

ZAMORANO
CARRERA DE GESTION DE AGRONEGOCIOS

**Viabilidad y factibilidad financiera para
comercialización de la marca ecuatoriana de banano
Valybanana a las trasnacionales que distribuyen al
mercado ruso.**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para
optar al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura

Presentado por

Rafael Huamán Febres-Cordero

HONDURAS
Noviembre, 2005

El autor concede a El Zamorano
permiso para reproducir y distribuir copia
de este trabajo para fines educativos. Para otras
personas físicas o jurídicas se reservan los derechos del autor.

Rafael Huamán Febres-Cordero

Honduras
Noviembre, 2005

Viabilidad y factibilidad financiera para comercialización
de la marca ecuatoriana de banano Valybanana a las
trasmnacionales que distribuyen al mercado ruso.

Presentado por

Rafael Huamán Febres-Cordero

Aprobado:

Maria Auxiliadora Pineda, M.A.E.
Asesora Principal

Ernesto Gallo, M. Sc.
Coordinador de la Carrera
de Gestión de Agronegocios

Marcos Vega, M.G.A
Asesor

George Pilz, Phd.
Decano Académico

Moisés A. Molina G., Ing.
Asesor

Kenneth L. Hoadley, D.B.A.
Rector

Guillermo Berlioz, B. Sc.
Coordinador de Pasantias y Tesis

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino correcto y darme fuerzas día a día durante toda mi existencia.

A mi padre Rafael Huamán Manssur por ser siempre mi apoyo incondicional, incentivándome en todas mis ideas y decisiones.

A mi madre Alexandra Febres Cordero de Huamán por darme su cariño y amor.

A mi hermano Fernando por darme su mano y consejos en los tiempos más difíciles.

A Raisa Bykova por brindarme su amistad y por saber escuchar mis problemas sin importar la distancia en que nos encontremos.

A mis compañeros de AGN y en especial a Daniel Gonzalez y Hernán Ramirez que fueron como mis hermanos.

A Carla Gamez por ser mi motivación diaria.

AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Maria Auxiliadora Pineda por todo el tiempo invertido, por su preocupación y por estar siempre pendiente de la realización de mi trabajo.

Al Ing. Marcos Vega por sus sabios y buenos consejos.

Al personal de Sorus en Rusia por la ayuda que me brindaron en mi pasantía, siempre los recordaré.

A todas las personas que me supieron apoyar y creyeron en mi para hacer posible la realización de mi trabajo especialmente a la Ing. Alexandra Rivera.

RESUMEN

Huamán, Rafael. 2005. Viabilidad y factibilidad financiera para comercialización de la marca ecuatoriana de banano Valybanana a las trasnacionales que distribuyen al mercado ruso. Proyecto especial para optar por el título de Ingeniero en Gestión de Agronegocios. P48

En Ecuador el banano ha tenido gran importancia en el comercio, debido a que es el principal generador de divisas, después del petróleo. En la actualidad el mercado ruso importa alrededor del 18 al 22% total de la producción de banano ecuatoriano, convirtiéndose así en un mercado muy interesante a suplir. Con este estudio se determinó la factibilidad y viabilidad financiera para poder exportar la marca de banano Valybanana propiedad de la compañía Recepcar S.A. al mercado de Rusia a través de las trasnacionales que atienden dicho mercado. La trasnacional Sorus determinó la cantidad de la marca Valybanana que estarían dispuestos a comprar (30 a 50% del total de las compra que realizan a la compañía Recepcar S.A. dependiendo la temporada del año), el precio de venta se proyectó con respecto al precio que se ha mantenido con la compañía Sorus desde el año 2002 (Don Carlos). En este proyecto se medirá las ganancias que tendría la compañía Recepcar S.A. vendiendo su propia marca de banano. Se realizó el estudio y los análisis financieros con respecto a vender únicamente la marca de banano de la compañía Sorus (sin proyecto) y con proyecto (vendiendo Valybanana 30 a 50% dependiendo de la temporada). VPFN sin proyecto es de \$ 30,405.88 con una relación costo beneficio 1.01 mientras que el VPFN con proyecto es de \$45,989.72 con una relación un poco superior a la anterior de 1.02.

Palabras clave: arancel, exportación, marca de banano, trasnacionales.

María Auxiliadora Pineda M.A.E.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Portadilla..... | i |
| Autoría..... | ii |
| Página de firmas | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimientos..... | v |
| Resumen | vi |
| Contenido | vii |
| Indice de Cuadros | viii |
| Indice de figuras | ix |
| Indice de Anexos | x |
| | |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 ALCANCES DEL ESTUDIO..... | 2 |
| 1.2 LIMITES DEL ESTUDIO | 2 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 3 |
| 1.3.1Objetivo General | 3 |
| 1.3.2Objetivos específicos..... | 3 |
| | |
| 2. REVISION DE LITERATURA | 4 |
| 2.1. EXPORTACIONES DE BANANO EN EL ECUADOR | 4 |
| 2.2. PRINCIPALES IMPORTADORES DE BANANO EN EL ECUADOR..... | 5 |
| 2.2.1 Exportaciones de banano en el mercado Europeo..... | 5 |
| 2.2.2. Exportaciones de banano en el mercado de EEUU | 7 |
| 2.2.3. Exportaciones de banano en el mercado de Rusia..... | 7 |
| | |
| 3. MATERIALES Y METODOS..... | 9 |
| 3.1. LOCALIZACION DEL ESTUDIO | 9 |
| 3.2. CALCULO DE LA OFERTA..... | 9 |
| 3.3. CALCULO DE LA DEMANDA | 9 |
| 3.4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA..... | 10 |
| 3.5. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO..... | 10 |
| 3.6. UTILIZACION DE INDICADORES FINANCIEROS..... | 11 |
| 3.7. IDENTIFICACION DE LOS ASPECTOS LEGALES DE EXPORTACION..... | 11 |
| | |
| 4. RESULTADOS Y DISCUCION | 12 |
| 4.1. CALCULO DE LA OFERTA..... | 12 |
| 4.1.1. Oferta actual de la compañía Recepcar S.A. | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.2. Proyección de la oferta de banano de la compañía Recepcar..... | 12 |
| 4.2 CALCULO DE LA DEMANDA | 13 |
| 4.2.1. Demanda de banano ecuatoriano..... | 13 |
| 4.2.2. Demanda de banano de la compañía Recepcar en Rusia | 14 |
| 4.2.3. Demanda de Valybanana en el mercado ruso..... | 14 |
| 4.3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA..... | 16 |
| 4.3.1. Analisis FODA | 16 |
| 4.3.2. Fuerzas de Michael Porter | 21 |
| 4.4. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO..... | 23 |
| 4.4.1. Inversión inicial | 23 |
| 4.4.2. Precio de venta | 23 |
| 4.4.3. Costos de la fruta | 24 |
| 4.4.4. Costos operacionales | 25 |
| 4.4.5. Flujo de caja (con y sin proyecto) | 27 |
| 4.5. UTILIZACION DE INDICADORES FINANCIEROS..... | 27 |
| 4.6. ASPECTOS LEGALES DE EXPORTACION..... | 28 |
| 4.6.1. Requisito para calificar como exportador..... | 28 |
| 4.6.2. Condiciones previas..... | 29 |
| 4.6.3. Requisitos y tramites generales | 30 |
| 5. CONCLUSIONES | 31 |
| 6. RECOMENDACIONES | 32 |
| 7. BIBLIOGRAFIA | 33 |
| 8. ANEXOS | 34 |

INDICES DE CUADROS

Cuadro

#

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Países suplidores de banano en la Unión Europea | 6 |
| 2. | Costos de la compañía Recepcar S.A | 11 |
| 3. | Oferta de banano actual de la compañía Recepcar S.A. | 12 |
| 4. | Proyección de la oferta de la compañía Recepcar S.A. | 13 |
| 5. | Proyección de la demanda de banano en el mercado ruso | 13 |
| 6. | Proyección de venta de banano en la compañía Recepcar S.A. en Rusia | 14 |
| 7. | Proyección de venta a la compañía Banafresh-Sorus (2006-2008)..... | 15 |
| 8. | Matriz de evaluaciones factores externos (EFE) | 18 |
| 9. | Matriz de evaluaciones de factores internos (EFI) | 19 |
| 10. | Análisis DOFA | 20 |
| 11. | Países suplidores de banano al mercado de Rusia..... | 22 |
| 12. | Costo FOB | 25 |
| 13. | Flujo de caja sin proyecto..... | 27 |
| 14. | Flujo de caja con proyecto..... | 27 |
| 15. | Indicadores financieros..... | 27 |
| 16. | Análisis de sensibilidad | 28 |

INDICES DE FIGURAS

Figura

#

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Principales países importadores de banano ecuatoriano | 4 |
| 2. | Principales frutas importadas por Rusia | 22 |
| 3. | Flujo de procesamiento de banano para su exportación | 26 |

INDICES DE ANEXOS

Anexos

#

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Estructuras de las exportaciones mundiales de banano en el 2003 | 34 |
| 2. | Estadística de las exportaciones de banano ecuatoriano en cajas por país (2000-2004)..... | 35 |
| 3. | Estructura del mercado de banano en la Unión Europea..... | 36 |
| 4. | Ventas mensuales de la compañía Recepcar S.A a sus diferentes destinos. | 37 |
| 5. | Distribución en ventas que realiza la compañía Recepcar S.A a las principales trasnacionales que atienden el mercado ruso..... | 38 |
| 6. | Respuestas de las trasnacionales rusas con respecto a la posible compra de la marca de banano Valybanana..... | 39 |
| 7. | Empaque de la marca Valybanana | 41 |
| 8. | Proyección de venta de banano en la compañía Recepcar S.A. en Rusia | 42 |
| 9. | Proyección de venta con la marca “Don Carlos” | 43 |
| 10. | Proyección de venta con la marca “Valybanana”..... | 44 |
| 11. | Proyección del precio de venta (2006-2008)..... | 45 |
| 12. | Proyección de costos de la fruta | 46 |
| 13. | Calculo del capital de trabajo sin proyecto Valybanana | 47 |
| 14. | Calculo del capital de trabajo con proyecto Valybanana | 48 |

1. INTRODUCCION

En la actualidad los principales productores de banano son India, China y Brasil, pero esto no quiere decir que sean los países con mayor cantidad de exportaciones de dicha fruta, debido a que gran parte de su producción se dirige al mercado interno.

Los principales países exportadores de banano son Ecuador, Costa Rica, Filipinas y Colombia.

Los grandes exportadores de banano se encuentran en América Latina, siendo el Ecuador el principal, los mayores importadores no tienen producción (con la excepción de algunos territorios europeos como las Islas Canarias o Maderas). Básicamente el mercado comprador está dominado por EEUU, la Unión Europea (UE), Rusia y Japón.

Las exportaciones de bananos producidos en Ecuador han tenido un gran auge desde la década de los 50's, apoyando al desarrollo del país, tanto desde el punto de vista económico como social. En la parte económica debido a su crecimiento y aportación al PIB, siendo uno de los productos con mayor generación de divisas y en la parte social ha contribuido a incrementar las fuentes de trabajo tanto de mano de obra no calificada como la calificada.

Durante la década de los 80's Ecuador alcanzó una producción promedio de 1,2 millones de toneladas de banano por año, dicho incremento fue fomentado por las exportadoras bananeras (Noboa S.A., Reybanpac, Standar Fruit Co, United Brand), que buscaban satisfacer la alta demanda insatisfecha en los mercados internacionales. El aumento en la producción se logró a través del incremento de préstamos a productores y al establecimiento de precios competitivos. Durante el año 2004 Ecuador experimentó un nuevo crecimiento en sus exportaciones alcanzando los 4,5 millones de toneladas al año (aproximadamente 240 millones de cajas de banano) y con esta cantidad sostenida y creciente Ecuador se convierte en un país muy interesante para los países importadores de banano. (Bananotas 2004)

La alta producción y comercialización de banano que experimenta Ecuador se debe a dos factores principales; primero, los costos de producción son menores comparados a los costos en que incurren los competidores latinoamericanos, debido principalmente a que los costos de control de Sigatoka Negra, y de mano de obra son inferiores; segundo, las áreas bananeras ecuatorianas no son sensibles a fenómenos naturales como huracanes. (Ampuero 2004)

Actualmente, Ecuador ocupa el primer lugar en las exportaciones bananeras mundiales, (Anexo 1) con un porcentaje del 33% del mercado; siendo sus principales consumidores los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia,

China, Argentina y Chile, que juntos importan aproximadamente el 90% (Anexo 2) total del banano proveniente del Ecuador. (Lucio-Paredes 2004)

En la actualidad las transnacionales y/o exportadoras (Noboa S.A., Reybanpac, Standar Fruit Co.) son las que manejan el mercado de las exportaciones de banano en el Ecuador, dichas compañías que abastecen principalmente los mercados de los Estados Unidos y de la Unión Europea, han tenido prácticas de comercio cuestionables durante la última década, con respecto al precio oficial establecido por el gobierno por caja de banano exportada, ofreciendo un precio inferior y con un alto riesgo de rechazo de la fruta en los puertos. En la actualidad dichas exportadoras prácticamente obligan a sus productores a firmar contratos o documentos de fidelidad aceptando el precio que las compañías establezcan, lo que perjudica enormemente a los productores.

ALCANCES DEL ESTUDIO

- El estudio evaluó la posibilidad que tiene la compañía Recepcar de exportar su nueva marca de banano (Valy banana) al mercado ruso, para así determinar si es factible y rentable la comercialización de dicha marca, proponiendo la cantidad de cajas idóneas para poder exportar.
- Determinar las ventajas de comercialización que tiene la compañía Recepcar S.A. ubicada en el Ecuador.

LIMITES DEL ESTUDIO

- En el estudio solo se incluirá la parte que corresponde al embarque de la fruta hasta cuando llegan a los puertos de Guayaquil. (FOB)
- Los compradores a analizar serán únicamente las compañías que abastecen de banano al mercado ruso.
- El estudio aplica únicamente a la compañía Recepcar S.A.

OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad y factibilidad financiera para la comercialización de la marca Valybanana para las trasnacionales rusas. (Desde el embarque hasta el puerto de Guayaquil-Ecuador)

1.3.2 Objetivos específicos

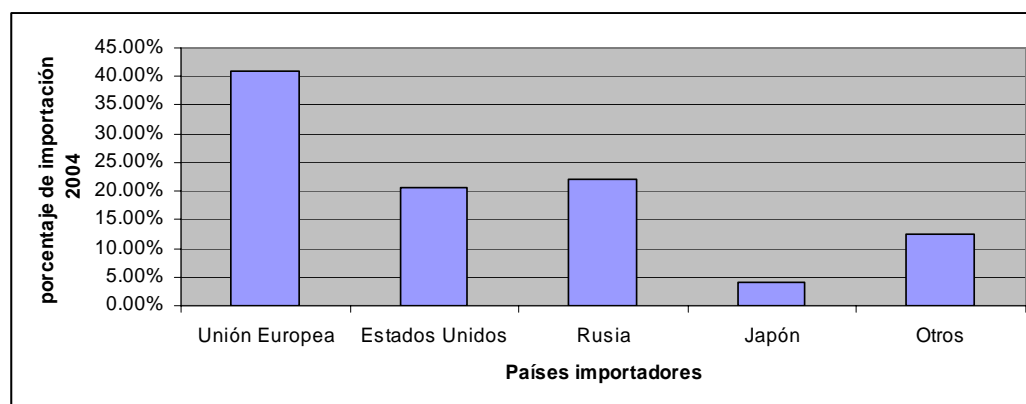
- Realizar un estudio del mercado ruso para determinar las variables más importantes con respecto al producto a comercializar (demanda potencial, oferta actual, competencia, precios y canales de comercialización)
- Determinar las ventajas competitivas de la compañía Recepcar S.A. que le permita operar con éxito al mercado ruso con su marca de banano.
- Calcular los costos de exportación por caja de banano y analizar las razones financieras para determinar la factibilidad del proyecto.
- Identificar los aspectos legales de exportación en Ecuador.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1. EXPORTACIONES DE BANANO EN EL ECUADOR

El Ecuador ha aumentado su producción de banano en los últimos 15 años, debido a su situación competitiva, la disponibilidad de crédito en los años 90 y los altos precios oficiales en el mercado interno en esa época, siendo sus principales mercado la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia y Japón.(Figura 1)

Figura 1. Principales países importadores de banano ecuatoriano 2004



Fuente: Banana Export 2005

El Ecuador tiene la ventaja de tener costos de producción más bajos que sus competidores latinoamericanos debido a que sus costos de control de la Sigatoka Negra y de mano de obra son menores. Del mismo modo las áreas bananeras no están sujetas a huracanes ni conflictos políticos que crean mucha incertidumbre en el negocio bananero, por estas razones el Ecuador debe aprovechar las ventajas comparativas para así fortalecer su estructura de producción y de comercialización.

