cuenta con una mayor eficiencia en la producción de sus productos a un menor costo que a otros países, los cuales deben invertir más para lograr esa eficiencia. Entonces se puede decir, que este país posee una ventaja comparativa y esto le permitirá participar de forma directa en el mercado internacional.

En diversos estudios de factibilidad, la teoría de la ventaja comparativa permite ver si, de acuerdo con el comportamiento de los costos de producción y comercio del producto este es rentable, para ello, la teoría atribuye mucha importancia al valor del trabajo como fuente del bien que se produce. De modo que, si el trabajador logra realizar su trabajo con eficiencia y reduce el número de horas a una determinada tarea, significaría mayor eficiencia en la producción. Los análisis indican que esta teoría ayuda a sacar ventajas de la competencia.

### **La ventaja competitiva de Michael Porter**

Esta teoría a diferencia de la anterior se fundamenta en el desempeño y la eficiencia, fue propuesta por Michael Porter dentro de la teoría económica y plantea dos pasos esenciales que son; la innovación y la productividad. A su vez, la productividad se apoya en los factores de demanda, contexto, industrias de apoyo, el gobierno y eventos no previstos. Todos estos aspectos son fundamentales para sumar a la ventaja competitiva, es decir, esto es lo que va a diferenciar a la empresa de otras siendo de gran valor para sus clientes (Martinez-Aragón et al. 2020).

Porter señala cinco fuerzas competitivas que modelan y refuerzan la estrategia, son estas: La competencia en el mercado, los proveedores, los sustitutos, clientes y nuevos entrantes. Se hace un análisis completo de la empresa y se establece en función de ello una estrategia competitiva y se analiza que rentable puede ser en el mercado en determinado plazo

### ***Historia de la Exportación de Banano***

El banano en el mundo posee una historia milenaria, desde la antigüedad ha sido considerado uno de los alimentos o frutas más cultivadas por agricultores primitivos. En un breve acercamiento a la literatura, lo ubican dentro de los primeros

frutos con mayor consumo y comercialización en el mundo, además del maíz, trigo y arroz (Rosero, 2001). De acuerdo con la FAO la producción del banano posee un desempeño positivo por dos factores que se pueden encontrar en los países productores, y es que estos se pueden cosechar todo el año, y su crecimiento es rápido lo que hace su trabajo mucho más sólido en los mercados nacionales como mundiales (FAO, 2024).

Asia, África y América Latina son los tres continentes con mayor historia de exportación del banano, aunque la literatura científica indica que el origen exportador se da en el Sudeste Asiático, rubro que ha sido cultivado desde cerca de diez mil años, en Nueva Guinea y luego se expandió por la península de Indostán hasta el Pacífico y América a través de las migraciones. De acuerdo con los primeros procesos de comercialización e intercambio comercial del banano son Europa y América del Norte a principios del Siglo XIX desde el Caribe y en Europa sus orígenes se remontaron en el año 1888 principalmente en Islas Canarias hacia Inglaterra y otros países de Europa (Naciones Unidas, 2021).

En América Latina la exportación de banano la lidera el Ecuador, seguido de Costa Rica, Guatemala y Colombia, con respecto a otros continentes, América Latina ocupa cerca del 80% (FAO, 2024). El banano que generalmente se exporta es el de Cavendish<sup>1</sup> el cual se posicionó en el mercado internacional como el más importante por sus características de calidad, tamaño y sabor. De igual modo, para algunos países, el banano es un rubro estratégico que se considera uno de los alimentos que proveen a la seguridad alimentaria por ser de importancia en el ámbito económico como nutricional (Martínez-Solórzano & Rey-Brina, 2021). Cada banano aporta entre 110 y 120 gramos de producto rico en potasio vitamina C y 6, bondades que aportan valor nutricional al ser humano.

Las exportaciones de los países con principal participación en el comercio internacional como Ecuador, Costa Rica y Colombia han tenido un ritmo de crecimiento importante, aunque con variaciones debido a diversos fenómenos como la pandemia, la elevación de costos en equipos y materiales de mantenimiento como fertilizantes, transporte y otros factores de riesgo relacionados con introducción de

---

<sup>1</sup> Cavendish es un tipo de banano (*musa paradisiaca*) de piel gruesa, pulsa densa y tono blanco y amarillento, dulce y sin semillas, perteneciente al grupo cultivares banana AAA.

sustancias ilegales en contenedores (FAO, 2022). A pesar de ello, la exportación de banano en América Latina sigue posicionado con respecto a otros países, pues, de forma progresiva los pequeños, medianos y grandes productores de este rubro han ido perfeccionando sus procesos y elevando los controles de calidad para la exportación.

### ***Orígenes y evolución del comercio de banano.***

La historia u origen del banano en Ecuador posee un amplio campo de desarrollo debido a su gran importancia para la economía del país y alimentación principal a lo largo del tiempo. Desde el inicio de la década de los 50 ha tenido un auge importante, que posicionó al Ecuador en el mercado internacional del banano como el tercer país exportador y generó un crecimiento sostenido del PIB. Entre los años 1948 y 1979, las capacidades de exportación del banano ecuatorianos permitían una ascendencia importante que se extendió hasta los 80, siendo su principal destino fueron los Estados Unidos de Norteamérica.

Este rubro ha tenido una participación importante en el ámbito de las grandes exportaciones, la demanda, y su aporte a la economía nacional. Especialmente, en la década de los 90 las exportaciones de banano ocuparon el 21.1% del total de exportaciones, que, dentro de las exportaciones de otros rubros agrícolas, el banano ocupó el 64.7% (Vásquez, 2014), lo que indica que se trata de un producto estratégico para el desarrollo económico del país, no solo por la calidad de exportación sino en lo que representa para el Ecuador esta movilización en los términos de generación de empleo e incremento del PIB.

Desde el año 2003, las exportaciones de banano en Ecuador representaron el 26% de las exportaciones primarias, destacando de ello, que es un sector agrícola que dinamiza otras actividades económicas como la de transporte, cartón, papel, plásticos y agroquímicos, puesto que poseen un beneficio directo de la comercialización y exportación del banano y por tal generan empleo dentro del aparato productivo ecuatoriano. De allí que muchos factores como el buen clima y los suelos permiten que su producción sea próspera y a la vez sea fértil en el comercio internacional.

En cuanto a la evolución del comercio internacional del banano en Ecuador, se ha demostrado que la producción de esta fruta posee una ventaja comparativa en la

producción y en la comercialización. Esto debido a que se ha convertido en el principal comercializador del banano en el mundo, seguido de Filipinas y Costa Rica. Entre el 2003 y el 2010 se mejoró la producción del sector bananero en el país, toda vez que esta se estableció bajo un mejor orden con la creación de instituciones que contribuyeron a mejorar los procesos y mecanismos de tratamiento. De igual modo, se mejoran las condiciones a través del Ministerio de Trabajo para el sector en torno a las bases salariales, se trabaja en el consumo y la exportación bajo parámetros de higiene, salubridad y calidad del cultivo como del procesamiento para la exportación (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Otro de los aspectos que ha posicionado al banano en el mercado internacional es que sus demandas se presentan durante todo el año, ya que debido a sus buenos márgenes de producción este mantiene su oferta durante todo el año, al mismo tiempo que su variedad y sub productos (Universidad del Azuay, 2010).

### ***Principales hitos y eventos históricos.***

Uno de los eventos históricos que se deben destacar en la comercialización del banano y que afectó importantemente sus operaciones fue la dolarización, ya que esta incidió en el alza de los costos de producción, causando una desventaja frente a sus principales competidores como son Costa Rica y Colombia. Pese a ello, estos pequeños productores han tenido que recurrir a grandes compañías comercializadoras transnacionales intermediarias que ya poseen mercados cautivos en los continentes destinos, con quienes se fijan y negocian los precios, muchas veces bajo la ausencia de mecanismos que permitan el cumplimiento de la Ley, y se manejaron en un escenario de oferta y demanda (Agenda de Inserción del Ecuador, 2004).

### ***Importancia Económica del Banano***

Las provincias que registran una mayor producción de banano son Los Ríos con 16%, Guayas 34% y el Oro con 41%, esta última con la mayor concentración de productores del país, alcanzando unas 162.236 hectáreas de siembra que se distribuyen en pequeñas y medianas empresas (Acaro-Chamba et al. 2021). Otras provincias en las que se evidencia producción de banano son Esmeraldas Loja y Cañar, en las que se concentra una economía productiva fundamentalmente familiar – rural, es decir, son pequeños productores los que se dedican a la agricultura de este

rubro, aportando a la generación de empleos y dinamización del aparato productivo del país (León-Ajila et al. 2023).

### ***Contribución al PIB de los países exportadores.***

Según el informe de Agrocalidad, la exportación del banano en el Ecuador representa el 2% del PIB general y alcanza un 35% en el escenario agrícola del país, con amplia producción orgánica, alcanzando unos 15.622ha (Ministerio de Comercio Exterior, 2017; León-Ajila et al. 2023). Los destinos de exportación principales son países como Turquía, Rusia e Irak, además de otros 87 países hacia los cuales se dirigen las exportaciones de este rubro (Agrocalidad, 2024). Aunque, existen otros destinos importantes que se consideran socios comerciales de Ecuador, son estos Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Italia, Bélgica, Chile, Arabia Saudita, Argentina, Argelia, China.

<b>Núm</b>	<b>Mundo</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>USD Miles</b>	3.310.588	3.682.436	3.500.321
01	Rusia	19%	18%	20%
02	EE. UU.	15%	16%	15%
03	Países Bajos	4%	4%	6%
04	Turquía	7%	8%	6%
05	Alemania	5%	5%	4%
06	Italia	4%	5%	4%
07	Argentina	3%	3%	3%
08	Bélgica	3%	3%	3%
09	Chile	3%	2%	3%
10	Arabia Saudita	3%	3%	3%
11	Argelia	3%	3%	3%
12	China	7%	4%	3%

Tomado de (Trade Map, 2023)

## ***Generación de empleo e impacto socioeconómico en comunidades rurales***

Durante el 2013 se evidenció inversiones importantes en la industria bananera para la producción del rubro, así como para los procesos de exportación, lo que incidió en el trabajo a muchas familias que se beneficiaron de esta actividad económica.

Es importante destacar que la producción y comercialización del banano, sin duda ha impactado de forma positiva en la generación de empleos de familias que dependen de esta actividad económica en provincias como el Oro, Los Ríos y Guayaquil. Esto porque se concentran el mayor número de productores, como por ejemplo la Asociación de Pequeños Productores del Guabo que agrupa unas 2000 familias con empleos directos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Empleo productivo generado por la producción del banano ha podido dar un impulso importante del desarrollo rural, así como también permitir una mejor seguridad alimentaria en estos sectores.

Otros datos de la Corporación Financiera Nacional (2022), en el año 2020 en las Provincias del Guayas y El Oro, se registraron 563 empresas dedicadas al cultivo del banano, lo que representó un 64% a empresas grandes, generando 40.871 empleos directos. La mayoría de estas empresas son de pequeños y medianos productores que han fundado estas empresas bananeras como pequeños negocios familiares y que a través del tiempo y de la ayuda técnica entre asociaciones y gremios fundados por ellos, han podido crecer y expandirse hasta lograr una comercialización internacional.

## ***Principales Países Productores y Exportadores de Banano en el mundo***

### **Productores:**

Los países que se registran como productores y cultivadores del banano se encuentran en el Continente Asiático, América Central y Latina y África. De estos, los mayores consumidores internos son la China e India (FAO, 2023).

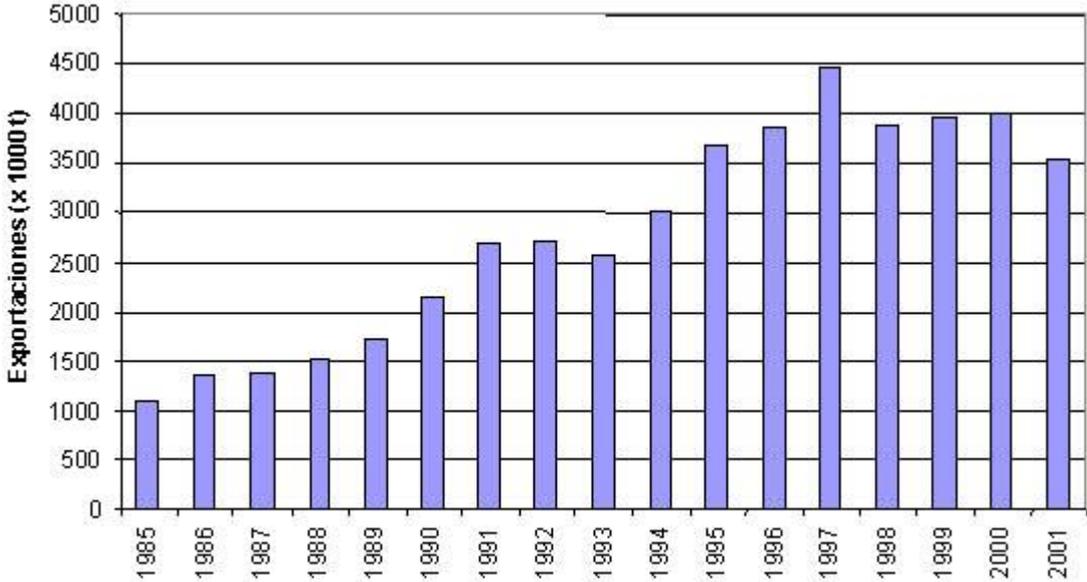
**América Latina:** Ecuador, Colombia, Guatemala, Costa Rica, Perú, y México, medida que es posible evidenciar a través de toneladas métricas. Según el Banco Central de Ecuador, históricamente el mayor productor de Banano en el continente es

el Ecuador, superando a Costa Rica que es el segundo en toneladas métricas, siendo uno de los países más pequeños, además.

**Exportadores:**

Según datos de las Organizaciones de las Naciones Unidas el promedio de exportación cercano al 90% proviene de países de América Central y Filipinas (FAO, 2023). Sin embargo, una parte importante de estos exportadores se ubican en América Latina.

Ecuador es el mayor exportador de banano del mundo y su participación en el comercio mundial ha ido creciendo desde la década de los 90 hasta la actualidad, con sus variaciones y contracciones por eventos e imprevistos, pero ha mantenido un comportamiento positivo sostenido a través del tiempo. En la siguiente figura se puede apreciar el histórico entre los años 1985 y 2001 sobre las exportaciones del banano.



**Figura 3**  
*Comportamiento de exportaciones de banano, superficie plantada y productividad entre 1985 y 2001 tomado de (Arias et al. 2004)*

Actualmente, la producción del banano en el mundo en torno al valor mayor de exportación: Ecuador, 3.500; Filipinas, 1.100; Guatemala, 1070; Costa Rica, 1020; Países bajos, 795,5; Bélgica, 706,5; Estados Unidos, 507,7; Honduras, 318,5; Vietnam, 294; Camerún, 272,5. (Statista, 2024). Como es posible evidenciar es Ecuador el mayor exportador de banano del mundo y su participación en el comercio mundial ha ido creciendo desde la década de los 90 hasta la actualidad, con sus

variaciones y contracciones por eventos e imprevistos, pero ha mantenido un comportamiento positivo sostenido a través del tiempo.

## ***Estadísticas de producción y exportación en Ecuador***

### **Producción**

La producción del banano implica una serie de procesos y condiciones según las cuales, se deben atender factores humanos, como materiales y equipos y costos desde la plantación hasta la producción. En el año 2020 la producción del banano por las principales provincias del Ecuador se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 2*

*Producción y rendimiento del banano por provincia, año 2020*

<b>Provincia</b>	<b>Superficie cosechada</b>	<b>Producción</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>% a nivel nacional</b>
Los Ríos	53,220.17	2,495,731.37	46.9	41%
Guayas	41,631.32	1,568,744.40	37.7	26%
Oro	43,344.34	1,481,451.53	34.2	25%
Cañar	3,558.78	84,165.87	23.7	1%
Cotopaxi	5,181.65	177,541.00	34.3	3%
Otras provincias	13,694	215,756	15.8	4%
<b>Total</b>	<b>160,630</b>	<b>6,023,390</b>	<b>37.5</b>	<b>100%</b>

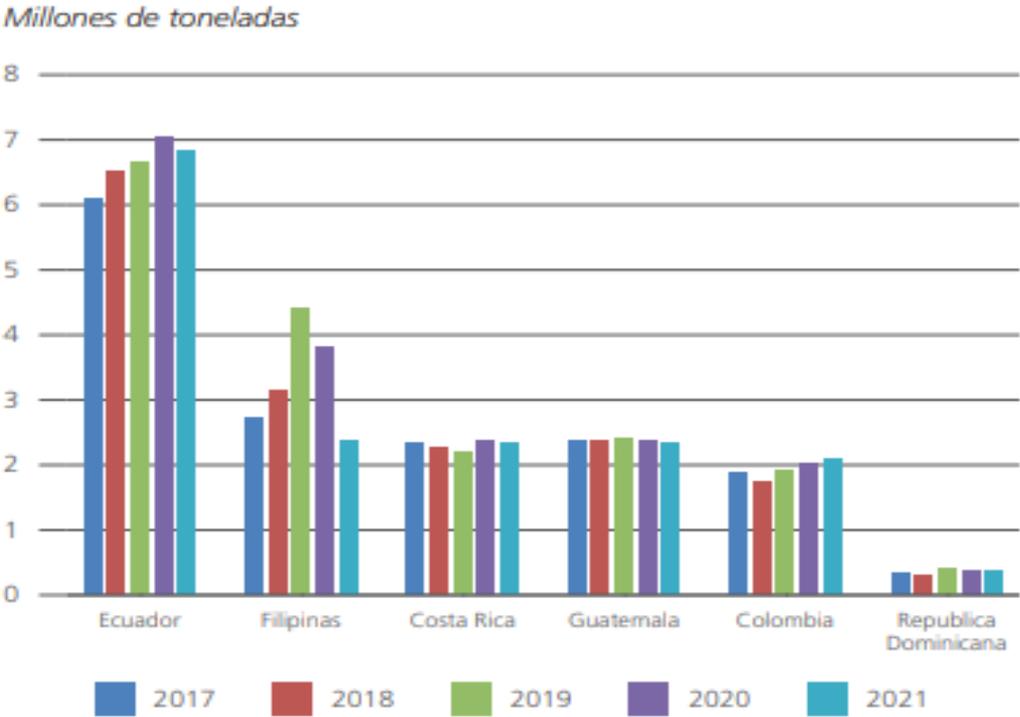
Fuente: elaboración propia con base en (Corporación Financiera Nacional B.P, 2022).

Esta tabla demuestra que la mayor concentración de la producción se encuentra en la provincia de los Ríos, pues representa casi el doble de la producción con respecto a las otras dos provincias con también un alto porcentaje de producción como los son las provincias de Guayas y el Oro.

### **Exportación**

Las exportaciones mundiales de banano por países de origen, entre el 2017/2021 demostraron un crecimiento considerable, siendo Rusia el mayor comprador con un 18%, seguido de EEUU con un 16%, mientras que el 48% se

distribuye en distintos países del mundo. Si se compara el desempeño de las exportaciones por los países principales productores y exportadores de banano se encontró que Ecuador posee el primer puesto. Este es el país que abastece a dos grandes potencias económicas como lo son Rusia y Estados Unidos. Lo que ha generado grandes márgenes de rentabilidad para el país.



Fuente: Tomado de (FAO, 2022)

Según datos de la Autoridad aeroportuaria de Puerto Bolívar indican que entre los años 2019-2020 hubo un crecimiento por el aumento de la producción, ubicándose en 230.32 millones de cajas exportadas con destino hacia Europa 28,38%, Rusia 19,75%, Medio Oriente 15,72%, Asia Oriental 7,19% y Estados Unidos 9,93% (Autoridad Portuaria Puerto Bolívar, 2024).

No obstante, durante el primer trimestre del 2020, el Banco Central de Ecuador registró decrecimiento en la evolución de las exportaciones del banano, pues, de \$305 millones bajaron a \$235 millones (Acaro-Chamba et al. 2021). Estas variaciones se debieron al evento de la pandemia, la cual afectó no solo el Ecuador, sino el comercio mundial, para el año 2021 hubo una contracción de 7.8%, las exportaciones cayeron en 1.7 millones de toneladas, para ubicarse en este 2021 en 20.5 millones.

Entre 2018 y 2022 las exportaciones de banano tuvieron variaciones, en la tabla se muestra:

*Tabla 3*  
*Variaciones en las exportaciones del banano entre 2018/2022*

<b>Año</b>	<b>Toneladas (miles)</b>	<b>FOB (Miles \$)</b>
2018	6890,87	\$ 3.238.284
2019	6881,12	\$ 3.310.588
2020	7265,07	\$ 3.682.436
2021	6411,92	<b>\$ 3.181.532</b>
2022	6025,10	<b>\$ 3.124.220</b>

Nota: tomada de León-Ajila et al. (2023)

Como es posible evidenciar un descenso entre años 2021 y 2022, para el autor se trató de una confrontación geopolítica entre los países consumidores de banano.

Por consiguiente, al cierre del 2023, indican datos de Pro Ecuador que el banano aumentó sus exportaciones, pues sus ventas ascendieron a 354.063 millones de cajas, representando un aumento del 4.52% en el histórico con respecto a años anteriores. El precitado organismo menciona que los incrementos se dan con destinos como la Unión Europea con 25.15%, Rusia con 10.62%, Estados Unidos con 10.98% y Reino Unido con un 30% respectivamente (Pro Ecuador, 2023).

Mientras que para los destinos importadores o quienes compran el banano ecuatoriano están principalmente: Rusia, Los Estados Unidos, Alemania, Italia, Turquía y otros países de Europa.

*Tabla 4*  
*Destinos – importadores*

<b>Área económica a destino</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Ene – nov 2021</b>
Rusia	568,646.82	640,987.09	657,269.87	642,311.52	673,577.60	633,460.31
EEUU	472,620.82	496,623.33	450,959.93	489,162.16	595,377.25	457,078.55
Alemania	328,037.68	263,421.75	244,192.68	168,149.64	173,010.44	141,928.63

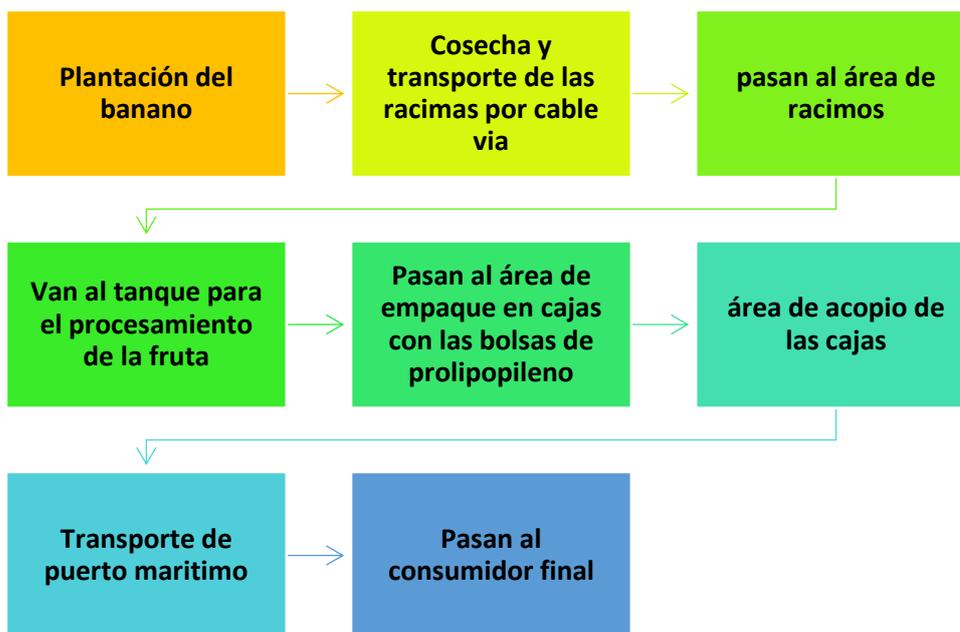
Italia	170,529.77	270,293.36	266,050.35	133,773.23	193,883.03	126,089.51
Turquía	105,349.12	105,226.46	161,385.95	232,016.51	284,761.90	183,880.51
Otros países	1,096,821.00	1,262,189.52	1,458,424.78	1,645,175.22	1,761,825.33	1,639,094.87
<b>Total</b>	<b>2,742,005.20</b>	<b>3,038,741.52</b>	<b>3,238,283.57</b>	<b>3,310,588.27</b>	<b>3,682,435.56</b>	<b>3,181,532.39</b>

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2024)

Entre los años 2016 y 2021 pueden apreciarse variaciones importantes en los importadores del banano, por ejemplo, todos los países antes mencionados han tenido un descenso en la importación de este rubro para el año 2021, si se compara, por ejemplo, con el año 2019, año en que se evidencia mayor número de importación.

### ***Cadenas de Valor y Suministro en la Industria Bananera***

El proceso de producción del banano atiende a las siguientes fases de la cadena:



Tomado de (Corporación Financiera Nacional B.P, 2022, pág. 4)

Este flujograma permite ver el recorrido de la producción del banano y del procesamiento hasta llegar al consumidor final. Este recorrido posee determinados estándares que deben aplicarse en el cuidado de la fruta para evitar que esta sufra algún tipo de daño durante esta cadena y se pierda parte de la producción. Cabe destacar que existen normativas y regulaciones para el desarrollo de buenas prácticas

agrícolas en la producción del banano, estas son orientadas por la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dentro de ellas, se indican las siguientes recomendaciones técnicas:

- Manejo de suelos y fertilización
- Manejo del agua
- Producción adecuada de los cultivos
- Protección e higiene de los cultivos
- Cosecha, procesamiento y almacenamiento de los productos
- Gestión y manejo de la energía y los desechos
- Bienestar humano, salud y seguridad que se relaciona con la capacitación del personal, manejo de herramientas y equipos (FAO, 2024).

### ***Normativas y Regulaciones Internacionales***

#### **Normas de comercio justo para bananos**

El comercio justo se le denomina a la forma de realizar el comercio del producto, especialmente de aquellos pequeños productores para que estos reciban un precio justo a sus ventas en el mercado internacional o de exportación.

### ***Normativas y Regulaciones nacionales***

Entre las normativas nacionales esta la Resolución 0110 que establece la regulación y el control Fito y zoosanitario. Esta norma es específica al presentar una guía de medidas fitosanitarias para prevenir el ingreso de *Fusarium Oxysporum* F.Sp Cubense Raza 4 Tropical (FOC R4T) a sitios de producción en el Ecuador.

Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano, Plátano (barraganete) y Otras Musáceas afines destinadas a la Exportación (2004). Esta ley está vigente y busca regular, la producción y comercialización del banano con fines de exportación.

Suplemento del RO 315, marco legal regulatorio del control y requerimientos del sector bananero y demás musáceas del 16 de abril de 2004. Esta ley busca fomentar, desarrollar y proteger el sector agrario con garantías de alimentación en el país, y la exportación del excedente, su enfoque es el desarrollo sustentable y el cuidado del ecosistema (Gobierno de Ecuador, 2024).

De igual modo existen un conjunto de decretos como el núm. 818 Reglamento a la Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano,

plátano (barraganete) y otras musáceas afines destinadas a la exportación. Este instrumento además de regular, estimular la producción y comercialización a nivel internacional del banano, busca fijar o estandarizar un precio mínimo referencial que contribuya a favorecer a los pequeños productores en el país, que estos puedan obtener los márgenes de ganancias acorde con las inversiones realizadas.

Otras leyes relacionadas son el Código de trabajo, Normas de exportación y la Ley de Fomento y Desarrollo agropecuario que promueve el desarrollo agrícola en el país, a través de apoyos e incentivos técnicos a los agricultores.

### ***Normativas fitosanitarias y de calidad***

Las normas Internacionales de Fitosanitaria (IPPC) fueron creadas en Convención internacional de protección fitosanitaria con el fin de regular la producción agrícola como el banano, asegurándose que este cumpla con los estándares fitosanitarios para entrar en los mercados internacionales. Evita también la proliferación o multiplicación de plagas entre países productores y consumidores.

### **Certificación ISO 14001 para bananos**

Esta norma se refiere a un estándar que se destaca dentro de la familia de normas ISO 14000, cuyos estándares se ubican en el aspecto ambiental que permite certificar las empresas en sus procesos de producción agrícola. Estas normas aseguran los estándares de calidad y confianza en los importadores mayoristas, lo que permite el aseguramiento de contratos. Las ventajas que da permiten además un mejor rendimiento y una reducción en los costos de producción, así como también, la referencia que da la etiqueta del producto final que garantiza su certificación. Los objetivos de esta normativa son:

- El apoyo técnico organizacional
- Análisis de los sistemas y procesos con fines preventivos del impacto ambiental
- Organismo de certificación seleccionado
- Auditoría
- Medidas correctivas si es el caso.
- Informes
- Certificación

## ***Acuerdos comerciales y tratados internacionales relevantes***

Entre los acuerdos internacionales se destaca el Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y comercio GATT, el cual ha dado solides al desarrollo e intercambio internacional de productos agrícola en los mercados internacionales como lo es el banano. Otro acuerdo es el de la Organización Mundial de Comercio (OMC), el cual por naturaleza regula el comercio internacional a través de resoluciones que abarcan servicios, bienes y propiedad intelectual. Así como aspectos relacionados con situaciones que afecten los mercados por disputas comerciales.

De igual modo están los convenios bilaterales y multilaterales de libre comercio en el cual, Ecuador posee una participación importante. El tratado de Libre comercio, el Acuerdo de la Asociación Económica entre la Unión europea y países del continente americano, entre otros (FAO, 2024).

## ***Tecnología de conservación y embalaje***

La Organización de las Naciones Unidas ha desarrollado en conjunto con industrias y organizaciones bananeras guías y protocolos para el proceso de producción y tratamiento del banano, atendiendo a estándares internacionales sobre el cuidado y la preservación de este y el control de la maleza o enfermedades que puedan afectar la producción. En cuanto a la conservación y el embalaje existen riesgos en los tres procesos, en el proceso de selección los trabajadores toman los clústeres atendiendo a las exigencias de calidad de los tanques del lavado y los coloca en las bandejas que se encuentran en las bandejas transportadoras.

De allí pasan al pesaje y se chequea que cumplan con las exigencias de calidad, y luego pasan a las bandas transportadoras. Al final el producto de bananos pasa a las cajas de cartón organizadas con bolsas de polipropileno en su interior, y se cierra la caja.

## ***Impacto Ambiental de la Producción y Exportación de Banano***

Existen en la actualidad un conjunto de guías y documentos sobre buenas prácticas para el cultivo y producción del banano en el Ecuador. Estas han sido desarrolladas con el apoyo de Naciones Unidas. Uno de los grandes desafíos que presenta la industria del banano es el deterioro del ecosistema por el carbono que cae sobre los suelos y aguas. En este sentido, se ha venido trabajando en un programa

denominado Huella de carbono de la cadena de suministro del banano, la cual es usada para describir la cantidad de gases que se producen por el efecto invernadero.

Para hacer este cálculo se toma como referencia todos los procesos de la cadena de valor, como la producción, el empaque, transporte, marítimo y terrestre y el proceso de maduración.

### ***Problemas ambientales y soluciones (deforestación, uso de pesticidas, etc.)***

Durante el proceso de la post cosecha, los trabajadores son expuestos a riesgos. Los riesgos pueden ser de orden biológico estos se caracterizan por algún tipo de picadura de insectos que se encuentran en el ambiente, y el ataque de gérmenes que se pueden encontrar en la fruta.

### ***Aspectos Socioeconómicos y Laborales***

Las empresas deben garantizar las condiciones a los trabajadores a fin de evitar los riesgos ergonómicos, algunos de estos vienen dados por las horas que permanecen de pie, además existen otros riesgos laborales asociados a

Como control de estos riesgos, las empresas están obligadas a mantener las herramientas en buen estado y limpias para el trabajo correcto y la prevención de algún tipo de riesgo. Así mismo la limpieza y aseo del trabajador es fundamental, así como el uso de la ropa adecuada, botas de caucho y el uso de mascarillas (Naciones Unidas, 2024).

### ***Análisis de casos de éxito y fracaso en la exportación de banano.***

El mercado internacional del banano también posee sus debilidades, entre ellas, destaca el Banco Central de Ecuador (2004) que este rubro posee una estructura oligopsónica u oligopsonio<sup>2</sup> cuando existe una gran oferta del producto en el mercado bananero, lo que hace que puede afectar la capacidad de ventas a los compradores, y un desequilibrio en los precios, requiriendo de estrategias de

---

<sup>2</sup> Oligopsonio se refiere a una situación o condición de un proceso de competencia imperfecta que se genera en un escenario de alta competitividad o donde el número de compradores se reduce por la alta demanda del servicio o producto.

comercialización y alternativas que se ajusten al productor como al comprador. Este es un proceso que se evidencia a lo largo de la cadena productiva del banano, y puede afectar en mayor relevancia al pequeño productor, para que este pueda cumplir con los compromisos financieros.

### ***Plan modelo de negocios***

Un plan de negocios es considerado como una hoja de ruta que proporciona direcciones para que una empresa a conformarse pueda planificar su desarrollo y tome a consideración los posibles obstáculos existentes, este debe ajustarse a las pautas generalmente al tipo de negocio que se busca desarrollar, cada sección debe incluir elementos específicos y abordar puntos relevantes que las que proporcione una vista general a los inversionistas (Hernández & Salazar, 2019).

Es decir, que el plan de negocio se define como un documento formal escrito que describe la naturaleza del negocio, las operaciones y las estrategias de la empresa, este subyace en las oportunidades del emprendimiento y ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades al tiempo que agrega estructura a la propuesta del emprendedor.

Estos se consideran una herramienta muy valorada para ser utilizada en la obtención de financiamiento, formar alianzas, marcar el rumbo de una empresa o como herramienta para medir el desempeño de la firma. Dado que la planificación proporciona una meta clara y una estrategia para lograrla, el éxito del plan de negocios como documento, debe enfatizar las capacidades de la empresa, los objetivos subrayan el camino de acción para lograr las metas (Kotler & Keller, 2012).

Un buen plan de negocios debe reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, el desarrollo de este establece una de las transiciones más importantes para la empresa, definiendo la etapa en la que una idea se convierte en una herramienta para generar valor y crecimiento, donde el proceso de planificación de la empresa necesita una comprensión amplia del negocio y su entorno.

### ***Modelo Canvas***

Ideado originalmente por Alexander Osterwalder en 2005, el modelo básico se describe en su libro de 2010 "Generación de modelos de negocio", aunque desde entonces se han ideado numerosas versiones especializadas del lienzo, la plantilla básica sigue siendo un documento simple con nueve cuadros que representan los

elementos centrales de cualquier modelo o idea comercial: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, ingresos. flujos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Ferreira, 2015).

El Modelo Canvas es una herramienta empresarial y de gestión estratégica, que le permite al empresario describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar su modelo de negocio, este divide su modelo de negocio en segmentos fáciles de entender (Lozano, Caicedo, & Onofre, 2019). Al profundizar en estos elementos de una empresa, puede reconocer y actuar en áreas que se pueden mejorar, también revela caminos claros sobre los cuales construir su estrategia de innovación organizacional, es brinda a los empresarios una visión amplia de todos los aspectos de su negocio, desde la propuesta de valor y los segmentos de clientes hasta las operaciones y las finanzas.

El propósito del modelo de negocio Canvas podría describirse como la simplicidad para la presentación de una nueva idea o concepto de negocio, dado que el mismo reúne toda la información esencial sobre el negocio y la presenta de manera lógica en un documento (Escobar, Ramirez, & Donoso, 2018). Esto ayuda a tener en cuenta una variedad de factores complejos e interrelacionados, al tiempo que permite a los empresarios constituir su negocio, este modelo se segmenta en 9 bloques.

De acuerdo con Llamas & Fernández (2018) determina que además de proporcionar una visión general del modelo de negocio, la metodología Canvas permite visualizar y analizar su estrategia., esto incluye actualizar el modelo a medida que la empresa evoluciona, como cambios en el mercado, nuevas corrientes o expansiones, entre las posibles ventajas se incluye:

- Visualizar y explorar el modelo de negocio.
- Expresión y comunicación clara de la idea o concepto al equipo, partes interesadas o inversores potenciales.
- Aclaración de los problemas que enfrentan sus clientes o usuarios, lo que lleva a soluciones más sofisticadas y específicas.
- Involucrar al equipo y a las partes interesadas en el proceso aumenta la participación y el compromiso con el negocio.
- Tomar en cuenta los comentarios de los usuarios en su modelo de negocio.
- Verifica que el modelo de negocio esté correctamente enfocado

- Comprender la influencia que tienen los clientes y usuarios en la forma en que hace negocios.
- Cuando se dispone de varias líneas de productos o servicios, se obtiene una visión clara de los posibles conflictos y dependencias.

## **Metodología**

### **Diseño de investigación**

En este estudio se adoptó un enfoque metodológico no experimental, lo cual significa que la investigación se llevó a cabo sin manipular directamente las variables en cuestión. Esto se alinea con la perspectiva de Arias, Vázquez, y Holgado (2022), quienes sostienen que un diseño no experimental es apropiado para investigaciones donde las variables no son alteradas por los investigadores. En lugar de eso, el enfoque se dirige hacia el análisis de los datos recogidos tal como se presentan en el contexto natural del estudio.

Por lo tanto, esta teoría aboga por el uso de un método no experimental en este estudio, ya que se centra en analizar datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias sin cambiar las variables involucradas. Este método permite evaluar directamente la información en su forma natural, proporcionando una comprensión más confiable del tema en estudio.

### **Enfoque de investigación**

La investigación actual adopta una metodología de enfoque mixto, la cual, según Arispe et al. (2020), integra métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para enriquecer la información y facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados. Dicho proceso involucra una fusión de análisis que contribuyen a fortalecer el estudio, otorgándole una perspectiva más amplia y detallada en términos de rigor y diversidad de datos, tal como lo señalan los autores referidos. La elección de este enfoque responde a la intención de conferir una estabilidad al objeto de estudio, específicamente en la evaluación de la viabilidad de las exportaciones de banano desde Ecuador hacia Polonia.

El enfoque planteado se caracteriza por una búsqueda exhaustiva y multifacética de información. La naturaleza híbrida del estudio implica una fusión coherente de enfoques cualitativos y cuantitativos, lo que permite obtener una perspectiva más amplia que simplemente identificar causas. En lugar de ello, se

enfoca en entender y ponderar la relevancia de evaluar la viabilidad económica de exportar banano a Polonia, así como el análisis de este mercado que hasta ahora ha sido poco aprovechado por los exportadores de banano de Ecuador.

## **Tipo de investigación**

### ***Investigación descriptiva***

El propósito principal de los estudios descriptivos es resaltar las distintas características, cualidades y aspectos que están asociados con un evento o fenómeno específico que se está investigando, estos estudios se enfocan en detallar las variables, así como las conexiones y las causas que inciden en el evento o fenómeno, dentro de un contexto y tiempo específicos.

Generalmente, los estudios descriptivos se fundamentan en fuentes primarias y, según señala Fuentes et al. (2020) , también se valen de una variedad de fuentes para definir los límites espaciales y temporales que permiten describir con precisión los componentes del problema en cuestión. Este tipo de investigación emplea técnicas metodológicas, incluyendo la observación, encuestas, entrevistas y revisión de documentos, para medir conceptos y profundizar en la comprensión de las relaciones y su significado, en línea con las teorías que sirven de base al estudio.

En el estudio actual, se ha seleccionado el enfoque descriptivo con el fin de detallar inicialmente el problema y los componentes que lo integran. Este método permite situar la problemática dentro del contexto productivo específico del banano y su comercialización internacional. La elección de este enfoque también responde a la necesidad de describir los datos tanto cualitativa como cuantitativamente, lo cual constituye el paso inicial antes de avanzar hacia un análisis más profundo de la información recabada.

### ***Investigación documental***

El método documental de investigación se caracteriza por el análisis de información escrita y se aplica en una variedad de campos académicos, este enfoque implica un análisis detallado de materiales como libros, artículos de revistas, diarios, archivos oficiales y documentos legales, entre otros. Además, en los estudios que buscan reconstruir eventos o contextos históricos, este método se beneficia enormemente de la integración de datos históricos que proporcionan una perspectiva más profunda del tema en cuestión (Arias, Vasquez, Holgado, & Tafur, 2022).

Basado en lo expresado por el autor mencionado, se recalca la adopción del tipo de metodología documental, puesto que se plantea la revisión de informes estadísticos ligados a la actividad comercial que mantienen Ecuador y Polonia en relación a la comercialización del banano.

### **Alcance**

En este sentido, se determina que actual estudio mantiene el alcance descriptivo, enfocándose en la identificación y descripción de las particularidades del fenómeno en cuestión, así como en su manifestación dentro de un contexto específico. Para los estudios cuantitativos, se emplean métodos estadísticos para analizar la tendencia central y la variabilidad de los datos. Por otro lado, la investigación cualitativa descriptiva se orienta hacia la realización de análisis, con el objetivo de capturar y relatar las percepciones subjetivas que surgen en un colectivo respecto a un fenómeno determinado (Ramos, 2020).

Por lo tanto, desde la parte cuantitativa se especifica el análisis de la data proveniente de las actividades comerciales del banano aplicando un modelo estadístico para evaluar la información correspondiente a los últimos 5 años. Desde el aspecto cualitativo se prevé el análisis de la información obtenida a través de la participación de expertos, con la finalidad de conocer la situación desde su perspectiva.

### **Muestra**

La muestra se define como un grupo selecto de elementos extraídos de una población más amplia, con el propósito de investigar y obtener conclusiones sobre esa población. Es esencial que esta muestra sea representativa, es decir, que refleje las propiedades significativas de la población de la cual se ha tomado, permitiendo así que los resultados del estudio sean aplicables a la población total (Sanabria, 2020).

En el marco de este estudio, se ha optado por implementar una técnica de muestreo no probabilístico. Esta metodología permite que la selección de los participantes esté sujeta al criterio y discernimiento de los investigadores, basándose en su conocimiento y perspectiva del tema en cuestión. Basado en esto, la población seleccionada para la aplicación de la entrevista, incluye a 3 expertos en comercio exterior que mantengan experiencia en el producto de banano ecuatoriano. Mientras que, por parte del análisis documental, corresponde a datos estadísticos recopilados y presentados por la base de datos en línea que muestra estadísticas comerciales

internacionales denominada Trade Map, considerando datos que corresponden a los últimos 5 años de comercialización de banano entre Ecuador y Polonia.

## **Técnica de recolección de datos**

### ***Entrevista a expertos***

Para la recolección de datos cualitativos, se optó por el uso de entrevistas. Estas son técnicas de recolección de datos que permiten obtener información descriptiva y detallada, centrando la atención en el evento o circunstancia específica bajo estudio. Se caracterizan por su capacidad para profundizar en las vivencias y percepciones de los individuos, revelando así aspectos significativos del entorno estudiado (Arias, Vasquez, Holgado, & Tafur, 2022). La dinámica de la entrevista se asemeja a un diálogo directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado, llevado a cabo en un espacio que promueve la confianza y la apertura, facilitando así que el entrevistado comparta sus pensamientos y opiniones de manera espontánea y sin restricciones.

En la investigación se contará con la participación voluntaria de cinco especialistas en comercio internacional con conocimientos específicos en banano de Ecuador. Ellos contribuirán con su experiencia al estudio. Las interrogantes planteadas serán de naturaleza abierta, permitiendo así explorar con mayor detalle las percepciones y contribuciones relacionadas con el fenómeno en análisis.

### **Análisis de entrevista**

En el procesamiento de la información recabada a través de las entrevistas realizadas a expertos en el sector de exportación de banano, se pudo conocer una variedad de puntos de vistas, enfocados en el contexto de cada una de las interrogantes presentadas. Rescatando el enfoque principal del estudio al obtener datos que aporten con el modelo de negocio de exportación hacia el mercado polaco.

En su mayoría los expertos consultados indicaron que no han participado directamente en la exportación de banano con destino a Polonia. Sin embargo, si mantienen experiencia en la exportación de banano, y se convierten en una fuente importante para la investigación. Por otro lado, existen otros expertos que manifestaron si haber participado en exportaciones a esta nación.

En general, se puede concluir que los expertos mencionados apoyaron el estudio porque estaban dispuestos a colaborar en él y contribuir con sus muchos años

de experiencia en la industria. Por otro lado, los principales problemas incluyen las estrictas reglas y criterios establecidos por la Unión Europea. Como estado miembro de la UE, Polonia está obligada a cumplir con estrictas normas fitosanitarias y de calidad establecidas por la UE.

Un factor importante a tener en cuenta es la rivalidad en el mercado, ya que hay múltiples naciones que realizan envíos de banano hacia la Unión Europea, destacando entre ellos a exportadores de gran envergadura como Colombia y Costa Rica. Respecto a la logística y los gastos asociados, es sabido que los gastos vinculados al transporte y la logística representan una parte considerable, sobre todo cuando se trata de preservar la condición fresca del banano durante su traslado.

En el contexto de las regulaciones de importación y exportación, es importante reconocer que, aunque hay tratados de libre comercio, pueden aparecer obstáculos no relacionados con los aranceles. Es más, es crucial considerar que los exportadores de Ecuador podrían enfrentar retos al intentar ingresar a las redes de distribución en Polonia, incluyendo supermercados y comercios al por menor.

Un elemento analizado fue la presencia de oportunidades en el mercado de Polonia, y la opinión predominante entre los especialistas es afirmativa. Esto se debe a que el banano de Ecuador se distingue por su calidad y sabor superior. Ecuador, siendo uno de los exportadores líderes de banano a nivel mundial, cuenta con la experiencia y la infraestructura necesaria para el suministro. Además, las ya establecidas relaciones comerciales entre Ecuador y Polonia, facilitadas por la Unión Europea, refuerzan esta perspectiva positiva.

Por otra parte, existen especialistas que sostienen una perspectiva diferente, señalando a Polonia como un mercado dinámico y competitivo en la industria del banano. Esto toma en cuenta el contexto presente del país, que se encuentra marcado por una situación de volatilidad tanto política como económica.

Al consultar en términos de estándares que debe cumplir el banano para su ingreso a este mercado internacional, expertos indicaron que las consideraciones clave en la producción agrícola incluyen la adherencia a estándares fitosanitarios, que abarcan la gestión de plagas y enfermedades. Asimismo, es fundamental asegurar la calidad del producto, lo cual se evalúa mediante atributos específicos como el tamaño, el color y el grado de madurez del banano. Es igualmente crítico garantizar la ausencia de residuos de pesticidas, respetando los límites máximos de residuos permitidos.

Es esencial disponer de un sistema eficiente de etiquetado y rastreo que ofrezca datos exactos y detallados acerca del origen y la gestión del producto. En última instancia, dentro de las certificaciones de calidad que se deben considerar, se incluyen las normativas GlobalG.A.P.

La investigación también abarcó la determinación de las categorías más destacadas dentro del sector de exportación de banano hacia mercados globales. Este análisis incluyó la exploración de los rubros clave que componen la industria bananera en el ámbito internacional, proporcionando una visión integral de los elementos que constituyen esta actividad comercial.

En la categoría amplia de gastos, los costos de producción ocupan un lugar central, abarcando elementos como la mano de obra directa e indirecta, los materiales agrícolas y los gastos operativos generales. Por otro lado, en el ámbito de la logística y el transporte, es crucial tener en cuenta aspectos como el transporte marítimo y las instalaciones de almacenaje refrigerado. Estos componentes son esenciales para la planificación financiera y la ejecución eficiente de las operaciones en el sector agrícola.

Dentro del ámbito de las regulaciones, es crucial tener en cuenta el gasto asociado a la obtención de certificados y a la ejecución de acciones o tareas relacionadas con el cumplimiento de las normativas vigentes. De igual importancia son los costos vinculados a las tarifas y los parámetros aduaneros que deben ser cubiertos para que el producto pueda ser introducido en el mercado de destino. Además, es esencial considerar que en dicho mercado se debe efectuar la promoción del producto mediante estrategias de marketing, las cuales variarán según el método de comercialización elegido.

En el contexto de los precios internacionales de comercialización, se observa una diversidad de opiniones respecto a los costos. Es importante tener en cuenta que el valor del banano en los mercados globales fluctúa en función de factores estacionales y regionales. Para obtener una cifra precisa y reciente, es imprescindible revisar las fuentes de mercado más actuales. A pesar de esta variabilidad, un experto señaló que el precio suele oscilar entre 0.30 y 0.60 USD por libra.

En contraste, un participante mencionó que el costo del banano en el mercado internacional es de 6,85 dólares por caja de 43 libras. Por su parte, otro experto señaló que el precio de venta oscila entre 19 y 20 dólares por caja de 18.14 kg, lo que equivale aproximadamente a 1.04 dólares. Por ende, es imprescindible que el proyecto en

curso incluya un análisis de precios reciente, tomando en cuenta las distintas variables del mercado actual.

Dentro de un marco productivo, es imprescindible la presencia de certificaciones que aseguren la calidad del producto y su seguridad para el consumo de las personas. Coincidiendo en sus respuestas los especialistas, indicar que específicamente, en la exportación internacional del banano, se destacan como requisitos esenciales la Certificación fitosanitaria, que verifica la salud de las plantas, y la certificación que confirma el adecuado manejo de pesticidas, garantizando así que los residuos presentes no superen los límites establecidos para la seguridad alimentaria.

Estas certificaciones son fundamentales para mantener la confianza en el mercado global y asegurar que los consumidores reciban productos que cumplen con altos estándares de calidad y seguridad.

Además, hay una variedad de certificaciones que, aunque no son obligatorias para la comercialización internacional de productos, constituyen un elemento positivo para las empresas que deciden obtenerlas. Estas certificaciones son indicativas de que los procesos de producción y gestión se han llevado a cabo siguiendo criterios estrictos de calidad. Certificaciones como GlobalG.A.P, Fair Trade, Rainforest Alliance y la ISO 22000, que se enfoca en la seguridad alimentaria, son ejemplos de estas normativas que pueden proporcionar ventajas competitivas significativas.

Al evaluar si el banano ecuatoriano posee alguna ventaja sobre los demás en el ámbito global, los expertos han llegado a un consenso sobre su superioridad. Esta preferencia se atribuye a la reconocida calidad, sabor y textura del banano de Ecuador, factores que han ganado la aceptación en el mercado mundial.

Las óptimas condiciones climáticas del país, junto con la vasta experiencia de sus agricultores, contribuyen significativamente a este resultado. No obstante, es importante considerar que la realidad de cada productor es única, con sus respectivas fortalezas y debilidades que influyen en el producto final.

El banano de Ecuador se destaca en el ámbito internacional, ofreciendo ventajas notables frente a sus competidores, en la investigación al indagar sobre la calidad del banano ecuatoriano, las respuestas varían según las experiencias personales. No obstante, la percepción generalizada es que el banano de Ecuador sobresale por su alta calidad comparado con otros países, contribuyendo así a su sólida imagen en el mercado mundial. A pesar de esto, hay quienes argumentan que

la superioridad en calidad del banano ecuatoriano no es uniforme en todos los mercados internacionales, ya que esto varía según las demandas y especificaciones de cada uno.

En conclusión, al explorar estrategias para lograr una introducción exitosa en el mercado de Polonia, se recibieron múltiples perspectivas de expertos. Estos enfatizaron la importancia de varios elementos fundamentales para definir una empresa. Entre ellos, la creación de vínculos robustos con importadores y distribuidores del área es crucial. Es igualmente esencial sostener un producto que se adhiera estrictamente a las regulaciones y estándares de certificación requeridos. Además, se debe contar con una logística bien afinada que garantice la integridad y la excelencia del producto.

Tras asegurar un producto de alta calidad, la estrategia a seguir consiste en la puesta en marcha de estrategias de mercadeo enfocadas en resaltar la excelencia y las ventajas del banano de Ecuador. Si las circunstancias lo permiten, se consideraría la participación en exposiciones y eventos de negocios en Polonia con el fin de potenciar su presencia en el mercado.

## **Capítulo 1 Análisis del entorno**

### **1.1. Análisis PESTA**

Dentro del contexto de análisis del presente trabajo investigativo, se establece la revisión del entorno, ejecutado a través del uso de la herramienta de análisis PESTA, misma que revisa el macroentorno sobre el que se desarrolla las actividades económicas de la empresa. En este caso, considerando el tipo de negocio que se plantea en el estudio, es necesario la aplicación del análisis considerando aspectos de índole nacional e internacional.

#### **1.1.1. Análisis del entorno político**

En el análisis del macroentorno, se destaca que el elemento político es de gran relevancia. Actualmente, y tras más de siete meses desde la posesión del presidente en funciones, persiste una atmósfera de incertidumbre política en el país. Esta situación subraya la importancia de considerar la estabilidad política como un factor clave en la evaluación de las condiciones generales que afectan a la nación.

