



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**  
**Facultad de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Negocios Internacionales**

**Tema de Tesis:**  
**Plan de Negocios para la exportación de panela granulada al mercado de**  
**Rusia desde Ecuador**

**Autor:**  
**Ing. Luis Alfredo Morán Macías**

**Directora de Tesis:**  
**Mgs. María Claudia Rivas Vinuesa**

**Abril 2022**  
**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACION EXPRESA**

Yo, Luis Alfredo Morán Macías, libre y voluntariamente declaro la responsabilidad del contenido de la presente tesis titulada **“Plan de Negocios para la exportación de panela granulada al mercado de Rusia desde Ecuador”** me corresponde exclusivamente y la propiedad intelectual de la misma pertenece a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

---

Luis Alfredo Morán Macías  
C.I: 1205809765

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A mis padres Francisco y Lucia, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi esposa Verónica, mis hijos Ian Gabriel, Luis Jr. por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis hermanos Jonathan y Nahomi, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanitas, siempre las llevo en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, en especial a mi esposa e hijos quienes han creído en mí siempre dándome esa fortaleza para seguirme superando, con humildad y sacrificio me enseñan a valorar todo lo que tengo. A ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios que permita a las empresas del sector agrícola, conocer todo lo relacionado a la exportación de panela granulada orgánica, al mercado de Rusia desde Ecuador. El tema es relevante debido a que se propone la diversificación de la comercialización internacional de productos ecuatorianos como lo es la panela granulada, pasando por un proceso de valor agregado. La investigación también fue de tipo diagnóstico, ante la propuesta de preparar un plan de negocios que les permita a las empresas del sector agrícola conocer los aspectos relacionados a la exportación de azúcar granulada a Rusia. Se analizó la situación actual que presentan las empresas del sector agrícola del Ecuador, con respecto a los procesos de exportación de panela granulada orgánica al mercado ruso. Los resultados del análisis interno y externo sugieren que la ubicación de la empresa será estratégica para facilitar la comercialización del producto y el excelente clima, suelo y agua propicia la producción de caña de azúcar como materia prima de la panela granulada. El proyecto requiere de una inversión total de \$52.563,10, donde el 30% será financiado por canal propio y el restante será financiado a través de un préstamo bancario. El estudio reflejó un TIR de 48,95% y un VAN de \$86.279,77 concluyendo que el negocio es rentable.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de negocios, exportación, panela granulada, mercado, comercialización internacional.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to develop a business plan that allows companies in the agricultural sector to know everything related to the export of organic granulated panela to the Russian market from Ecuador. The issue is relevant because the diversification of Ecuadorian products such as granulated panela is proposed, which went through a process of added value. The research is also diagnostic, because in the face of the proposal to prepare a business plan that allows companies in the agricultural sector to know the aspects related to the export of granulated sugar to Russia. The current situation of companies in the agricultural sector of Ecuador was diagnosed, with respect to the export processes of organic granulated panela to the Russian market. The results of the internal and external analysis suggest that the location of the company will be a strategy to facilitate the commercialization of the product and the excellent climate, soil and water conducive to the production of sugar cane as a raw material for granulated panela. The project requires a total investment of \$ 52,563.10, where 30% will be financed through its own channel and the remainder will be financed through a bank loan. The study reflected an IRR of 48.95% and a NPV of \$ 86,279.77 showing that the business is profitable.

**KEY WORDS** Business plan, export, granulated panela, market, international marketing.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	2
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.2.1 Formulación del problema .....	4
1.2.2 Sistematización del problema.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación de la investigación .....	5
1.4.1 Justificación teórica .....	5
1.4.2 Justificación metodológica.....	5
1.4.3 Justificación práctica .....	5
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	6
1.5.1 Plan de Negocio .....	6
1.5.2 Importancia del plan de negocio.....	7
1.5.3 Estudio de Mercado.....	8
1.5.4 Estudio Técnico .....	8
1.5.5 Estrategia financiera.....	11
1.5.6 Objetivos de la estrategia financiera.....	12
1.5.7 Análisis del mercado extranjero.....	13
1.5.8 Exportaciones.....	14
1.6 Marco conceptual.....	14
1.6.1 Capital .....	14
1.6.2 Crédito.....	14
1.6.3 Estrategia financiera.....	14
1.6.4 Estructura capital.....	14
1.6.5 Fuentes de financiamiento .....	15
1.7 Marco legal .....	15
1.7.1 Constitución de la República del Ecuador .....	15
1.7.2 Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones .....	16
1.7.3 Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria.....	18