La presencia de una mayor demanda de banano es durante los meses de Diciembre hasta Abril; esto se debe a que muchos países productores de banano como los países de la Unión Europea no lo pueden producir durante dicha temporada y no les queda otra que importar banano de otros países.

Se debe mencionar que el Ecuador no es el más grande productor de banano en el mundo, ya que hay otros países de mayor producción como lo son: India, China y Brasil, pero estos países exportan una mínima cantidad debido a que gran parte del banano producido es consumido por la población de sus respectivos países.

2.2 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE BANANO ECUATORIANO

En la actualidad la Unión Europea representa el mercado mas fuerte con un 40,82% del total de las importaciones de banano ecuatoriano, (Anexo2) mientras que las importaciones de EEUU se podría decir que se ha estancando y su futuro es muy incierto debido a sus regulaciones y controles aduaneros que encarecen el costo de la fruta a raíz de 11 Septiembre del 2001.

En los últimos cinco años la demanda de banano ecuatoriano ha tenido un crecimiento muy significativo en Europa del Este ocupando el 22,61% del total de las importaciones de banano proveniente de dicho país, siendo Rusia el mercado de mayor importancia, ya que en la actualidad ocupa entre el 18 al 22% total de las importaciones de banano proveniente del Ecuador. (Anexo 2)

2.2.1 Exportaciones de banano en el mercado Europeo

En la actualidad la Unión Europea produce un 18% del consumo total de bananas, sus principales países productores son: España, Francia, Portugal y Grecia. (Anexo3) El resto del banano proviene de las antiguas colonias de la Unión Europea como son: África, Caribe y Pacifico conocidas como el grupo ACP. La otra parte proviene de la región latinoamericana y es la mas importante conocida en el mercado como la “Zona Dólar” (Ecuador, Costa Rica, Colombia, Panamá, Honduras) debido a que se manejan y realizan sus operaciones con dicha moneda.

Mientras que el banano ingresa libre de cuotas y sin límites de volúmenes de exportación a los Estados Unidos, en el mercado de la Unión Europea se ha manejado con un Régimen de Licencias y Cuotas aplicadas únicamente a los países Latinoamericanos y con un régimen proteccionista de cero aranceles a los países productores de banano en Europa como: España, Portugal, Francia y Grecia; y las ex colonias o departamentos del África, Caribe y Pacifico conocido como el Grupo ACP.

El grupo de países ACP, se suscribió a la Convención Lome con la Unión Europea, dicha convención fue un acuerdo de comercio y ayuda que la UE firmó en el año 1975 con 48 de sus ex colonias, este arreglo permitió el libre acceso de impuestos y volúmenes a los países miembro del ACP y con ello se beneficiaron al libre mercado de la Unión Europea. En la actualidad este acuerdo cambio de nombre a Convención Cotonou, pero tiene la misma función del acuerdo anterior de comercio.

Los dos principales competidores del grupo ACP son Camerún y Costa Marfil. Estos países obtuvieron en el periodo 1993-2003 un crecimiento impresionante en las exportaciones de banano a la UE, y esto es motivado por el alto nivel de proteccionismo del arancel cero. En Latinoamérica los principales países competidores son Costa Rica y Colombia debido a que la mayoría de las compañías que exportan desde allí son propietarias de las licencias o permisos de exportación al mercado de la Unión Europea (Cuadro 1).

Cuadro 1. Países suplidores de banano en la Unión Europea.

| Origen | 1993 | 2003 | Var% |
|-----------------------|------------------|------------------|-------------|
| América Latina | | | |
| Ecuador | 650,631 | 798,462 | 22.72 |
| Costa Rica | 565,033 | 722,567 | 27.88 |
| Colombia | 451,780 | 671,597 | 48.66 |
| Panamá | 568,702 | 303,471 | -46.64 |
| Países ACP | | | |
| Camerún | 146,901 | 292,868 | 99.36 |
| Costa de Marfil | 161,258 | 202,036 | 25.29 |
| Republica Dominicana | 61,667 | 109,434 | 77.43 |
| Total | 2,605,972 | 3,100,435 | |

Fuente: Eurostat (estas cantidades son en toneladas métricas)

Algunos sectores del Ecuador manifiestan un beneficio con el sistema actual de licenciaturas porque dicho documento es un permiso de exportación al mercado de la Unión Europea, pero no todas las compañías exportadoras de banano en el Ecuador son propietarias de dichas licencias o permisos de exportación. Si se compara el crecimiento de exportación de banano del Ecuador con los otros países competidores de Latinoamérica como: Colombia y Costa Rica se puede observar que han tenido un crecimiento más elevado que el Ecuador y esto se explica por dos razones:

- Los antecedentes históricos relacionados con los volúmenes de exportación reconocidos por la UE, cuando se establecieron las cuotas para los países latinoamericanos. (Anexo 3)
- Debido a que se necesitan licencias y/o permisos de exportación para acceder al mercado de la UE y los grandes propietarios de las licencias son las compañías: Estándar Fruit y United Brand entre otras y estas compañías realizan sus exportaciones de banano con mayor énfasis en Colombia y Costa Rica.

El sistema actual de cuotas y licencias es excesivamente limitante y desventajoso para los productores y exportadores ecuatorianos, debido a que existen las siguientes restricciones:

- Solo las exportadoras que sean propietarias de las licencias pueden exportar a la UE.
- Un arancel de 75 euros/tonelada de banano que las exportadoras Latinoamericanas deben pagar para exportar su fruta al mercado de la UE.

Los países de la Unión Europea importa el banano sobre un cupo máximo de 2,8 millones de toneladas métricas por año creando así un límite en el ingreso de banano proveniente de los países latinoamericanos.

El 1ero de Febrero del presente año se concreto que para el año 2006 se van a eliminar las licencias, pero van a cobrar un arancel de 230 euros/ton exportada a la Comunidad Europea, más del triple que es en la actualidad, según el Economista Pablo Lucio Paredes el mercado bananero con este nuevo arancel podría causar a los países

productores de banano de América Latina una pérdida anual de 500 millones de dólares.

La Comisión Europea, en nombre de la UE, ha solicitado en el mes de Septiembre del presente año, el arbitraje de la OMC sobre su última propuesta, que fija un arancel de 187 euros por tonelada para la entrada de banano procedente de los naciones abastecedoras "más favorecidas", en su mayoría países latinoamericanos.

Según el Economista Pablo Lucio Paredes se debería dar una negociación entre 100 y 120 euros por tonelada métrica exportada para que el arancel sea un poco más justo para la zona dólar.

2.2.2 Exportaciones de banano en el mercado de EEUU

Estados Unidos ocupa uno de los principales mercados de destino para el banano ecuatoriano. Con un volumen de 1 millón de toneladas métricas en el 2003 y de 640 mil toneladas métricas durante los primeros 7 meses del 2004. Con esto se puede señalar que el consumo de banano en Estados Unidos se ha mantenido estable con 28 libras per. capita año, sin ninguna variación significativa durante los últimos 10 años.

Este estancamiento del consumo de banano se debe a la competencia de productos sustitutos, ya que cada vez son más los productos que están al alcance de este país. Además los cambios alimenticios de los americanos han conllevado a seguir regímenes de dieta con niveles bajos de carbohidratos.

Una de las principales problemáticas con las exportaciones de banano a EEUU es la ley contra el bioterrorismo que ha tomado más fuerza desde lo ocurrido el 11 de Septiembre del 2001. Por eso existen varios procesos de inspección para los productos provenientes del extranjero, y dichas inspecciones se han fortalecido de tal manera que perjudican a los productos perecederos como el banano ya que dicha fruta requiere de un manejo mucho más rápido y eficaz.

Igualmente las sanciones por no cumplir un simple papeleo con la Aduana de los EEUU, pueden traer consecuencias económicas negativas tanto para el importador como para el exportador que esta entre \$500 y \$5000 en concepto de cancelación de servicio de almacenaje, transporte y hasta pagos de agencias de inspección contratadas por instituciones federales norteamericanas.

2.2.3 Exportaciones de banano en el mercado de Rusia

Rusia es uno de los principales mercados para el comercio de banano. Las exportaciones han obtenido un crecimiento notable después de la disolución de la Unión Soviética. El intercambio comercial que ha tenido el Ecuador con Rusia, en la época de la Unión Soviética apenas representaba \$ 20 millones de dólares anuales. Durante el periodo de 1992-2004 se ha dado un notable crecimiento en las exportaciones de banano con destino Rusia y con esto incrementando el intercambio comercial entre estos dos países.

En el Ecuador existe hasta el momento tres compañías importadoras de frutas Rusas (Sorus, Sunway y JFC), que han constituido compañías exportadoras con

representaciones locales en el Ecuador, estas atienden exclusivamente al mercado ruso. Dicho mercado es muy interesante debido a su alta población de aproximadamente 148 millones de habitantes y por su incremento en la demanda de banano, ya que dicha fruta se caracteriza por su accesibilidad en precio y sabor.

El banano se ha convertido en una de las frutas más populares en Rusia. Proveniente principalmente de los Países de América Latina (Ecuador, Colombia, Costa Rica), en la actualidad ocupa aproximadamente el 22% de las importaciones totales del banano ecuatoriano con una cantidad aproximada de 850.000 toneladas métricas por año aproximadamente.(Anexo 2)

Según Robert Khaybullin gerente general de la exportadora Banafresh S.A. la situación en Rusia es estable un hecho que permite predecir que dicho mercado aumentará sus importaciones en un 10.15% más, durante los próximos años. Con base en los anterior Banafresh S.A. esta realizando proyecciones de modernización de sus instalaciones existentes y construcciones de nuevas terminales en Rusia y en la compra de nuevos buques clases tipo "Ice Class" para así satisfacer la creciente demanda en Rusia.

Hay que señalar que existe una importante corriente de exportaciones ecuatorianas que llegan a Rusia por medio de otros mercados, tal es el caso del banano y las flores, productos que frecuentemente llegan al mercado ruso por triangulación, es decir pasando por mercados como Miami, Hamburgo, Ámsterdam y Frankfurt, donde son reexportados, perdiendo la denominación de producto ecuatoriano.

Las importaciones de Rusia han incrementado los últimos cuatro años debido a los siguientes factores:

- Las compañías importadoras de Rusia están muy interesadas en las importaciones de banano y han decidido asentarse en el Ecuador (Sorus, Sunway y JFC), debido a que el Ecuador es el primer país exportador de banano en el mundo.
- En el Ecuador existen volúmenes estables de fruta durante el año, y esto no ocurre en los demás países productores de banano, y por esta razón es más atractivo para las compañías como lo son: Sorus, Sunway y JFC importar bananas desde el Ecuador.
- El nivel de consumo de banano en Rusia ha incrementado debido a que las familias rusas prefieren comer en sus hogares, diferente costumbre a las familias comunes de EEUU.
- Los costos de importación que incurren las compañías rusas son equivalentes a los que ocupa el mercado europeo y mucho más bajos que las marcas principales en el mercado como United Brand y Standar Fruit y por esta razón se han motivado a incrementar sus niveles de importación.

La competencia en el mercado de frutas que existe en Rusia se debe básicamente a tres compañías rusas: Sorus, JFC y Sunway; sus logros son significativos al proveer banano en Rusia ya que era muy limitado durante la época de la antigua Unión Soviética. La razón de este incremento se debe básicamente a los bajos costos de transporte que incurren las compañías en distribuir dicha fruta a las diferentes ciudades de Rusia.

3. MATERIALES Y METODOS

Entre los materiales utilizados fueron:

- Información primaria
 1. Información sobre el mercado ruso y las transnacionales con el entorno de exportación.

- Información secundaria:
 1. Información técnica de exportación
 2. Registros de exportación
 3. Registros contables
 4. Registros de ventas

LOCALIZACION DEL ESTUDIO

El lugar donde se realizó el estudio fue en la compañía Sorus ubicada en San Petersburgo y en algunas de sus sucursales en Moscú y Kostroma. Así mismo se visitó la compañía Recepcar en Guayaquil y sus filiales en Vines, Quevedo y Milagro para la recopilación de información de los costos y aspectos legales de exportación. Finalmente, en Zamorano se analizaron los datos e información recopilada para proceder a la elaboración del informe final.

A continuación se describe la forma como se manejó la investigación con base en la recolección de datos y sus respectivos análisis.

CALCULO DE LA OFERTA

Con respecto a la oferta que proporcionará la compañía Recepcar S.A., se realizó un análisis de promedio móvil semanal usando las cantidades de cajas de banano que han sido exportadas desde el año 2002 hasta la actualidad y de esta manera se determinó la cantidad que dicha compañía va a exportar durante los tres años siguientes.

CALCULO DE LA DEMANDA

La demanda de banano ecuatoriano hacia el mercado ruso se calculo con base en los datos estadísticos de las principales compañías compradoras de banano en dicho mercado, durante los últimos 5 años y de esta forma se proyectó el consumo de los tres años siguientes. Determinando que porcentaje de banano, la compañía Recepcar podría exportar a Rusia.

Además se enviaron vía correo electrónicos propuestas para las transnacionales de banano que atienden al mercado ruso (Sorus, Sunway y JFC) para así determinar que cantidad de la nueva marca de banano estarían dispuestos a comprar.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Se elaboró un FODA, para así obtener información objetiva, la cual ayude a determinar las estrategias de desarrollo y crecimiento de las exportaciones de Valy banana.

Se realizó la medición de las evaluaciones de los factores externos e internos de la compañía, en la cual se midió el peso que tiene en la industria, los factores determinantes y críticos. Se puso una calificación en la cual la compañía Recepcar esta utilizando todos sus recursos para aprovechar de una mejor manera el peso que tiene en la industria dichos factores.

Se elaboró un DOFA para así manejar de una mejor manera las estrategias que puede utilizar la compañía Recepcar S.A. en el proyecto.

Se analizó la industria bananera utilizando las 5 fuerzas de Michael Porter de la siguiente manera:

- En la dificultad que existe para entrar al negocio de exportación de la nueva marca.
- Análisis de la competencia actual en el mercado ruso bananero.
- Cuales son los otros países productores de banano que proveen dicha fruta al mercado ruso.
- Análisis de los consumidores y/o clientes directos (exportadoras o importadoras)
- Análisis de los productos o frutas sustitutos que tiene el banano en el mercado ruso.