Es importante señalar que la administración mencionada asumió el mando en circunstancias adversas, enfrentándose a la necesidad de implementar medidas frente a una crisis originada en gran parte por la inseguridad derivada de actos delictivos, una situación económica complicada y un excesivo endeudamiento estatal.

Razón por la cual, el mandatario actual ha implementado una serie de decretos que tienen un impacto, tanto directo como indirecto, en el dinamismo de los sectores productivos de la nación. Además, existe una incertidumbre sobre la permanencia de estas medidas, ya que el periodo presidencial actual está a menos de un año de concluir, lo que será seguido por la convocatoria a elecciones para elegir a un nuevo presidente (Chiriboga, 2024).

En consecuencia, se ha identificado que la nación está sumergida en una atmósfera de volatilidad política, lo cual constituye un escenario adverso para la implementación de tácticas empresariales con visión de futuro. Esta situación plantea un desafío significativo para las organizaciones que buscan establecer planes sostenibles en el tiempo, debido a la incertidumbre que pueden generar los posibles cambios abruptos en el panorama político.

#### **1.1.2. Análisis del entorno económico**

En el marco del análisis económico actual, en relación con la situación a nivel nacional, se destaca entre uno de los principales hitos un cambio significativo que

incide en la economía de Ecuador: el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 12% a 15%. Este ajuste tributario se implementó desde el mes de abril como parte de las medidas vinculadas a la Ley para Enfrentar el Conflicto Armado Interno y la Crisis Social y Económica.

Como consecuencia directa de este aumento porcentual, se observa una elevación inmediata en el costo final de los productos que gravan este tipo de impuesto, generando descontento no solo en los consumidores o clientes finales, sino también en el ámbito más amplio del sector productivo del país.

Richard Salazar, quien lidera la Asociación de Comercialización y Exportación de Banano del Ecuador (Acorbanec), parte del Cluster Bananero, ha mencionado que las modificaciones en la política fiscal ecuatoriana podrían tener consecuencias adversas para el ambiente de negocios relacionado con el banano. Sin embargo, ha enfatizado que tales efectos representarían un pequeño impacto en relación con el resto de la industria (El Universo, 2024).

Es importante señalar que la mayor parte de las actividades agrícolas y los productos derivados de estas no están sujetos al impuesto al valor agregado (IVA). Esto incluye la adquisición de materiales agrícolas y fertilizantes, así como los servicios de fumigación aérea. No obstante, el director de Acorbanec admite que, debido al costo del combustible utilizado por las aeronaves de fumigación, se anticipa una modificación en los costos y un pequeño incremento en los precios finales.

Bajo el mismo contexto se analiza el servicio de transporte que actualmente no produce IVA, experimentará cambios debido a este impuesto, por su aplicación al combustible. Por otro lado, las adquisiciones de bombas y maquinaria duradera para la modernización de infraestructuras agrícolas, como sistemas de irrigación y teleféricos, sí están sujetas al IVA. Igualmente, el arrendamiento de equipos utilizados en la conservación de sistemas de drenaje también incurre en este impuesto.

En términos de análisis general de los precios de ciertos servicios inmersos en el sector bananero se muestra un incremento mínimo en estos costos. Por ejemplo, el servicio de extracción de contenedores de depósitos tiene un costo de \$50 por unidad, incluyendo un IVA del 15%, que representa \$7.50. Esto significa un incremento de \$1.50 comparado con los \$6 que se abonaban anteriormente, cuando el IVA era del 12%. Respecto al servicio de monitoreo satelital, que tiene un precio variable de \$30

a \$40 por contenedor, debido al incremento del IVA, resultando en un costo adicional de entre \$0.90 y \$1.20 por cada unidad involucrada en el servicio (El Universo, 2024).

No obstante, se señala que ciertos proveedores de este sector están absorbiendo parte del aumento para mantener el precio final estable y evitar un efecto adverso en los consumidores. En términos generales, aunque parece que hay un incremento del tres por ciento en ciertas áreas para el sector bananero, esto no representa un gran impacto negativo (El Universo, 2024).

Otro de los aspectos analizados dentro del contexto económico se centra en los acuerdos comerciales existentes en Ecuador, en el contexto de la investigación toma importancia el acuerdo comercial con la Unión Europea existente vigente desde hace más de 7 años.

Históricamente, Ecuador ha mantenido una balanza comercial favorable en el sector no petrolero con escasos bloques económicos, siendo la Unión Europea uno de ellos. Esta relación se intensificó tras la firma de un acuerdo comercial. Ecuador se benefició del programa de preferencias arancelarias hasta 2016, pero con la amenaza de perder dicho beneficio ese mismo año, los exportadores ecuatorianos se vieron ante el riesgo de perder competitividad en el mercado por un valor estimado de 470 millones de dólares (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

El tratado de libre comercio entre Ecuador y la Unión Europea, que se puso en marcha desde enero de 2017, ha tenido un impacto significativo hasta el día de hoy. Por ejemplo, previo a la implementación del acuerdo, existía una brecha arancelaria aproximada del 20% para Ecuador en comparación con otros competidores en el mercado europeo de banano; sin embargo, gracias a este acuerdo, a partir del año 2020, el banano de Ecuador goza de las mismas condiciones de acceso arancelario que las de Colombia, su mayor competidor.

Además, se destaca la gran complementariedad entre las economías de los dos mercados, con la Unión Europea fungiendo como un proveedor crucial de materias primas y bienes de capital esenciales para la industria ecuatoriana.

A partir del primero de enero de 2024, Ecuador y la Unión Europea marcaron el inicio del séptimo año desde la implementación de su tratado de libre comercio, establecido en 2016. Este acuerdo, que entró en vigor al comienzo del año 2017, ha sido un pilar en las relaciones comerciales entre ambas partes. Durante estos años,

se ha observado una evolución y fortalecimiento en los lazos económicos, reflejando la importancia de este pacto para el desarrollo y la cooperación mutua (Granja, 2024). La continuidad de este acuerdo subraya el compromiso de Ecuador y la Unión Europea con la promoción del comercio bilateral y el crecimiento económico sostenible

Entre los beneficios observados, se destaca la expansión del intercambio comercial bidireccional. Se ha registrado un incremento tanto en la cantidad como en el valor de las exportaciones de Ecuador, acompañado de una mayor variedad en los productos enviados al extranjero. Otro punto a resaltar es el crecimiento en la cantidad de compañías que participan en actividades exportadoras, con una mención especial a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Los productos principales que Ecuador exporta a la Unión Europea incluyen camarón, banano, atún, cacao y metales preciosos, los cuales representan el 82% del total de exportaciones no petroleras hacia Europa. De acuerdo con la información proporcionada por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), el país logró un superávit comercial de 1.691 millones de dólares en 2023 en su comercio no petrolero con la Unión Europea. Durante ese año, las exportaciones sumaron 4.270 millones de dólares y las importaciones 2.579 millones de dólares, evidenciando un crecimiento del 12% respecto al año anterior (Fedexpor, 2024).

Durante los primeros tres meses de 2024, la economía ha mantenido su impulso ascendente. Se observó un excedente a favor de Ecuador en la Balanza Comercial Total, alcanzando una cifra alentadora de 1.706 millones de dólares. Este superávit se desglosa en dos componentes principales: un superávit de 1.089 millones de dólares en la balanza de productos petroleros y un superávit adicional de 617 millones de dólares en la balanza de productos no petroleros (Fedexpor, 2024). Estos números reflejan una gestión comercial robusta y diversificada, subrayando un período de prosperidad y estabilidad económica para el país.

A pesar de estos números alentadores, se registró una pequeña caída del 0,1% en las exportaciones de productos no petroleros y una reducción del 7% en las importaciones de estos mismos bienes, si se compara con las cifras del año previo en el mismo periodo.

En base a todo lo explicado, es importante resaltar que el acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea representa un punto a favor para la idea de negocio de comercializar banano en Polonia, ya que dicha nación pertenece al grupo de la UE, manteniendo así los beneficios arancelarios vigentes en este tratado.

### **1.1.3. Análisis del entorno social**

En Polonia, el consumo promedio de banano es de 7 kg por persona al año. Sin embargo, los importadores de frutas creen que esta cifra podría triplicarse. Las ventas minoristas están creciendo, ya que los bananos son vistos como un componente esencial de una vida saludable. Además, los bananos son uno de los principales productos importados a Polonia desde Centroamérica y Sudamérica (Procomer, 2022).

También importante resaltar que toda la Unión Europea, el consumo promedio es de alrededor de 10 kg por persona al año. En Polonia, las ventas de bananos varían significativamente según la temporada y la disponibilidad de otras frutas locales. Los bananos son la segunda fruta más consumida, después de las manzanas.

Cabe indicar que, en Polonia, aproximadamente el 69% de las personas de entre 15 y 64 años tienen un empleo remunerado, superando el promedio de la OCDE del 66%. Alrededor del 76% de los hombres tienen un trabajo remunerado, frente al 61% de las mujeres. Solo el 4% de los empleados en Polonia trabajan muchas horas, menos que el promedio de la OCDE del 10%, y de estos, el 7% son hombres y el 1% son mujeres (OECD, 2024).

Contar con una buena educación y habilidades es crucial para conseguir empleo. En este país europeo, el 93% de los adultos entre 25 y 64 años han completado la educación secundaria, superando el promedio de la OCDE del 79%. En cuanto a la salud, la esperanza de vida al nacer en Polonia es de aproximadamente 78 años, tres años menos que el promedio de la OCDE de 81 años. Las mujeres en Polonia tienen una esperanza de vida de 82 años, mientras que para los hombres es de 74 años.

Los gastos relacionados con la vivienda representan una parte significativa del presupuesto familiar y son el mayor desembolso individual para muchas personas y familias. Esto incluye costos como el alquiler, gas, electricidad, agua, muebles y reparaciones. En Polonia, las familias destinan en promedio el 21% de su ingreso disponible bruto ajustado a mantener su vivienda, una cifra superior al promedio de la OCDE, que es del 20%.

#### **1.1.4. Análisis del entorno tecnológico**

En el ámbito cambiante del comercio electrónico, Polonia se destaca como un mercado en auge con significativas posibilidades de expansión. Para el año 2023, el comercio electrónico polaco logró una notable valoración de 22 mil millones de dólares, evidenciando su ascendente impacto y las oportunidades que presenta. La integración de nuevas tecnologías y el uso de plataformas digitales han transformado radicalmente las prácticas de consumo en Polonia, evidenciado por el impresionante 77% de internautas polacos que prefieren la facilidad de comprar en línea. Este crecimiento se apoya en una red intrincada de elementos económicos, sociales y tecnológicos, que incluye efectos colaterales inesperados como la elevada inflación, exacerbada por el conflicto en Ucrania, que ha modificado de manera sutil pero permanente la conducta de los consumidores (PMR, 2023).

El escenario del comercio digital en Polonia representa un entorno dinámico que fusiona lo tradicional con lo novedoso, brindando una experiencia de compra continua y accesible en todo momento, con variadas alternativas de pago y un extenso catálogo de artículos y servicios. No obstante, estos aspectos son apenas un vistazo inicial. Más allá de lo evidente, existe una compleja red de patrones de consumo, legislaciones y sistemas tecnológicos que, en su totalidad, configuran la evolución inminente del comercio digital en el país.

La situación económica actual, marcada especialmente por la inflación derivada del conflicto en Ucrania, ha sido determinante en la evolución de las tendencias de consumo en Polonia. A pesar de los retos presentes, un segmento significativo de la población mantiene su participación en el comercio electrónico a niveles similares a los anteriores, evidenciando la fortaleza y adaptabilidad del sector digital. Las plataformas de comercio electrónico han demostrado ser flexibles y adaptables, logrando responder a las necesidades en constante cambio de los consumidores, en términos de disponibilidad de productos, costos y métodos de entrega.

Los clientes en Polonia muestran una alta expectativa de calidad y una notable conciencia de costos, características que han sido intensificadas por la situación económica actual y el aumento de la inflación. El desembolso promedio de cerca de \$370 mensuales por parte de cada consumidor refleja una confianza y una dependencia cada vez mayores en las plataformas de comercio electrónico (International Trade Administration, 2022).

Este comportamiento de consumo está reforzado por la popularidad de las herramientas de comparación de precios, siendo plataformas como Ceneo fundamentales en la elección del consumidor. Los clientes en Polonia son detallistas en su búsqueda de la mejor relación calidad-precio, habitualmente revisando y contrastando precios en diferentes mercados, plataformas sociales y comercios electrónicos antes de realizar una adquisición.

### **1.1.5. Análisis del entorno ambiental**

En el mes de septiembre del año 2022, los miembros del Parlamento pertenecientes a la Unión Europea realizaron una votación sobre ciertas modificaciones y, como resultado, establecieron su postura respecto al proyecto de normativa presentado por la Comisión Europea. El objetivo principal de esta propuesta es prevenir que los productos que contribuyen a la deforestación y al deterioro de los bosques sean comercializados dentro del mercado común europeo (Proforest, 2022). Esta medida buscaba ser un paso adelante en la lucha contra el cambio climático y la preservación del medio ambiente.

La propuesta legislativa de la Unión Europea destinada a combatir la deforestación se centra en minimizar la posibilidad de que productos que infrinjan las regulaciones ingresen al mercado europeo. Así, el énfasis no recae directamente en la reducción de la deforestación en sí, sino en la supervisión y gestión adecuada de la cadena de suministros para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.

El Reglamento Europeo Sobre Productos Libres de Deforestación (EUDR) es una legislación que tiene como objetivo reducir la probabilidad de comercializar productos asociados a la deforestación. En esencia, esta reglamentación prohíbe la importación y uso de productos originarios de áreas afectadas por deforestación, ya sea esta ilegal o legal. La deforestación legal se refiere a la que se realiza cumpliendo con las normativas del país exportador, pero incluso esta no es aceptada bajo el EUDR, reforzando el compromiso europeo con la preservación de los bosques y la lucha contra el cambio climático.

El conjunto de normas entró en efecto el 29 de junio de 2023. Ciertas cláusulas serán efectivas a partir del 30 de diciembre de 2024, mientras que para las microempresas y las pequeñas y medianas empresas fundadas antes del 31 de diciembre de 2020, estas disposiciones comenzarán a regir el 30 de junio de 2025.

De acuerdo con Bergero (2023) El Reglamento dicta una serie de directrices obligatorias para aquellos operadores y comerciantes dentro de la Unión Europea que se dedican a la comercialización y exportación de productos como madera, caucho, ganado, café, cacao, aceite de palma y soja. Estas normativas tienen como finalidad:

- Reducir el impacto de la Unión Europea en la disminución global de bosques y el deterioro de las áreas forestales.
- Disminuir la participación de la Unión Europea en la emisión global de gases que provocan el efecto invernadero y en el declive de la diversidad biológica del planeta.

Desde 2022, el gobierno de Ecuador ha estado desarrollando una regulación para acreditar productos agrícolas y pecuarios como libres de deforestación, aunque las directrices de la Unión Europea se aplican solo a ciertos productos, esta normativa local abarcaría una gama más amplia de productos agropecuarios, garantizando que su producción no contribuya a la pérdida de bosques en la nación. La propuesta se presentó durante un seminario dirigido a empresarios del ramo, donde los ministerios de Ambiente y Agricultura, así como Agrocalidad, explicaron los detalles de la normativa y los criterios necesarios para obtener la certificación (El Comercio, 2022).

Con el objetivo de potenciar las exportaciones del Ecuador y asegurar que los productos sean de áreas sin deforestación, el Ministerio de Agricultura y Ganadería ha publicado el Acuerdo Ministerial que establece los "Lineamientos Generales de Trazabilidad para la Producción Agropecuaria y Forestal". El ministro Danilo Palacios resaltó la relevancia de estos lineamientos, ya que, con ellos, Ecuador reafirma su compromiso con el cumplimiento del Reglamento Europeo Sobre Productos Libres de Deforestación.

Mediante esta normativa, el mercado europeo obliga a sus empresas locales que adhieran a estándares específicos de trazabilidad y diligencia debida, lo que repercute en toda la cadena de suministro, incluyendo a los proveedores. Estos estándares se relacionan con detalles como la ubicación exacta de las áreas de producción, la geometría de los terrenos, las fechas de recolección de productos y otros datos relevantes (MAG, 2024).

Se anticipa que la implementación de estas medidas tenga un impacto positivo en la disminución de la deforestación, además de brindar a los agricultores alternativas de mercado innovadoras que los distingan tanto en el ámbito local como en el global.

El Sistema Nacional de Trazabilidad para el sector agropecuario y forestal se enfoca en los participantes de las cadenas de producción dentro del país. Esto incluye a aquellos que suministran bienes agrícolas o forestales a minoristas, mercados, la industria y los exportadores. Estos operadores deben adherirse a los estándares de trazabilidad establecidos por obligaciones comerciales o legales.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante el Acuerdo Ministerial No. 23, ha establecido los Lineamientos Generales de Trazabilidad aplicables a la producción agropecuaria y forestal. La finalidad de esta regulación es definir las directrices básicas para la trazabilidad dentro de estos sectores, con el propósito de simplificar la adopción de sistemas de trazabilidad en las cadenas de producción (MAG, 2024). Esto contribuirá al fortalecimiento y la activación del control sobre los procesos productivos, así como a garantizar la salud y la seguridad alimentaria en el país.

Esta regulación se aplica a nivel nacional en todas las etapas de producción y es obligatoria para los operadores involucrados en la producción, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de productos agrícolas y forestales dentro del país. Deben adherirse a esta normativa cuando las leyes nacionales vigentes exijan cumplir con estándares de trazabilidad, o cuando los requisitos de exportación del mercado objetivo requieran que el operador establezca un sistema de trazabilidad para sus productos.

**1.2. Las 5 fuerzas de Porter**

**1.2.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

En el esquema de análisis propio de la revisión del microentorno sobre el que la empresa desarrollara sus actividades, se estipula el estudio de la influencia que presentan los compradores o clientes en la idea de negocio de exportar banano al mercado polaco. Cabe recalcar que e este caso los clientes muestran una variedad de proveedores de banano, cuyo origen varía entre diversas naciones como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 5**  
*Porcentaje de participación en el mercado*

<b>País</b>	<b>Porcentaje</b>
Países bajos	23,6%
Alemania	21,9%
Costa Rica	17,7%

Colombia	7,57%
Ecuador	7,56%
Guatemala	4,87%
Panamá	3,96%
Bélgica	4,56%
Francia	2,18%
Camerún	1,36%
Otras naciones	4,74%

Nota: Resume la participación de mercado que muestra el banano en Polonia al año 2023 (OEC, 2023).

De acuerdo con la estadística presentada, se puede determinar que la fuerza de negociación con la que cuenta el mercado polaco es medio, ya que existe una diversidad de naciones de las cuales actualmente Polonia importa el banano, es decir que cuenta con una variedad de proveedores de esta fruta. Sin embargo, analizando el orden de la lista, Ecuador se posiciona en el quinto puesto como uno de los principales proveedores, es decir que se mantiene como uno de los favoritos.

### 1.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Otros de los aspectos analizados, en el contexto del microentorno, corresponde a la fuerza de negociación de la que dispone los proveedores de la empresa. En este caso se evaluarán dos aspectos relevantes dentro del campo de las empresas encargadas de abastecer a la organización como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 6**

*Proveedores*

Tipo de proveedor	Descripción	Nivel de fuerza
Productos de embalaje y empaque	Este tipo de proveedor abarca el suministro de productos que se direccionan al empaque y aislamiento del banano para su respectivo traslado, entre estos se encuentran las cajas de cartón, plásticos y espuma protectora. En la revisión de estos proveedores	Baja

Tipo de proveedor	Descripción	Nivel de fuerza
Servicio de transporte	<p>se determina que se encuentra una amplia variedad de empresas que pueden abastecer estos productos.</p> <p>El servicio de transporte tomado en cuenta para el análisis, consiste en el traslado del banano en contenedores temperados para iniciar su proceso de exportación. En el análisis de este aspecto se considera una fuerza media, ya que a pesar de existir varias empresas que ofertan este tipo de servicio, la situación actual del país, relacionada con la delincuencia, ha llevado a que se condicione un poco este servicio,</p>	Medio
Fruta - Banano	<p>Este tipo de proveedor abarca el abastecimiento de la fruta, y se encuentra conformado por productores pequeños y medianos, que buscan que su producto tenga una salida internacional, sin embargo, no cumplen con la producción necesaria para satisfacer la demanda, pero en conjunto pueden alcanzarla meta de producción. En este caso se asocia un nivel de fuerza bajo,</p>	Baja

<b>Tipo de proveedor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de fuerza</b>
	<p>dado que a nivel local existen varios productores con la predisposición de colaborar con la organización.</p>	

Nota: Describe el análisis de varios aspectos relacionados con la revisión de la fuerza existente de los proveedores. Elaboración propia

Abarcando un nivel proporcional de los aspectos analizados con antelación, en términos generales el análisis del microentorno muestra una fuerza baja en relación al poder que pueden mostrar los proveedores de la empresa.

### **1.2.3.Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

En el marco del análisis de factores, se considera significativa la aparición de competidores nuevos, abarcando tanto el ámbito local como el internacional. Esta consideración es crucial para entender la dinámica competitiva y las estrategias que deben adoptarse frente a la entrada de nuevos actores en el mercado.

La posibilidad de que surjan nuevos competidores en el mercado interno es limitada, ya que las actuales normativas y certificaciones que regulan la producción y distribución del banano a nivel mundial son estrictas. Estos requisitos actúan como una barrera para el ingreso de nuevas compañías exportadoras, manteniendo así un control sobre la expansión del sector.

En relación con los competidores extranjeros, hay un riesgo significativo asociado con la disponibilidad de este fruto en otros países. Esto se debe a que, en el ámbito global, es posible que naciones con intereses similares intenten formar alianzas internacionales de comercio para distribuir banano en Polonia, con el objetivo de aumentar su cuota en las importaciones y, por consiguiente, tener un ingreso mayor en el mercado polaco.

### **1.2.4.Amenaza de productos sustitutos.**

En Polonia, la ingesta promedio de banano es de 7 kilogramos por persona anualmente, aunque los distribuidores de fruta proyectan que esta cifra podría triplicarse. El mercado minorista de bananos muestra un crecimiento sostenido, reflejando la percepción de esta fruta como un componente esencial de una dieta

equilibrada (Procomer, 2022). No obstante, existe la posibilidad de que los consumidores se inclinen por otras variedades de frutas exóticas con propiedades nutricionales parecidas a las del banano, buscando diversificar su uso en jugos y otros productos procesados.

Bajo el mercado polaco, el banano es comúnmente considerado una fruta de verano y su precio puede fluctuar según la temporada. Esto podría hacer que compita con frutas como la manzana y la piña, que son muy valoradas en Polonia por sus nutrientes. Sin embargo, debido a su textura, la sencillez con la que se puede consumir y su valor nutricional, el banano tiene ventajas significativas. Por estas razones, se considera que el riesgo de que otras frutas lo sustituyan es reducido.

Es importante destacar que el nivel de potasio presente en el banano es inigualable por cualquier otra fruta, lo que resulta en una baja posibilidad de que otros productos puedan reemplazarlo y representar una amenaza en el mercado. Por esta razón, se reconoce que el banano tiene una posición única en cuanto a su contenido nutricional, especialmente en lo que respecta al potasio.

**1.2.5.Rivalidad entre los competidores.**

Para determinar la competencia en el mercado, se analizan las naciones de las que Polonia importa bananas. Este enfoque permite comprender mejor las dinámicas del sector y las estrategias que la empresa podría adoptar frente a sus competidores en el comercio internacional del banano.

Como se muestra en la tabla 5, entre los 9 principales exportadores de banano que tienen como mercado meta Polonia, Países Bajos, Alemania, Costa rica y Colombia son los que representan mayor participación en el año 2022.

**Tabla 7**

*Importaciones con la competencia*

	<b>Valor importado en USD (2023)</b>	<b>% de participación (2023)</b>	<b>Tasa de crecimiento (2016-2023)</b>
Países bajos	\$58.917.102	23,60%	361%
Alemania	\$54.861.037	21,90%	-18%
Costa Rica	\$44.306.780	17,70%	871%
Colombia	\$18.933.259	7,57%	-54%
Ecuador	\$18.901.443	7,56%	-38%
Guatemala	\$12.180.732	4,87%	7023%

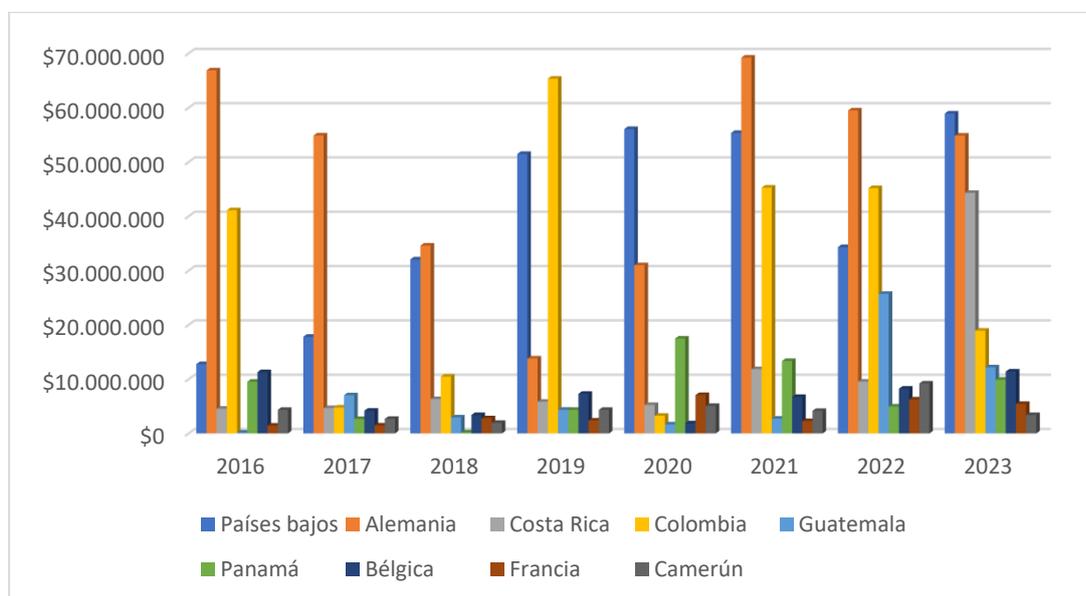
Panamá	\$9.898.642	3,96%	4%
Bélgica	\$11.396.719	4,56%	1%
Francia	\$5.442.151	2,18%	276%
Camerún	\$3.393.802	1,36%	-22%
Otros países	\$11.855.579	4,74%	-

Nota: Presenta la diversificación de la competencia en el mercado polaco, definiendo el porcentaje de participación. Adaptado de (OEC, 2023).