1.7.4	Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado .....	18
1.8.	Diagnóstico de la situación agrícola en Ecuador .....	19
CAPITULO II. MARCO METODOLOGICO .....		21
2.1	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación .....	21
2.1.1	Tipo de investigación y alcance .....	21
2.1.2	Enfoque de la investigación.....	21
2.2	Métodos de Investigación .....	21
2.3	Unidad de análisis, población y muestra.....	22
2.3.1	Población.....	22
2.3.2	Muestra .....	23
2.4	Variables de investigación, operacionalización.....	24
2.4.1	Variable Independiente.....	24
2.4.2	Variable Dependiente .....	24
2.4.3	Operacionalización .....	24
2.5	Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información	25
2.5.1	Fuentes de recolección de información .....	25
2.5.2	Técnicas de recolección de información.....	25
2.5.3	Revisión documental .....	25
2.5.4	Encuesta .....	25
2.5.5	Instrumentos de recolección de datos .....	26
2.6	Tratamiento de la Información .....	26
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		28
3.1	Análisis de la situación actual .....	28
3.1.1	Análisis situacional FODA .....	28
3.1.2	Análisis PESTEL .....	30
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	34
3.2.1	Evolución.....	34
3.2.2	Tendencias.....	35
3.2.3	Perspectivas.....	35
3.3	Presentación de resultados y discusión .....	35
CAPITULO IV. PROPUESTA.....		46
4.1	Justificación .....	46
4.2	Propósito.....	46
4.2.1	Propósito general .....	46

4.2.2 Propósitos específicos.....	46
4.3 Desarrollo.....	47
4.3.1 Fuerzas de Porter.....	47
4.3.2 Marketing mix 4p .....	48
4.4 Plan de exportación .....	49
4.5 Plan financiero .....	51
CONCLUSIONES .....	68
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos .....	8
Tabla 2. Maquinarias y equipos .....	9
Tabla 3. Materia prima .....	10
Tabla 4. Personal operativo .....	10
Tabla 5. Rendimiento de agricultores con caña de azúcar .....	20
Tabla 6. Empresas de producción de panela en Ecuador 2020.....	23
Tabla 7. Operacionalización de las variables.....	24
Tabla 8. Exportación de productos orgánicos .....	36
Tabla 9. Métodos para fortalecer el sector.....	37
Tabla 10. Utilización del método de las 3R .....	38
Tabla 11. Uso de abono orgánico .....	39
Tabla 12. Registro.....	40
Tabla 13. El personal recibe capacitaciones.....	41
Tabla 14. Verificación de calidad del producto.....	42
Tabla 15. Certificación de exportación internacional.....	43
Tabla 16. Acuerdo comercial en el mercado ruso .....	44
Tabla 17. Panela orgánica como potencial .....	45
Tabla 18. Inversión en activos fijos .....	52
Tabla 19. Inversión en capital de trabajo .....	52
Tabla 20. Inversión inicial.....	52
Tabla 21. Pago de intereses y capital .....	53

Tabla 22. Mano de obra directa .....	53
Tabla 23. Materiales directos .....	53
Tabla 24. Materiales indirectos .....	54
Tabla 25. Costo variable unitario.....	54
Tabla 26. Proyección de costos operativos.....	54
Tabla 27. Presupuesto de gastos de venta .....	55
Tabla 28. Proyección de gastos de venta .....	55
Tabla 29. Presupuesto de gastos administrativos.....	56
Tabla 30. Proyección de gastos administrativos .....	56
Tabla 31. Presupuesto de gastos de papelería.....	57
Tabla 32. Proyección de gastos de papelería .....	57
Tabla 33. Presupuesto de gastos de exportación .....	58
Tabla 34. Proyección de gastos de exportación.....	59
Tabla 35. Cálculo precio CIF .....	60
Tabla 36. Calculo precio unitario CIF .....	60
Tabla 37. Proyección de ingresos .....	60
Tabla 38. Proyección de estado de situación financiera .....	61
Tabla 39. Proyección de estado de resultados .....	62
Tabla 40. Proyección de flujo de caja .....	64
Tabla 41. Payback .....	66
Tabla 42. TIR y VAN .....	67