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

Se analizó el capital de trabajo y la inversión de capital fijo necesario para poder exportar el producto al mercado ruso, analizando los diversos costos de procesamiento, embarque, trámites legales de exportación y la proyección de utilidades del proyecto para reflejarlos en los flujos de caja (Cuadro 2)

Cuadro 2. Cuadro de costos de la compañía Recepcar S.A.

| Costo de la Fruta | Costo de Material De Empaque | Costo de Exportación |
|--|---|--|
| Este depende de la temporada del año ya que existe muchas fluctuaciones en lo que a precio se Refiere. | 1. Cartón Tapas Fundas Cartulinas 2. Material Chico Plástico Ligas Etiquetas Químicos | 1. Estabilizadora 2. Verificadora 3. Tramitadora 4. Impuestos |

UTILIZACION DE INDICADORES FINANCIEROS

Se pudo determinar la factibilidad del proyecto de exportación con base en las siguientes razones financieras: Valor presente de los flujos netos y su relación beneficio costo. Se realizó un análisis de sensibilidad para observar las variaciones en cantidades y precio de venta por caja exportada.

IDENTIFICACION DE LOS ASPECTOS LEGALES DE EXPORTACION

En este estudio se determino los requisitos, trámites, restricciones y regulaciones a las que está sometida la nueva marca previa a su exportación, así como las regulaciones del mercado, tales como registros sanitarios, regulaciones del ministerio de salud, calidad de exportación, aranceles, y otros requisitos. Se tomará en cuenta los costos incurridos en la realización de estas actividades.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

CÁLCULO DE LA OFERTA

Oferta actual de la compañía Recepcar S.A.

La compañía Recepcar comercializa aproximadamente de 40.000 a 60.000 cajas de banano semanalmente, dicha producción es comprada por las exportadoras, para distribuirlo a diferentes partes del mundo, en la mayoría de los casos las ventas que realiza la compañía Recepcar lo hace con la marcas de las compañías compradoras (Cuadro 3).

Cuadro 3. Oferta de banano actual de la compañía Recepcar S.A.

| Año | Exportación total | Destino UE y EEUU | Destino Rusia | Valybanana (Rusia) |
|------|-------------------|-------------------|---------------|--------------------|
| 2002 | 1,806,619 | 1,067,392 | 739,227 | 52,354 |
| 2003 | 2,224,759 | 1,290,442 | 934,317 | 300,182 |
| 2004 | 2,198,291 | 1,311,375 | 886,916 | 134,762 |
| 2005 | 1,973,754 | 1,217,446 | 756,308 | 106,277 |

Fuente: Recepcar, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005

Se recolecto la información de exportación de la compañía Recepcar desde el año 2002 hasta el mes de Septiembre del 2005. (Anexo 4)

La calidad de banano que distribuye la compañía Recepcar ha sido de muy alta. En la actualidad se encuentran certificadas para la exportar a la Unión Europea y Los Estados Unidos, por dicha razón no será ninguna complicación vender la marca de banano Valybanana, a las compañías que atienden al mercado ruso.

Proyección de la oferta de banano de la compañía Recepcar

Se tomaron los datos de las exportaciones mensuales de la compañía desde el año 2002, hasta el 2005, de esta manera se pudo proyectar las ventas de los 3 años siguientes, utilizando el promedio móvil. Se pudo conocer la variación entre mes, esto es debido a que la demanda es variable dependiendo la temporada del año.

Para calcular la cantidad que podría ser exportada durante los meses de, Octubre, Noviembre y Diciembre, se realizo un promedio del total de las exportaciones de la compañía Recepcar durante los años anteriores, para proyectar las cantidades de los meses restantes del año 2005 (Cuadro 4)

Cuadro 4. Proyección de oferta de la compañía Recepcar S.A. (2006 al 2008)

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Enero | 150,564 | 168,400 | 225,632 | 190,528 | 183,781 | 192,085 | 198,007 |
| Febrero | 154,565 | 212,510 | 194,890 | 226,252 | 197,054 | 207,677 | 206,468 |
| Marzo | 163,564 | 343,216 | 336,354 | 194,824 | 259,490 | 283,471 | 268,535 |
| Abril | 165,433 | 340,251 | 217,892 | 199,246 | 230,706 | 247,024 | 223,717 |
| Mayo | 150,454 | 149,336 | 160,302 | 159,580 | 154,918 | 156,034 | 157,709 |
| Junio | 156,003 | 141,035 | 159,835 | 134,402 | 147,819 | 145,773 | 146,957 |
| Julio | 155,404 | 140,352 | 145,633 | 135,243 | 144,158 | 141,347 | 141,595 |
| Agosto | 150,985 | 143,424 | 149,864 | 149,088 | 148,340 | 147,679 | 148,743 |
| Septiembre | 142,031 | 146,987 | 140,348 | 143,122 | 143,122 | 143,395 | 142,497 |
| Octubre | 136,402 | 137,728 | 135,621 | 136,584 | 136,584 | 136,629 | 136,354 |
| Noviembre | 139,845 | 148,820 | 152,792 | 147,152 | 147,152 | 148,979 | 149,019 |
| Diciembre | 141,369 | 152,700 | 179,128 | 157,732 | 157,732 | 161,823 | 164,104 |
| Total | 1,806,619 | 2,224,759 | 2,198,291 | 1,973,754 | 2,050,856 | 2,111,915 | 2,083,704 |

Fuente: Recepcar, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005.

Las fincas que producen esta fruta son en promedio medianas extensiones y totalmente tecnificadas. Estas se encuentran certificadas para exportar a la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, por ende la certificación para exportar con la marca de banano creando su propio empaque para la marca Valybanana (Anexo 7) al mercado ruso no será ninguna complicación.

CÁLCULO DE LA DEMANDA

Demanda de banano ecuatoriano

Para calcular la demanda de banano ecuatoriano a Rusia, se recolectaron las cantidades de cajas que compraban las compañías que abastecían dicho mercado y de esta manera se logro proyectar la demanda de banano durante los tres años siguientes utilizando promedio móvil en los porcentajes.

Cuadro 5. Proyección de la demanda de banano en el mercado ruso

| Año | Cajas Exportadas | % de crecimiento |
|------------|-------------------------|-------------------------|
| 2000 | 29,576,687 | |
| 2001 | 39,497,922 | 33.54% |
| 2002 | 41,810,157 | 5.85% |
| 2003 | 47,700,847 | 14.09% |
| 2004 | 52,538,607 | 10.14% |
| 2005 | 60,896,079 | 15.91% |
| 2006 | 67,897,967 | 11.50% |
| 2007 | 76,662,983 | 12.91% |

Fuente: Sorus, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005

Según Pavel Bandurovsky, 2005 el análisis de la tendencia de consumo de banano en el mercado ruso y su creciente penetración en los mercados de la parte del oeste del país, indican que este mercado continuará creciendo.

De esta manera el crecimiento de las compañías rusas en asentarse en el Ecuador, se debe a muchos motivos y van desde la condición de ser el primer país exportador de dicha fruta, hasta su sabor y calidad. En el Ecuador hay volúmenes estables de fruta, disponible las 52 semanas del año, cosa que no ocurre en los demás países productores.

Además las compañías rusas instan al gobierno del Ecuador dar una mayor importancia a las relaciones comerciales con Rusia, debido a que dejó de ser un mercado emergente para convertirse en su mercado natural, puesto que en los últimos años, las exportaciones a dicho país se han duplicado y en la actualidad representan el 18% de la demanda total de banano.

Demanda de banano de la compañía Recepcar S.A. en Rusia

Se determinó la demanda recolectando las compras que realizaban las compañías rusas (Sorus, Sunway y JFC) desde el año 2002. (Anexo 5) Luego para proyectar su demanda de banano se elaboró un promedio móvil para los años 2006 al 2008.

Cuadro 6. Proyección de venta de banano de la compañía Recepcar S.A. en Rusia.

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Enero | 73,453 | 81,968 | 76,716 | 72,456 | 76,148 | 76,822 | 75,536 |
| Febrero | 69,433 | 78,206 | 79,185 | 71,945 | 74,692 | 76,007 | 75,457 |
| Marzo | 54,345 | 174,456 | 151,360 | 73,235 | 113,349 | 128,100 | 116,511 |
| Abril | 65,467 | 172,943 | 92,643 | 78,342 | 102,349 | 111,569 | 96,226 |
| Mayo | 44,356 | 72,701 | 77,436 | 65,321 | 64,954 | 70,103 | 69,453 |
| Junio | 56,543 | 53,255 | 68,376 | 66,945 | 61,280 | 62,464 | 64,766 |
| Julio | 62,759 | 58,208 | 63,465 | 55,423 | 59,964 | 59,265 | 59,529 |
| Agosto | 74,053 | 41,370 | 58,565 | 52,234 | 56,556 | 52,181 | 54,884 |
| Septiembre | 65,035 | 42,435 | 54,913 | 54,802 | 54,296 | 51,612 | 53,906 |
| Octubre | 64,125 | 53,245 | 52,734 | 56,701 | 56,701 | 54,845 | 55,246 |
| Noviembre | 55,938 | 64,765 | 59,567 | 60,090 | 60,090 | 61,128 | 60,219 |
| Diciembre | 53,720 | 40,765 | 51,956 | 48,814 | 48,814 | 47,587 | 49,293 |
| Total | 739,227 | 934,317 | 886,916 | 756,308 | 829,192 | 851,683 | 831,025 |

Fuente: Recepcar, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005

Demanda de Valybanana en el mercado ruso.

Se logró proyectar la demanda de la marca Valybanana, ofrecida por la compañía Recepcar, por medio de los correos electrónicos y entrevistas a las principales compañías compradoras de banano que atienden el mercado ruso, (Sorus, Sunway, JFC) de esta manera se determinó

las cantidades de caja de banano Valybanana que estarían dispuestos a comprar y su frecuencia. (Anexo 6)

La única compañía que esta dispuesta a comprar la marca ofrecida por la compañía Recepcar S.A. es la importadora Sorus, con un 30 a 50% de lo que se vende a dicha importadora, dicho porcentaje depende de la temporada del año.

En la entrevista que se hizo con el Gerente General de la compañía Banafresh (sucursal de Sorus en Ecuador) la principal razón de compra de dicha marca es para mantener los precios de banano estable en el mercado, durante la temporada alta en precios (Enero a Abril), debido a que todos los productores quieren vender su fruta a mayor precio y la mejor manera de mantener los precios estables es que la compañía Banafresh S.A. realice contratos con sus productores (precios del banano estable todo el año) y en tal caso cuando la fruta deba subir de precio la compre con la marca Valybanana que apenas representa entre el 2 al 5% de sus importaciones totales y de esta manera dicha compañía no tendrá la responsabilidad de pagar un mayor precio a sus productores con su marca (Don Carlos).

Para lograr proyectar la cantidad de venta de Valybanana, primero se proyecto la cantidad de banano que compraría la exportadora Banafresh S.A. durante el 2006 hasta el 2008. Para luego separar las ventas que van de un 30% a 50% con la marca Valybanana, dicho porcentaje según el gerente general de la compañía Banafresh depende de la temporada del año, debido que en la época de Diciembre a Abril los precios por caja de banano tienden a subir. (Anexos 8, 9 y 10)

Cuadro 7. Proyección de venta a la compañía Banafresh S.A - Sorus (2006-2008)

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Enero | 24,560 | 29,456 | 26,832 | 24,735 | 26,396 | 26,855 | 26,204 |
| Febrero | 25,436 | 27,948 | 23,565 | 19,543 | 24,123 | 23,795 | 22,756 |
| Marzo | 15,420 | 9,543 | 35,875 | 16,845 | 19,421 | 20,421 | 23,140 |
| Abril | 23,745 | 7,842 | 35,743 | 24,654 | 22,996 | 22,809 | 26,550 |
| Mayo | 14,365 | 18,565 | 8,367 | 21,053 | 15,588 | 15,893 | 15,225 |
| Junio | 18,647 | 18,542 | 20,565 | 20,465 | 19,555 | 19,782 | 20,092 |
| Julio | 22,564 | 22,856 | 19,812 | 15,445 | 20,169 | 19,571 | 18,749 |
| Agosto | 5,156 | 15,365 | 14,672 | 18,541 | 13,434 | 15,503 | 15,537 |
| Septiembre | 25,785 | 15,423 | 21,956 | 15,431 | 19,649 | 18,115 | 18,788 |
| Octubre | 26,564 | 12,769 | 15,654 | 18,329 | 18,329 | 16,270 | 17,146 |
| Noviembre | 19,563 | 15,655 | 6,602 | 13,940 | 13,940 | 12,534 | 11,754 |
| Diciembre | 21,575 | 12,586 | 18,954 | 17,705 | 17,705 | 16,738 | 17,775 |
| Total | 243,380 | 206,550 | 248,597 | 226,686 | 231,303 | 228,284 | 233,718 |

Fuente: Recepcar, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

4.3.1 Análisis FODA

Fortalezas

- La compañía Recepcar maneja costos mucho mas bajos que la competencia debido a que utiliza la infraestructura de las exportadoras o importadoras grande, para realizar sus operaciones de exportación.
- La fruta que comercializa la compañía Recepcar es de alta calidad, eso lo demuestran las constantes inspecciones que se le dan al banano al momento de exportarlo, con una calidad fluctuante entre 88 a 99%, superior a la requerida que es 80%.
- Recepcar tiene muy buenas relaciones con las productoras de cartón, químicos y material chico; utilizados en el proceso de exportación, con el fin de lograr obtener unos precios mas cómodos para sus productores y atrayendo así a otros productores de banano de diferentes compañías.
- Por la experiencia profesional y operativa que maneja la compañía, se hace muy atractiva para los nuevos participantes en el mercado bananero (Optifood)
- La compañía tiene la capacidad de ofrecer servicios adicionales, como dar capacitaciones de producción de bananos a los productores.
- En la compañía existe un rápido flujo de efectivo, debido a que se exporta la fruta semanalmente.

Oportunidades

- Desde el año 1998, las exportaciones de banano hacia el mercado ruso han tenido un crecimiento considerable, en la actualidad Rusia es el tercer país importador en el mundo y según los expertos de dicho mercado este crecimiento seguirá durante los próximos años.
- Compañías rusas han abierto sus operaciones en el Ecuador (Sorus, Sunway y JFC) y están dispuestas a comprar la mayor cantidad de banano posible, para así satisfacer la demanda creciente de dicho mercado.
- Muchas compañías exportadoras de banano ecuatorianas se encuentran con contratos de fidelidad con el mercado de la Unión Europea o el de Estados Unidos, dejando prácticamente libre el mercado de Rusia.
- En la actualidad no existe aranceles o licencias para exportar al mercado ruso, de esta manera existe una mayor utilidad en la exportación y sin tantas limitaciones de cupo.
- Existen diferentes mercados y si por alguna razón, un mercado deja de comprar por una sobre oferta, la compañía Recepcar tiene la posibilidad de vender a un mercado no tan saturado en esa temporada (EEUU, UE y Rusia principalmente).
- El gobierno da un incentivo monetario a las exportadoras.

Debilidades

- En la actualidad la compañía Recepcar no tiene la capacidad necesaria para realizar sus exportaciones de una forma independiente necesita obligadamente de alianzas estratégicas con las trasnacionales, debido a su falta de disponibilidad de capital.
- Como es una compañía que recién entra al mercado de la exportación de banano, no tiene tantos productores a contrato de abastecimiento como otras compañías exportadoras.
- No tiene la capacidad de establecer precios en el mercado, depende de los precios que propongan las grandes compañías exportadoras o importadoras.
- No tiene filiales suficientes para abarcar mayor cantidad de productores bananeros (Machala, Triunfo, etc.)