De esta manera se da a conocer que la principal competencia a la que se va a enfrentar las exportaciones ecuatorianas corresponde Países Bajos, mismo que mantuvo una participación del 23% el último año reflejando un crecimiento del 361%, el segundo contendiente corresponde a Alemania, con una participación del 21% en el 2023, a pesar de que muestra un decrecimiento 18%. Los otros competidores directos corresponden a Costa Rica y Colombia con una participación del 17% y 7% respectivamente, donde Guatemala muestra un crecimiento masivo y Colombia una recesión considerable.

#### Figura 4

Origen de importaciones de banano de Polonia (2016-2023)



Nota: Muestra la recopilación del total de importaciones por años y países de origen, considerando el periodo de 2016-2023. Adaptado de (OEC, 2023).

En la revisión de la figura 4, se resalta la existencia de un nivel de competencia alto, ya que existen 4 países que mantienen la mayor parte de participación en este

mercado, adicionalmente también refleja que mantienen experiencia, considerando que, a lo largo de los últimos 5 años, algunos han crecido exponencialmente, siendo el caso de Países Bajos y Costa Rica.

Otro aspecto correspondiente al análisis de la competencia existente en las exportaciones hacia el mercado polaco, está relacionado con diversos factores expuestos a continuación:

**Tabla 8**  
*Análisis de la competencia*

<b>Factor considerado</b>	<b>Descripción</b>
Producción	<p>Ecuador: Es el mayor productor y exportador de banano en el mundo, con una producción anual que supera los 6 millones de toneladas</p> <p>Otros competidores: Países como Filipinas, Costa Rica, Colombia y Guatemala también son grandes productores, pero a menor escala en comparación con Ecuador</p>
Exportación	<p>Ecuador: En 2023, Ecuador exportó aproximadamente 6.8 millones de toneladas de banano, lo que representa cerca del 30% del mercado mundial. Sus principales mercados son la Unión Europea, Rusia, y los Estados Unidos</p> <p>Otros competidores: Costa Rica: Exporta principalmente a la Unión Europea y Estados Unidos. Colombia y Guatemala: Compiten fuertemente en los mercados de América del Norte y Europa</p>
Precios y Costos de Producción	<p>Ecuador: Ofrece precios competitivos debido a su capacidad de producción a gran escala y al bajo costo de la mano de obra. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la fluctuación de precios internacionales y la variabilidad en los costos de insumos agrícolas</p> <p>Otros competidores: Costa Rica y Colombia: Tienen costos de producción más altos debido a estándares laborales y ambientales más estrictos, lo que puede llevar a precios de exportación más altos</p>

Factor considerado	Descripción
Calidad y Certificaciones	<p>Ecuador: Es conocido por la alta calidad de su banano, con muchas plantaciones certificadas bajo normas internacionales como GlobalGAP, que aseguran buenas prácticas agrícolas y sostenibilidad</p> <p>Otros competidores: Costa Rica: También posee certificaciones internacionales y es reconocida por la producción de banano orgánico. Colombia y Guatemala: Están aumentando sus estándares de calidad y obteniendo más certificaciones para competir mejor en mercados exigentes como Europa</p>
Políticas Gubernamentales y Sostenibilidad	<p>Ecuador: Ha implementado políticas para fortalecer el sector bananero, como incentivos a la exportación y programas de apoyo a pequeños y medianos productores. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad, como la deforestación y el uso de agroquímicos</p> <p>Costa Rica: Ha adoptado políticas estrictas de sostenibilidad y reducción de la huella de carbono, lo que aumenta su atractivo en mercados conscientes del medio ambiente</p>
Impacto de la Competencia	<p>Ecuador: Mantiene una posición dominante en el mercado global, pero la competencia es fuerte, especialmente de países que pueden ofrecer bananos a precios más bajos o que están mejor posicionados en ciertos mercados regionales</p> <p>Otros competidores: Algunos, como Costa Rica y Colombia, han logrado nichos de mercado basados en la calidad y la sostenibilidad</p>

Nota: Recopila factores de comparación relevante con la competencia. Elaboración propia.

## **Capítulo 2: Diagnóstico Interno de La Empresa**

Nación Banana, es una empresa ecuatoriana que se especializa en la exportación de bananos de excelente calidad, adheridos a rigurosos criterios de responsabilidad social y protección ambiental. Sus ofertas incluyen bananos orgánicos, cultivados libres de pesticidas sintéticos, asegurando su pureza natural, y bananos certificados por Fairtrade, que promueven prácticas de comercio equitativo y contribuyen al mejoramiento de las condiciones laborales y económicas de los productores y empleados. Estos productos no solo satisfacen las necesidades del mercado, sino que también apoyan un modelo de negocio sostenible y ético.

La empresa cuenta con aliados estratégicos que tienen una trayectoria de más de dos décadas en la exportación agrícola, lo que les ha permitido adquirir un conocimiento profundo y una habilidad excepcional para operar eficientemente en el mercado. Exporta principalmente a diversos países de la Unión Europea, incluyendo Alemania, Italia y España. Asimismo, extiende su alcance a mercados adicionales en Asia y el Medio Oriente.

### **2.1. Misión**

Los esfuerzos de la empresa Nación Banana se encuentran ligadas a cumplir su misión, la cual es: “Ser parte de una producción responsable con nuestro entorno, productores y consumidores, mejorando todas las condiciones del entorno productivo”.

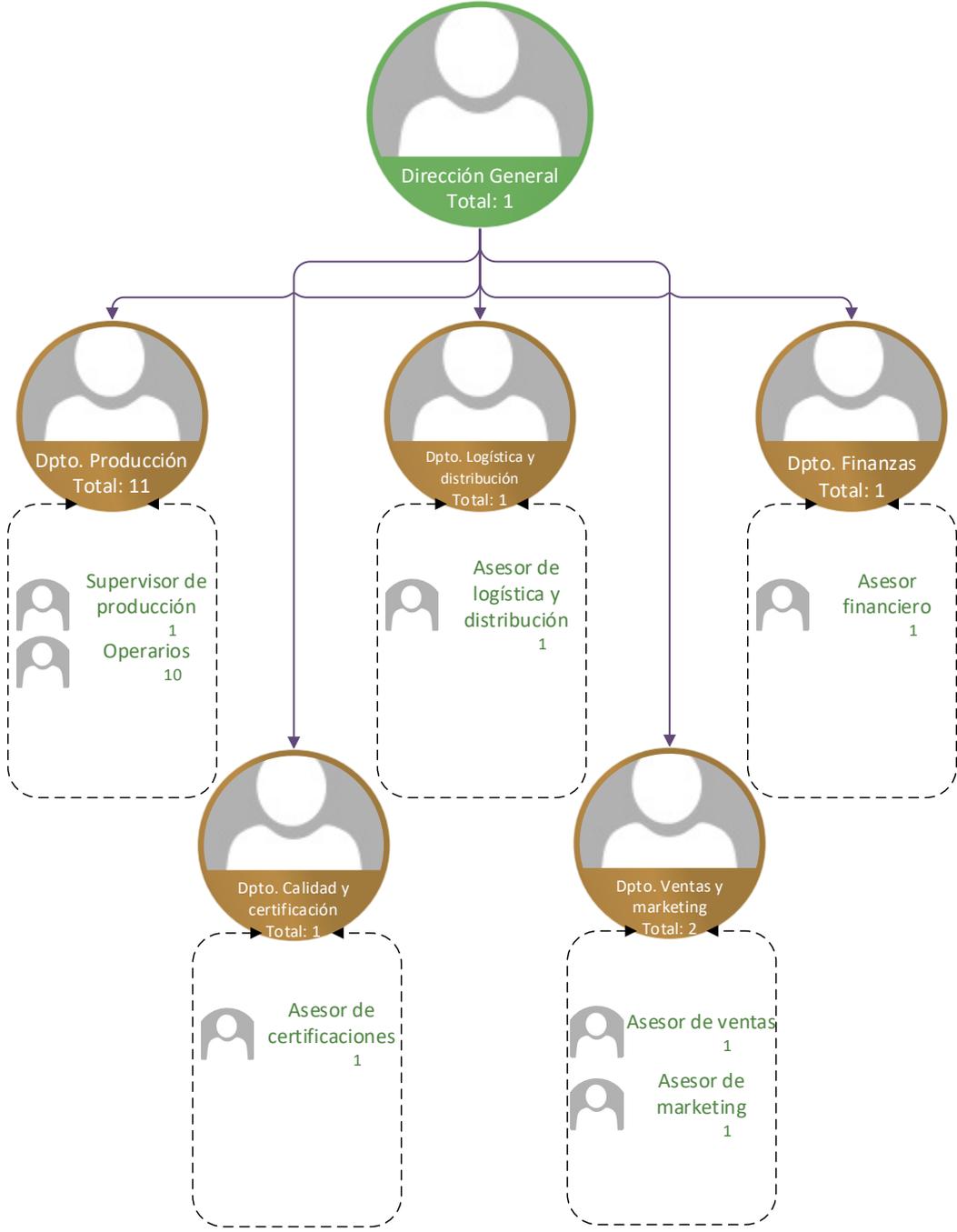
### **2.2. Visión**

Por otro lado, los objetivos de la empresa mencionada se enfocan en cumplir su visión la cual se centra en: “Liderar la producción y comercialización de banano de calidad y sostenible con el medio ambiente, generando una huella ecológica positiva”.

### **2.3. Estructura Organizacional**

Cabe destacar que el actual proyecto se lleva a cabo como evaluación de la idea de negocio de expansión de mercados por parte de la empresa Nación Banana, apostando por un mercado poco explotado, por lo tanto, de esta manera se muestra la estructura organizacional con la que cuenta la empresa (Ver figura 5).

**Figura 5**  
*Organigrama de Nación Banana*



Nota: Presenta la estructura organizacional de la empresa Nación Banana. Adaptado de Nación Banana (2024).

Dentro de la especificación gráfica, se logra de terminar un esquema básico, compuesto por los departamentos netamente necesarios para el cumplimiento de las actividades claves de la empresa, teniendo así una fuerza laboral conformada por 17 personas, distribuidas en las siguientes áreas:

- **Dirección General-**. Responsable de definir las estrategias y supervisar todas las actividades operativas. Este escalón jerárquico se centra en la planificación futura y en asegurar la colaboración efectiva entre los distintos departamentos funcionales.
- **Departamento de Producción.** - Encargado de administrar las propiedades bananeras y de introducir métodos de cultivo respetuosos con el medio ambiente. La labor de este departamento es colaborar estrechamente con los agricultores para garantizar la excelencia en la producción y cumplimiento de normativa ambiental.
- **Departamento de Calidad y Certificación.** -El departamento responsable asegura la conformidad de los productos con normativas internacionales y sellos de calidad, incluyendo Fairtrade. Llevan a cabo inspecciones y análisis periódicos en las plantaciones para mantener los niveles de calidad exigidos.
- **Departamento de Logística y Distribución.** - Esta área se encarga de administrar el proceso de suministro, que abarca desde el empaquetado hasta la exportación de bananos. Trabaja en colaboración con aliados en logística para garantizar que las entregas se realicen a tiempo y en el estado más favorable posible.
- **Departamento de Ventas y Marketing-**. Es responsable de impulsar y comercializar los productos en ámbitos globales. Se encargan de formular tácticas de mercadotecnia y sostener vínculos comerciales con socios y proveedores a nivel mundial.
- **Departamento de Finanzas-**. Administra las finanzas, elabora el presupuesto y coordina la planificación económica de la organización. Garantizan la solidez financiera y la adherencia a las responsabilidades tributarias y normativas.

### **2.3.1.Efectos económicos de las variables organizacionales**

Dentro de las variables organizacionales que pueden afectar económicamente al proyecto radica la existencia de factores como la estructura organizacional y la infraestructura para que las actividades operativas de la empresa se lleven a cabo.

- **Infraestructura para empaque.** - En el caso de la infraestructura, considerando a que la empresa actualmente mantiene actividades de exportación de banano a otras naciones. No se requeriría la expansión de

las instalaciones en la que realiza las actividades de empaque para la preparación del producto en los contenedores de exportación.

- **Infraestructura de cultivo.** – Por otro lado, en relación con la preparación de la infraestructura para la actividad de cultivo, se indica que la empresa cuenta con predios disponibles y preparadas para el inicio de actividades de cultivo de banano. Por lo que los rubros a considerarse se encuentran vinculados al inicio del proceso de siembra, cuidado y posterior cosecha.
- **Estructura organizacional.** – Otros de los aspectos que pueden influir en la parte económica corresponde al aumento de mano de obra para el cumplimiento de actividades, siendo específicamente enfocadas en la contratación de más operarios u obreros para dar cobertura a los procesos de producción.

## **2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio**

Es imprescindible tener en claro a la cadena de valor que integra la empresa para mantener su correcto funcionamiento, en este caso, esta abarca una serie de aspectos presentados en la figura 6.

**Figura 6**

*Cadena de valor*



Nota: Muestra gráficamente la estructura de la cadena de valor de la empresa Nación Banana. Elaboración Propia

Una vez conocida la cadena de valor con la que cuenta la empresa Nación Banana se describe cada una de las actividades primarias giran en torno al contexto de producción y exportación de banano.

#### **2.4.1. Logística de entrada**

- **Recepción de Materias Primas.** - El proceso de recepción de materias primas se refiere a las operaciones de descarga y posterior almacenaje de los materiales y la fruta. Este paso es crucial en la cadena de suministro y asegura que los recursos necesarios estén disponibles para su uso o transformación. Durante esta fase, se lleva a cabo una cuidadosa verificación de la calidad y cantidad de los materiales recibidos, lo que establece las bases para una gestión eficiente de inventarios y una producción sin contratiempos.
- **Control de Inventarios.** - La administración de inventarios implica la regulación y supervisión de las existencias para garantizar que los materiales requeridos estén siempre disponibles. Es un proceso clave para el mantenimiento de la continuidad operativa, asegurando que no haya déficit ni excesos en el stock.
- **Distribución Interna de Materiales.** - La gestión y movilización interna de materiales abarca el traslado de los componentes necesarios desde las zonas de almacenaje directamente a las áreas donde se lleva a cabo la producción. Este proceso es vital para mantener la eficiencia y la fluidez en las operaciones de manufactura, asegurando que los recursos estén disponibles justo donde y cuando se necesiten.

#### **2.4.2. Operación**

- **Producción y Ensamblaje.** - El proceso de producción y embalaje implica la transformación de materias primas, en este caso consiste en el proceso de cultivo de banano y del procesamiento de cosechas de los proveedores para su exportación. Esta fase es crucial en la cadena de suministro, ya que es el momento del paso esencial que añade valor a los recursos naturales al convertirlos en productos comercializables internacionalmente, completando así el ciclo de producción.
- **Control de Calidad.** - Es fundamental garantizar que los productos alcancen los niveles de calidad exigidos. Esto implica un proceso continuo de

evaluación y mejora para satisfacer las normativas y expectativas de calidad del banano. La implementación de rigurosos controles de calidad es esencial para mantener la confianza de los consumidores y asegurar la integridad del producto final.

- **Mantenimiento de Maquinaria.** - El cuidado y la conservación de los equipos es crucial para garantizar una operatividad continua y eficiente. Es esencial que las máquinas utilizadas en la producción mantengan un rendimiento óptimo y no sufran paradas inesperadas. Esto implica una supervisión regular y una intervención proactiva para prevenir fallos mecánicos o técnicos que puedan afectar el flujo de trabajo.

#### **2.4.3. Logística de salida**

- **Procesamiento de Pedidos.** - La administración de órdenes implica la manipulación adecuada de los productos para asegurar que se cumpla con el volumen requerido para la exportación, así como con los plazos establecidos para la distribución internacional.
- **Distribución y Entrega.** - La distribución y entrega se refiere al proceso de llevar los productos desde el punto de producción hasta los consumidores finales. Este paso es crucial en la cadena de suministro, ya que asegura que los bienes lleguen a manos de quienes los necesitan. Abarca una serie de métodos y medios de transporte, adaptándose a las necesidades específicas del país al que se exporta, en este caso Polonia.

#### **2.4.4. Marketing y Ventas**

- **Publicidad y Promoción.** – Tienen como objetivo principal del diseño es fortalecer la presencia de las marcas de la compañía en el mercado global. Se orientarán campañas publicitarias hacia una audiencia amplia, considerando que el banano goza de un alto consumo y reconocimiento internacional. Las promociones comunicarán el siguiente mensaje: "Un fruto dulce y saludable, lleno de sabor, amor y pasión". Estas se centrarán en aspectos como beneficios para la salud, la historia y curiosidades sobre las bananas para capturar el interés de los consumidores.
- **Fijación de Precios.** – Para establecer un punto de referencia en cuanto a precios, se han tomado en cuenta análisis sectoriales del banano en el mercado de europeo. De acuerdo con Pro Ecuador (2022), basándose en

datos suministrados por los importadores, el costo medio del banano hacia la unión europea es de 0,71 euros por kilo. Por otro lado, el precio que los distribuidores minoristas pagan es ligeramente superior, situándose en 0,76 euros por kilogramo. Estas cifras de precios ya incluyen una serie de costos adicionales como son los aranceles, los gastos de liberación, el proceso de maduración y la movilización del banano.

- **Gestión de Ventas.** - La administración de ventas implica la supervisión y dirección de las operaciones del personal de ventas. Esto incluye la planificación estratégica, la implementación de procedimientos y la monitorización continua para asegurar que los objetivos de ventas se cumplan de manera eficiente y efectiva. Es un proceso clave que garantiza que el equipo de ventas trabaje unido hacia las metas comunes de la empresa.
- **Relaciones con Clientes.** - La interacción con los clientes es un aspecto crucial en el ámbito empresarial, ya que se enfoca en mantener y mejorar la relación con ellos para garantizar su contento y lealtad a largo plazo. Este proceso implica una serie de estrategias y prácticas diseñadas para proporcionar un servicio excepcional, asegurando que las necesidades y expectativas de los clientes sean atendidas de manera efectiva.

#### **2.4.5. Servicios**

- **Soporte Técnico y Servicio Postventa.** - El área de Soporte Técnico y Atención Postventa se especializa en brindar asistencia y soluciones técnicas a los consumidores una vez realizada la adquisición de un producto o servicio. Su objetivo principal es asegurar la plena satisfacción del cliente, resolviendo cualquier inquietud o problema que pueda surgir tras la compra. Esta función es vital para mantener una relación positiva con el cliente
- **Capacitación.** - Instrucción proporcionada a los consumidores acerca de cómo manejar y las ventajas del producto, en este caso el banano.

## 2.5. Comercialización y Ventas

### 2.5.1. Comercialización

Es fundamental implementar tácticas de mercadeo claras y precisas para la comercialización efectiva. Esto incluye la organización adecuada de contratos y acuerdos, así como asegurar que se satisfagan todos los requisitos y se complete la documentación requerida. Dado que estas acciones son cruciales, es imprescindible llevarlas a cabo con exactitud y eficiencia. Por lo tanto, la empresa Nación banana considera ciertos factores para la comercialización del banano en el mercado polaco al igual que lo hace en otros mercados internacionales, entre estos factores se encuentran:

- **Certificaciones y Estándares.** - Los artículos ofrecidos por Nación Banana se adhieren a normativas globales de excelencia y prácticas sostenibles. Están avalados por certificaciones como Fairtrade, asegurando su entrada a mercados que priorizan y estiman dichas cualidades. Esta conformidad con criterios de calidad reconocidos internacionalmente y el compromiso con la sostenibilidad, garantizan que los productos no solo son de alta calidad, sino también producidos de manera responsable.
- **Promoción y Relaciones Comerciales.** -En el ámbito de la promoción y las relaciones comerciales, se involucran de manera proactiva en eventos como ferias y encuentros empresariales con el fin de impulsar la visibilidad de sus mercancías. Establecen alianzas con entidades tanto del sector privado como del público para crear estrategias conjuntas que permitan maximizar las ventajas promocionales disponibles.
- **Innovación y Tecnología.** - En el ámbito de la innovación y la tecnología, se están introduciendo sistemas de vanguardia que optimizan la eficiencia y fomentan la sostenibilidad de los procesos operativos. Esto garantiza que los productos conserven una calidad superior y una frescura inigualable desde el momento de su producción hasta que llegan a manos del consumidor. La implementación de estas tecnologías avanzadas es un paso crucial para mantener la excelencia en cada etapa del ciclo de vida del producto.

### 2.5.2. Ventas

Entre los aspectos distintivos del contexto ligado al campo de las ventas de la empresa Nación Banana, se destacan los siguientes:

- **Mercados Internacionales.** - En el ámbito global, la empresa Nación banana distribuyen sus bananos a una variedad de mercados internacionales, entre los cuales destacan Norteamérica y Europa, debido a su alta demanda de bananos provenientes de Ecuador. Estas regiones son reconocidas por su considerable consumo de esta fruta, lo que convierte a Ecuador en un jugador importante en el suministro mundial de bananos.
- **Red de Distribución.** - La empresa cuenta con una infraestructura logística sólidamente constituida, asegurando así la distribución efectiva de sus mercancías. Esta cadena logística se extiende desde la custodia de los artículos ya manufacturados hasta su traslado y entrega definitiva a compradores alrededor del mundo.
- **Atención al Cliente y Postventa.** - El servicio de Atención al Cliente y Postventa proporciona una experiencia completa, abarcando desde el soporte técnico hasta la asistencia postventa, con el objetivo de garantizar la contentura de los clientes y fomentar vínculos comerciales duraderos. Este enfoque integral busca no solo resolver dudas o problemas técnicos, sino también construir una base sólida para relaciones comerciales que perduren en el tiempo, asegurando así una lealtad continua por parte de los consumidores.

### 2.6. Servicio Post – Ventas

Otro de los factores favorables que se prevé en las operaciones comerciales de la empresa Nación banana corresponde al servicio Post – venta, donde se establece los siguientes factores:

- **Garantías.** - Nación Banana se compromete con la excelencia de sus mercancías, proporcionando garantías que certifican la calidad y funcionalidad adecuada. Estas garantías están diseñadas para proteger contra cualquier defecto de fabricación por un tiempo determinado, brindando a los consumidores una sólida seguridad en la durabilidad y confiabilidad de sus compras.

- **Soporte técnico.** - La compañía ofrece asistencia técnica a sus consumidores para atender y solucionar dificultades asociadas con la operatividad de sus artículos. Dicha asistencia puede ser brindada vía llamadas telefónicas, comunicación por email o mediante sistemas digitales, asegurando que los usuarios reciban soluciones prontas y efectivas a sus preguntas.
- **Devoluciones y cambios.** - Nación Banana ofrece un sistema de devolución y cambio de mercancía transparente y fácil de usar. Si un cliente no se encuentra contento con su compra, recibe un producto dañado o existe una equivocación en la orden, tiene la libertad de solicitar una devolución. Las normativas establecidas buscan optimizar y agilizar estas gestiones, asegurando una experiencia sin complicaciones para los consumidores.
- **Feedback y retroalimentación.** - La retroalimentación y las opiniones: Es esencial para la compañía la recolección de impresiones y recomendaciones de parte de su clientela mediante el uso de cuestionarios y formatos de respuesta. Dicha recolección de datos es fundamental para el perfeccionamiento constante de los bienes y servicios ofrecidos, y resulta vital para comprender de manera más profunda lo que los consumidores necesitan y esperan.
- **Promociones y descuentos.** - Tras realizar una compra, los clientes de Nación Banana podrían recibir ofertas promocionales y rebajas como agradecimiento por elegir la marca. Estos beneficios no solo sirven para mostrar aprecio a los consumidores, sino que también actúan como un estímulo para fomentar su lealtad y asegurar su continuo interés en los productos de la empresa.

## 2.7. Descripción y detalle del producto

Nación banana es una empresa con base en Machala, Ecuador, está dedicada a la producción y distribución internacional de bananos de muy buena calidad, adhiriéndose estrictamente a normas de calidad y prácticas sostenibles. Esta empresa se destaca por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad ambiental en el proceso de llevar sus productos del campo a los consumidores.

### **2.7.1. Datos generales del banano**

La Corporación Financiera Nacional (CFN) ha realizado un estudio sectorial que incorpora datos de productores y exportadores de banano en Ecuador, así como información actualizada proporcionada por Pro Ecuador (CFN, 2021). Este análisis ofrece una visión general de varios aspectos del banano, entre estos se resalta:

- La actividad de producción agrícola y pecuaria se clasifica bajo el Código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme versión 4.0, donde la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca se identifican con el código A0122.01, que corresponde al cultivo de banano y plátano. En el ámbito del comercio, tanto mayorista como minorista, se utiliza el código G463011, que se refiere a la comercialización al por mayor de estos frutos, mientras que el código arancelario 0803 se asigna a los plátanos, incluyendo los frescos y secos.
- El cultivo del banano y plátano es una práctica agrícola que se lleva a cabo durante todo el año, adaptándose a diversas condiciones climáticas y de suelo, aunque se recomienda especialmente para ecosistemas tropicales húmedos con una temperatura promedio de 18.5°C.
- Estos cultivos no están limitados a una temporada específica y pueden producirse en distintos momentos del año.
- En cuanto a su valor nutricional, el banano es rico en potasio, magnesio y ácido fólico, y se consume comúnmente como alimento, además de ser utilizado en la elaboración de harina y bebidas alcohólicas.
- La práctica de su cultivo se extiende a aproximadamente 150 países, con una producción anual estimada de 105 millones de toneladas.
- De las 1.000 variedades de banano existentes en el mundo, que se dividen en 50 grupos, la variedad Cavendish destaca por ser la más popular en el mercado de exportación.
- Los principales gremios del sector bananero en Ecuador son la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), la Asociación de la Industria Bananera del Ecuador (ASISBANE) y la Asociación de Productores Bananeros del Ecuador (AGROBAN).
- Por último, es importante mencionar que el ciclo de producción de la planta de banano culmina con la generación de un racimo por cada ciclo de cultivo.

## 2.7.2. Banano comercializado

La variedad Cavendish de banano, distribuida por la compañía Nación banana, es la más consumida globalmente. Su cultivo es óptimo en el ambiente templado de zonas subtropicales. Los racimos que produce son voluminosos, con frutas que miden de 15 a 25 centímetros. Al momento de su comercialización, la cáscara presenta un color verde que se transforma en amarillo a medida que el fruto alcanza su punto de madurez, momento en el cual se intensifican los azúcares y el aroma distintivo del banano.