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Flujograma del proceso de panela .....	11
Figura 2. Exportación de productos orgánicos .....	36
Figura 3. Métodos para fortalecer el sector.....	37
Figura 4. Utilización del método de las 3R.....	38
Figura 5. Uso de abono orgánico .....	39
Figura 6. Registro.....	40
Figura 7. El personal recibe capacitaciones.....	41
Figura 8. Verificación de calidad del producto .....	42
Figura 9. Certificación de exportación internacional.....	43
Figura 10. Acuerdo comercial en el mercado ruso.....	44

Figura 11. Acuerdo comercial en el mercado ruso.....	45
Figura 12. Fuerzas de Porter .....	47

## INTRODUCCIÓN

Una de las actividades económicas que permite a los países lograr la expansión de sus mercados es el comercio internacional, con el cual se puede acceder a bienes y servicios, que de otro modo se harían de difícil acceso a nivel nacional. Con esto se logra un mercado cada vez más competitivo, dando como resultado precios accesibles y productos más económicos que llegan al hogar del consumidor.

Ecuador, en el 2019, logró la exportación de \$888 Millones a Rusia, cifra considerable, siendo los principales productos de exportación el banano con \$649 millones, flores cortadas con \$127 millones y crustáceos con \$48,9 millones. Esto representa un aumento de una tasa anualizada del 12% en los últimos 23 años, es decir, de \$65,1 Millones en 1996 a \$888 Millones en 2019 (Banco Central del Ecuador, 2021).

De acuerdo con los datos proporcionados en el III Censo Agropecuario, en Ecuador se cosechan anualmente unas 81.000 hectáreas para la producción de azúcar y etanol. Otras 50.000 se han destinado para la producción de panela y alcohol artesanal. Estimando una generación de empleos directos cerca de 30.000 en la industria azucarera. De esta forma, el sector artesanal panelero del Ecuador es parte fundamental de una gran población, particularmente de las zonas rurales que trabajan y viven de la producción e industrialización de caña (Palacio, 2016).

La presente investigación tiene como objetivo fundamental plantear un plan de negocios como herramienta esencial a las empresas del sector agrícola, para de esta forma dar a conocer de manera amplia y clara los pasos para exportar la panela granulada desde Ecuador hacia Rusia, Además de ofrecer orientaciones a este tipo de empresas que desconocen los principales procedimiento para acceder a información y obtener los recursos mediante distintas fuentes de financiamiento, siendo difícil la exportación.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

Garcés y Milton (2017) plantearon en su trabajo de investigación un plan de negocios que permitiera exportar croquetas de brócoli y espinaca a la ciudad de Múnich Alemania. Con el plan propuesto, los inversionistas interesados en incursionar en este tipo de negocio podrán tomar decisiones más acertadas. Sirviendo de guía a la presente investigación, sobre la forma de cómo abordar un estudio de mercado para realizar exportaciones, así como la manera de establecer las estrategias de marketing mix, caracterización del mercado objetivo y requerimientos para exportar este tipo de producto.

Aunado a lo expuesto por parte de Castillo y Mendoza (2020), los cuales en el plan de negocios propuesto para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia, aportan claros datos estadísticos donde demuestran que el Ecuador es una gran proveedor de frutas y hortalizas a ese país, así como del comportamiento del mercado internacional, pudiendo añadir un valor agregado.