Amenazas

- En la actualidad se han fundado algunas empresas que trabajan de la misma manera que la compañía Recepcar.
- Posibles cambios drásticos en la política comercial por factores gubernamentales.
- Trastornos de la producción por daños climáticos o por nuevas plagas y enfermedades.
- Posibles cambios en los mercados, principalmente el de la Unión Europea, por el alto precio de arancel bananero (2006) y esto hace que la compañía dependa más del mercado ruso.
- Existe la posibilidad que las comercializadoras rusas de banano, muevan sus operaciones a Centro América.
- Existe una sobre-oferta de banano por la alta cantidad de productores bananeros en el Ecuador.

Cuadro 8. Matriz de evaluaciones de factores externos. (EFE)

| Factores Determinantes del Éxito | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| Oportunidades | | | |
| 1 El mercado ruso ha tenido un incremento en sus importaciones de banano que representan 22% total de la exportaciones Bananeras. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2 Compañías rusas han abierto sus operaciones en el Ecuador. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3 Muchas compañías se encuentran con contratos de fidelidad a los mercados de la UE y el de los EEUU. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 4 No existe aranceles ni licencias para exportar el banano a Rusia. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 5 Tiene muchas opciones de ventas o Mercados en el cual puede distribuir su fruta. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6 Existen incentivos por parte del gobierno | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Amenazas | | | |
| 1 En la actualidad se han creado varias Empresas que trabajan como Recepcar. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 2 Posibles cambios drásticos en la política comercial o gobiernos. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3 Trastorno de producción por enfermedades al cultivo o por daños climáticos. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 4 Mayor dependencia al mercado ruso debido A la saturación y altos aranceles del Mercado de la UE. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 5 Posibilidad de que las compañías rusas Muevan sus operaciones a Centro América | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 6 Existe una sobre-oferta de banano en el Ecuador | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Total | 1,00 | | 2,78 |

En la actualidad la compañía se esta manejando de una manera superior a lo requerido (2,5), esto significa que esta aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y se esta tratando de minimizar los posibles efectos de las amenazas externas.

Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores internos. (EFI)

| Factores Críticos Para el Éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Maneja costos muchos mas bajos que la Competencia. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 2 La fruta es de alta calidad entre el 88 a 99%. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 3 La compañía tiene buenas relaciones con las productoras de cartón, químicos, etc. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 4 Personal capacitado y experiencia. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 5 Tiene la capacidad de desarrollar y ofrecer Servicios adicionales. | 0,13 | 3 | 0,39 |
| 6 La compañía tiene un flujo de capital rápido. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Debilidades | | | |
| 1 No tiene capacidad necesaria para poder exportar por si mismo. | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 2 No dispone de muchos productores Bananeros. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 3 No puede establecer precios en el mercado | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 4 Carece de filiales en las regiones bananeras | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Total | 1,00 | | 2,67 |

Se pudo determinar en la matriz de evaluación de factores internos, que la compañía Recepcar debe utilizar mejores estrategias para minimizar el efecto que les ocasionan sus debilidades, principalmente en la disponibilidad de los productores bananeros.

Para determinar las calificaciones y el peso que tiene dentro de la industria, se realizó reuniones con el gerente de la compañía y con los departamentos de exportaciones y financiero de la compañía Recepcar S.A.

Cuadro 10. Análisis DOFA

| | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|
| Análisis DOFA | 1. Maneja costos mas bajos que la competencia 2. La fruta es de alta calidad entre el 88 a 99%. 3. La compañía tiene buenas relaciones con los proveedores de empaque de cartón, químicos, etc. 4. Personal capacitado y con experiencia. 5. Tiene la capacidad de desarrollar su negocio con actividades a fines, como venta de bienes y servicios. 6. La compañía tiene un flujo de capital rápido.(semanal) | 1. No tiene infraestructura de embarcación que facilite la logisitca para llevar el producto directamente al consumidor final ruso. 2. No dispone de muchos proveedores bananeros. 3. No puede determinar precios en el mercado 4. Carece de filiales en las regiones bananeras |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| 1. El mercado ruso ha tenido un incremento en sus importaciones de banano con el 22% total de las exportaciones bananeras. 2. Compañías rusas han abierto sus operaciones en el Ecuador. 3. Muchas compañías ecuatorianas se encuentran con contratos de fidelidad a los mercados de la UE y el de los EEUU. 4. No existe aranceles ni licencias para exportar el banano a Rusia. 5. Tiene muchas opciones de ventas o mercados en el cual puede distribuir 6. Existen incentivos por parte del gobierno | 1. Negociar con los compradores precios mas altos que lo establecido en el mercado, por los estándares de calidad. (F2,O5) 2. Desarrollar capacitaciones a pequeños y medianos productores en conjunto con el gobierno dando un imagen a la empresa de responsabilidad social (F5, O6) 3. Realizar reuniones con las compañías rusas establecidas en Ecuador, con el fin de establecer relaciones comerciales ampliando a un más la cartera de clientes. (F4,O2) | 1. Negociar precio al mejor comprador por la amplitud de opciones de venta. (D3,O5) 2. Establecer en un mediano plazo una filial en Machala, provincia del Oro, con el fin de incrementar la cantidad producida para abastecer las demanda del mercado ruso, siendo que estas han incrementado en los últimos 6 años. (D4,O1) |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| 1. En la actualidad se han creado varias empresas que trabajan como Recepcar. 2. Posibles cambios drásticos en la política comercial o gobiernos. 3. Trastorno de producción por enfermedades al cultivo o por daños climáticos. 4. Mayor dependencia al mercado ruso debido a la saturación y altos aranceles de la UE 5. Posibilidad de que las compañías rusas muevan sus operaciones en Centro América 6. Existe una sobre-oferta de banano en el Ecuador | 1. Negociar por calidad ante el mercado ruso, para contrarrestar la competencia (F1,O1) 2. Realizar una calendarización de capacitaciones a los productores proveedores de banano en los temas de control de enfermedades, para disminuir los riesgos de perdida. (F4,O3) | 1. Realizar alianzas estratégicas para exportar al mercado ruso con el fin de facilitar la logística (trasnacionales, o con comercializadores que realizan el mismo trabajo que la compañía) (D1, A1) |

4.3.2 Fuerzas de Michael Porter

Rivalidad entre las empresas que compiten

En la actualidad la rivalidad que tiene la compañía Recepcar con las otras empresas, (Grupsa, Bio-Ecuador, Forzabana) es muy fuerte aunque, dicha compañía ha tomado ciertas medidas para enfrentar a su competencia directa, es decir a pequeñas o medianas empresas que quieren exportar su producción de banano por medio de las transnacionales.

Para poder defenderse en el mercado, Recepcar ofrece a los productores bananeros un precio mayor que su competencia directa, que en temporada alta circula ente 3,00 a 4,00 dólares y en la temporada bajas, trata de no bajarlo a 2,20 dólares y cobra un bajo precios por los servicios ofrecidos (0,03 centavos de dólar por caja de banano exportada) comparando a la competencia.

Otras de las ventajas que tiene la compañía Recepcar, es que mantiene una mejor relación con las trasnacionales de Ecuador, debido a que se asocio a la AEBE (Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador), en dicha asociación discuten varios temas importantes de las exportaciones de banano, para evitar polémicas en precios y cantidad a exportar. Además que le permite estar actualizada en la información y con esto puede tomar mejores decisiones que la competencia directa.

La entrada potencial de competidores nuevos

Durante el transcurso de los últimos cinco años, el negocio bananero, tanto para la producción y exportación no ha ido muy bien, en lo referente a precios, de esta manera muchas empresas han decidido cerrar sus operaciones o trabajar en otras áreas de mayor rentabilidad como es el caso de producción de tilapia, flores y cacao; debido a que el mercado tiene una sobre oferta de banano.

La otra barrera que impide el desarrollo de nuevas empresas es la falta de experiencia y de lealtad que tendrían con los clientes, en este caso con los productores bananeros, debido a que dichos clientes son muy desconfiados al dar su fruta a personas o compañías que no conocen o nuevas en el mercado, y por estas razones los nuevos competidores potenciales no podrían ofrecer productos de alta calidad, porque los bananeros que producen ese banano, prefieren venderlo a compañías de mayor prestigio.

Vale la pena mencionar que las compañías rusas prefirieron crear sus filiales y abrir sus operaciones en el Ecuador; y no en otros países productores de banano como Costa Rica, Honduras Colombia, etc. Esto se debe principalmente a las ventajas comparativas y competitivas que el Ecuador ofrece.

Cuadro 11. Países suplidores de banano al mercado de Rusia (2002-2004)

| Origen | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ecuador | 41,810,157 | 47,700,847 | 52,538,607 |
| Resto de países | 1,719,972 | 1,966,944 | 1,603,975 |
| Total | 43,530,129 | 49,667,791 | 54,142,582 |

Fuente: Sorus, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005

En el cuadro se puede determinar que el principal suplidor de banano al mercado de Rusia, es el Ecuador con mas del 97% total de las importaciones totales de banano del mercado ruso, y apenas un 3 a 4% del banano son proveniente de los otros países productores de banano. (Colombia, Costa Rica, Guatemala y Honduras)

De esta manera se evita la entrada de competidores nuevos extranjeros en el mercado, debido a que dichas empresas rusas (Sorus, Sunway y JFC) prefieren trabajar en el Ecuador.

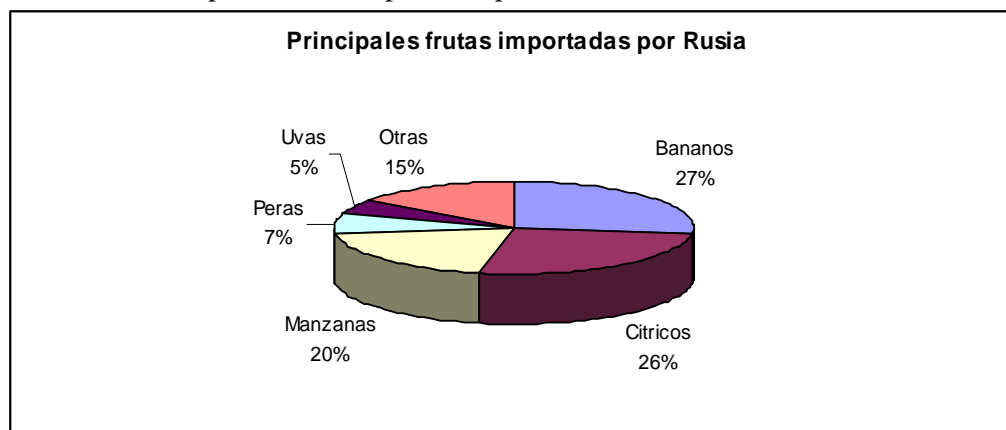
Desarrollo potencial de productos sustitutos

Se pudo determinar que si existe la entrada de productos sustitutos para el banano, debido a que las principales importaciones de frutas en el mercado ruso son el banano y los cítricos (naranjas, mandarinas, limones, piñas).

La ventaja que tiene el banano con las otras frutas se debe a que los precios son menores comparados con las otras frutas. Además es importante mencionar que el banano producido en el Ecuador es exportado las 52 semanas del año, mientras que las otras frutas solo son importadas en ciertas temporadas, debido a las estaciones climáticas del año que limitan a los países productores (Marruecos, Egipto, Sudáfrica y Argentina) para producir cítricos o manzanas. (podrían iniciarse importaciones de otros orígenes en la contraestación)

Si comparamos el total de las importaciones de frutas en Rusia, existe una mayor preferencia en importar banano procedente del Ecuador, ocupando el 27% y en segundo lugar los cítricos ocupando el 26%

Grafico 1. Principales frutas importadas por Rusia



Fuente: JFC 2005

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que tiene los proveedores de banano con respecto a la compañía Recepcar, es en parte muy desventajosa, debido a que, existe una sobreproducción de banano en el Ecuador, de esta manera la compañía en algunas ocasiones puede ofrecer precios un poco mas bajos que el establecido en el mercado, que esto por lo general a los productores bananeros no les importa debido que necesitan vender toda su producción.

El poder de negociación de los compradores

La principal ventaja que tienen las trasnacionales con respecto a la compañía Recepcar, es que en la actualidad existen otras compañías (Grupsa, Bio-Ecuador) que realizan las mismas operaciones y de esta manera dichas trasnacionales pueden proponer unos precios más bajos o limitan la cantidad de compra, que en ocasiones perjudica tanto a la compañía como a sus productores.

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

Inversión inicial o capital de trabajo

Se calculo el capital de trabajo con base en los costos que incurre la compañía para poder realizar sus operaciones durante la semana, y de esta manera se analiza el capital de distintas maneras. (Anexos 13 y 14)

- Capital de trabajo sin proyecto (solo vendiendo “Don Carlos”)
- Capital de trabajo con proyecto (vendiendo “Valybanana” y “Don Carlos”)

El capital de trabajo con proyecto va a disminuir, debido a que los costos en comprar la fruta a los productores bananeros va a ser menor, si lo comparamos comprando marcas ajenas a la compañía.

La diferencia en costo en comprar la fruta con su propia marca va hacer de 10 centavos de dólar. Este valor se determinó por datos históricos de compra que incurrió la compañía comprando banano a sus productores

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Capital de trabajo sin proyecto | \$35,062.77 |
| Capital de trabajo con proyecto | \$34,696.64 |

Precio de venta

Se recolectaron los precios de venta de banano que realiza la compañía Recepcar S.A. con respecto al precio de compra que propone la compañía Banafresh S.A. (Sorus) y luego se lo proyecto para el 2006 hasta el 2008 (Anexo 10), dicho precio varia semanalmente, dependiendo de la temporada del año.

La tendencia de los precios por caja de banano, aumenta en la temporada de diciembre a Abril existiendo una alta demanda de dicha fruta, esto es debido a que

varios países productores de banano no la pueden producir durante esta estación del año y necesitan importarla desde el Ecuador, otro factor importante, es porque las compañía rusas realizan sus operaciones de compra en el Ecuador principalmente.

El precio de venta en la actualidad es de \$1,55 más de lo que le cuesta comprar la fruta a la compañía Recepcar, con respecto a sus productores, debido a que dicha compañía incurre en los costos FOB.

Costo de la fruta

La compañía Recepcar S.A ofrece el servicio de buscarles compradores de banano (Exportadoras o Importadores) a sus productores (Anexo 12)

La principal razón de querer vender la marca de banano Vallybanana, es poder ganar un poco mas en el diferencial del precio de compra que realiza la compañía Recepcar con respecto a la venta que realiza, ya que trabajando con su propia marca de banano, dicha compañía puede manipular o estipular de una mejor manera los precios de compra. Dicha operación no se puede realizar con marcas ajenas a la compañía.

Costo operacionales

Para determinar los costos, la compañía Recepcar S.A. nos facilito el siguiente cuadro de costos por caja comercializada.