El consumo de este tipo de banano es comúnmente realizado directamente en los hogares o de manera secundaria en establecimientos como restaurantes y hoteles, donde se sirve como fruta fresca, parte de ensaladas de frutas o en compotas. Este fruto también es esencial como ingrediente para elaborar una variedad de productos alimenticios procesados y tipos de harina. Su relevancia para la economía nacional es notable, dado que representa uno de los principales bienes exportables. Por otro lado, los bananos que no cumplen con los estándares para la venta se aprovechan en la nutrición animal.

Dentro de las materias primas e insumos requeridos para la actividad comercial de la empresa Nación banana, se precisa lo siguiente:

- **Materia Prima.** – La producción de banano correspondientes a medianos y pequeños productores con los que se tiene convenio.
- **Insumos.** – Dentro de los insumos correspondientes para la comercialización del banano, se requiere de lo siguiente:
  - Tapa
  - Fondo
  - Pads
  - Funda
  - Ligas
  - Etiqueta
  - Zuncho
  - Pallets
  - Esquineros

Otros de los aspectos corresponden al cumplimiento de políticas y normas obligatorias para que el producto pueda salir del país, y sea aceptado en el mercado internacional. En este caso se toma en cuenta normas ligadas en los siguientes aspectos:

- Sostenibilidad. - Implementación de prácticas agrícolas sostenibles relacionadas con certificaciones fitosanitarias, enfocadas en el control de plagas y enfermedades. Por otro lado, dentro de este aspecto, la normativa relacionada con el control de residuos de pesticidas, dándole cumplimiento de los límites máximos de residuos (LMR).
- Calidad. - Por el lado relacionado con la mantención de la calidad, se pueden mencionar el cumplimiento con certificaciones internacionales como Fairtrade, garantizando condiciones laborales justas y métodos de cultivo respetuosos con el medio ambiente.

## **2.8. Proceso de prestación de servicio o producto**

El cultivo de banano orgánico es una actividad continua a lo largo del año. No obstante, se distinguen periodos específicos en los que la cosecha es particularmente abundante, correspondientes a los meses de enero a abril. Por otro lado, se observa una producción moderada de mayo a setiembre, y una disminución notable en los meses de octubre a diciembre.

Es importante mencionar que estos ciclos productivos no toman en cuenta posibles catástrofes naturales, como las que pueden ocurrir en marzo, cuando las intensas precipitaciones pueden provocar inundaciones que dañan seriamente los cultivos, llevando a la pérdida de la cosecha por la putrefacción de las plantas.

Incluso durante los periodos de baja producción, como en junio y julio, los bananos orgánicos están disponibles todo el año, aptos tanto para la exportación como para el mercado local. La principal actividad económica de la empresa Nación Banana se enfoca en la venta internacional de bananos, pero también posee un amplio entendimiento de todas las etapas de cultivo de esta fruta.

### **2.8.1. Proceso de producción del banano**

La elaboración del banano orgánico implica diversas etapas que incluyen el cultivo de la planta, la plantación de las semillas, la venta del producto, la salvaguarda de la fruta y la cosecha, tal como se especifica a continuación:

Siembra

- **Siembra.** - Una vez que el suelo está preparado, se procede a seleccionar la variedad de semilla adecuada y se establece la cantidad por unidad de área que se desea cultivar. Acto seguido, se procede a la creación de una cavidad en la tierra para depositar la semilla, a la cual se le añaden fertilizantes y compuestos orgánicos, seguido de un riego adecuado. Con el paso del tiempo, es crucial la aplicación de productos fitosanitarios para prevenir el surgimiento de cualquier tipo de infestación o enfermedad que pueda afectar al cultivo.

#### Protección de la fruta

- **Deshije.** - El deshije se refiere a mantener una estructura familiar en la plantación, asegurando que cada planta conserve su descendencia directa para optimizar la producción de racimos por área y preservar la longevidad del cultivo.
- **Embalse.** - El embalse es el proceso de cubrir los racimos con una bolsa de polietileno para protegerlos de las plagas y las fluctuaciones térmicas.
- **Desflore.** - El desflore implica la eliminación de flores suaves de las puntas de los dedos cuando los racimos cambian su orientación hacia arriba
- **Identificación de la edad de la fruta.** - La identificación de la edad de la fruta se realiza marcando los racimos con cintas de colores que corresponden a la semana de crecimiento, facilitando así el seguimiento del inventario.
- **Desmane.** - El desmane consiste en retirar la mano más pequeña del racimo para que las restantes se desarrollen adecuadamente y cumplan con los estándares de calidad.
- **Desbacote.** - El desbacote es el proceso de quitar las flores masculinas del extremo del raquis para mejorar la longitud, grosor y peso de los dedos de las manos restantes, contribuyendo también a la salud del racimo
- **Amarre.** - El amarre involucra asegurar la planta con dos cuerdas llamadas "vientos" para prevenir su caída debido al viento o al peso del racimo
- **Desvío del hijo.** - El desvío del hijo se realiza para separar el retoño de la planta madre y evitar daños por fricción.

- **Deshoje.** - El deshoje implica la eliminación de hojas secas, viejas o dañadas que puedan afectar la calidad del racimo o propagar enfermedades y plagas
- **Recolección.** - Finalmente, la recolección varía según la distancia al destino, deberá estar cerca del punto de maduración para destinos próximos o cercanos, en estado verde para distancias intermedias, y en tres cuartos de madurez para destinos lejanos o cuando el periodo hasta la comercialización es prolongado.

### **2.8.2. Procesamiento del banano para su comercialización.**

- **Garruchar.** - En la fase de garruchar, los racimos de fruta recién llegados del campo son transportados mediante un sistema de cableado desde su lugar de cosecha. Cada racimo es meticulosamente contabilizado y examinado para asegurar su adecuada madurez
- **Desflore.** - Durante el desflore, se retiran las flores de los racimos para evitar que cualquier residuo floral acompañe la fruta en las etapas subsiguientes.
- **Área de selección.** - En el área de selección, se lleva a cabo una rigurosa clasificación de la fruta, basándose en normas de calidad estrictas, garantizando así la satisfacción de los requerimientos de los consumidores.
- **Desmane.** - El proceso de desmane implica la eliminación de cualquier fruto que no cumpla con los estándares de calidad establecidos.
- **Lavado.** - En la etapa de lavado, cada racimo se limpia con esmero, descartando los frutos dañados, y luego se sumerge en agua durante un periodo de 12 a 20 minutos para remover cualquier rastro de látex o sustancia lechosa
- **Área de sello.** - El área de sello se dedica a la identificación de la fruta mediante etiquetas.
- **Pesado.** - El pesado se realiza con balanzas electrónicas de alta precisión para determinar el peso exacto de la mercancía antes de su embalaje.
- **Área de empaque.** - Finalmente, en el área de empaque, la fruta se coloca cuidadosamente en cajas de cartón corrugado, diseñadas específicamente para protegerla durante el transporte, y se les añade información vital como

el número de flete y el código de barras, entre otros detalles relevantes para su distribución y venta.

## 2.9. Determinación de la capacidad instalada del negocio

Dentro del esquema productivo de la empresa Nación banana se debe tener en claro que esta depende en su totalidad del banano proveniente de productores agrícolas externos, conformados por agricultores de pequeña y mediana producción.

Con los cuales se mantiene un acuerdo contractual para la adquisición de la totalidad de su producción, asegurando de esta manera la existencia de producto para dar cobertura a la demanda.

En la actualidad la empresa cuenta con una producción semanal de un aproximado de 3294 cajas de banano, los cuales son exportados a Eslovenia. Es decir, que al mes Nación banana realiza 4 envíos de productos al mes, llegando a una totalidad de 13.176 cajas de 19 kg, un total de 250.344 kg de bananos. Por lo tanto, en la actualidad cuenta con una capacidad instalada de 250.344 kg al mes, obtenido de los siguientes proveedores:

**Tabla 9**

*Capacidad de producción según productores*

<b>Nombre de proveedor</b>	<b>Porcentaje aportado</b>	<b>Aportación en Kg</b>
Javier Sánchez Rivas	19%	47565,36
Rosa Rivas Vaca	14%	35048,16
ASOPROBANOR	42%	105144,48
Lorena Serrano Vallejo	25%	62586,00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>250344,00</b>
Proveedores aspirantes		100000
<b>Total, estimado</b>		<b>350344,00</b>

*Nota:* Describe la totalidad de producción que mantiene Nación Banana en la actualidad. Elaboración propia.

Cabe indicar que la dependencia total de la producción de terceros, no se convierte en una limitante, ya que, dentro del sector bananero, existen muchos pequeños productores, que debido su nivel de producción no pueden comercializar su producto internacionalmente, por ende, buscan crear asociaciones o crear acuerdos comerciales con empresas como nación banana para la salida del banano. En este caso, Nación banana mantiene contacto con varios proveedores aspirantes como

respaldo en caso de emergencia, los cuales podrían ingresar a ser un proveedor para suplir la demanda del mercado polaco con una adición de 150.000 kg de banano.

## 2.10. Costos y características de la inversión

### 2.10.1. Inversión

Cabe indicar que en esta idea de negocio se prevé una inversión mínima, en relación a la adquisición de activos, debido a que Nación banana ya se encuentra en plena operatividad, y esta cuenta con la infraestructura necesaria para continuar con su operatividad normal. Entre los principales rubros dentro de la inversión, se tiene:

**Tabla 10**

*Total de la inversión*

<b>Tipo de Cuenta</b>	<b>Valor</b>
Edificio	\$250.000,00
Maquinaria	\$750.000,00
Vehículo	\$450.000,00
Computadoras	\$80.000,00
Muebles de computación	\$28.000,00
Muebles de Oficina	\$1.600.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.158.000,00</b>

*Nota:* Describe la totalidad del costo de la inversión requerida para la puesta en marcha. Elaboración propia.

### 2.10.2. Adecuaciones

Dentro de la inversión corresponde a una adaptación en las instalaciones de la empresa para implementar otra línea de preparación, lavado y embalaje del banano proveniente de productores pequeños que no dispongan de este sistema en sus haciendas y proveen el producto directo de la planta. Dicho rubro se encuentra registrado en la cuenta Edificio, conformado por lo siguiente:

**Tabla 11**

*Edificio*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Construcción de piscina de lavado	\$100.000,00
Construcción de oficinas	\$20.000,00

Construcción de rieles de lavado	\$80.000,00
Construcción de estructura de rieles	\$50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$250.000,00</b>

*Nota:* Corresponde a los valores que conforman la cuenta edificio. Elaboración propia.

### 2.10.3. Equipos de Computación y comunicación

Dentro del esquema correspondiente a la inversión, también se contempla la adquisición de un equipo de cómputo y comunicación adicional a los que ya tiene la organización, para la persona encargada de la nueva ruta de exportación hacia Polonia.

**Tabla 12**

*Equipo de computación*

Descripción	Cantidad	Costo	
		unitario	Costo Total
Laptop i7 7ma Gen	2	\$775,00	\$1.550,00
Impresora	2	\$525,00	\$1.050,00
Smartphone Android	2	\$450,00	\$900,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.500,00</b>

*Nota:* Corresponde a los valores que conforman la cuenta de equipo de computación. Elaboración propia.

### Capítulo 3.- Propuesta de modelo de negocio

Para la esquematización del modelo de negocio propuesto en el presente trabajo investigativo, se establece la aplicación del Modelo Canvas, dado que esta es una herramienta de gestión estratégica que ofrece una visión clara y estructurada de un modelo de negocio.

Compuesto de nueve bloques que representan los aspectos clave de una empresa, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Los cuales se desarrollan clarificando la idea de negocio de exportar banano al mercado polaco

#### 3.1. Segmento de mercado

Para identificar adecuadamente el nicho de mercado objetivo para las exportaciones de banano ecuatoriano a Polonia, se ha establecido la creación de un Buyer Persona. Este perfil se desarrollará con especial atención en las características y preferencias del consumidor final, asegurando así una estrategia de mercado más efectiva y dirigida.

**Tabla 13**

*Buyer Persona*

Característica	Descripción
Tipo de buyer persona	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciudadano polaco</li></ul>
Perfil geográfico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zonas urbanas de la nación polaca</li></ul>
Perfil demográfico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normalmente, se trata de individuos adultos, tanto hombres como mujeres, mayores de 18 años, que tienen interés en su bienestar nutricional y optan por una dieta saludable rica en alimentos beneficiosos como las frutas y hortalizas. Estas personas priorizan su salud a través de la selección consciente de opciones alimenticias que contribuyen a una nutrición equilibrada y adecuada</li></ul>

Característica	Descripción
	para su estilo de vida.
Perfil familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen seres queridos por los cuales sienten responsabilidad, especialmente en lo que respecta a asegurar su nutrición adecuada.</li> </ul>
Perfil conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupados en mantener una alimentación y variada a favor de su salud.</li> </ul>
Como satisface la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindando un producto nutritivo con estándares de calidad como el banano ecuatoriano.</li> </ul>
Perfil económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas naturales que dispongan de un ingreso básico, un aproximado de 4242 PLN o eslotis, un aproximado de \$1000 USD.</li> </ul>

*Nota:* Corresponde a los aspectos considerados para la identificación del consumidor final del producto. Elaboración propia.

Por otro lado, dentro del esquema empresarial, se prevé que el segmento de mercado se dirija en la obtención de alianzas estratégicas con distribuidores que permitan llegar a más zonas dentro de nación polaca. En este caso se consideran los siguientes distribuidores:

- Żabka-. Freshmarket es una cadena minorista gestionada por Żabka Polska en Polonia.
- Carrefour. - Carrefour alcanza las 400 tiendas franquiciadas en el país europeo.
- Stokrotka. - Es una cadena de supermercados, contando con más de 900 sucursales.

### **3.2. Propuesta de valor**

En el mercado objetivo, Países Bajos y Alemania representan una competencia significativa en la industria bananera, logrando capturar una porción considerable del mercado en Polonia. Al igual que Ecuador, estos países tienen dos variedades de plantaciones: banano orgánico y convencional, ambos originarios de los productores locales. No obstante, es importante señalar que este proyecto se enfoca exclusivamente en la producción de banano convencional.

Es ampliamente reconocido que los productores de banano en Ecuador adoptan prácticas agrícolas responsables y sostenibles. Una gran proporción de estas plantaciones están avaladas por certificaciones de calidad de renombre mundial, tales como ISO y GLOBALGAP, lo que refleja su compromiso con la excelencia y la seguridad alimentaria a nivel internacional.

La presente investigación se centrará en el análisis de la exportación de banano tradicional, comercializado por Nación Banana, desde las fértiles tierras de los agricultores ecuatorianos hasta los consumidores en Polonia. Este estudio destacará cómo el banano ha logrado ganar terreno en el mercado, especialmente en Europa, donde hay una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos que satisfacen rigurosos estándares de calidad y garantizan la seguridad alimentaria de los consumidores.

En el ámbito comercial, se destacan las siguientes cualidades predominantes:

- El compromiso con el comercio justo,
- la utilización de 20 pallets estándar, cada uno con 54 cajas, lo que suma un total de 1080 cajas de cartón en el contenedor.
- Además, se señala que el peso promedio de cada caja de cartón es de 19 kilogramos, resultando en un peso aproximado de 20.000 kilogramos.

En el contexto de almacenaje, se regula cuidadosamente la temperatura para preservar la calidad del banano, el cual necesita un ambiente con humedad controlada (14° C y un rango de humedad del 85% al 90%).

En contraste, la metodología de empaquetado adoptada por Nación banana en sus operaciones con los compradores polacos consiste en emplear cajas de cartón previamente perforadas en lugares específicos para facilitar el enfriamiento y la distribución adecuada del aire frío dentro de los contenedores. Esta técnica asegura

que el producto se mantenga en óptimas condiciones durante su transporte, reflejando el compromiso de la empresa con la calidad y la satisfacción del cliente.

Tomando en cuenta las especificaciones proporcionadas, se detalla lo siguiente para el empaquetado:

- Se utilizan cajas de cartón corrugado con una capacidad de carga de 19 kilogramos.
- En la base de dichas cajas se coloca una capa de papel kraft para añadir protección y firmeza.
- Además, se incorpora una funda interna de polietileno para resguardar el contenido de factores externos.
- Las dimensiones de las cajas son de 50 cm de largo, 40 cm de ancho y 40 cm de alto, proporcionando un volumen adecuado para el almacenamiento y transporte seguro.
- Respecto al grosor del cartón, se proporcionan un rango de temperatura que va desde los 39 grados hasta los 46 grados, asegurando la resistencia y durabilidad del empaque.
- Finalmente, la longitud de las cajas varía entre un mínimo de 8 pulgadas y un máximo de 11 pulgadas, lo que permite una versatilidad en cuanto a los objetos que pueden ser contenidos dentro de las mismas.

Estas especificaciones garantizan que las cajas de cartón ofrecen la robustez y la calidad necesarias para el manejo eficiente de los productos que albergarán.

Además, un elemento complementario que enriquece la propuesta de valor presentada por Nación Banana es una estrategia distintiva centrada en la calidad. Esta estrategia se fundamenta en la formación de los trabajadores, basada en normas de calidad que se enseñan a los productores a pequeña escala.

En el futuro, se considera obtener la certificación de Rainforest Alliance, la cual se enfoca en la protección del medio ambiente. Es importante destacar que los productos ofrecidos subrayan la relevancia de practicar una agricultura sostenible para el manejo eficiente de la tierra. Además, se garantiza que los bananos producidos no provienen de áreas recientemente deforestadas y se toman medidas para evitar la deforestación y el impacto negativo en las áreas circundantes de las plantaciones.

El objetivo es lograr un beneficio competitivo en el mercado, dirigido a consumidores que prefieren productos ecológicos y sostenibles. Esta estrategia se centra en atraer a aquellos que valoran el impacto ambiental de sus compras, ofreciendo artículos que respetan el medio ambiente. Al hacerlo, se espera no solo captar la atención de un nicho de mercado consciente del entorno, sino también fomentar prácticas de consumo más responsables. En última instancia, se trata de un esfuerzo por alinear los valores empresariales con las expectativas de los clientes en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad ecológica.

### **3.3. Canales**

Tras llevar a cabo un análisis técnico y comprender en términos generales las tendencias de consumo dentro de la región correspondiente a la Unión Europea, se ha determinado que el mercado polaco presenta oportunidades significativas para la distribución del banano ecuatoriano. Por consiguiente, se han establecido los canales de distribución pertinentes para aprovechar este potencial.

En Polonia, el abastecimiento del mercado de bananos está sólidamente establecido por medio de importadores que tienen como objetivo la integración de la cadena de suministro con proveedores que satisfagan sus necesidades específicas. Los supermercados emergen como el principal medio de distribución, concentrando entre un 60% y un 90% del total de las ventas minoristas de esta fruta, mientras que los mercados tradicionales y tiendas locales representan cerca del 10% de las transacciones comerciales de bananos (ProEcuador, 2020).

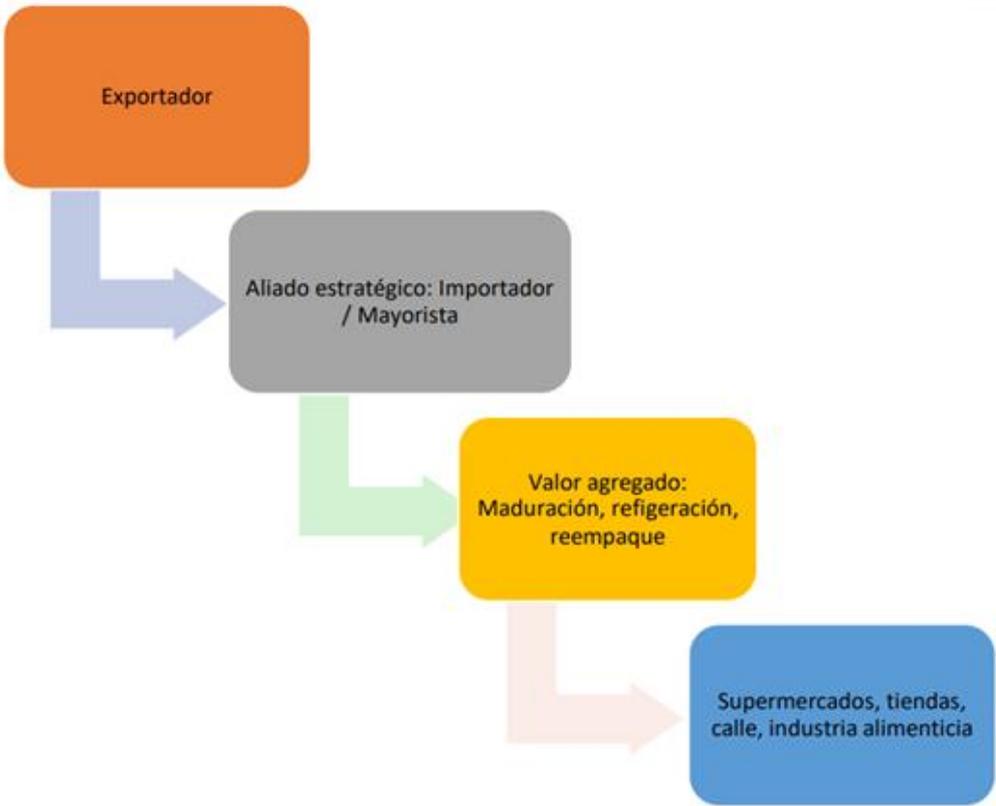
Los grandes importadores en Polonia se benefician de su solidez financiera, lo que les permite ofrecer un valor añadido a sus consumidores mediante servicios adicionales como el transporte, la refrigeración y la maduración de productos, entre otros. Al cumplir con las normativas y demandas del mercado, estos importadores no solo satisfacen las necesidades de sus clientes, sino que también se posicionan como socios potenciales para establecer alianzas estratégicas con los exportadores. Esta capacidad de adaptarse y superar las expectativas del mercado es lo que les da una ventaja competitiva en la industria.

La iniciativa propuesta se centra en formar una colaboración estratégica a nivel internacional, la cual se regirá por los estándares de calidad y los procesos de certificación técnica exigidos por el mercado de Polonia. Esta no solo busca asegurar la preservación adecuada de la fruta durante su almacenamiento y transporte, sino

que también está diseñada para ayudar a los agricultores de banano a lograr una producción que sea sostenible a largo plazo.

La siguiente figura detalla el método de ingreso del banano desde Ecuador hasta Polonia. Comienza con el exportador ecuatoriano estableciendo acuerdos con un socio clave, que usualmente es un importador al por mayor. A continuación, se incrementa el valor del producto mediante un controlado proceso de maduración, conservando el banano en un ambiente refrigerado para asegurar su conservación óptima. Posteriormente, el producto es reempacado y distribuido a supermercados, tiendas y al sector de la alimentación. Este procedimiento asegura que el banano llegue en las mejores condiciones al consumidor final en Polonia.

**Figura 7**  
*Canal de distribución*



*Nota:* Muestra de forma gráfica el proceso que contempla a la metodología de distribución considerada. Elaboración propia.

### 3.4. Relación con los clientes

Hay significativas cadenas de supermercados que representan oportunidades para formar alianzas estratégicas, con el fin de distribuir el banano ecuatoriano. Entre

estas cadenas sobresalen algunas como Žabka, Carrefour y Stokrotka. Establecer colaboraciones con tales entidades podría ser clave para expandir la presencia del banano ecuatoriano en nuevos mercados y fortalecer su posición en la industria global de frutas.

En el contexto del mercado europeo, la dinámica entre proveedores y distribuidores de banano es crucial. Existen varios factores que los detallistas toman en cuenta al seleccionar un proveedor de frutas. A pesar de que hay múltiples aspectos a considerar, la habilidad del proveedor para suministrar el producto de forma constante es esencial durante el proceso de elección. Los criterios específicos que utilizan las empresas detallistas para elegir a sus proveedores están ilustrados en la siguiente figura:

**Figura 8**  
*Factores a cumplir*



*Nota:* Representa los factores a cumplirse con los detallistas, para mantener excelente relación comercial. Elaboración propia.

En la elección de un proveedor, los minoristas generalmente consideran una serie de factores clave. Estos incluyen la entrega oportuna y eficiente del producto, la constante disponibilidad y diversidad del mismo, así como la aseguración de su calidad. Además, la provisión ininterrumpida del producto está orientada a lograr un volumen de ventas significativo y a preservar un margen de ganancia favorable.

La campaña de difusión de las virtudes del banano busca comunicar a los consumidores habituales y a los futuros, la importancia de incluir esta fruta en la dieta diaria debido a su alto contenido de vitaminas y minerales, y su capacidad antioxidante que contribuye al correcto funcionamiento y crecimiento del cuerpo humano. Asimismo, se enfoca en fomentar el banano como parte de un estilo de vida saludable, privilegiando la ingesta de alimentos ricos en nutrientes.

La empresa Nación Banana se esfuerza por establecer su presencia en el mercado de Polonia, proyectando una imagen de compromiso social, estabilidad y confianza. Se compromete a ofrecer un producto de alta calidad que respeta las normativas y estándares del mercado polaco, con el objetivo de cumplir y exceder las expectativas de sus consumidores.

Así, logrará establecer una posición única en la percepción de los consumidores en comparación con sus competidores. Además, se pretende consolidar al banano como un componente esencial en la alimentación de los clientes, mediante una campaña que promueva el consumo de productos bajo un enfoque de sostenibilidad ambiental.

### **3.5. Fuentes de ingreso**

Bajo el contexto de la estructura de ingresos que maneja la empresa Nación banana, se detalla que este se encuentra conformado por el rubro de ingreso por ventas de banano convencional en mercados internacionales.

Cabe indicar que el precio de comercialización internacional justo marcado por Fairtrade al consumidor en el mercado de la Unión Europea se encuentra establecido en un rango entre 1,85 y 1,95 euros, lo que en dólares tendría un valor de \$2,01 y \$2,12 USD (Fresh Plaza, 2024).

Por ende, el precio de venta a pactarse con los distribuidores del mercado polaco se encuentra establecido entre un rango por debajo del valor comercial al consumidor final, pero por encima de los costos productivos y operacionales de la empresa. En este caso correspondería a un valor inferior al valor correspondiente al costo de venta, dependiendo de las variaciones del mercado.