Por lo expuesto, se evidencia de manera empírica la posible factibilidad de proponer un estudio de mercado para analizar las variables que permitan internacionalizar la panela granula, pudiendo posicionarla en el mercado de Rusia, claro está, considerando previamente un modelo de financiamiento para la exportación de productos agrícolas desde Ecuador.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

Ecuador ha mostrado la importancia del sector agropecuario en la economía nacional y ha estado estrechamente vinculado a períodos de auge y crisis exportadora. Durante los últimos 16 años, datos históricos demuestran que el sector agrícola ha crecido de manera irregular a una tasa promedio anual de 4.0%. En el período 2000–2006, la participación promedio del PIB agrícola fue del 8,62% en comparación con el 8,27% en 2007–2016. Esta disminución es resultado de políticas públicas deficientes, inversión privada y extranjera, modernización de la agricultura, bajos niveles de productividad en la

agricultura. con el 29,7% en el período 2007-2016. Las exportaciones agrícolas tienen un nivel de estabilidad más bajo que las exportaciones totales; en el período 2014-2015 el aumento fue solo del 0,56%. La perspectiva es similar en 2016 tuvo un crecimiento de 0.61% del valor FOB ya que el porcentaje de toneladas exportables disminuyó en -2.72%. Las exportaciones totales de los años 2015 y 2016 se redujeron en 16.320 millones de dólares, en comparación con el valor de las exportaciones en 2014. En el mismo período, las exportaciones agrícolas también disminuyeron en USD 1.026 millones (PROECUADOR , 2016).

Datos recientes aluden a la caída de exportaciones en Ecuador del 11,22% en el 2020, esto con respecto al año anterior. Es de destacar que las ventas al exterior representan un bajo porcentaje del PIB, 20,47% con respecto a otros países, ocupando el puesto 68 en el ranking de países según el importe de sus exportaciones. (Datosmacro.com, 2020)

Todo esto, podría indicar las causas del porqué muchas empresas en el país no han logrado posicionarse en el mercado internacional, es decir, no han podido exportar sus productos a otros países, afectándose el crecimiento y obstaculizándose la posibilidad de mayores ingresos que se puedan percibir por los procesos de exportación.

El problema de investigación radica en que el sector exportador de productos agrícolas, principalmente los cañicultores, no han alcanzado una mayor competitividad y no han logrado enviar sus productos a mercados internacionales, entre otras razones, debido al poco financiamiento para sus operaciones. Aunado a la falta de información y capacitación recibida por los pequeños empresarios del sector de producción de caña de azúcar, ha sido un factor que ha impedido su desarrollo de comercialización y expansión internacional, siendo el sector agrícola un punto importante para la economía del país.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿La elaboración de un plan de negocios permitirá a las empresas del sector agrícola conocer todo lo relacionado a la exportación de la panela granulada orgánica al mercado de Rusia desde Ecuador?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

1. ¿Cuál es el sustento teórico y las diversas fuentes de información relacionadas con planes de negocio y los procesos de exportación a Rusia desde el Ecuador?
2. ¿Cuál es la situación actual que presentan las empresas del sector agrícola del Ecuador, con respecto a los procesos de exportación de panela granulada orgánica al mercado ruso?
3. ¿Cuál es la demanda de la panela granulada orgánica en el mercado de Rusia a fin de precisar las acciones más convenientes en el proceso de exportación?
4. ¿Cómo se puede diseñar el plan de negocio para la exportación de panela granulada orgánica desde Ecuador a Rusia?
5. ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera del plan de negocios propuesto dirigido a las empresas productoras de panela granulada orgánica?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios que permita a las empresas del sector agrícola, conocer todo lo relacionado a la exportación de panela granulada orgánica, al mercado de Rusia desde Ecuador.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual que presentan las empresas del sector agrícola del Ecuador, con respecto a los procesos de exportación de panela granulada orgánica al mercado ruso.

- Realizar estudio que arroje la demanda de la panela granulada orgánica en el mercado de Rusia y precisar las acciones más convenientes en el proceso de exportación.
- Diseñar el plan de negocio para la exportación de panela granulada orgánica desde Ecuador a Rusia, con su respectiva viabilidad económica y financiera.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

Relevancia científica, económica, social, ambiental que justifique el trabajo

El presente trabajo de investigación busca dar aportes significativos al vacío existente en la literatura ecuatoriana sobre lo relacionado al estudio de mercados internacionales que permitan posicionar la panela granulada en el mercado de Rusia, aunado al planteamiento de un modelo de financiamiento enfocado a los agricultores ecuatorianos. En este sentido, el estudio aporta al medio las estrategias de posicionamiento y financiamiento idóneas para que el sector agrícola logre internacionalizarse.