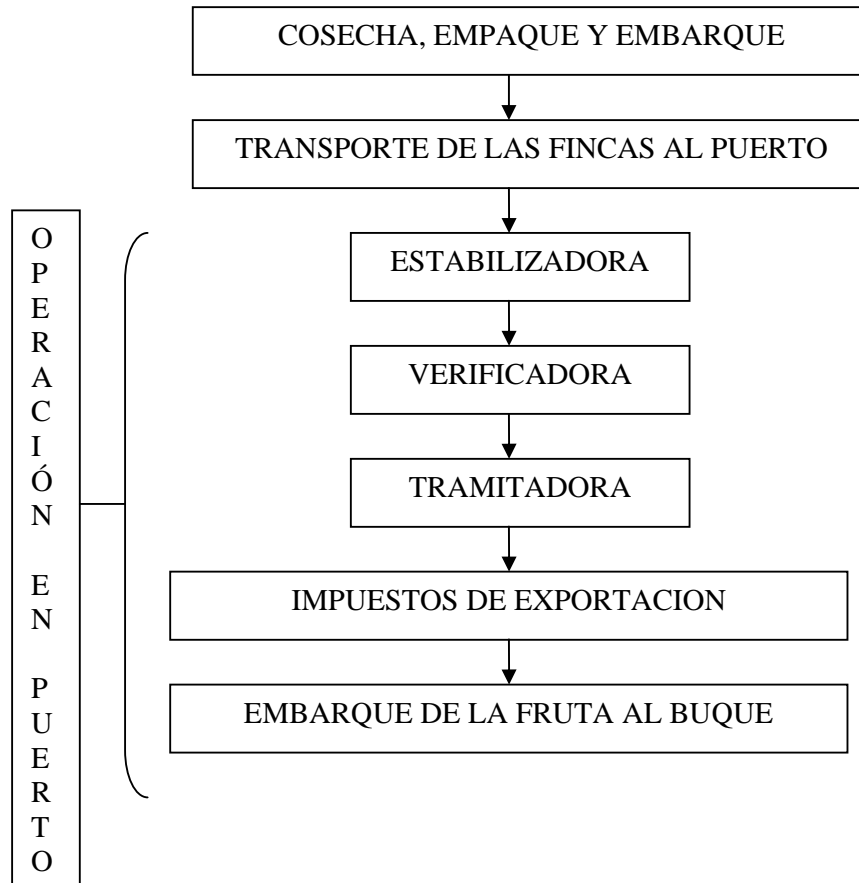
Cuadro 12. Costos FOB que incurre la compañía Recepcar S.A. por caja de banano exportada.

| Precios FOB para la exportación de banano | | |
|--|------|-------------|
| Fruta (Precio oficial referencial) | | 3 |
| Material de Empaque | | 1,23 |
| Cartón | 1,08 | |
| Tapa | | |
| Fondo | | |
| Cartulina | | |
| Material Chico | 0,15 | |
| Plástico | | |
| Liga | | |
| Etiqueta | | |
| Químicos | | |
| Operación de Embarque | | 0,1 |
| Estabilizadora | 0,05 | |
| Verificadora | 0,03 | |
| Tramitadora | 0,02 | |
| Administración | | 0,12 |
| Impuestos | | 0,05 |
| Corpecuador (0,7% del FOB) | | |
| CORPEI (0,15% del FOB) | | |
| Sanibanana (# cajas* 5/1000) | | |
| Utilidad/Perdida | | 0,05 |
| Total FOB | | 4,55 |

Fuente: Compañía Recepcar S.A.

Costos que incurre la compañía Recepcar S.A. para que el banano pueda ser exportado con éxito a precio FOB. (Grafico 2)

Grafico 3. Flujo de procesamiento de banano para su exportación



Estabilizadora.- Se encargan de llevar la fruta, para transportarla en contenedores de un patio a otro hasta que lleguen a su respectivo embarque. (Transfrigo)

Verificadora.- En este caso Cotecna se encarga de medir la temperatura de los contenedores de refrigeración, electricidad y todo lo necesario para mantener la fruta en buen estado.

Tramitadora.- Es de encargarse de llenar los formularios de exportación: FUE, facturas, para presentarle a la aduana lo que se esta exportando.

Flujo de Caja

Cuadro 13. Flujo de caja sin proyecto

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
| Capital de trabajo | | | | |
| Ingresos por ventas | | 1,021,522.40 | 1,024,779.10 | 1,052,040.27 |
| Costos de exportación | | (1,001,186.42) | (1,004,294.55) | (1,031,019.48) |
| Costos impuestos de exportación | | (3,377.13) | (3,392.54) | (3,482.31) |
| Depreciación (-) | | (2,470.00) | (2,470.00) | 0.00 |
| Costos totales | | (1,007,033.55) | (1,010,157.10) | (1,034,501.79) |
| Utilidad bruta | | 14,488.85 | 14,622.00 | 17,538.49 |
| Impuesto a la renta | | (3,622.21) | (3,655.50) | (4,384.62) |
| Depreciación (+) | | 2,470.00 | 2,470.00 | 0.00 |
| Saldo neto de efectivo | | 13,336.64 | 13,436.50 | 13,153.86 |

Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005

Cuadro 14. Flujo de caja con proyecto Valybanana

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------|---|--------------|----------------|----------------|
| Capital de trabajo | | | | |
| Ingresos por ventas | | 1,021,522.40 | 1,024,779.10 | 1,052,040.27 |
| Costos de exportación | | (992,220.66) | (995,234.84) | (1,021,693.95) |
| Costos impuestos de exportación | | (3,377.13) | (3,392.54) | (3,482.31) |
| Depreciación (-) | | (2,470.00) | (2,470.00) | 0.00 |
| Costos totales | | (998,067.78) | (1,001,097.38) | (1,025,176.26) |
| Utilidad bruta | | 23,454.61 | 23,681.72 | 26,864.02 |
| Impuesto a la renta | | (5863.65) | (5920.43) | (6716.00) |
| Depreciación (+) | | 2,470.00 | 2,470.00 | 0.00 |
| Saldo neto de efectivo | | 20,060.96 | 20,231.29 | 20,148.01 |

Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2002

UTILIZACION DE INDICADORES FINANCIEROS

Los índices financieros se han calculado con base en los flujos de cajas proyectadas sin y con proyecto. La tasa de descuento que se utilizó fue de 15% en dólares que es el costo de oportunidad que incurre la compañía Recepcar (determinado por la gerencia) para calcular el valor presente de los flujos netos y la relación beneficio costo.

Cuadro 15. Índices financieros

| Indices Financieros | | |
|---------------------------------|-------------|------------|
| Flujo de caja proyectado | VPFN | B/C |
| Sin Proyecto Valybanana | 30,405.88 | 1.015 |
| Con Proyecto Valybanana | 45,989.72 | 1.024 |

Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2002

Se realizó el análisis de sensibilidad para la empresa Recepcar S.A. con respecto a las cajas vendidas a la trasnacional Sorus, con base en la variación del VPFN obtenido en el flujo de caja con proyecto, ante cambios porcentuales en las variables más sensibles precio y cantidad de venta.

Para la compañía Recepcar se obtuvo que si los precios bajan un 3%, el proyecto ya no es rentable, comparando dicho análisis se podría decir que el proyecto es muy sensible a la variación de los precios del mercado.

Cuadro 16. Análisis de Sensibilidad

| | | Precio | | | | | | | | |
|--------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | -40% | -30% | -20% | -10% | 00% | 10% | 20% | 30% | 40% |
| Cajas | -40% | -32,647 | -10,090 | 10,354 | 27,272 | 44,190 | 61,108 | 78,026 | 94,944 | 111,862 |
| | -30% | -32,987 | -10,195 | 10,452 | 27,546 | 44,640 | 61,734 | 78,828 | 95,923 | 113,017 |
| | -20% | -33,327 | -10,300 | 10,549 | 27,820 | 45,090 | 62,360 | 79,631 | 96,901 | 114,172 |
| | -10% | -33,667 | -10,405 | 10,647 | 28,093 | 45,540 | 62,986 | 80,433 | 97,880 | 115,326 |
| | 00% | -34,007 | -10,510 | 10,744 | 28,367 | 45,990 | 63,613 | 81,235 | 98,858 | 116,481 |
| | 10% | -34,347 | -10,615 | 10,841 | 28,640 | 46,440 | 64,239 | 82,088 | 99,837 | 117,636 |
| | 20% | -34,688 | -10,720 | 10,939 | 28,914 | 46,889 | 64,865 | 82,840 | 100,815 | 118,791 |
| | 30% | -35,028 | -10,826 | 11,036 | 29,188 | 47,339 | 65,491 | 83,642 | 101,794 | 119,945 |
| | 40% | -35,368 | -10,931 | 11,134 | 29,461 | 47,789 | 66,117 | 84,445 | 102,772 | 121,100 |

Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2002

ASPECTOS LEGALES DE EXPORTACION

Requisitos para calificar como exportador- Ley

Los requisitos exigibles para que una persona natural o jurídica pueda exportar banano son:

Banco Central del Ecuador

Registrarse como nuevo exportador consignando los datos en la Tarjeta de Identificación del BCE o Banco corresponsal.

- Persona Natural
 - Numero de RUC
 - Numero de C.I.
 - Dirección
 - Sector Institucional
 - Nacionalidad

- Persona Juridica
 - Numero de RUC
 - Cédula del representante legal
 - Dirección
 - Actividad
 - Sector Institucional
 - Nacionalidad

Subsecretaria Regional del Litoral Sur y Galápagos

Basándose en la Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, y otras musáceas afines, destinadas a la exportación. Cuya última reforma fue publicada el 27 de Diciembre de 1999. Los requisitos son los siguientes

1. Carta al subsecretario solicitando ser calificados como exportadores de banano
 - i. Constitución de la compañía (notarizada)
 - ii. Nombramiento actualizado del representante legal
 - iii. Cédula de identidad
 - iv. Certificado de votación
 - v. Dirección Fax – Email
 - vi. Adjuntar RUC
 - vii. Propiedad de la marca o autorización de uso

2. Carta de garantía sobre la base del volumen de exportaciones estimadas con base al precio oficial establecido por el gobierno. (3 dólares por caja de banano)

Condiciones Previas

- Aspectos Nacionales
 - Verificar productos exportables o si tienen algún requerimiento especial
 - Tener en cuenta aspectos comerciales y técnicos: Cantidad, Calidad, Precio, Diseño, Envase y Embalaje; entrega oportuna, transporte y seguro.
 - Trámites en BCE: Registro en Banco Corresponsal; declaración juramentada pago 1% ICC

- Aspectos Internacionales
 - Tener en cuenta exigencias país importador; arancelarias (derechos aduaneros, contingentes, topes) y para-arancelarios (impuestos internos, restricción a venta divisas, reglamentación sanitaria, factores políticos, normas de origen.)
 - Buscar sistemas de comercialización: directa u otro (representante, distribuidor, agente, sucursal o comercializadora)
 - Apoyarse en terminología comercial uniforme (INCOTERMS u otra)

- Contrato de compra-venta basarlo en instrumentos jurídicos internacionales, precisar modalidad de pago.
- Negociación con el exterior
 - Oferta y cotización basarla en términos convenidos y señalar condiciones de pago.
 - Realización de la negociación
 - Se recibe documento negociado
 - Se realiza trámites para el despacho de la mercadería

Requisitos y Tramites Generales

- Exportador
 - Preparar documentos FUE.
 - Factura comercial guía de remisión (transporte terrestre, lista de empaque y cupón de aportación a la CORPEI.
- Banco corresponsal del BCE
 - Exportador presenta FUE y factura comercial
 - Banco otorga visto bueno en el FUE
- Aduana y empresa de transporte
 - Exportador representa: Mercancía y Documentos (FUE, factura comercial, lista de empaque)
 - Transportista entrega guía (Aérea, terrestre o conocimiento de Embarque)
 - Aduana verifica visto bueno del banco, controla y autoriza embarque.
- Exportador
 - Realiza gestiones para la cobrar sus exportaciones
- Banco o Sociedad Financiera
 - Exportador vende divisas (antes o después del embarque)
 - Exportador paga aportación a la CORPEI del 0,15% FOB (Exportación de \$ 3.333 o menores deben pagar \$ 5 presentando Cupón)
 - Banco o sociedad financiera entrega a exportador Cupón de Aportación
- CORPEI
 - Canjea Cupón de Aportación por el Certificado de Aportación
 - Certificado de Aportación es redimible a los 10 años y endosable

5. CONCLUSIONES

- El demandante acutal de la nueva marca de banano es la compañía Sorus, demandando de un 30% a un 50%, (dependiendo de la temporada del año) debido a que en la temporada alta, los precios de compra que incurre dicha exportadora son mayores, y no le conviene pagar a todos sus productores un mayor precio por caja de banano.
- Se pudo determinar que si existe la posibilidad de exportar la marca Valybanana con éxito ya que mantendrá los precios estables en la temporada alta, favoreciendo así a las grandes trasnacionales de banano.
- La diferenciación en exportar el banano con la marca Valybanana es financieramente factible y el proyecto es económicamente rentable con un valor presente de los flujos netos de \$45,989.72 y una relación beneficio costo \$1.02, un poco mejor que si lo comparamos sin la venta de dicha marca, pero el proyecto es muy sensible a cambios de precios y cantidad.
- En la actualidad no existen aranceles, ni cuotas para exportar al mercado ruso, eso permite un fácil acceso de venta de la fruta, que únicamente dependerá de la oferta y la demanda.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda abrir más filiales en las zonas productoras de banano, (Machala y El Triunfo) para que de este modo pueda competir captando mayor cantidad de proveedores de banano y atraer de una mejor manera a las trasnacionales de banano por la cantidad de fruta ofrecida de la compañía Recepcar S.A.
- Mantener buenas relaciones con las compañías rusas, principalmente con la compañía Sorus (Banafresh) debido a que ellos son los principales compradores de la nueva marca de banano.
- Buscar nuevos compradores que no sean propietarios de marcas de banano por ejemplo la compañía Optifood.

7. BIBLIOGRAFIA

BANANOTAS. Diciembre 2004. Vocero informativo de la asociación de exportadores de banano en Ecuador AEBE. Ecuador. 9-27p

BANANOTAS. Enero 2005. Vocero informativo de la asociación de exportadores de banano en Ecuador AEBE. Ecuador. 9-27p

JFC. 2005. JFC (en línea). Consultado el 11 de marzo de 2005. Disponible en <http://www.jfc.ru>

LUCIO-PAREDES, C. 2004. Negociación sobre banano en la Comunidad Europea. Instituto de Desarrollo Empresarial. Ecuador. 2-5p.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador. 2005. Informe de la visita oficial del ministro de relaciones exteriores del Ecuador embajador Patricio Zuquilanda Duque a la Federación de Rusia. Consultado el 9 de Marzo del 2005. Disponible en: http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/pol_internacional/bilateral/europa_rusia_visita_comercio.htm

Servicio de información agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. 2005. Importaciones de banano principales países consumidores en miles de toneladas. Consultada el 23 de Marzo del 2005. Disponible en: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/banano/docs/import-mund.htm>

Servicio de información agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. 2003. Análisis del mercado mundial bananero y la situación del Ecuador en el 2003. Consultada el 23 de Marzo del 2005. Disponible en: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/banano/docs/mercado%20mundial.pdf>

SOPISCO NEWS. 2005. Bananas exported from Ecuador Outlook on the bananas/Reefer Market. 7ed. St-Petersburg, Russia. 4-8p.

SOPISCO NEWS. 2005. Bananas exported from Ecuador Outlook on the bananas/Reefer Market. 8ed. St-Petersburg, Russia. 3-7p.