### 3.6. Recursos claves

Es importante destacar que los recursos fundamentales son aquellos esenciales para el funcionamiento efectivo del modelo de negocio. Estos recursos se clasifican en diferentes categorías, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 14**

*Recursos claves*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>
Recursos físicos	<p>Las instalaciones empresariales están diseñadas para facilitar la realización de tareas y operaciones. Dentro de estas, se incluyen activos fijos tales como equipos y maquinaria diversa, mobiliario y otros elementos esenciales para el funcionamiento efectivo de la empresa. Estos recursos son fundamentales para el desarrollo y ejecución de las actividades corporativas diarias.</p>
Recurso humano	<p>La organización está estructurada de manera que asegura una operación eficiente gracias a la contribución de su personal clave. Dentro de la empresa, se destacan los siguientes roles:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encargado de Producción y Calidad, quien supervisa directamente la producción y mantiene los niveles de calidad del banano.</li><li>• Operario, responsable de procesos productivos como el lavado, desinfección y empaquetado del banano.</li><li>• Asesor de Ventas, encargado de la comercialización del banano y el establecimiento de relaciones con distribuidores.</li></ul>

- Administrador, quien gestiona las finanzas y responsabilidades fiscales de la empresa, así como su administración general.

Recurso financiero      Respecto a la situación de los fondos económicos, se ha establecido que están asociados a una capacidad financiera independiente, ya que la financiación provendrá del uso de recursos monetarios propios.

---

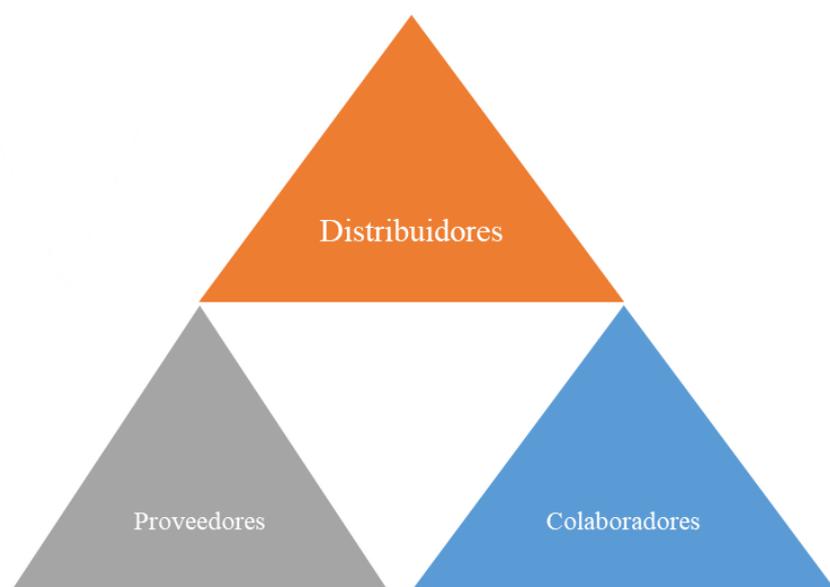
*Nota:* Describe cada uno de los recursos claves con los que cuenta Nación banana. Elaboración propia

### 3.7. Alianzas claves

Con respecto a la definición de las asociaciones fundamentales para la organización, se presenta un diagrama piramidal que representa gráficamente a estos socios estratégicos. Este esquema sirve para ilustrar la estructura y la importancia de cada alianza dentro del conjunto, asegurando una comprensión clara de las relaciones y la jerarquía entre los colaboradores, clientes y proveedores.

#### Figura 9

*Pirámides de alianzas claves*



*Nota:* Muestra la constitución grafica de la pirámide de las alianzas claves. Elaboración propia

### 3.7.1. Distribuidores

Se prevé el establecimiento de colaboraciones estratégicas con cadenas de supermercados que operan a lo largo de Polonia. Este enfoque tiene como objetivo expandir la cobertura del mercado de forma más amplia y, por ende, conquistar una porción más significativa del mismo de manera eficiente.

Entre las empresas que pueden integrarse a conformar una alianza estratégica para la comercialización del banano, se encuentran:

**Tabla 15**

*Posibles distribuidores*

<b>Distribuidor</b>	<b>Descripción</b>
Żabka	Freshmarket es una cadena minorista gestionada por Żabka Polska en Polonia. Żabka cuenta con alrededor de 9 000 tiendas en Polonia, incluidas al menos 500 en Varsovia y más de 340 en el área de Triciudad, según los datos de junio de 2022
Carrefour	Carrefour alcanza las 400 tiendas franquiciadas en el país europeo, en el que además tiene 100 supermercados Carrefour Express en la capital
Stokrotka	Es una cadena de supermercados polaca de propiedad lituana. Que a 2023 contaba con más 900 establecimientos en territorio polaco

*Nota:* Presenta a los posibles distribuidores de producto. Elaboración propia.

### 3.7.2. Proveedores

El establecimiento de esta asociación clave es fundamental para garantizar una provisión confiable de los materiales necesarios para el empaque de bananos destinados al mercado de Polonia. Así, se previene cualquier posible interrupción en la producción debido a la falta de estos suministros esenciales.

Además, se contempla la formación de colaboraciones estratégicas adicionales con una mayor cantidad de productores de banano de pequeña y mediana escala. Esto se realiza con el fin de aumentar la cantidad de banano disponible y asegurar un

soporte adicional en situaciones imprevistas con los productores actuales con los que la compañía Nación Banana ya tiene relaciones comerciales.

### 3.7.3. Colaboradores

En última instancia, la clave para una organización eficaz radica en establecer vínculos sólidos con los empleados, asegurando su dedicación y desempeño óptimo en favor de los objetivos empresariales. Es esencial fomentar un ambiente donde los colaboradores se sientan parte integral de la empresa y estén motivados para contribuir con su mejor esfuerzo. La sinergia entre una gestión eficiente y una fuerza laboral comprometida resulta en una operatividad exitosa y sostenible.

## 3.8. Actividades claves

### 3.8.1. Proceso de empaque

Resulta fundamental reconocer las tareas esenciales que fundamentan las operaciones de la empresa Nación Banana. En este sentido, se considera el proceso de empaque de banano como una actividad central dentro de la estructura organizativa. Este procedimiento se ilustra detalladamente, representando cada paso que se sigue en el mismo, organizado de la forma que se expone a continuación:

**Figura 10**

*Proceso de empaque*



*Nota:* Muestra el flujograma del proceso de empaque del banano. Elaboración propia.

De esta manera se indica que el proceso de empaque se convierte en una parte de las actividades clave del proceso productivo de la empresa Nación Banana, cabe indicar que dichas actividades se encuentran descritas en el capítulo anterior en el punto 2.8.

### **3.8.2. Logística de exportación**

Un elemento crucial en el reconocimiento de las actividades esenciales es la logística de exportación. Esta define los puntos clave que el centro de distribución debe tener en cuenta al formar una alianza estratégica. Es fundamental, ya que este centro será responsable de manejar la logística y el transporte del producto desde su origen en Ecuador hasta su llegada a Polonia, así como su posterior distribución dentro del país. Dicha actividad incluye una serie de factores importantes que son vitales para asegurar que el producto sea entregado manteniendo su calidad íntegra.

#### **3.8.2.1. Empaque y conservación**

El proceso de empaque del banano constituye una fase crucial en su producción. En determinadas situaciones, tras ser cosechado, el banano es trasladado a la compañía encargada, donde se somete a un meticuloso procedimiento de higienización y alistamiento antes de ser transportado. Es importante señalar que las áreas destinadas al empaque del banano no necesitan de almacenamiento prolongado; sin embargo, para mantener su frescura y calidad durante el almacenaje, es imprescindible el uso de contenedores refrigerados que mantengan una temperatura constante de aproximadamente 13.5 a 14°C (CFN, 2021).

El proceso de empaque del banano de Ecuador se realiza utilizando cajas de cartón del modelo 22XU. Estas cajas están equipadas con una tapa y una base, además de un protector para separar las manos de banano, una cartulina y una cubierta de vacío. Este diseño específico cumple con los estándares de calidad requeridos por el mercado europeo. Cada caja puede albergar hasta 19 kilogramos de banano. Siguiendo las especificaciones técnicas, un contenedor de 40 pies puede contener hasta 1080 de estas cajas, organizadas en 20 pallets, con cada pallet llevando 54 cajas.

Según Pro Ecuador (2020), para satisfacer los requerimientos del mercado polaco y, por extensión, del mercado de la Unión Europea, se establecen ciertas pautas que deben observarse en el etiquetado de productos destinados a la

exportación hacia estos mercados. Las especificaciones precisas para el etiquetado son:

- Nombre del producto
- Nombre del productor, emparador, vendedor e importador en el lenguaje del destino (polaco).
- Dirección y nombre del importador
- País de origen
- Ingredientes
- Peso tanto métrico y volumen
- Aditivos empleados como forma de conservación, en el caso de utilizarse
- Fecha de expiración
- Numero de la identificación del lote

Al evaluar la formación de una alianza estratégica para un centro logístico con destino a la Unión Europea, específicamente a Polonia, se destaca que el periodo de transporte marítimo del banano es cercano a los 21 días. Por ende, es crucial la gestión de la temperatura para preservar la integridad y la frescura del producto durante su almacenaje y distribución. La durabilidad estimada del banano es de 20 días bajo una temperatura de 20 °C. No obstante, para prolongar su conservación y asegurar su estado óptimo al finalizar el trayecto logístico, se recomienda mantener una temperatura controlada de entre 13.5°C y 14°C.

Es importante tener en cuenta que, para prolongar la vida útil del banano, una vez llega a su destino final, debe permanecer en cámaras de maduración durante aproximadamente 6 días. Durante este periodo, se aplican técnicas específicas como la ventilación adecuada, la regulación de la temperatura y el uso de etileno para inducir la madurez de la fruta. Posteriormente, el banano maduro está listo para ser entregado al consumidor en los siguientes seis días. Para asegurar un proceso de maduración ideal, se debe mantener una humedad relativa entre el 90% y el 95%.

### **3.8.2.2. Consideraciones de Incoterms**

Los Incoterms son un conjunto de reglas reconocidas internacionalmente que definen los términos de comercio más importantes utilizados en las transacciones internacionales de compra-venta. Establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), estos términos clarifican y unifican las prácticas comerciales

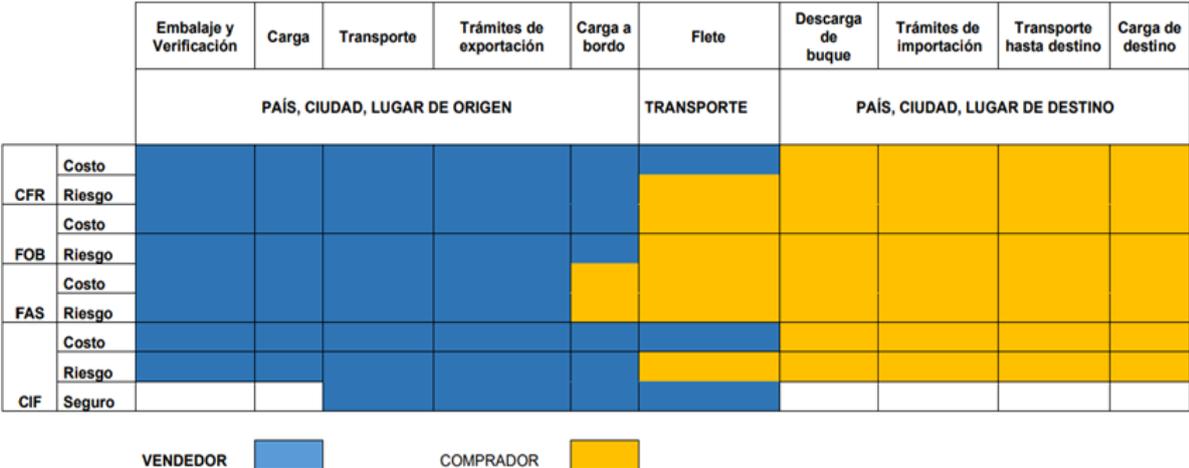
globales para vendedores y compradores, facilitando así el flujo de bienes a través de las fronteras internacionales.

Pro Ecuador (2021) indica que el término Incoterm utilizado para las transacciones internacionales del banano es Free on Board (FOB). Este término es la base para establecer los precios mínimos en Ecuador, ya que estipula que el exportador es responsable de todos los costos solo hasta que el banano es cargado en el vehículo de transporte designado para su entrega final.

La siguiente figura ilustra un diagrama explicativo del proceso Incoterm, evidenciando las responsabilidades financieras y los peligros que asumen tanto el comprador como el vendedor. Estas obligaciones se distribuyen de acuerdo al Incoterm acordado durante la negociación.

**Figura 11**

*Funcionamiento de las Incoterm*



*Nota:* Presenta el nivel de alcance que presentan las Incoterms, tanto para el vendedor como el comprador. Elaboración propia.

**3.8.2.3. Documentación requerida**

Además de obtener las certificaciones de calidad y asegurar el cumplimiento de las normativas de etiquetado exigidas por Alemania, es crucial para los exportadores de banano ecuatoriano conocer detalladamente los documentos necesarios para ingresar al mercado alemán. Este conocimiento es esencial para acelerar el proceso de exportación, reducir costos y evitar retrasos debidos a la falta de familiaridad con los procedimientos y la documentación requerida (Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2020). Por tanto, es importante que los exportadores de banano tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Es esencial contar con un Registro Único de Contribuyente (RUC) para validar las operaciones comerciales, el cual es proporcionado por el Servicio de Rentas Internas.
- Además, se requiere una firma electrónica para autenticar la identidad del individuo de forma digital, la cual es otorgada por entidades autorizadas en Ecuador como el Banco Central del Ecuador o Security Data.
- Finalmente, es necesario disponer de una cuenta de exportador en el sistema Ecuapass para gestionar actividades de comercio exterior.

#### **3.8.2.4. Distribución en alianza estratégica**

La iniciativa para establecer un centro de distribución mediante una colaboración internacional necesita satisfacer todas las especificaciones técnicas necesarias en la cadena de suministro para mantener la calidad del producto frutal hasta su entrega al consumidor. Es esencial que el socio estratégico posea una red de distribución eficiente que garantice el traslado de la mercancía desde el puerto de salida hasta el puerto de llegada y su posterior distribución en Polonia.

Teniendo en cuenta que los principales cultivadores de banano en Ecuador están situados en la región costera, es crucial seleccionar un proveedor que disponga de una oficina local y ofrezca servicios de transporte desde el origen en Ecuador. Por lo tanto, se ha elegido el puerto de Posorja como punto de salida, debido a su posición estratégica y proximidad a los más importantes productores y exportadores de banano del país.

Es igualmente importante que los socios estratégicos dispongan de la infraestructura necesaria para manejar y transportar la cantidad de banano que Ecuador exporta hacia la Unión Europea. Además, es esencial que cuenten con contenedores que tengan el sistema de refrigeración adecuado para mantener la calidad del banano durante el periodo de transporte.

En el contexto de los estudios recientes, se ha identificado que Hapag Lloyd, una firma alemana, cuenta con una infraestructura de transporte destacada. Según la información técnica de la organización, dispone de una flota de 257 naves de última generación y opera 418 sucursales distribuidas en 137 naciones. Además, la compañía se adhiere a políticas de sostenibilidad y ha obtenido diversas certificaciones. Con una ruta hacia Polonia, facilita la distribución del banano, asimismo, mantiene una oficina en Guayaquil, enfocándose en su objetivo principal con los clientes: facilitar las transacciones comerciales (Hapag Lloyd, 2022).

Es esencial elegir un proveedor que satisfaga los requisitos específicos, servicios y normativas del mercado polaco para el transporte del banano, asegurando que llegue a su destino final en perfectas condiciones. Esto permitirá que el banano mantenga su competitividad en el mercado no solo en términos de precio, sino también de calidad.

La siguiente figura muestra el plan de distribución mediante una alianza estratégica, comenzando con el productor o exportador de banano y culminando con el consumidor final en Polonia.

## Figura 12

### Esquematación de la distribución



*Nota:* Muestra el proceso de distribución del banano, contemplando las alianzas estratégicas. Elaboración propia.

La idea es crear una dinámica colaborativa en el comercio, de manera que al transportar contenedores llenos de banano ecuatoriano mediante la compañía Hapag Lloyd, estos puedan ser distribuidos eficientemente en un centro que posea una amplia presencia en el mercado de Polonia. Esto facilitaría la entrega y distribución del producto, optimizando el proceso comercial en su conjunto.

Los estudios efectuados revelan que la compañía referida en el gráfico previo posee el liderazgo en el mercado de distribución de alimentos en Polonia, lo cual la convierte en un candidato idóneo para establecer una alianza estratégica.

### 3.9. Estructura de costos

La estructura de costos es fundamental en la gestión empresarial, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Una estructura de costos bien definida permite a los líderes empresariales optimizar recursos, reducir

desperdicios y mejorar la eficiencia operativa. Además, facilita la evaluación del impacto de los costos en la rentabilidad y competitividad de la empresa. Al categorizar los gastos en costos fijos y variables, las empresas pueden proyectar ingresos futuros y mantener un control riguroso sobre las finanzas, lo que es crucial para la viabilidad a largo plazo del negocio.

En resumen, la estructura de costos no es solo una herramienta contable, sino la columna vertebral de la estrategia financiera de una empresa, en este caso, la estructura de costos se encuentra desarrollada plenamente el capítulo 4, conformando parte de la viabilidad económica.

### **3.10. Fairtrade como ventaja estratégica**

Fairtrade aspira a una realidad global donde cada productor tenga acceso a condiciones de vida dignas y estables, pueda alcanzar su máximo potencial y tenga la libertad de forjar su propio destino. Esta organización busca transformar la manera en que se comercia, promoviendo un entorno justo y equitativo que permita a los agricultores y trabajadores no solo subsistir, sino prosperar y planificar con confianza su porvenir.

La metodología de comercio justo, que opera en múltiples dimensiones, actores y niveles, puede ser un complemento para las tácticas que la compañía Nación banana planea implementar. Se ha comprobado que fortalecer la colaboración en áreas rurales es de gran relevancia. Este fortalecimiento es un objetivo central del sistema Fairtrade certificado, como se evidencia en sus normativas para grupos de pequeños productores.

La existencia de una entidad organizativa sólida es esencial para integrarse a las redes de Fairtrade International. Este prerrequisito no solo es una muestra de compromiso, sino también un paso decisivo hacia la creación de estructuras organizacionales, económicas y sociales que fomenten la participación, el empoderamiento y la sostenibilidad local.

La meta es lograr que cada productor vinculado a Nación banana sienta que su asociación es esencial. Independientemente de la magnitud de su producción, ya sea que se trate de un productor pequeño o mediano, se busca su inclusión activa en las decisiones y en el comercio global del banano. Esto contribuye al desarrollo de iniciativas de empoderamiento y emprendimiento a nivel individual y comunitario.

La implicación de los productores en el comercio justo puede generar una serie de beneficios significativos, entre estos denota:

- Un aumento en la participación, el empoderamiento y la autoestima de los productores a pequeña escala.
- Fortalecimiento de las organizaciones desde dentro y una mejora en el diálogo social en las comunidades rurales donde estas operan.
- Promueve el desarrollo de habilidades técnicas entre los productores y se posiciona a la organización como un punto de referencia clave para el desarrollo a nivel local y nacional.
- Finalmente, se contribuye a la mejora de la seguridad alimentaria en las regiones afectadas

El comercio justo representa una gama de oportunidades que abarcan la igualdad de género, el trabajo social, aspectos comerciales y económicos, así como el empoderamiento y la transición generacional. Un equipo de trabajo bien coordinado puede ser beneficioso en múltiples aspectos. Por ejemplo, Nación banana se esfuerza por alcanzar lo óptimo mediante prácticas de comercio justo. Al comparar con productores ajenos al comercio justo, se observa una notable diferencia en términos de oportunidades de progreso y en la adhesión a estándares internacionales.

La labor realizada bajo la égida de Fairtrade no se limita a ventajas comerciales en un mercado consciente, sino que también asegura que los productores obtengan beneficios junto con la entidad. Se contemplan diversos aspectos para el mejoramiento, incluyendo:

- Fortalecimiento organizacional
  - Ejecutar un análisis de las medidas adoptadas para asegurar la adhesión a los principios de igualdad de trato y respaldo a colectivos en situación de vulnerabilidad y exclusión.
  - Fortalecer la presencia y el impacto de la organización tanto en el ámbito local como en el internacional, influyendo activamente en la formulación de políticas de mejora.
  - Promover la mejora de habilidades y competencias tanto de los colaboradores como del personal de la entidad.
- Educación y formación

- La participación en programas de educación superior técnica y universitaria, tanto de miembros como de sus descendientes, son indicadores clave.
- Asimismo, las contribuciones realizadas por la comunidad en el sector educativo representan un aspecto fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura educativa local.
- Salud y seguridad social
  - Analizar de las medidas relacionadas con los principios de rechazo al trabajo forzado y la explotación de menores.
  - Inversiones en la comunidad para mejorar la atención médica primaria y en otros niveles.
  - Promover la diversificación de la producción para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional.
  - Ampliar la inclusión de productores y trabajadores en el sistema de seguridad social, para mejorar las condiciones de trabajo dentro de la organización y en los campos de cultivo.
- Empoderamiento y participación
  - La inclusión dinámica de mujeres y jóvenes en los roles de liderazgo y en las iniciativas de la comunidad y de la organización es fundamental.
  - Es vital que la organización se involucre de manera proactiva en colaboraciones a nivel nacional, regional e internacional.
  - Fomentar la participación de los miembros, asegurando una rotación en los puestos de dirección y el surgimiento de nuevas figuras de liderazgo.

## Capítulo 4: Viabilidad Económica

### 4.1. Inversión inicial

Al determinar completamente los elementos que componen la inversión en activos fijos y en capital operativo, se puede establecer el costo total necesario para iniciar la propuesta de negocio.

**Tabla 16**

*Inversión inicial*

<b>Activos</b>	<b>V.total</b>
Edificio	\$250.000,00
Maquinaria	\$750.000,00
Vehículo	\$450.000,00
Computadoras	\$80.000,00
Muebles de computación	\$28.000,00
Muebles de Oficina	\$1.600.000,00
Capital de Trabajo	\$240.000,00
<b>Total</b>	<b>\$3.398.000,00</b>

*Nota:* Muestra la totalización de la inversión. Elaboración propia

### 4.2. Sueldos y salarios

Un aspecto importante a tener en cuenta es la compilación de datos que reflejan los salarios de los empleados junto con sus beneficios sociales correspondientes. Este proceso no solo ayuda a evaluar la compensación total del personal, sino que también asegura que se reconozca y valore adecuadamente su contribución a la empresa.

**Tabla 17**

*Sueldos y salarios*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>2024</b>
G. General	Administrativo	1	\$ 11.930,40
Logística y distribución	Administrativo	1	\$ 9.062,80
Asesor de certificaciones	Producción	1	\$ 10.496,60
Asesor financiero	Administrativo	1	\$ 9.062,80

Asesor de ventas	Ventas	1	\$ 7.055,48
Supervisor	Producción	1	\$ 9.062,80
Operadores	Producción	5	\$ 33.437,40

*Nota:* Muestra la totalización de la nómina laboral. La proyección completa en Anexo 2. Elaboración propia

### 4.3. Costos

#### 4.3.1. Costo de producción

En otro aspecto, al establecer los costos se considera el precio asociado con la obtención de las materias primas necesarias para exportar el producto, detallando lo siguiente:

**Tabla 18**

*Costo de producción*

Detalle	2024	2025
Materia prima por Und	\$1,05	\$1,06
Costo Materia Prima	\$260.008,42	\$270.205,56
MOD	\$52.996,80	\$52.996,80
CIF	\$106.603,45	\$110.784,28
Costo de producción	\$419.608,67	\$433.986,64

*Nota:* Muestra la totalización de la nómina laboral. La proyección completa en Anexo 3. Elaboración propia.

Es importante destacar que la tabla presenta una estimación general de los costos de adquisición de las materias primas. Esta estimación toma en cuenta el precio por unidad basado en el volumen de materiales necesarios para exportar por kilogramo, resultando en un costo promedio aproximado de \$1,24 después de considerar CIF. El desglose de los valores en el Anexo 4

#### 4.3.2. Costos operacionales

La estimación de los gastos operacionales incluye categorías relacionadas con las inversiones realizadas en actividades destinadas a impulsar las ventas, así como las partidas que se asocian con los costos administrativos inherentes a la gestión empresarial.

**Tabla 19***Costos operacionales*

<b>Cuenta</b>	<b>Tipo</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Papelería	Administrativo	\$300,00	\$302,69	\$305,39
Internet	Administrativo	\$720,00	\$726,44	\$732,95
Energía eléctrica	Administrativo	\$3.420,00	\$3.450,61	\$3.481,49
Agua potable	Administrativo	\$2.460,00	\$2.482,02	\$2.504,23
Sueldos y salarios	Administrativo	\$30.056,00	\$30.056,00	\$32.056,00
Gastos de viaje	Administrativo	\$900,00	\$908,06	\$916,18
Gastos de gestión	Administrativo	\$300,00	\$302,69	\$305,39
Depreciación	Administrativo		\$295.813,33	\$295.813,33
Otros Gastos Adm	Administrativo	\$500,00	\$504,48	\$508,99
Papelería	Ventas	\$100,00	\$100,90	\$101,80
Comisiones	Ventas		\$8.342,60	\$8.669,78
Plan de datos	Ventas	\$400,00	\$403,58	\$407,19
Gastos de gestión	Ventas	\$300,00	\$302,69	\$305,39
Otros Gastos Vtas	Ventas	\$200,00	\$201,79	\$203,60
Sueldos y salarios	Ventas	\$13.650,96	\$13.998,38	\$14.354,64

*Nota:* Muestra parte de la proyección de los costos operacionales. La proyección completa en Anexo 5. Elaboración propia.

**4.4. Financiamiento**

La organización financiará la totalidad de la nueva ruta de exportación hacia Polonia utilizando exclusivamente su capital, sin recurrir a préstamos externos. Esto significa que el proyecto se llevará a cabo con recursos internos, reflejando un

compromiso con la inversión autónoma y la independencia financiera en el desarrollo de esta iniciativa.