### **1.4.2 Justificación metodológica**

El estudio se justifica de forma metodológica debido a que utilizo un enfoque mixto, ya que se obtiene información muy importante indagando en fuentes primarias como la encuesta de investigación, que permitió conocer opiniones, expectativas y puntos de vista de representantes de empresas productoras de panela granulada, además, de la revisión efectuada se fuentes secundarias como libros, artículos científicos, otras investigaciones relacionadas al tema que brindaron pautas para poder fundamentar la propuesta de plan de negocio.

### **1.4.3 Justificación práctica**

La investigación promueve mediante un plan de negocios, los beneficios de la exportación como parte del crecimiento económico del país, debido a los

ingresos que se pueden obtener por la comercialización, en este caso de la panela granulada, por lo que el sector empresarial se estaría impulsado, al igual que representa una motivación para los agricultores del sector productor de caña de azúcar a emprender, ya que en los actuales momentos los negocios no son prósperos y se espera que obtengan fuentes informales de financiamiento como chulco y compra-venta. Adicionalmente, la investigación sirve de guía en el análisis de variables realizando un estudio de mercado, aplicando la gestión financiera de proyectos que puede ocurrir para crear oportunidades de acceso a los mercados internacionales que promueven productos bajo diversos mecanismos comerciales.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Plan de Negocio**

Según Amador (2016), un Plan de Negocios es un documento-guía de la futura empresa o actual, donde se desarrollan de forma metódica los distintos objetivos, estrategias y medios con los que se cuentan para poner en marcha la empresa con el objetivo de alcanzar el éxito (pág. 1). Es muy importante definir con el máximo detalle posible:

- La actividad o sector donde es ubicada la empresa.
- El mercado donde estará
- La competencia de la zona o sector.
- Los objetivos que se desean alcanzar.
- Los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos.
- Las estrategias para penetrar en ese mercado.
- Las fuentes a las que se va a recurrir para cubrirlos.
- Las instalaciones y el equipamiento necesarios.
- Personal necesario y su estructura.
- Los medios financieros.

Según Rondón (2019) un Plan de Negocios permite tener claramente definido cuál es la viabilidad y la rentabilidad del negocio, incluso antes de ponerlo en marcha. Muchos riesgos se toman al poner en marcha una idea de

negocio, por lo tanto, es necesario minimizarlos en la mayor medida posible. De esta manera, un Plan de Negocios es la prospección interactiva que se hace de futuros escenarios posibles, a nivel interno y externo de la empresa, con la finalidad de anticipar, en la mayor medida posible, las acciones o conjunto de decisiones acertadas para lograr los objetivos planteados.

Los planes de negocio también son documentos exigidos por las entidades bancarias o de financiamiento como parte de los requisitos para poder optar a un crédito, por lo que éste debe contener toda la información necesaria y adecuada de manera clara y comprensible a los usuarios de la información (Rondón, 2019).

### **1.5.2 Importancia del plan de negocio**

La importancia fundamental de los planes de negocio se basa en que muestran la factibilidad o no del mismo, es decir, si realmente resulta efectivo llevar a cabo el plan o por el contrario es necesario reconsiderar o evaluar nuevamente el proyecto. Según Rondón (2019), la importancia radica en los siguientes aspectos:

- a) **Conocer la viabilidad y rentabilidad de un negocio:** Es fundamental que el proyectista, inversionista o planificador conozca si el negocio es rentable y viable, de lo contrario pueden tomarse otras decisiones o replantear el plan.
- b) **Es una guía para poner en marcha el negocio:** No se puede iniciar un emprendimiento o ponerlo en marcha si no se conoce los factores internos y externos que afectarán al mismo; un Plan de Negocios es una guía para ir desarrollando las actividades minimizando riesgos en la ejecución del mismo.
- c) **Lograr un financiamiento:** Un alto porcentaje de los negocios que se emprenden buscan inicialmente un financiamiento, para lo cual es necesario realizar un plan detallado de la empresa que se va a conformar a fin de que las entidades bancarias o financieras puedan evaluar y decidir otorgar un préstamo o financiamiento.