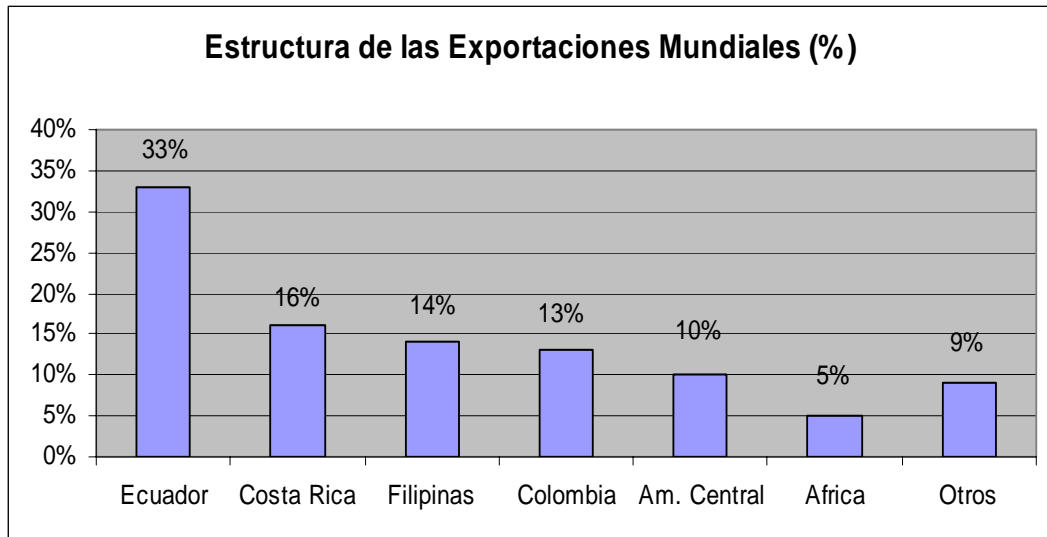
Sorus. 2005. COPYC (en línea). Consultado el 10 de agosto de 2005. Disponible en <http://www.sorus.ru>

Valybanana. 2004. Valybanana (en línea). Consultado el 20 de septiembre de 2004. Disponible en <http://www.valybanana.com>

CORPEI. 2003. Requisitos de como exportar desde el Ecuador. 33-41p.

8. ANEXOS

Anexo 1. Estructura de las exportaciones mundiales de banano en el 2003



Fuente: FAO 2003

Anexo 2. Estadística de las exportaciones de banano ecuatoriano en cajas por país (2000-2004)

| País de destino | 2000 | % | 2001 | % | 2002 | % | 2,003 | % | 2,004 | % |
|------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Argentina | 13,361,172 | 5.58 | 11,776,284 | 5.50 | 1,847,850 | 0.84 | 4,707,802 | 1.99 | 6,088,122 | 2.55 |
| Canada | 23,040 | 0.01 | - | - | 2,880 | 0.00 | 3,760 | 0.00 | - | - |
| Colombia | 15,362 | 0.01 | 155,366 | 0.07 | 1,012,000 | 0.46 | 888,341 | 0.38 | 74,088 | 0.03 |
| Costa Rica | 232,925 | 0.10 | 83,151 | 0.04 | 78,432 | 0.04 | - | - | 174,480 | 0.07 |
| Chile | 8,249,463 | 3.44 | 6,667,059 | 3.11 | 6,994,406 | 3.17 | 7,411,019 | 3.14 | 7,777,924 | 3.26 |
| Rep. Dominicana | - | - | - | - | - | - | - | - | 612 | 0.00 |
| Estados Unidos | 50,669,497 | 21.16 | 49,377,045 | 23.05 | 55,827,934 | 25.31 | 48,110,433 | 20.38 | 48,923,280 | 20.48 |
| Honduras | - | - | 2,880 | 0.00 | 18,462 | 0.01 | - | - | - | - |
| Islas de Bahamas | - | - | - | - | - | - | - | - | 2,277 | 0.00 |
| Islas de Barbados | - | - | - | - | - | - | - | - | 108,759 | 0.05 |
| Perú | 5,879 | 0.00 | - | - | - | - | - | - | 4,360 | 0.00 |
| Puerto Rico | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Uruguay | 1,129,262 | 0.47 | 922,169 | 0.43 | 107,720 | 0.05 | 7,160 | 0.00 | 11,293 | 0.00 |
| America | 73,686,600 | 30.77 | 68,983,954 | 32.20 | 65,889,684 | 29.87 | 61,128,515 | 25.90 | 63,165,195 | 26.45 |
| Alemania | 21,779,037 | 9.09 | 26,221,358 | 12.24 | 25,576,207 | 11.59 | 26,028,967 | 11.03 | 24,739,673 | 10.36 |
| Austria | - | - | - | - | 58,338 | 0.03 | - | - | - | - |
| Belgica | 14,426,927 | 6.02 | 13,576,775 | 6.34 | 10,223,220 | 4.63 | 10,965,866 | 4.65 | 11,845,265 | 4.96 |
| Bulgaria | - | - | - | - | - | - | 34,376 | 0.01 | - | - |
| Dinamarca | - | - | - | - | 28,831 | 0.01 | - | - | - | - |
| España | 159,168 | 0.07 | 128,922 | 0.06 | 84,474 | 0.04 | 81,996 | 0.03 | 501,517 | 0.21 |
| Finlandia | - | - | 80,257 | 0.04 | 61,968 | 0.03 | - | - | - | - |
| Francia | 113,005 | 0.05 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Grecia | 61,763 | 0.03 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Holanda | 1,830,309 | 0.76 | 1,683,263 | 0.79 | 144,724 | 0.07 | 266,200 | 0.11 | 658,054 | 0.28 |
| Inglaterra | 960 | 0.00 | - | - | 221,160 | 0.10 | 318,491 | 0.13 | 96,588 | 0.04 |
| Italia | 30,746,823 | 12.84 | 29,329,355 | 13.69 | 47,788,419 | 21.66 | 59,224,403 | 25.09 | 59,542,586 | 24.93 |
| Isla de Malta | 1,000 | 0.00 | 4,815 | 0.00 | - | - | - | - | - | - |
| Portugal | 4,874,745 | 2.04 | 1,010,928 | 0.47 | 622,816 | 0.28 | - | - | - | - |
| Noruega | - | - | - | - | - | - | 18,360 | 0.01 | 110,826 | 0.05 |
| Suecia | - | - | - | - | 14,759 | 0.01 | - | - | - | - |
| Union Europea | 73,993,737 | 30.90 | 72,035,673 | 33.62 | 84,824,916 | 38.45 | 96,938,659 | 41.07 | 97,494,509 | 40.82 |
| Hungria | 193,956 | 0.08 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Polonia | 6,410,018 | 2.68 | 3,537,941 | 1.65 | 2,215,542 | 1.00 | 3,235,801 | 1.37 | 243,667 | 0.10 |
| Rumania | - | - | - | - | 718,182 | 0.33 | - | - | - | - |
| Rusia | 29,576,687 | 12.35 | 39,497,922 | 18.44 | 41,810,157 | 18.95 | 47,700,847 | 20.21 | 52,538,607 | 22.00 |
| Suiza | 14,478 | 0.01 | 10,161 | 0.00 | 12,567 | 0.01 | 5,285 | 0.00 | - | - |
| Turquia | 2,055,396 | 0.86 | 2,279,949 | 1.06 | 2,371,543 | 1.08 | 100,229 | 0.04 | 993,840 | 0.42 |
| Croacia | - | - | - | - | 139,269 | 0.06 | - | - | - | - |
| Rep. Checa | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,914 | 0.00 |
| Ucrania | 876,754 | 0.37 | 315,063 | 0.15 | 343,137 | 0.16 | - | - | 66,861 | 0.03 |
| Yugoslavia | 562,532 | 0.23 | - | - | 184,194 | 0.08 | - | - | 163,478 | 0.07 |
| Países del Este | 39,689,821 | 16.57 | 45,641,036 | 21.30 | 47,794,591 | 21.67 | 51,042,162 | 21.63 | 54,008,367 | 22.61 |
| Arabia Saudita | 8,478,820 | 3.54 | 7,406,094 | 3.46 | 3,612,068 | 1.64 | 5,595,559 | 2.37 | 5,352,462 | 2.24 |
| China | 22,521,864 | 9.40 | 2,530,167 | 1.18 | 1,228,956 | 0.56 | 2,863,868 | 1.21 | 775,128 | 0.32 |
| Iran | - | - | - | - | 933,366 | 0.42 | 675,790 | 0.29 | - | - |
| Japon | 16,740,247 | 6.99 | 13,686,494 | 6.39 | 12,629,460 | 5.73 | 11,084,293 | 4.70 | 9,824,914 | 4.11 |
| Korea del Sur | 374,106 | 0.16 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Argelia | - | - | - | - | 194,979 | 0.09 | 4,582,802 | 1.94 | 3,230,758 | 1.35 |
| Siria | 145,218 | 0.06 | 472,304 | 0.22 | 333,472 | 0.15 | 134,759 | 0.06 | 2,741,920 | 1.15 |
| Asia | 48,260,255 | 20.15 | 24,095,059 | 11.25 | 18,932,301 | 8.58 | 24,937,071 | 10.57 | 21,925,182 | 9.18 |
| Zambia | - | - | - | - | - | - | - | - | 132,523 | 0.06 |
| Africa | - | - | - | - | - | - | - | - | 132,523 | 0.06 |
| Nueva Zelandia | 3,845,851 | 1.61 | 3,489,564 | 1.63 | 3,158,502 | 1.43 | 1,982,395 | 0.84 | 2,101,149 | 0.88 |
| Oceania | 3,845,851 | 1.61 | 3,489,564 | 1.63 | 3,158,502 | 1.43 | 1,982,395 | 0.84 | 2,101,149 | 0.88 |
| Total | 239,476,264 | 100 | 214,245,286 | 100 | 220,599,994 | 100 | 236,028,802 | 100 | 238,826,925 | 100 |

Fuente: Ecuador Export 2005

Anexo 3. Estructura del mercado de banano en la Unión Europea.

| Estructura del mercado Unión Europea anual | | | | |
|--|----------------|-----|---|------------|
| Producción UE | Islas Canarias | | Total 4,270,000 TM | |
| | Martinica | 18% | | 720,000 TM |
| | Guadalupe | | | |
| | Madeira | | | |
| Producción ACP | Caribe | 37% | | |
| | | 19% | | 700,000 TM |
| | Africa | 63% | | |
| Producción Zona Dólar | Ecuador | 53% | | |
| | Colombia | 19% | | |
| | Costa Rica | 10% | | |
| | Panamá | 12% | 63% 2,850,000 TM | |
| | Brasil | 2% | | |
| | Honduras | 1% | | |
| | Otros | 3% | | |

Fuente: A.E.B.E. Asociación de exportadores de banano en el Ecuador

Anexo 4. Ventas mensuales de la compañía Recepcar S.A. a sus diferentes destinos.

| Años | Meses | Exportación Total | Destino UE y EEUU | Destino Rusia | Valyvana (Rusia) |
|-------------|------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|
| 2002 | Enero | 150,564 | 77,111 | 73,453 | |
| | Febrero | 154,565 | 85,132 | 69,433 | |
| | Marzo | 163,564 | 109,219 | 54,345 | |
| | Abril | 165,433 | 99,966 | 65,467 | |
| | Mayo | 150,454 | 106,098 | 44,356 | |
| | Junio | 156,003 | 99,460 | 56,543 | |
| | Julio | 155,404 | 92,645 | 62,759 | |
| | Agosto | 150,985 | 76,932 | 74,053 | 52,354 |
| | Septiembre | 142,031 | 76,996 | 65,035 | |
| | Octubre | 136,402 | 72,277 | 64,125 | |
| | Noviembre | 139,845 | 83,907 | 55,938 | |
| | Diciembre | 141,369 | 87,649 | 53,720 | |
| | Total | 1,806,619 | 1,067,392 | 739,227 | 52,354 |
| 2003 | Enero | 168,400 | 86,432 | 81,968 | |
| | Febrero | 212,510 | 134,304 | 78,206 | |
| | Marzo | 343,216 | 168,760 | 174,456 | 150,250 |
| | Abril | 340,251 | 167,308 | 172,943 | 149,932 |
| | Mayo | 149,336 | 76,635 | 72,701 | |
| | Junio | 141,035 | 87,780 | 53,255 | |
| | Julio | 140,352 | 82,144 | 58,208 | |
| | Agosto | 143,424 | 102,054 | 41,370 | |
| | Septiembre | 146,987 | 104,552 | 42,435 | |
| | Octubre | 137,728 | 84,483 | 53,245 | |
| | Noviembre | 148,820 | 84,055 | 64,765 | |
| | Diciembre | 152,700 | 111,935 | 40,765 | |
| | Total | 2,224,759 | 1,290,442 | 934,317 | 300,182 |
| 2004 | Enero | 225,632 | 148,916 | 76,716 | |
| | Febrero | 194,890 | 115,705 | 79,185 | |
| | Marzo | 336,354 | 184,994 | 151,360 | |
| | Abril | 217,892 | 125,249 | 92,643 | |
| | Mayo | 160,302 | 82,866 | 77,436 | 47,254 |
| | Junio | 159,835 | 91,459 | 68,376 | |
| | Julio | 145,633 | 82,168 | 63,465 | |
| | Agosto | 149,864 | 91,299 | 58,565 | |
| | Septiembre | 140,348 | 85,435 | 54,913 | |
| | Octubre | 135,621 | 82,887 | 52,734 | |
| | Noviembre | 152,792 | 93,225 | 59,567 | 42,965 |
| | Diciembre | 179,128 | 127,172 | 51,956 | 44,543 |
| | Total | 2,198,291 | 1,311,375 | 886,916 | 134,762 |
| 2005 | Enero | 190,528 | 118,072 | 72,456 | 25,215 |
| | Febrero | 226,252 | 154,307 | 71,945 | |
| | Marzo | 194,824 | 121,589 | 73,235 | 48,950 |
| | Abril | 199,246 | 120,904 | 78,342 | 32,112 |
| | Mayo | 159,580 | 94,259 | 65,321 | |
| | Junio | 134,402 | 67,457 | 66,945 | |
| | Julio | 135,243 | 79,820 | 55,423 | |
| | Agosto | 149,088 | 96,854 | 52,234 | |
| | Septiembre | 143,122 | 88,320 | 54,802 | |
| | Octubre | 136,584 | 79,882 | 56,701 | |
| | Noviembre | 147,152 | 87,062 | 60,090 | |
| | Diciembre | 157,732 | 108,919 | 48,814 | |
| | Total | 1,973,754 | 1,217,446 | 756,308 | 106,277 |

Fuente: Recepcar, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005.