**Tabla 20**

*Desglose de inversión*

Detalle	Monto	Porcentaje
Aportación propia	\$3.398.000,00	100%
Terceros	\$0,00	-
Total, de Inversión	\$3.398.000,00	100%

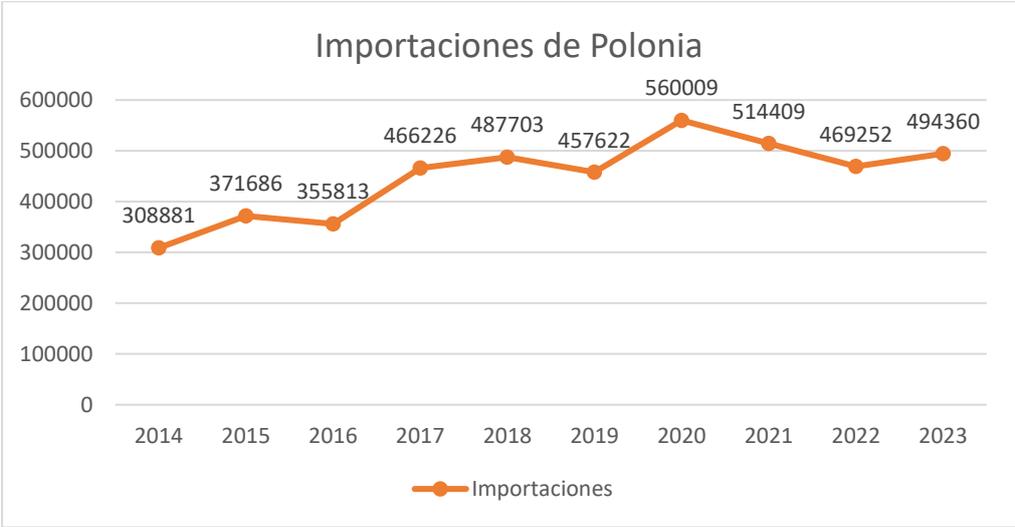
*Nota:* Muestra la forma de financiamiento. Elaboración propia

**4.5. Demanda Actual del Mercado**

Es importante tener en cuenta que Polonia mantiene un consumo progresivo de banana desde hace ya varias décadas, sustentándose de varas naciones para dar cobertura su demanda.

**Figura 13**

*Importaciones de Polonia*



*Nota:* Presenta el historial de importaciones de Polonia 2014 - 2023. Adaptado de TradeMap (2024).

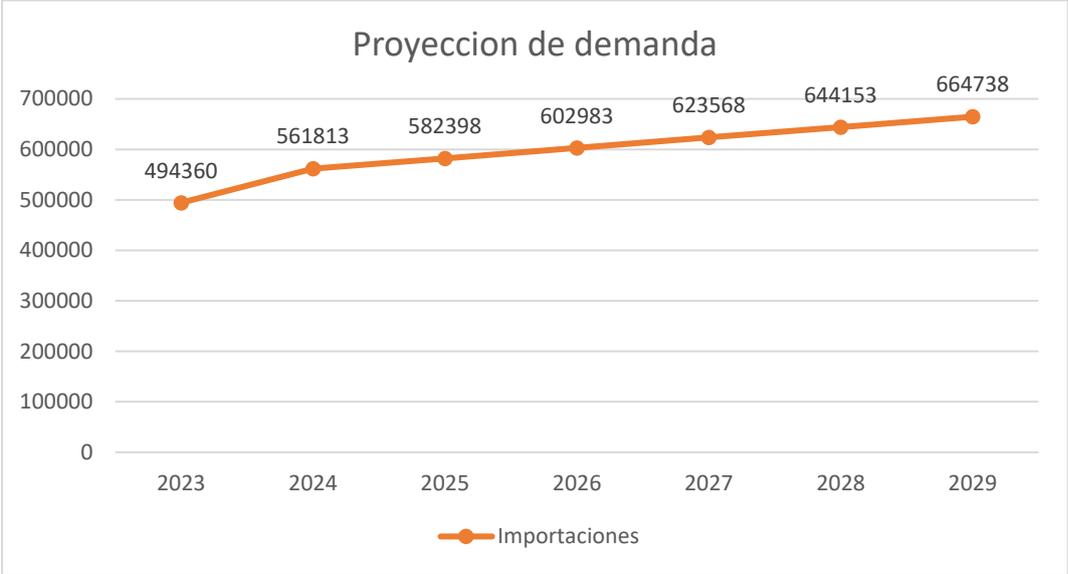
De acuerdo al comportamiento de la figura presentada, se determina que la demanda ha presentado una tendencia de crecimiento variable en la última década, donde en su pico más alto, importo 560.009 Kg en el 2020, sin embargo, para el año 2023, mantuvo una demanda de 494.360 Kg.

### 4.6. Crecimiento de la Demanda

Para establecer la demanda, se aplicó el análisis estadístico de regresión lineal, considerando los datos históricos de las importaciones de banano de los últimos 10 años de Polonia.

**Figura 14**

*Proyección de la demanda*



*Nota:* Presenta la proyección de la demanda de Polonia en los próximos 5 años. Análisis estadístico en el Anexo 6. Adaptado de TradeMap (2024).

A través del análisis estadístico, se puede conocer que en los próximos años existirá una tendencia creciente en la demanda de banano por parte de Polonia. Teniendo para el 2025 una demanda aproximada de 582.398 Kg de banano.

### 4.7. Pronóstico de Ventas

Dentro del cálculo de las ventas que tendrá la organización Nación banana por la exportación de producto a Polonia, se tiene que para el 2025 se adiciona a la demanda existente un aproximado de 20.584Kg. El objetivo de ventas se centra en apuntar por dicha demanda nueva para entrar al mercado inicialmente con esa cuota de 20 mil kg por mes. Lo cual es factible también dentro de la capacidad técnica, con dicha demanda al término del año, se estima que se un aproximado de 247 mil kg de banano.

**Tabla 21**

*Pronóstico de ventas*

2024	2025	2026	2027	2028	2029
------	------	------	------	------	------

<b>Cantid.</b>	247008,00	254418,24	262050,79	269912,31	278009,68	286349,97
<b>Precio</b>	\$6,50	\$6,56	\$6,62	\$6,68	\$6,74	\$6,80
<b>Ingreso</b>		\$1.668.519,34	\$1.733.956,17	\$1.801.959,33	\$1.872.629,47	\$1.946.071,19

*Nota:* Presenta la proyección de los ingresos en los próximos 5 años. Elaboración propia

#### 4.8. Balance Inicial

Después de establecer los valores adecuados, se procede con los análisis financieros. El punto de partida es el estado de situación financiera o balance general inicial, el cual organiza y clasifica los elementos según sean activos o pasivos, tal como se ilustra a continuación:

**Tabla 22**

*Balance inicial*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Activos</b>						
Caja - Bancos	\$240.000	\$247.200,00	\$254.616,00	\$262.254,48	\$270.122,11	\$278.225,78
Cuentas por cobrar		\$137.138,58	\$142.516,95	\$148.106,25	\$153.914,75	\$159.951,06
Inventarios		\$5.945,02	\$6.199,02	\$6.411,73	\$6.632,78	\$6.862,50
Activos fijos	\$3.158.000	\$3.158.000,00	\$3.158.000,00	\$3.238.716,00	\$3.238.716,00	\$3.238.716,00
Dep. acumulada		-	-	-	-	-
<b>total, Activos</b>	\$3.398.000	\$3.252.470,27	\$2.969.705,30	\$2.768.048,46	\$2.485.941,38	\$2.204.306,81
<b>Pasivos</b>						
Cuentas por pagar		\$11.104,34	\$11.539,83	\$11.992,41	\$12.462,73	\$12.951,50
<b>Total Pasivos</b>	\$0	\$11.104,34	\$11.539,83	\$11.992,41	\$12.462,73	\$12.951,50
Utilidad del ejercicio		\$657.477,35	\$690.570,99	\$729.332,87	\$769.477,49	\$811.351,21
Capital	\$3.398.000	\$2.583.888,57	\$2.267.594,48	\$2.026.723,18	\$1.704.001,16	\$1.380.004,09
<b>Total,</b>	\$3.398.000	\$3.241.365,93	\$2.958.165,47	\$2.756.056,05	\$2.473.478,65	\$2.191.355,30
<b>Patrimonio</b>						
<b>Total, pasivo + Patrimonio</b>	\$3.398.000	\$3.252.470,27	\$2.969.705,30	\$2.768.048,46	\$2.485.941,38	\$2.204.306,81
<b>Comprobación</b>	\$0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

*Nota:* Presenta el desarrollo del estado de situación inicial. Elaboración propia

## 4.9. Estado de resultado

El estado de resultados muestra una tendencia positiva en la utilidad neta del proyecto, lo que indica un crecimiento sostenido. Esta evolución favorable refleja el progreso y el potencial del proyecto en términos financieros.

**Tabla 23**

*Estado de resultado*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	\$1.668.519,34	\$1.733.956,17	\$1.801.959,33	\$1.872.629,47	\$1.946.071,19	
Costo de Venta	\$433.986,64	\$452.528,49	\$468.056,34	\$484.193,16	\$500.962,85	
<b>U. Bruta</b>	\$1.234.532,70	\$1.281.427,68	\$1.333.902,99	\$1.388.436,30	\$1.445.108,33	
Gastos Administrativos	\$334.546,30	\$336.623,96	\$336.702,32	\$336.972,30	\$337.052,07	
Gastos de Venta	\$23.349,92	\$24.042,40	\$24.756,85	\$25.494,01	\$26.254,66	
Gastos operacionales	\$357.896,23	\$360.666,36	\$361.459,16	\$362.466,32	\$363.306,72	
<b>U. Operacional</b>	\$876.636,47	\$920.761,32	\$972.443,82	\$1.025.969,98	\$1.081.801,61	
Ingresos Extraordinarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Egresos Extraordinarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
U. Antes de Impuestos	\$876.636,47	\$920.761,32	\$972.443,82	\$1.025.969,98	\$1.081.801,61	
Impuesto Causado	\$219.159,12	\$230.190,33	\$243.110,96	\$256.492,50	\$270.450,40	
<b>U. Neta</b>	\$657.477,35	\$690.570,99	\$729.332,87	\$769.477,49	\$811.351,21	

*Nota:* Presenta el desarrollo del estado de resultado. Elaboración propia

## 4.10. Flujo de efectivo

Para determinar la dirección futura del efectivo dentro de la empresa, se elaboró el estado de flujo de efectivo correspondiente, tal como se presenta a continuación:

**Tabla 24***Flujo de efectivo*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Ingresos		\$1.668.519,34	\$1.733.956,17	\$1.801.959,33	\$1.872.629,47	\$1.946.071,19
Costo de Venta		\$433.986,64	\$452.528,49	\$468.056,34	\$484.193,16	\$500.962,85
<b>U. Bruta</b>		\$1.234.532,70	\$1.281.427,68	\$1.333.902,99	\$1.388.436,30	\$1.445.108,33
Gastos		\$334.546,30	\$336.623,96	\$336.702,32	\$336.972,30	\$337.052,07
Administ						
Gastos de Venta		\$23.349,92	\$24.042,40	\$24.756,85	\$25.494,01	\$26.254,66
Gastos operacio.		\$357.896,23	\$360.666,36	\$361.459,16	\$362.466,32	\$363.306,72
<b>U. Operacional</b>		\$876.636,47	\$920.761,32	\$972.443,82	\$1.025.969,98	\$1.081.801,61
Ingresos Extraordi		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Egresos Extraordi		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
U. Antes de Impuestos		\$876.636,47	\$920.761,32	\$972.443,82	\$1.025.969,98	\$1.081.801,61
Impuesto Causado		\$219.159,12	\$230.190,33	\$243.110,96	\$256.492,50	\$270.450,40
Impuesto pagado			\$219.159,12	\$230.190,33	\$243.110,96	\$256.492,50
(+) Depre. y amort		\$295.813,33	\$295.813,33	\$295.813,33	\$296.004,27	\$296.004,27
(-) Inv. Activos Fijos	\$3.158.000,00	\$0,00	\$0,00	\$80.716,00	\$0,00	\$0,00
(-) Inv. Capital Trabajo	\$32.543,13	\$875,83	\$670,71	\$704,55	\$723,70	
(+) Recuperación CT						\$35.517,93
(+) Préstamo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Amortiz.	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital (+) V. Rescate A.Fijos						\$1.759.267,47
<b>(=) Flujo Neto</b>	-\$3.190.543,1	\$1.171.573,97	\$996.744,82	\$956.646,28	\$1.078.139,59	\$2.916.098,78

*Nota:* Presenta el desarrollo del estado de flujo de efectivo. Elaboración propia.

## 4.11. Análisis de sensibilidad

### 4.11.1. VAN

En el marco del presente análisis, se verifica la viabilidad económica del proyecto evaluando la rentabilidad de la inversión. Esto se hace mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN); si el resultado es positivo, indica que la inversión es completamente factible. Por otro lado, un resultado negativo en el VAN sugiere que la inversión no es sostenible financieramente.

**Tabla 25**

*VAN*

VAN	\$1.533.857,22
-----	----------------

*Nota:* Presenta el Resultado del VAN. Elaboración propia.

El análisis del Valor Actual Neto (VAN) para este proyecto indica que se ha alcanzado una cifra total de \$1.533.857,22. Este monto demuestra la viabilidad del proyecto, ya que el VAN positivo refleja un retorno de inversión favorable.

### 4.11.2. TIR

En cuanto a los valores previstos para el cálculo del rendimiento interno, se ha establecido que la tasa de rendimiento interno es mayor a la tasa de descuento obtenida, siendo del 55%. Esto indica que los inversores obtendrán beneficios, ya que esta tasa excede la tasa de retorno anticipada del 20%.

**Tabla 26**

*TIR*

TIR	28%
-----	-----

*Nota:* Presenta el Resultado del TIR. Elaboración propia.

## Conclusiones

Durante un periodo considerable, la compañía Nación banana ha sostenido sus operaciones económicas gracias a la exportación de banano bajo el sello de marcas internacionales y de renombre. Esta estrategia les ha conferido reconocimiento, solidez financiera y una constante en las exportaciones anuales. No obstante, es importante señalar que su limitado desarrollo se atribuye a la ausencia de una expansión de mercado sostenida, situación que podría llevar a un posible estancamiento en el ámbito empresarial si se persiste en el mismo nivel de confort empresarial por más tiempo.

El estudio realizado demostró la viabilidad de exportar a mercados inexplorados, mediante la implementación de una alianza estratégica global con un centro de distribución clave, para la exportación de banano de Ecuador hacia mercados emergentes, seleccionando a Polonia como el país receptor, el cual ofrece un entorno político, económico, social, tecnológico, logístico, distributivo y de consumo estable y propicio.

Debe tomarse en cuenta que el banano goza de una amplia aceptación en el mercado objetivo, gracias a su reconocimiento global como fruta y a sus propiedades nutritivas. Se estima que la demanda de banano proveniente de Ecuador en Polonia podría alcanzar las 500 toneladas al año. Esta cifra se basa en las importaciones previas de Polonia de naciones productoras de banano, entre las que se destacan los Países Bajos, Alemania y Costa Rica, y en las que Ecuador también figura, aunque en menor medida.

En contraste, aplicar el método Canvas para esbozar una oportunidad comercial viable ha resultado en la materialización de conceptos en una estructura dividida en nueve bloques fundamentales de una corporación. Este método especifica segmentos de mercado, canales de distribución y estrategias de interacción con los clientes a los que se apunta. El foco principal radica en evaluar la viabilidad de exportar bananos a un mercado inexplorado, destacando la relevancia de determinar las operaciones esenciales, los recursos y las alianzas estratégicas necesarias para la operatividad empresarial.

La iniciativa para establecer un centro de distribución mediante una alianza estratégica contempla la colaboración entre la compañía y tres destacados supermercados y minoristas polacos, incluyendo Żabka, Carrefour y Stokrotka. Estos

tienen vínculos con redes de distribución mayoristas y minoristas, lo que facilita la eficiencia en la entrega de productos en términos de tiempo, costos y calidad. La investigación indica que Polonia representa un mercado prometedor con una alta capacidad de compra y una demanda en aumento por el banano ecuatoriano, reconocido por su superior calidad y el esmero en su cultivo.

En relación al propósito detallado de efectuar un análisis preliminar sobre la viabilidad de inversión para la empresa Nación banana en el establecimiento de un nuevo canal de exportación de bananas, es crucial destacar que se alcanzó a abordar los aspectos fundamentales del plan de negocio. En el contexto financiero, esto se refiere a la parte que trata sobre la estructura de costos y su evaluación, la cual determinó la rentabilidad del negocio. En este sentido, el proyecto en cuestión demuestra ser viable, evidenciado por indicadores financieros favorables, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$1.533.857,22 USD y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%.

## Recomendaciones

Los hallazgos del estudio indican que el mercado alemán, así como los mercados de los estados miembros de la Unión Europea, presentan una demanda rigurosa. Esto subraya la necesidad de que los fabricantes exportadores implementen procedimientos de control rigurosos para demostrar la conformidad con los estándares requeridos por el mercado polaco.

Es aconsejable que la compañía establezca y conserve vínculos sólidos con las agrupaciones de productores y los cultivadores autónomos. Esto facilitará la creación de una red más amplia de contactos dentro del sector y el desarrollo de colaboraciones estratégicas. Estas nuevas alianzas serán fundamentales para impulsar la distribución del banano de Ecuador en el mercado, asegurando así su posición y éxito en la industria.

Se sugiere que investigaciones posteriores incluyan la realización de un análisis de mercado en distintas naciones pertenecientes a la Unión Europea. El objetivo sería identificar oportunidades emergentes y contextos adecuados para establecer alianzas estratégicas que promuevan la exportación del banano de Ecuador. Esta iniciativa podría proporcionar una comprensión más amplia de las dinámicas de mercado y contribuir al éxito comercial del banano en el ámbito internacional.

Es recomendable instar al consejo de administración de Nación banana a que perfeccione el análisis de mercado debido a la creciente exigencia de los consumidores y a que innove en las tácticas para enfrentar una competencia cada vez más intensa. También es prudente disponer de un equipo dedicado a efectuar un análisis de mercado anualmente, con el fin de renovar los datos existentes o identificar necesidades del consumidor aún no contempladas. De este modo, se podrán atender de manera eficaz y oportuna estas deficiencias, asegurando la satisfacción del mercado y dejando abierta la posibilidad de expansión futura.

## Referencias

- Acaro-Chamba, L. M., Córdova-Montoya, A. N., Vega-Granda, A. d., & Sánchez-Quezada, T. X. (2021). Evolución en las exportaciones de banano e impacto del desarrollo económico, provincia de El Oro 2011 - 2020, pre-pandemia, pandemia; aplicando series de tiempo. *Polo del Conocimiento*, 257-277.
- Agenda de Inserción del Ecuador. (Enero de 2004). El banano en Ecuador. Estructura de mercados y formación de precios. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae42.pdf>
- Agrocalidad. (2024). Banano. Obtenido de [https://www.agrocalidad.gob.ec/BPA/?dt\\_portfolios=banano](https://www.agrocalidad.gob.ec/BPA/?dt_portfolios=banano)
- Aragón, C. L., González, A. A., & Mendívil, B. C. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. 24(1). Obtenido de <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfce/article/view/4362>
- Arias, J., Vasquez, M., Holgado, J., & Tafur, R. (2022). Metodología de la Investigación. El método ARIAS para hacer el proyecto de tesis. Peru: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Arias, P., Liu, P., Dankers, C., & Pilkauskas, P. (2004). La Economía mundial del Banano. Roma: FAO. Obtenido de <https://www.fao.org/4/y5102s/y5102s00.htm#Contents>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Autoridad Portuaria Puerto Bolívar. (2024). Exportación bananera en Ecuador durante presencia del COVID 19. Obtenido de <https://www.puertobolivar.gob.ec/exportacion-bananera-en-ecuador-durante-presencia-del-covid-19/>
- Banco Central del Ecuador. (2024). Boletín de cifras de comercio exterior – Febrero 2024. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Bergero, P. (2023). Lucha contra la deforestación y la degradación forestal - ¿Cómo nos impacta la normativa europea de deforestación? Rosario: Bolsa de Comercio de Rosario. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo->

semanal/noticias-informativo-semanal/como-nos#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20norma%2C%20conocida%20por,al%2031%2F12%2F2020.

BID. (March de 2024). Qué es el monopsonio y cómo impacta al mercado de trabajo. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/que-es-el-monopsonio-y-como-impacta-al-mercado-de-trabajo/>

Buchelli, M. (2022). Factibilidad de un centro de distribución internacional en el mercado de la Unión Europea para la producción bananera ecuatoriana. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18083/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-634.pdf>

Castro, A. (2022). Plan de negocio para la exportación de banano orgánico de la asociación de producción agrícola 16 de agosto (ASOPROADAG) del cantón balao, provincia del Guayas, al mercado europeo. Loja: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24539>

CFN. (2021). Estudio sectorial Banano y Plátano. Ecuador: Corporación Financiera Nacional CFN.

CFN. (2021). Estudio sectorial Banano y Plátano. Ecuador: Corporación Financiera Nacional.

Chiriboga, A. (1 de Abril de 2024). Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. Obtenido de 100 días de Noboa en Ecuador: <https://www.celag.org/100-dias-de-noboa-en-ecuador/>

Corporación Financiera Nacional B.P. (2022). Agricultura e Industria Manufacturera. Cultivo de bananos y plátanos. Venta al por mayor de platano y banano. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>

El Comercio. (6 de Julio de 2022). Ambiente. Ecuador alista norma para certificar a productos libres de deforestación, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente/ecuador-certificar-productos-libres-deforestacion.html>

El Universo. (4 de Abril de 2024). Economía. Algunos proveedores del sector bananero asumen parte de nueva tarifa del IVA, hay “un impacto real mínimo”,

- pág. 1. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/iva-15-banano-proveedores-impacto-minimo-ecuador-nota/>
- El Universo. (7 de Abril de 2024). Economía. Fedexpor: Las fluctuaciones en el IVA resultan prácticamente neutras para el sector exportador, pág. 1. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/alza-del-iva-exportaciones-fedexpor-nota/>
- Escobar, E., Ramirez, V., & Donoso, D. (2018). Desarrollo del modelo de negocio canvas en microempresas. *INNOVA Research Journal*, 46-51.
- FAO. (2022). Banano. Análisis del Mercado 2021. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/e4ce5169-2db4-444f-af17-2b6b5e9732f7/content>
- FAO. (2023). Mercados y Comercio. Obtenido de <https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities/bananos/es/#:~:text=En%20promedio%2C%20m%C3%A1s%20del%2090,Federaci%C3%B3n%20de%20Rusia%20y%20Jap%C3%B3n.>
- FAO. (2024). Buenas prácticas agrícolas para bananos. Obtenido de <https://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/good-agricultural-practices/es/>
- FAO. (2024). Capítulo . Panorama general de la producción y el comercio mundial del banano. Obtenido de <https://www.fao.org/4/y5102s/y5102s04.htm>
- FAO. (2024). Ecuador Base de datos FAOLEX. Obtenido de <https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC083148/>
- Fedexpor. (20 de Mayo de 2024). Perspectivas del mercado ecuatoriano. Obtenido de Relaciones Comerciales entre Ecuador y la UE: Un Año con Saldo Positivo: <https://fiduvalor.com.ec/2024/05/20/relaciones-comerciales-entre-ecuador-y-la-ue-un-ano-con-saldo-positivo/>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo* , 20-25.
- Fresh Plaza. (2024). Los supermercados prefieren mantener tan bajo como sea posible. Fresh Plaza. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/962495714/los-supermercados-prefieren-mantener-tan-bajo-como-sea-posible-el-precio-de-los-bananos-para-ganar-la-batalla-por-el-consumidor/>

- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gobierno de Ecuador. (2024). Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano, Plátano (barraganete) y Otras Musáceas afines destinadas a la Exportación. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-estimular-controlar-produccion-comercializacion-banano-platano-barraganete-otras-musaceas-afines-destinadas-exportacion>
- Granja, A. (2024). Economía. Corpei. Obtenido de <https://corpei.org/2024/01/02/entrevista-recuento-y-analisis-de-los-logros-alcanzados-del-acuerdo-comercial-entre-ecuador-y-la-union-europea/#:~:text=Este%201%20de%20enero%20del%202024%20Ecuador,ministro%20de%20Industrias%20y%20delegado%20del%20presidente>
- Hapag Lloyd. (2022). Información sobre la empresa Hapag Lloyd. Hapag Lloyd. Obtenido de <https://www.hapag-lloyd.com/es/company/html>
- Hernández, J., & Salazar, H. (2019). Modelo de negocios para microempresa productora y comercializadora de cerveza artesanal. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- International Trade Administration. (2022). Guías comerciales de países. Comercio electrónico de Polonia. International Trade Administration. Obtenido de <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-ecommerce>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.
- León-Ajila, J. P., Espinosa-Aguilar, M. A., Carvajal-Romero, H. R., & Campoverde, J. Q. (2023). Análisis de la producción y comercialización de banano en la provincia de El Oro en el periodo 2018-2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7494-7507. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4981/7563#:~:text=El%20sector%20de%20banano%20en,3.124%2C22%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>
- Llamas, F., & Fernandez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 79 - 95.

- Lozano, L., Caicedo, J., & Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH* , 1-13.
- MAG. (2024). Acuerdo ministerial NO.021. Quito: MAG.
- MAG. (15 de Mayo de 2024). Noticias. Obtenido de Ecuador implementa lineamientos de trazabilidad para mejorar sus exportaciones agrícolas: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-implementa-lineamientos-de-trazabilidad-para-mejorar-sus-exportaciones-agricolas/>
- Martínez-Solórzano, G. E., & Rey-Brina, J. C. (2021). Bananos (Musa AAA): Importancia, producción y comercio en tiempos de Covid-19. *Agronomía Mesoamericana* es desarrollada en la Universidad de Costa Rica bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional. , 1034-1046. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/437/43768194023/html/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Informe sector bananero ecuatoriano . Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>
- Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2020). Logística en la producción del banano. Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. Obtenido de [http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/PTLS-Banano\\_2020\\_compressed.pdf](http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/PTLS-Banano_2020_compressed.pdf)
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Noticias. Obtenido de Acuerdo Comercial de Ecuador con Unión Europea arroja resultados positivos: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-de-ecuador-con-union-europea-arroja-resultados-positivos/#:~:text=Ejemplo%2C%20antes%20del%20acuerdo%2C%20Ecuador,para%20la%20producci%C3%B3n%20del%20pa%C3%ADs.>
- Nación Banana. (2024). Estructura organizacional de la empresa Nación Banana. Pasaje: Nación Banana.
- Naciones Unidas. (2021). Banano. New York - Ginebra, Suiza: Unidad Especial de la UNCTAD sobre productos básicos. Obtenido de [https://unctad.org/es/system/files/official-document/INFOCOMM\\_cp01\\_Banana\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/INFOCOMM_cp01_Banana_es.pdf)

Naciones Unidas. (15 de Julio de 2024). Health and safety of workers in the banana industry. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=CEhpAt5VLsY&list=PLzp5NgJ2-dK6vyXkGGe2KAlor-fB9-6jt&index=16>

OECD. (2023). ¿Desde dónde provienen Bananas de Polonia? Obtenido de <https://oec.world/es/visualize/stacked/hs92/import/pol/all/20803/2016.2023>

OECD. (2023). Observatorio de Complejidad Económica. Obtenido de Origen de banano en Polonia: [https://oec.world/es/visualize/tree\\_map/hs92/import/pol/all/20803/2023](https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/import/pol/all/20803/2023)

OECD. (Abril de 2024). Polonia. Obtenido de Cómo es la vida: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/poland-es/>

PMR. (2023). Online retail market in Poland. Polonia: PMR.

Pro Ecuador. (2021). Perfil consumidor europeo. Ecuador: Pro Ecuador. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec//estudio-perfil-del-consumidor-europeo//>

Pro Ecuador. (2022). Referencia de precios de exportacion de banano. Pro Ecuador.

Pro Ecuador. (Abril de 2023). Exportaciones de banano crecieron en el primer trimestre del 2023. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/exportaciones-de-banano-crecieron-en-el-primer-trimestre-del-2023/>

Procomer. (2022). Preven aumento de consumo de banano en UE. Costa Rica: Procomer.

ProEcuador. (2020). Revision del banano en el mercado de la Union Europea. Ecuador: ProEcuador.

Proforest. (2022). Reglamento de la UE sobre productos libres de deforestación: directrices operativas para productores e importadores. Proforest. Obtenido de [https://www.proforest.net/fileadmin/uploads/proforest/Documents/Publications/Spanish\\_EU\\_Regulation\\_on\\_Deforestation-Free\\_Products-\\_Operational\\_Guidance\\_for\\_Cocoa\\_Producers\\_and\\_Importers.pdf](https://www.proforest.net/fileadmin/uploads/proforest/Documents/Publications/Spanish_EU_Regulation_on_Deforestation-Free_Products-_Operational_Guidance_for_Cocoa_Producers_and_Importers.pdf)

Ramos, C. (Diciembre de 2020). Los alcances de una investigación. CienciAmérica, 9(3), 5. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>

Reinoso, M. (2022). Plan de exportación para la comercialización de banano de la asociación de productores agrícolas “Los Chirijos” hacia Alemania. Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador. Obtenido de

<https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/REINOSO%20RENTERIA%20MARIA%20ELENA.pdf>

Rosero, J. L. (2001). Un análisis sobre la competitividad del Banano ecuatoriano. Apuntes de Economía N° 17. Quito: Banco Central de Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae17.pdf>

Sanabria, C. (2020). El proyecto de investigación e informe final. Maracaibo: . Instituto Universitarias de Latinoamérica.

Sanchez, P. (2018). Aplicación de la metodología canvas para la generación de un modelo de negocio. Bogotá: Universidad EAFIT.

Sanz, C. (2019). La creación de valor en los modelos de negocios. Madrid: Universidad Pontificia.

Statista. (2024). Ranking de principales exportadores de bananas del mundo en función del valor de exportación en 2022. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1337416/principales-exportadores-de-bananas-del-mundo/>

Trade Map. (2023). Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales. 0803 Bananas, incl. plantains, fresh or dried.

Trade Map. (2023). Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales. Lista de mercados importadores de un producto exportado por el Ecuador. Product: 0803 Bananas, incl. plantains, fresh or dried.

Trade Map. (2023). Lista de mercados proveedores de un producto importado por Polonia. Product: 0803 Bananas, incl. plantains, fresh or dried. Trade Map. Obtenido de Lista de mercados proveedores de un producto importado por Polonia.:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

TradeMap. (15 de Agosto de 2024). Estadísticas comerciales para el desarrollo empresarial internacional. Obtenido de Lista de mercados proveedores de Banano importado por Polonia: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Universidad del Azuay. (2010). Ecuador Comercio Exterior . Revista de la Universidad del Azuay, 7-244. Obtenido de <https://www.uazuay.edu.ec/sites/default/files/public/publicaciones/UV-51.pdf>

Vásquez, O. R. (2014). El impacto del comercio del Banano en el Desarrollo del Ecuador. AFESE, 167-182.

## Anexos

### Anexo 1 Entrevistas realizadas



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Tema:** Exploración de Oportunidades Comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.

### Entrevista a Expertos

**Entrevistador:** María José Vera y Iris Barthón

**Lugar:** Via Zoom

**Entrevistado:** Natalia Sánchez

**Cargo:** Gerente

### Ítems

- 1) **¿En alguna oportunidad ha analizado, realizado o apoyado en la exportación de banano hacia el mercado polaco?**

---

No he participado directamente en la exportación de banano a Polonia, pero puedo proporcionar información basada en investigaciones y conocimientos generales sobre el tema.

---

- 2) **¿Cuáles considera que serían las principales dificultades que tendría la exportación del banano a Polonia, considerando que este pertenece a la UE?**

---

Las principales dificultades podrían incluir:

---

---

Regulaciones y estándares estrictos de la UE: Polonia, como miembro de la Unión Europea, debe cumplir con los estrictos estándares fitosanitarios y de calidad de la UE.

Competencia: Existen varios países que exportan banano a la UE, incluyendo grandes exportadores como Colombia y Costa Rica.

Logística y costos: Los costos de transporte y la logística pueden ser significativos, especialmente para mantener la frescura del banano.

Aranceles y barreras comerciales: A pesar de que existen acuerdos comerciales, pueden surgir barreras no arancelarias.

---

**3) ¿Cree usted que el banano ecuatoriano tiene mayores oportunidades de progresar en el mercado polaco?**

---

Sí, el banano ecuatoriano tiene oportunidades en el mercado polaco debido a su alta calidad y sabor. Además, Ecuador ya es uno de los principales exportadores de banano en el mundo, lo que proporciona experiencia y capacidad de abastecimiento.

---

**4) ¿Podría mencionar cuáles son los estándares a cumplir para poder ingresar a este tipo de mercado?**

---

-Normas fitosanitarias: Control de plagas y enfermedades.

-Calidad del producto: Tamaño, color, y madurez del banano.

-Residuos de pesticidas: Cumplimiento de los límites máximos de residuos (LMR).

-Certificaciones de calidad: Como GlobalG.A.P.

-Etiquetado y trazabilidad: Información clara y precisa sobre el origen y el manejo del producto.

---

**5) ¿Mencione los principales rubros a considerarse para la exportación del banano?**

---

-Costos de producción: Mano de obra, insumos agrícolas, etc.

-Logística y transporte: Fletes marítimos, almacenamiento en frío.

-Certificaciones y cumplimiento de normativas.

---

---

-Aranceles y tarifas.

-Marketing y promoción del producto.

---

**6) ¿Podría indicar cuál es el precio de comercio internacional del banano actualmente?**

---

El precio del banano en el comercio internacional varía dependiendo de la temporada y la región. Para proporcionar un precio actualizado, necesitaría consultar fuentes actuales del mercado. Sin embargo, generalmente se sitúa entre 0.30 y 0.60 USD por libra.

---

**7) ¿Cuáles son las certificaciones obligatorias para la exportación de banano y cuáles son no son obligatorias, pero podrían apertura mayor posibilidades de tener éxito en el mercado internacional?**

---

Obligatorias:

-Certificación fitosanitaria.

-Certificación de cumplimiento de residuos de pesticidas.

-No obligatorias pero beneficiosas:

-GlobalG.A.P.

-Fair Trade.

-Rainforest Alliance.

-ISO 22000 (seguridad alimentaria).

---

**8) ¿Dentro de su experiencia, considera que el banano ecuatoriano es superior a los de otras naciones?**

---

El banano ecuatoriano es reconocido internacionalmente por su alta calidad, sabor y consistencia. Esto se debe en parte a las condiciones climáticas favorables y la experiencia de los productores ecuatorianos.

---

**9) ¿Considera que el banano ecuatoriano posee mejor calidad que otros mercados internacionales?**

---

Sí, en términos generales, el banano ecuatoriano es considerado de alta calidad en comparación con otros mercados internacionales, lo que le ha permitido mantener una fuerte presencia en el mercado global.

---

**10) ¿Basado en su experiencia, qué tipo de estrategia propondría para tener éxito en el mercado polaco?**

---

Establecer relaciones sólidas con importadores y distribuidores locales.

Cumplir rigurosamente con las normativas y certificaciones exigidas.

Implementar campañas de marketing que destaquen la calidad y los beneficios del banano ecuatoriano.

Participar en ferias y eventos comerciales en Polonia para aumentar la visibilidad.

Optimizar la logística para asegurar la frescura y la calidad del producto.

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Tema:** Exploración de Oportunidades Comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.

## **Entrevista a Expertos**

**Entrevistador:** María José Vera y Iris Barthón

**Lugar:** Via Zoom

**Entrevistado:** Javier Sánchez

**Cargo:** Operador Logístico

### **Ítems**

- 1) ¿En alguna oportunidad ha analizado, realizado o apoyado en la exportación de banano hacia el mercado polaco?**

---

Si he participado directamente en la exportación de banano a Polonia, y puedo proporcionar información basada en investigaciones

---

- 2) ¿Cuáles considera que serían las principales dificultades que tendría la exportación del banano a Polonia, considerando que este pertenece a la UE?**

Los exportadores ecuatorianos pueden tener dificultades para acceder a los canales de distribución polacos, como supermercados y tiendas minoristas

- 3) ¿Cree usted que el banano ecuatoriano tiene mayores oportunidades de progresar en el mercado polaco?**

Si, y mas en el transporte y los costos logísticos ya que Ecuador está ubicado cerca de Polonia

- 4) ¿Podría mencionar cuáles son los estándares a cumplir para poder ingresar a este tipo de mercado?**

---

Tener certificado fitosanitario también que el banano debe estar etiquetado sobre su origen.

---

**5) ¿Mencione los principales rubros a considerarse para la exportación del banano?**

---

Obtención de permisos, certificaciones y formas de pago.

---

**6) ¿Podría indicar cuál es el precio de comercio internacional del banano actualmente?**

---

El precio del banano exportado de Ecuador generalmente se sitúa en \$8.66 .

---

**7) ¿Cuáles son las certificaciones obligatorias para la exportación de banano y cuáles son no son obligatorias, pero podrían apertura mayor posibilidades de tener éxito en el mercado internacional?**

Obligatoria son certificado de calidad y certificado fitosanitario y las No obligatorias son: ISO 9001:2015.

**8) ¿Dentro de su experiencia, considera que el banano ecuatoriano es superior a los de otras naciones?**

---

El banano ecuatoriano si podría ser considerado superior por su textura y el tamaño ya que es uniforme y alargado.

---

**9) ¿Considera que el banano ecuatoriano posee mejor calidad que otros mercados internacionales?**

---

Si por las regulaciones estrictas de la calidad del banano

---

**10)¿Basado en su experiencia, qué tipo de estrategia propondría para tener éxito en el mercado polaco?**

---

Para tener éxito hay que establecer alianzas estratégicas con importadores, distribuidores y minorista.

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Tema:** Exploración de Oportunidades Comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.

## **Entrevista a Expertos**

**Entrevistador:** María José Vera y Iris Barthón

**Lugar:** Via Zoom

**Entrevistado:** Franklin Torres

**Cargo:** Presidente de la Corporación Regional de Bananeros

### **Ítems**

- 1) **¿En alguna oportunidad ha analizado, realizado o apoyado en la exportación de banano hacia el mercado polaco?**

---

No he participado directamente en la exportación de banano a Polonia.

---

- 2) **¿Cuáles considera que serían las principales dificultades que tendría la exportación del banano a Polonia, considerando que este pertenece a la UE?**

Por la competencia, ya que los exportadores ecuatorianos deben competir en precio calidad y servicio

- 3) **¿Cree usted que el banano ecuatoriano tiene mayores oportunidades de progresar en el mercado polaco?**

---

No, porque Polonia es un mercado competitivo por el banano.

---

- 4) **¿Podría mencionar cuáles son los estándares a cumplir para poder ingresar a este tipo de mercado?**

---

El banano esté libre de plagas y enfermedades

Tener los requisitos fitosanitarios específicos.

---

**5) ¿Mencione los principales rubros a considerarse para la exportación del banano?**

---

Los rubros principales son los aspectos de producción, calidad y control de calidad

---

**6) ¿Podría indicar cuál es el precio de comercio internacional del banano actualmente?**

---

se encuentra alrededor de **USD 19.00 a USD 20.00 por caja de 18.14 kg.**

---

**7) ¿Cuáles son las certificaciones obligatorias para la exportación de banano y cuáles son no son obligatorias, pero podrían apertura mayor posibilidades de tener éxito en el mercado internacional?**

---

**Obligatorias:**

-Certificación de cumplimiento de residuos de pesticidas.

**-No obligatorias pero beneficiosas:**

-GlobalG.A.P.

-Fair Trade.

---

**8) ¿Dentro de su experiencia, considera que el banano ecuatoriano es superior a los de otras naciones?**

Quizás, pero depende de diversos factores ya que cada productor de banano tiene sus propias fortalezas y debilidades

**9) ¿Considera que el banano ecuatoriano posee mejor calidad que otros mercados internacionales?**

No, porque no podemos afirmar que el banano ecuatoriano sea superior en calidad a otros mercados.

**10)¿Basado en su experiencia, qué tipo de estrategia propondría para tener éxito en el mercado polaco?**

---

Para tener éxito, Hay que tener un enfoque en la sostenibilidad, implementar prácticas de producción y certificaciones de sostenibilidad.

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Tema:** Exploración de Oportunidades Comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.

## **Entrevista a Expertos**

**Entrevistador:** María José Vera y Iris Barthón

**Lugar:** Via Zoom

**Entrevistado:** Patricio Burbano

**Cargo:** Gerente General de Hacienda Santa Isabel.

### **Ítems**

- 1) **¿En alguna oportunidad ha analizado, realizado o apoyado en la exportación de banano hacia el mercado polaco?**

---

Si, he participado directamente en la exportación de banano a Polonia, y puedo proporcionar información.

---

- 2) **¿Cuáles considera que serían las principales dificultades que tendría la exportación del banano a Polonia, considerando que este pertenece a la UE?**

---

Una de las dificultades sería el porcentaje del arancel a la importación del producto porque esto aumentaría el precio final del producto.

---

- 3) **¿Cree usted que el banano ecuatoriano tiene mayores oportunidades de progresar en el mercado polaco?**

---

Sí, por las relaciones comerciales que tiene Ecuador con Polonia

---

- 4) **¿Podría mencionar cuáles son los estándares a cumplir para poder ingresar a este tipo de mercado?**

Tener requisitos generales de seguridad alimenticia.

Tener etiquetado sobre todo de fecha de empaque y de caducidad.

**5) ¿Mencione los principales rubros a considerarse para la exportación del banano?**

---

Los rubros son registro y la documentación ya que es fundamental mantener registro y documentación adecuada

---

**6) ¿Podría indicar cuál es el precio de comercio internacional del banano actualmente?**

El precio del comercio internacional es de \$6.85

**7) ¿Cuáles son las certificaciones obligatorias para la exportación de banano y cuáles son no son obligatorias, pero podrían apertura mayor posibilidades de tener éxito en el mercado internacional?**

---

Obligatorias: Certificado de calidad; No obligatoria: Fairtrade y Globalg A.P.

---

**8) ¿Dentro de su experiencia, considera que el banano ecuatoriano es superior a los de otras naciones?**

Si por su vida útil, sabor y tamaño.

**9) ¿Considera que el banano ecuatoriano posee mejor calidad que otros mercados internacionales?**

Si, por su variedad y su manejo de postcosecha

**10) ¿Basado en su experiencia, qué tipo de estrategia propondría para tener éxito en el mercado polaco?**

---

Para tener éxito hay que mantener una actitud flexible y adaptable frente a los cambios en el mercado Polaco.

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Tema:** Exploración de Oportunidades Comerciales en el Sector Bananero del Mercado Emergente de Polonia: Caso de NACION BANANA S.A.

## **Entrevista a Expertos**

**Entrevistador:** María José Vera y Iris Barthón

**Lugar:** Via Zoom

**Entrevistado:** Raúl Franco

**Cargo:** Ex Exportador

### **Ítems**

**11)¿En alguna oportunidad ha analizado, realizado o apoyado en la exportación de banano hacia el mercado polaco?**

---

No he participado directamente en la exportación de banano a Polonia.

---

**12)¿Cuáles considera que serían las principales dificultades que tendría la exportación del banano a Polonia, considerando que este pertenece a la UE?**

---

Inestabilidad política y económica por la situación política y económica en Polonia puede afectar la demanda de banano.

Diferencias culturales en las prácticas comerciales y de marketing para tener éxito en el mercado polaco.

---

**13)¿Cree usted que el banano ecuatoriano tiene mayores oportunidades de progresar en el mercado polaco?**

---

No, considero que el banano ecuatoriano no tiene mayores oportunidades de progresar por la inestabilidad política y económica

---

**14)¿Podría mencionar cuáles son los estándares a cumplir para poder ingresar a este tipo de mercado?**

- Estar libres de plagas y enfermedades que puedan afectar la salud
- Cumplir con las normas de calidad de la Unión Europea

**15)¿Mencione los principales rubros a considerarse para la exportación del banano?**

---

Los principales rubros serian en el aspecto comercial, promocional y financiero.

---

**16)¿Podría indicar cuál es el precio de comercio internacional del banano actualmente?**

---

El precio de comercio internacional del banano es de USD 6,85 por caja de 43 libras.

---

**17)¿Cuáles son las certificaciones obligatorias para la exportación de banano y cuáles son no son obligatorias, pero podrían apertura mayor posibilidades de tener éxito en el mercado internacional?**

---

Obligatorias: Certificado de calidad, Certificado de etiquetado

No obligatorias: Rainforest Alliance, BRC Global Standards for Food Safety

---

**18)¿Dentro de su experiencia, considera que el banano ecuatoriano es superior a los de otras naciones?**

---

Si, por su sabor y textura ya que tiene un sabor dulce e intenso.

---

**19)¿Considera que el banano ecuatoriano posee mejor calidad que otros mercados internacionales?**

Sí, por su vida útil es considerado de mejor calidad.

**20) ¿Basado en su experiencia, qué tipo de estrategia propondría para tener éxito en el mercado polaco?**

---

La estrategia para tener éxito es realizar un estudio de mercado exhaustivo y la diferenciación del producto

---

## Anexo 2 Sueldos y salarios

Cargo	Nº	Sueldos	Sueldo total	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	2024	2025	2026	2027	2028	2029
G. General	1	\$800,00	\$800,00	\$89,20	\$800,00	\$460,00	\$11.930,40	\$11.930,40	\$12.730,40	\$12.730,40	\$12.730,40	\$12.730,40
Logística y distribución	1	\$600,00	\$600,00	\$66,90	\$600,00	\$460,00	\$9.062,80	\$9.062,80	\$9.662,80	\$9.662,80	\$9.662,80	\$9.662,80
Asesor de certificaciones	1	\$700,00	\$700,00	\$78,05	\$700,00	\$460,00	\$10.496,60	\$10.496,60	\$11.196,60	\$11.196,60	\$11.196,60	\$11.196,60
Asesor financiero	1	\$600,00	\$600,00	\$66,90	\$600,00	\$460,00	\$9.062,80	\$9.062,80	\$9.662,80	\$9.662,80	\$9.662,80	\$9.662,80
Asesor de ventas	1	\$460,00	\$460,00	\$51,29	\$460,00	\$460,00	\$7.055,48	\$7.184,71	\$7.316,31	\$7.450,33	\$7.586,79	\$7.725,76
Supervisor	1	\$600,00	\$600,00	\$66,90	\$600,00	\$460,00	\$9.062,80	\$9.062,80	\$9.662,80	\$9.662,80	\$9.662,80	\$9.662,80
Operadores	5	\$460,00	\$2.300,00	\$256,45	\$2.300,00	\$460,00	\$33.437,40	\$33.437,40	\$35.737,40	\$35.737,40	\$35.737,40	\$35.737,40

## Anexo 3 Costo de producción

Detalle	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Materia prima	\$1,05	\$1,06	\$1,07	\$1,08	\$1,09	\$1,10
Costo Materia Prima	\$260.008,42	\$270.205,56	\$280.802,62	\$291.815,28	\$303.259,83	\$315.153,23
MOD	\$52.996,80	\$52.996,80	\$56.596,80	\$56.596,80	\$56.596,80	\$56.596,80
CIF	\$106.603,45	\$110.784,28	\$115.129,07	\$119.644,26	\$124.336,53	\$129.212,82
Costo de producción	\$419.608,67	\$433.986,64	\$452.528,49	\$468.056,34	\$484.193,16	\$500.962,85

#### Anexo 4 Costo unitarios

	Costo por caja		Caja
	INSUMOS	COSTOS	
Materia prima	Banano	\$8,00	\$13,90
	TAPA	\$2,25	
	FONDO	\$1,60	
	PADS	\$0,75	
	FUNDA	\$1,25	
	LIGAS	\$0,05	
CIF	ETIQUETA	\$1,10	\$9,60
	ZUNCHO	\$0,35	
	ESQUINEROS	\$1,80	
	FITO	\$0,25	
	EUR-1	\$0,15	
	LIBERACION	\$0,70	
	Logistica portuaria	\$5,25	
	\$23,50	19 Kg	
	\$1,24		

### Anexo 5 Costos operacionales

Cuenta	Tipo	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Papelería	Administrativo	\$300,00	\$302,69	\$305,39	\$308,13	\$310,89	\$313,67
Internet	Administrativo	\$720,00	\$726,44	\$732,95	\$739,51	\$746,12	\$752,80
Energía eléctrica	Administrativo	\$3.420,00	\$3.450,61	\$3.481,49	\$3.512,65	\$3.544,09	\$3.575,81
Agua potable	Administrativo	\$2.460,00	\$2.482,02	\$2.504,23	\$2.526,64	\$2.549,26	\$2.572,07
Sueldos y salarios	Administrativo	\$30.056,00	\$30.056,00	\$32.056,00	\$32.056,00	\$32.056,00	\$32.056,00
Gastos de viaje	Administrativo	\$900,00	\$908,06	\$916,18	\$924,38	\$932,66	\$941,00
Gastos de gestión	Administrativo	\$300,00	\$302,69	\$305,39	\$308,13	\$310,89	\$313,67
Depreciación	Administrativo		\$295.813,33	\$295.813,33	\$295.813,33	\$296.004,27	\$296.004,27
Otros Gastos Adm	Administrativo	\$500,00	\$504,48	\$508,99	\$513,55	\$518,14	\$522,78
Papelería	Ventas	\$100,00	\$100,90	\$101,80	\$102,71	\$103,63	\$104,56
Comisiones	Ventas		\$8.342,60	\$8.669,78	\$9.009,80	\$9.363,15	\$9.730,36
Plan de datos	Ventas	\$400,00	\$403,58	\$407,19	\$410,84	\$414,51	\$418,22
Gastos de gestión	Ventas	\$300,00	\$302,69	\$305,39	\$308,13	\$310,89	\$313,67
Otros Gastos Vtas	Ventas	\$200,00	\$201,79	\$203,60	\$205,42	\$207,26	\$209,11
Sueldos y salarios	Ventas	\$13.650,96	\$13.998,38	\$14.354,64	\$14.719,96	\$15.094,58	\$15.478,74

## Anexo 6 Análisis lineal de la demanda

### Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,79558386
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,63295368
R <sup>2</sup> ajustado	0,58707289
Error típico	50339,2588
Observaciones	10

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	3,4959E+10	3,4959E+10	13,795614	0,00592013
Residuos	8	2,0272E+10	2534040973		
Total	9	5,5231E+10			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadística t</i>	<i>Prob</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	335378,73	34388,26	9,75	0,00	256079,26	414678,20	256079,26	414678,20
Variable X 1	20584,98	5542,17	3,71	0,01	7804,71	33365,24	7804,71	33365,24

Periodos anuales	Años	Importaciones	Pronostico per
1	2014	308881	355964
2	2015	371686	376549
3	2016	355813	397134
4	2017	466226	417719
5	2018	487703	438304
6	2019	457622	458889
7	2020	560009	479474
8	2021	514409	500059
9	2022	469252	520644
10	2023	494360	541229
11	2024		561813
12	2025		582398
13	2026		602983
14	2027		623568
15	2028		644153
16	2029		664738



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Barthon Macías, Iris Dennisse** con **C.C: 0932541204** y **Vera Gavilánez, María José**, con **C.C: 1727177949**, autores del trabajo de integración curricular: **Exploración de oportunidades comerciales en el sector bananero del mercado emergente de Polonia: Caso Nación Banana S.A.**, previo a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

**Guayaquil, 02 de septiembre de 2024**

**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_  
**Barthon Macías, Iris Dennisse**  
**C.C: 0932541204**

f. \_\_\_\_\_  
**Vera Gavilánez, María José**  
**C.C: 1727177949**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Exploración de oportunidades comerciales en el sector bananero del mercado emergente de Polonia: Caso Nación Banana S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Barthon Macías, Iris Dennisse Vera Gavilánez, María José		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	02 de septiembre del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	129
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio Internacional, Economía, Mercado internacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Banano, Exportación, Factibilidad, Mercado, Logística, Polonia		
<b>RESUMEN / ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo investigativo tiene como finalidad determinar la factibilidad de incursionar en el mercado polaco, un nuevo mercado de la unión europea para la empresa "Nación Banana" dedicada a la exportación de banano ecuatoriano. Se adoptó una metodología exploratoria con un enfoque combinado, centrada en evaluar la capacidad de la empresa y la demanda potencial en Polonia, con el fin de formular la idea de establecer una colaboración con un centro de distribución sólido que maneje las operaciones necesarias para almacenar y distribuir el volumen requerido de banano ecuatoriano en el mercado polaco. Para la investigación, se realizaron entrevistas semi estructuradas a expertos en la exportación de banano de Ecuador y se llevó a cabo un análisis estadístico para proyectar la demanda. Se empleo el modelo de Canvas para delinear una oportunidad de negocio factible, aprovechando su estructura integral compuesta por nueve bloques esenciales de una empresa. Finalmente, se concluyó que Polonia representa un mercado prometedor que podría aumentar la demanda de banano ecuatoriano debido a la más alta calidad y una producción cuidadosa. Esta conclusión la confirma el análisis financiero, que muestra indicadores positivos, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$1.533.857,22 USD y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, lo que sugiere un pronóstico favorable para el proyecto.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +59399456784 +59397865432	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:iris.barthon@cu.ucsg.edu.ec">iris.barthon@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:maria.vera@cu.ucsg.edu.ec">maria.vera@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):</b>	<b>Nombre:</b> Freire Quintero, Cesar Enrique		
	<b>Teléfono:</b> +593-990090702		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec">cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			