Anexo 5. Distribución en ventas que realiza la compañía Recepcar a las principales trasnacionales que atienden el mercado ruso

| Años | Meses | Sorus | Sunway | JFC | Otras |
|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 2002 | Enero | 24,560 | 21,454 | 27,439 | |
| | Febrero | 25,436 | 19,435 | 24,562 | |
| | Marzo | 15,420 | 16,646 | 22,279 | |
| | Abril | 23,745 | 18,015 | 23,707 | |
| | Mayo | 14,365 | 14,650 | 15,341 | |
| | Junio | 18,647 | 17,275 | 20,621 | |
| | Julio | 22,564 | 18,392 | 21,803 | |
| | Agosto | 5,156 | 6,427 | 10,116 | 52,354 |
| | Septiembre | 25,785 | 16,567 | 22,683 | |
| | Octubre | 26,564 | 18,236 | 19,325 | |
| | Noviembre | 19,563 | 20,518 | 15,857 | |
| | Diciembre | 21,575 | 15,476 | 16,669 | |
| Total | | 243,380 | 203,091 | 240,402 | 52,354 |
| 2003 | Enero | 29,456 | 26,754 | 25,758 | |
| | Febrero | 27,948 | 25,872 | 24,386 | |
| | Marzo | 9,543 | 5,965 | 8,698 | 150,250 |
| | Abril | 7,842 | 8,653 | 6,516 | 149,932 |
| | Mayo | 18,565 | 23,652 | 14,810 | 15,674 |
| | Junio | 18,542 | 16,538 | 18,175 | |
| | Julio | 22,856 | 19,065 | 16,287 | |
| | Agosto | 15,365 | 10,834 | 15,171 | |
| | Septiembre | 15,423 | 14,854 | 12,158 | |
| | Octubre | 12,769 | 22,689 | 17,787 | |
| | Noviembre | 15,655 | 17,487 | 17,077 | 14,546 |
| | Diciembre | 12,586 | 14,675 | 13,504 | |
| Total | | 206,550 | 207,038 | 190,327 | 330,402 |
| 2004 | Enero | 26,832 | 24,764 | 25,120 | |
| | Febrero | 23,565 | 25,746 | 29,874 | |
| | Marzo | 35,875 | 38,906 | 41,523 | 35,056 |
| | Abril | 35,743 | 31,956 | 24,944 | |
| | Mayo | 8,367 | 7,842 | 13,973 | 47,254 |
| | Junio | 20,565 | 26,432 | 21,379 | |
| | Julio | 19,812 | 25,985 | 17,668 | |
| | Agosto | 14,672 | 18,519 | 12,717 | 12,657 |
| | Septiembre | 21,956 | 17,564 | 15,393 | |
| | Octubre | 15,654 | 14,654 | 22,426 | |
| | Noviembre | 6,602 | 4,582 | 5,418 | 42,965 |
| | Diciembre | 18,954 | 21,905 | 11,097 | |
| Total | | 248,597 | 258,855 | 241,532 | 137,932 |
| 2005 | Enero | 24,735 | 12,024 | 10,482 | 25,215 |
| | Febrero | 19,543 | 18,565 | 20,272 | 13,565 |
| | Marzo | 16,845 | 15,931 | 19,906 | 20,553 |
| | Abril | 24,654 | 19,552 | 18,481 | 15,655 |
| | Mayo | 21,053 | 22,565 | 21,703 | |
| | Junio | 20,465 | 19,543 | 14,653 | 12,284 |
| | Julio | 15,445 | 13,565 | 15,955 | 10,458 |
| | Agosto | 18,541 | 16,543 | 17,150 | |
| | Septiembre | 15,431 | 14,564 | 14,266 | 10,541 |
| | Octubre | 18,329 | 18,526 | 19,846 | |
| | Noviembre | 13,940 | 14,196 | 31,954 | |
| | Diciembre | 17,705 | 17,352 | 13,757 | |
| Total | | 226,686 | 202,926 | 218,425 | 108,271 |

Fuente: Recepcar, Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras, 2005.

Anexo 6. Respuestas de las trasnacionales rusas con respecto a la posible compra de la marca de banano Valybanana.

De: Hugo Diaz <hugo@sunwayecuador.com>
Responder a: <hugo@sunwayecuador.com>
Enviado el: Jueves, 22 de Septiembre de 2005 22:55:47
Para: <ing_rafaelhuaman1123@hotmail.com>
Asunto: Sunway

La respuesta Rafael, y perdona la demora pero tenia un problema de Ofic. Que recién pude resolver, es que no habria posibilidades.

Ya que Sunway mantiene su propia infraestructura en el país, en lo que a compra de fruta se refiere y además solo embarca directamente con productores bajo la modalidad de contratos.

Atte.

HUGO DIAZ

De: Robert <robert@banafresh.com>
Responder a: <robert@banafresh.com>
Enviado el: Martes, 20 de Septiembre de 2005 21:39:43
Para: "Rafael Huaman Febres Cordero"
<ing_rafaelhuaman1123@hotmail.com>
Asunto: RE: saludos

Rafael, buenas tardes:

Referente a la pregunta que me hiciste puedo aclararte lo siguiente.

La tendencia general que tiene lugar en el mercado ruso es de promover su propia marca la que los importadores grandes ya están comercializando durante los últimos 4 - 6 años. Estas marcas son Don Carlos, Pritty Liza, Sunway y Bonanza (90% del mercado). Sin embargo, a Rusia entran otras marcas que también encuentran a su consumidor en el mercado. Estas marcas son, por ejemplo, Bananec, Prima Donna, Golden Force, Exelban, Amigo etc.

Por consiguiente, podriamos asimismo analizar la posibilidad de exportar a Rusia la marca alternativa como Valybanana u otra.

Saludos cordiales,

Robert Khaybullin
Banafresh SA

Anexo 8. Proyección de venta semanal a la compañía Sorus (Banafresh S.A)

| | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2002 | 7,240 | 5,230 | 5,945 | 6,145 | 6,530 | 6,456 | 6,550 | 5,900 | 4,135 | 3,762 | 2,300 | 3,123 | 2,100 | 4,564 | 5,675 | 7,844 | 5,662 | 4,224 | 3,542 | 2,678 | 3,921 | 3,560 | 5,324 | 3,432 | 3,128 | 3,203 |
| 2003 | 7,458 | 6,354 | 7,714 | 7,930 | 7,394 | 6,985 | 6,980 | 6,589 | 4,235 | 0 | 0 | 5,308 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,842 | 4,783 | 4,123 | 4,894 | 4,765 | 4,832 | 3,255 | 3,175 | 3,752 | 3,528 |
| 2004 | 6,318 | 7,974 | 5,832 | 6,708 | 6,238 | 5,982 | 6,219 | 5,126 | 4,782 | 6,934 | 9,924 | 4,954 | 9,281 | 9,823 | 11,032 | 7,022 | 7,886 | 4,126 | 0 | 0 | 4,241 | 4,282 | 3,945 | 3,734 | 4,932 | 3,672 |
| 2005 | 8,275 | 5,742 | 5,345 | 5,373 | 5,283 | 5,348 | 4,834 | 4,078 | 3,284 | 3,793 | 3,284 | 3,394 | 3,090 | 5,332 | 6,958 | 6,498 | 5,866 | 4,839 | 5,933 | 6,190 | 4,091 | 3,983 | 3,691 | 4,028 | 3,957 | 4,806 |
| 2006 | 7,323 | 6,325 | 6,209 | 6,539 | 6,361 | 6,193 | 6,146 | 5,423 | 4,109 | 3,622 | 3,877 | 4,195 | 3,618 | 4,930 | 5,916 | 5,341 | 6,814 | 4,493 | 3,400 | 3,441 | 4,255 | 4,164 | 4,054 | 3,592 | 3,942 | 3,802 |
| 2007 | 7,343 | 6,599 | 6,275 | 6,638 | 6,319 | 6,127 | 6,045 | 5,304 | 4,103 | 3,587 | 4,271 | 4,463 | 3,997 | 5,021 | 5,977 | 4,715 | 7,102 | 4,560 | 3,364 | 3,631 | 4,338 | 4,315 | 3,736 | 3,632 | 4,146 | 3,952 |
| 2008 | 7,315 | 6,660 | 5,915 | 6,314 | 6,050 | 5,912 | 5,811 | 4,983 | 4,069 | 4,484 | 5,339 | 4,251 | 4,996 | 6,276 | 7,471 | 5,894 | 6,917 | 4,505 | 3,174 | 3,315 | 4,231 | 4,186 | 3,856 | 3,747 | 4,244 | 4,058 |

| | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2002 | 4,954 | 5,783 | 5,855 | 5,972 | 0 | 0 | 2,654 | 2,502 | 5,431 | 4,783 | 5,758 | 4,865 | 4,948 | 6,543 | 7,392 | 6,945 | 5,684 | 4,125 | 5,482 | 4,025 | 5,931 | 4,854 | 4,225 | 3,987 | 5,943 | 2,566 |
| 2003 | 6,783 | 5,849 | 4,992 | 5,232 | 4,156 | 4,397 | 3,842 | 2,970 | 3,328 | 3,263 | 3,289 | 3,146 | 2,397 | 3,225 | 3,405 | 3,192 | 2,947 | 3,524 | 4,542 | 3,882 | 3,707 | 3,424 | 3,190 | 3,218 | 0 | 2,754 |
| 2004 | 4,732 | 4,984 | 4,745 | 5,351 | 3,823 | 4,865 | 3,278 | 2,706 | 5,923 | 4,895 | 3,924 | 3,759 | 3,455 | 4,854 | 4,623 | 3,123 | 3,054 | 3,206 | 3,396 | 0 | 0 | 3,624 | 3,759 | 3,218 | 4,865 | 3,488 |
| 2005 | 3,383 | 3,575 | 3,384 | 5,103 | 4,682 | 4,973 | 3,925 | 4,961 | 3,392 | 3,353 | 3,158 | 2,891 | 2,637 | 4,874 | 5,140 | 4,420 | 3,895 | 3,618 | 4,473 | 2,636 | 3,213 | 3,967 | 3,725 | 3,474 | 3,603 | 2,936 |
| 2006 | 4,963 | 5,048 | 4,744 | 5,415 | 3,165 | 3,559 | 3,425 | 3,285 | 4,519 | 4,074 | 4,032 | 3,665 | 3,359 | 4,874 | 5,140 | 4,420 | 3,895 | 3,618 | 4,473 | 2,636 | 3,213 | 3,967 | 3,725 | 3,474 | 3,603 | 2,936 |
| 2007 | 4,965 | 4,864 | 4,466 | 5,275 | 3,957 | 4,448 | 3,617 | 3,480 | 4,290 | 3,896 | 3,601 | 3,365 | 2,962 | 4,457 | 4,577 | 3,789 | 3,448 | 3,492 | 4,221 | 2,288 | 2,533 | 3,746 | 3,600 | 3,346 | 3,018 | 3,029 |
| 2008 | 4,511 | 4,618 | 4,335 | 5,286 | 3,907 | 4,461 | 3,561 | 3,608 | 4,531 | 4,054 | 3,679 | 3,420 | 3,103 | 4,765 | 4,870 | 3,938 | 3,573 | 3,484 | 4,141 | 1,890 | 2,240 | 3,826 | 3,702 | 3,378 | 3,772 | 3,097 |

Anexo 9. Proyección de venta semanal a la compañía Sorus (Banafresh S.A) con la marca “Don Carlos”

| | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2006 | 3,661 | 3,163 | 3,105 | 3,270 | 3,181 | 3,096 | 3,073 | 2,712 | 2,055 | 1,811 | 1,939 | 2,097 | 1,809 | 2,465 | 2,958 | 2,671 | 3,407 | 3,145 | 2,380 | 2,408 | 2,978 | 2,915 | 2,838 | 2,515 | 2,760 | 2,662 |
| 2007 | 3,672 | 3,299 | 3,138 | 3,319 | 3,160 | 3,063 | 3,022 | 2,652 | 2,051 | 1,794 | 2,136 | 2,231 | 1,999 | 2,511 | 2,988 | 2,358 | 3,551 | 3,192 | 2,355 | 2,542 | 3,037 | 3,021 | 2,615 | 2,543 | 2,902 | 2,766 |
| 2008 | 4,755 | 4,329 | 3,845 | 4,104 | 3,933 | 3,843 | 3,777 | 3,239 | 2,645 | 2,915 | 3,470 | 2,763 | 3,248 | 4,080 | 4,856 | 3,831 | 4,496 | 3,153 | 2,222 | 2,321 | 2,962 | 2,930 | 2,700 | 2,623 | 2,971 | 2,841 |

| | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2006 | 3,474 | 3,533 | 3,321 | 3,790 | 2,216 | 2,491 | 2,397 | 2,299 | 3,163 | 2,851 | 2,823 | 2,566 | 2,351 | 3,412 | 3,598 | 3,094 | 2,727 | 2,533 | 3,131 | 1,845 | 2,249 | 1,984 | 1,862 | 1,737 | 1,801 | 1,468 |
| 2007 | 3,476 | 3,405 | 3,126 | 3,693 | 2,770 | 3,114 | 2,532 | 2,436 | 3,003 | 2,727 | 2,521 | 2,356 | 2,073 | 3,120 | 3,204 | 2,652 | 2,413 | 2,444 | 2,955 | 1,602 | 1,773 | 1,873 | 1,800 | 1,673 | 1,509 | 1,514 |
| 2008 | 3,158 | 3,232 | 3,034 | 3,700 | 2,735 | 3,123 | 2,493 | 2,526 | 3,172 | 2,838 | 2,575 | 2,394 | 2,172 | 3,335 | 3,409 | 2,757 | 2,501 | 2,439 | 2,899 | 1,323 | 1,568 | 1,913 | 1,851 | 1,689 | 1,886 | 1,549 |

Anexo 10. Proyección de venta semanal a la compañía Sorus (Banafresh S.A) con la marca “Valybanana”

| | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2006 | 3,661 | 3,163 | 3,105 | 3,270 | 3,181 | 3,096 | 3,073 | 2,712 | 2,055 | 1,811 | 1,939 | 2,097 | 1,809 | 2,465 | 2,958 | 2,671 | 3,407 | 1,348 | 1,020 | 1,032 | 1,276 | 1,249 | 1,216 | 1,078 | 1,183 | 1,141 |
| 2007 | 3,672 | 3,299 | 3,138 | 3,319 | 3,160 | 3,063 | 3,022 | 2,652 | 2,051 | 1,794 | 2,136 | 2,231 | 1,999 | 2,511 | 2,988 | 2,358 | 3,551 | 1,368 | 1,009 | 1,089 | 1,301 | 1,295 | 1,121 | 1,090 | 1,244 | 1,186 |
| 2008 | 2,560 | 2,331 | 2,070 | 2,210 | 2,118 | 2,069 | 2,034 | 1,744 | 1,424 | 1,569 | 1,869 | 1,488 | 1,749 | 2,197 | 2,615 | 2,063 | 2,421 | 1,351 | 952 | 995 | 1,269 | 1,256 | 1,157 | 1,124 | 1,273 | 1,217 |

| | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-----------|-------|-----|-----|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2006 | 1,489 | 1,514 | 1,423 | 1,624 | 950 | 1,068 | 1,027 | 985 | 1,356 | 1,222 | 1,210 | 1,100 | 1,008 | 1,462 | 1,542 | 1,326 | 1,169 | 1,086 | 1,342 | 791 | 964 | 1,984 | 1,862 | 1,737 | 1,801 | 1,468 |
| 2007 | 1,490 | 1,459 | 1,340 | 1,583 | 1,187 | 1,335 | 1,085 | 1,044 | 1,287 | 1,169 | 1,080 | 1,010 | 889 | 1,337 | 1,373 | 1,137 | 1,034 | 1,048 | 1,266 | 687 | 760 | 1,873 | 1,800 | 1,673 | 1,509 | 1,514 |
| 2008 | 1,353 | 1,385 | 1,300 | 1,586 | 1,172 | 1,338 | 1,068 | 1,082 | 1,359 | 1,216 | 1,104 | 1,026 | 931 | 1,429 | 1,461 | 1,181 | 1,072 | 1,045 | 1,242 | 567 | 672 | 1,913 | 1,851 | 1,689 | 1,886 | 1,549 |

Anexo 11. Proyección de precio de venta de la compañía Recepcar S.A.

| | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | |
|-------------|-------|------|------|------|---------|------|------|------|-------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2002 | 4.90 | 4.95 | 4.95 | 4.95 | 5.00 | 4.90 | 4.95 | 4.90 | 4.95 | 4.95 | 5.00 | 5.05 | 5.05 | 4.95 | 4.95 | 5.00 | 5.05 | 5.00 | 4.80 | 4.80 | 4.80 | 4.70 | 4.55 | 4.55 | 4.70 | 4.55 |
| 2003 | 4.85 | 4.95 | 4.90 | 4.90 | 4.95 | 4.90 | 4.80 | 4.85 | 4.80 | 4.75 | 4.80 | 4.75 | 4.70 | 4.70 | 4.75 | 4.65 | 4.65 | 4.55 | 4.55 | 4.45 | 4.50 | 4.50 | 4.45 | 4.40 | 4.45 | 4.40 |
| 2004 | 4.90 | 4.85 | 4.90 | 4.95 | 4.90 | 4.80 | 4.85 | 4.85 | 4.85 | 4.80 | 4.80 | 4.70 | 4.75 | 4.75 | 4.80 | 4.85 | 4.80 | 4.75 | 4.70 | 4.65 | 4.55 | 4.40 | 4.35 | 4.35 | 4.35 | 4.30 |
| 2005 | 4.80 | 4.80 | 4.85 | 5.00 | 4.95 | 5.15 | 5.20 | 5.25 | 4.65 | 4.70 | 4.75 | 4.80 | 4.70 | 4.75 | 4.80 | 4.80 | 4.75 | 4.70 | 4.55 | 4.55 | 4.45 | 4.50 | 4.50 | 4.40 | 4.35 | 4.35 |
| 2006 | 4.86 | 4.89 | 4.90 | 4.95 | 4.95 | 4.94 | 4.95 | 4.96 | 4.81 | 4.80 | 4.84 | 4.83 | 4.80 | 4.79 | 4.83 | 4.83 | 4.81 | 4.75 | 4.65 | 4.61 | 4.58 | 4.53 | 4.46 | 4.43 | 4.46 | 4.40 |
| 2007 | 4.85 | 4.87 | 4.89 | 4.95 | 4.94 | 4.95 | 4.95 | 4.98 | 4.78 | 4.76 | 4.80 | 4.77 | 4.74 | 4.75 | 4.79 | 4.78 | 4.75 | 4.69 | 4.61 | 4.57 | 4.52 | 4.48 | 4.44 | 4.39 | 4.40 | 4.36 |
| 2008 | 4.85 | 4.85 | 4.88 | 4.96 | 4.93 | 4.96 | 4.99 | 5.01 | 4.77 | 4.77 | 4.80 | 4.77 | 4.75 | 4.76 | 4.80 | 4.81 | 4.78 | 4.72 | 4.63 | 4.59 | 4.52 | 4.48 | 4.44 | 4.39 | 4.39 | 4.35 |

| | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | |
|-------------|-------|------|------|------|--------|------|------|------|------------|------|------|------|------|---------|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2002 | 4.45 | 4.40 | 4.40 | 4.40 | 4.25 | 4.30 | 4.15 | 4.10 | 4.15 | 4.05 | 4.10 | 4.00 | 4.05 | 4.00 | 3.95 | 4.05 | 4.00 | 3.95 | 3.90 | 3.90 | 3.95 | 4.05 | 4.10 | 4.10 | 4.15 | 4.25 |
| 2003 | 4.35 | 4.35 | 4.35 | 4.40 | 4.30 | 4.35 | 4.30 | 4.25 | 4.25 | 4.25 | 4.30 | 4.25 | 4.20 | 4.20 | 4.20 | 4.15 | 4.15 | 4.20 | 4.10 | 4.15 | 4.15 | 4.10 | 4.25 | 4.25 | 4.20 | 4.20 |
| 2004 | 4.30 | 4.20 | 4.20 | 4.25 | 4.20 | 4.15 | 4.15 | 4.20 | 4.10 | 4.10 | 4.15 | 4.15 | 4.10 | 4.10 | 4.15 | 4.00 | 4.00 | 4.05 | 3.95 | 3.95 | 3.90 | 3.95 | 4.10 | 4.20 | 4.20 | 4.30 |
| 2005 | 4.35 | 4.25 | 4.25 | 4.30 | 4.25 | 4.20 | 4.20 | 4.25 | 4.20 | 4.15 | 4.20 | 4.05 | 4.05 | 4.10 | 4.10 | 4.07 | 4.05 | 4.07 | 3.98 | 4.00 | 4.00 | 4.03 | 4.15 | 4.18 | 4.18 | 4.25 |
| 2006 | 4.36 | 4.30 | 4.30 | 4.34 | 4.25 | 4.25 | 4.20 | 4.20 | 4.18 | 4.14 | 4.19 | 4.11 | 4.10 | 4.10 | 4.10 | 4.07 | 4.05 | 4.07 | 3.98 | 4.00 | 4.00 | 4.03 | 4.15 | 4.18 | 4.18 | 4.25 |
| 2007 | 4.34 | 4.28 | 4.28 | 4.32 | 4.25 | 4.24 | 4.21 | 4.23 | 4.18 | 4.16 | 4.21 | 4.14 | 4.11 | 4.13 | 4.14 | 4.07 | 4.06 | 4.10 | 4.00 | 4.03 | 4.01 | 4.03 | 4.16 | 4.20 | 4.19 | 4.25 |
| 2008 | 4.34 | 4.26 | 4.26 | 4.30 | 4.24 | 4.21 | 4.19 | 4.22 | 4.16 | 4.14 | 4.19 | 4.11 | 4.09 | 4.11 | 4.12 | 4.05 | 4.04 | 4.07 | 3.98 | 3.99 | 3.98 | 4.01 | 4.14 | 4.19 | 4.19 | 4.26 |

Anexo 12. Proyección de costos de la fruta que incurrirá la compañía Recepcar

| | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | |
|-------------|-------|------|------|------|---------|------|------|------|-------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2002 | 3.35 | 3.40 | 3.40 | 3.40 | 3.45 | 3.35 | 3.40 | 3.35 | 3.40 | 3.40 | 3.45 | 3.50 | 3.50 | 3.40 | 3.40 | 3.45 | 3.50 | 3.45 | 3.25 | 3.25 | 3.25 | 3.15 | 3.00 | 3.00 | 3.15 | 3.00 |
| 2003 | 3.30 | 3.40 | 3.35 | 3.35 | 3.40 | 3.35 | 3.25 | 3.30 | 3.25 | 3.20 | 3.25 | 3.20 | 3.15 | 3.15 | 3.20 | 3.10 | 3.10 | 3.00 | 3.00 | 2.90 | 2.95 | 2.95 | 2.90 | 2.85 | 2.90 | 2.85 |
| 2004 | 3.35 | 3.30 | 3.35 | 3.40 | 3.35 | 3.25 | 3.30 | 3.30 | 3.30 | 3.25 | 3.25 | 3.15 | 3.20 | 3.20 | 3.25 | 3.30 | 3.25 | 3.20 | 3.15 | 3.10 | 3.00 | 2.85 | 2.80 | 2.80 | 2.80 | 2.75 |
| 2005 | 3.25 | 3.25 | 3.30 | 3.45 | 3.40 | 3.60 | 3.65 | 3.70 | 3.10 | 3.15 | 3.20 | 3.25 | 3.15 | 3.20 | 3.25 | 3.25 | 3.20 | 3.15 | 3.00 | 3.00 | 2.90 | 2.95 | 2.95 | 2.85 | 2.80 | 2.80 |
| 2006 | 3.31 | 3.34 | 3.35 | 3.40 | 3.40 | 3.39 | 3.40 | 3.41 | 3.26 | 3.25 | 3.29 | 3.28 | 3.25 | 3.24 | 3.28 | 3.28 | 3.26 | 3.20 | 3.10 | 3.06 | 3.03 | 2.98 | 2.91 | 2.88 | 2.91 | 2.85 |
| 2007 | 3.30 | 3.32 | 3.34 | 3.40 | 3.39 | 3.40 | 3.40 | 3.43 | 3.23 | 3.21 | 3.25 | 3.22 | 3.19 | 3.20 | 3.24 | 3.23 | 3.20 | 3.14 | 3.06 | 3.02 | 2.97 | 2.93 | 2.89 | 2.84 | 2.85 | 2.81 |
| 2008 | 3.30 | 3.30 | 3.33 | 3.41 | 3.38 | 3.41 | 3.44 | 3.46 | 3.22 | 3.22 | 3.25 | 3.22 | 3.20 | 3.21 | 3.25 | 3.26 | 3.23 | 3.17 | 3.08 | 3.04 | 2.97 | 2.93 | 2.89 | 2.84 | 2.84 | 2.80 |

| | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | |
|-------------|-------|------|------|------|--------|------|------|------|------------|------|------|------|------|---------|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2002 | 2.90 | 2.85 | 2.85 | 2.85 | 2.70 | 2.75 | 2.60 | 2.55 | 2.60 | 2.50 | 2.55 | 2.45 | 2.50 | 2.45 | 2.40 | 2.50 | 2.45 | 2.40 | 2.35 | 2.35 | 2.40 | 2.50 | 2.55 | 2.55 | 2.60 | 2.70 |
| 2003 | 2.80 | 2.80 | 2.80 | 2.85 | 2.75 | 2.80 | 2.75 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.75 | 2.70 | 2.65 | 2.65 | 2.65 | 2.60 | 2.60 | 2.65 | 2.55 | 2.60 | 2.60 | 2.55 | 2.70 | 2.70 | 2.65 | 2.65 |
| 2004 | 2.75 | 2.65 | 2.65 | 2.70 | 2.65 | 2.60 | 2.60 | 2.65 | 2.55 | 2.55 | 2.60 | 2.60 | 2.55 | 2.55 | 2.60 | 2.45 | 2.45 | 2.50 | 2.40 | 2.40 | 2.35 | 2.40 | 2.55 | 2.65 | 2.65 | 2.75 |
| 2005 | 2.80 | 2.70 | 2.70 | 2.75 | 2.70 | 2.65 | 2.65 | 2.70 | 2.65 | 2.60 | 2.65 | 2.50 | 2.50 | 2.55 | 2.55 | 2.52 | 2.50 | 2.52 | 2.43 | 2.45 | 2.45 | 2.48 | 2.60 | 2.63 | 2.63 | 2.70 |
| 2006 | 2.81 | 2.75 | 2.75 | 2.79 | 2.70 | 2.70 | 2.65 | 2.65 | 2.63 | 2.59 | 2.64 | 2.56 | 2.55 | 2.55 | 2.55 | 2.52 | 2.50 | 2.52 | 2.43 | 2.45 | 2.45 | 2.48 | 2.60 | 2.63 | 2.63 | 2.70 |
| 2007 | 2.79 | 2.73 | 2.73 | 2.77 | 2.70 | 2.69 | 2.66 | 2.68 | 2.63 | 2.61 | 2.66 | 2.59 | 2.56 | 2.58 | 2.59 | 2.52 | 2.51 | 2.55 | 2.45 | 2.48 | 2.46 | 2.48 | 2.61 | 2.65 | 2.64 | 2.70 |
| 2008 | 2.79 | 2.71 | 2.71 | 2.75 | 2.69 | 2.66 | 2.64 | 2.67 | 2.61 | 2.59 | 2.64 | 2.56 | 2.54 | 2.56 | 2.57 | 2.50 | 2.49 | 2.52 | 2.43 | 2.44 | 2.43 | 2.46 | 2.59 | 2.64 | 2.64 | 2.71 |

Anexo 13. Cálculo del capital de trabajo sin proyecto

| | Enero | | | | |
|----------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Capital de Trabajo | 35,062.77 | | | | |
| Cantidad de cajas vendidas | | 7,323 | 6,325 | 6,209 | 6,539 |
| Precio | | 4.86 | 4.89 | 4.90 | 4.95 |
| Ingresos por ventas | | 35,606.87 | 30,913.44 | 30,424.10 | 32,368.05 |
| Costos del producto | | 24,256.61 | 21,109.69 | 20,800.15 | 22,232.60 |
| Costos de material de empaque | | 9,006.98 | 7,779.75 | 7,637.07 | 8,042.97 |
| Gastos administrativos | | 878.73 | 759.00 | 745.08 | 784.68 |
| Gastos por operacion de embarque | | 732.28 | 632.50 | 620.90 | 653.90 |
| Imprevistos o rechazos (1%) | | 73.23 | 63.25 | 62.09 | 65.39 |
| Costos de impuestos Corpecuador | | 24.92 | 21.64 | 21.30 | 22.66 |
| Costos de impuesto Corpei | | 53.41 | 46.37 | 45.64 | 48.55 |
| Costos de impuestos Sanibanana | | 36.61 | 31.63 | 31.05 | 32.70 |
| Depreciacion (-) | | 47.50 | 47.50 | 47.50 | 47.50 |
| Costos totales | | 35,062.77 | 30,491.32 | 30,010.77 | 31,930.94 |
| Utilidad bruta | | 544.10 | 422.12 | 413.33 | 437.11 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 136.02 | 105.53 | 103.33 | 109.28 |
| Depreciacion (+) | | 47.50 | 47.50 | 47.50 | 47.50 |
| Flujo neto de efectivo | -35,062.77 | 455.57 | 364.09 | 357.50 | 375.33 |

Anexo 14. Cálculo del Capital de trabajo con proyecto Valybanana

Don Carlos

| | Enero | | | | |
|----------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Capital de Trabajo | 17,531.39 | | | | |
| Cantidad de cajas vendidas | | 3661 | 3163 | 3105 | 3270 |
| Precio | | 4.86 | 4.89 | 4.90 | 4.95 |
| Ingresos por ventas | | 17,803.44 | 15,456.72 | 15,212.05 | 16,184.03 |
| Costos del producto | | 12,128.30 | 10,554.84 | 10,400.08 | 11,116.30 |
| Costos de material de empaque | | 4,503.49 | 3,889.88 | 3,818.54 | 4,021.49 |
| Gastos administrativos | | 439.37 | 379.50 | 372.54 | 392.34 |
| Gastos por operacion de embarque | | 366.14 | 316.25 | 310.45 | 326.95 |
| Imprevistos o rechazos (1%) | | 36.61 | 31.63 | 31.05 | 32.70 |
| Costos de impuestos Corpecuador | | 12.46 | 10.82 | 10.65 | 11.33 |
| Costos de impuesto Corpei | | 26.71 | 23.19 | 22.82 | 24.28 |
| Costos de impuestos Sanibanana | | 18.31 | 15.81 | 15.52 | 16.35 |
| Depreciacion (-) | | 23.75 | 23.75 | 23.75 | 23.75 |
| Costos totales | | 17,555.14 | 15,245.66 | 15,005.38 | 15,965.47 |
| Utilidad bruta | | 248.30 | 211.06 | 206.67 | 218.55 |
| Impuesta a la renta (25%) | | 62.07 | 52.76 | 51.67 | 54.64 |
| Depreciación (+) | | 23.75 | 23.75 | 23.75 | 23.75 |
| Flujo neto de efectivo | -17,531.39 | 209.97 | 182.04 | 178.75 | 187.66 |

Valybanana

| | Enero | | | | |
|----------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Capital de Trabajo | 17,165.25 | | | | |
| Cantidad de cajas vendidas | | 3,661 | 3,163 | 3,105 | 3,270 |
| Precio | | 4.86 | 4.89 | 4.90 | 4.95 |
| Ingresos por ventas | | 17,803.44 | 15,456.72 | 15,212.05 | 16,184.03 |
| Costos del producto | | 11762.17 | 10238.59 | 10089.63 | 10789.35 |
| Costos de material de empaque | | 4,503.49 | 3,889.88 | 3,818.54 | 4,021.49 |
| Gastos administrativos | | 439.37 | 379.50 | 372.54 | 392.34 |
| Gastos por operacion de embarque | | 366.14 | 316.25 | 310.45 | 326.95 |
| Imprevistos o rechazos (1%) | | 36.61 | 31.63 | 31.05 | 32.70 |
| Costos de impuestos Corpecuador | | 12.46 | 10.82 | 10.65 | 11.33 |
| Costos de impuesto Corpei | | 26.71 | 23.19 | 22.82 | 24.28 |
| Costos de impuestos Sanibanana | | 18.31 | 15.81 | 15.52 | 16.35 |
| Depreciacion (-) | | 23.75 | 23.75 | 23.75 | 23.75 |
| Costos totales | | 17,189.00 | 14,929.41 | 14,694.93 | 15,638.52 |
| Utilidad bruta | | 671.91 | 577.13 | 566.10 | 597.46 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 167.98 | 144.28 | 141.53 | 149.36 |
| Depreciacion (+) | | 23.75 | 23.75 | 23.75 | 23.75 |
| Flujo neto de efectivo | -17,165.25 | 527.68 | 456.59 | 448.33 | 471.84 |