De igual manera los inversionistas o socios deben conocer con detalle el negocio a emprender y tomar decisiones más acertadas; el Plan de Negocios permite demostrar lo atractivo del negocio y convencer a posibles socios o inversionistas.

### 1.5.3 Estudio de Mercado

Tiene como finalidad determinar si existe o no, una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa de producción de ciertos bienes o servicios, en un espacio de tiempo. (Pinger, 2016)

### 1.5.4 Estudio Técnico

Tiene por objeto proveer información, para cuantificar el monto de las inversiones y costos de las operaciones relativas en esta área. (Pinger, 2016).

#### 1.5.4.1 Maquinarias, equipos y elementos

Dentro de la maquinaria, equipos y elementos a usar se encuentran:

**Tabla 1.** Elementos

Nombre	Especificaciones Técnicas	Cantidad	Valor
Caldera Pirotubular	Acero inoxidable 304 de 183x122cal. 14,6	1	\$6.500.000
Prelimpiador	Acero inoxidable tipo cimpa	1	\$800.000
Tanque para guarapo	1.000 Lts	1	\$750.000
Batea	1,50 x 0,90 con rodachines y soporte	1	\$650.000
Paila Melotera	HR de 0,80 x 0,50 con aletas en ¼ HR.	1	\$1.600.000
Mesa	Acero inoxidable	1	\$1.300.000
Lavamanos	Acero inoxidable	1	\$450.000
Tanque de almacenamiento	1.000 tts	1	\$600.000
Filtro cachaño	Acero inoxidable	1	\$750.000
Instalación		1	\$8.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$21.400.000</b>

En cuanto a los equipos operativos para la diversificación del producto, lo que corresponde a los equipos de homogeneizadora y pulverizadora son relevantes para el proceso de panela pulverizadora, los demás equipos se pueden adaptar a cualquier otra línea de producción a base de caña de azúcar.

**Tabla 2. Maquinarias y equipos**

<b>Nombre</b>	<b>Modelo</b>	<b>Especificaciones técnicas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Pulverizadora y Homogeneizadora		Velocidad: 2200 rpm. Capacidad: 300 kgs /hora. Potencia: 5 hp. Rendimiento: 90% en malla #8. Sistema vertical de cuchillas horizontales. 300 Kgr / hora	1	\$29.000.000
Secadora		Largo 2 mts ; alto 1,50 mts , ancho 80 cm 150kgr/ hora	1	\$22.000.000
Empaquetadora		Alto 1,80 mts ; ancho 1,10 mts	1	\$38.000.000
Selladora		6.000 bolsas / día ; material de sellado polietileno, PVC, polipropileno. Peso 9 kgr	1	\$1.500.000
Codificadora		Ancho de impresión 18mm; / 53mm ; 70mm. Dimensiones del control 300x192x 60 mm	1	\$9.000.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$99.500.000</b>

#### 1.5.4.2 *Materia Prima*

La materia prima requerida para la producción de 1 Kg de panela se compone de 4 insumos, lo cual se considera el estándar para analizar:

**Tabla 3.** Materia prima

<b>Insumos</b>	<b>Costo/Kgr</b>	<b>Cantidad/Kgr</b>	<b>Costo total</b>
Caña de azúcar	\$28	13,02	\$364,56
Cal	\$3,13	1	\$3,13
Aceite de higuera	\$6,25	1	\$6,25
Balso	\$5,21	1	\$5,21
<b>TOTAL</b>			<b>\$379,15</b>

#### 1.5.4.3 *Mano de Obra*

La mano de obra requerida se discrimina en personal operativo y administrativo, desglosando cada uno en la tabla correspondiente como se muestra a continuación:

**Personas operativo.** El personal operativo estará laborando mediante contrato de prestación de servicio, tomando como base de producción mensual 19.200 Kg de panela, en función de que la producción es mínima por mes, a medida que se dé aumento en la producción se podrá evaluar el incremento de un pago proporcional. En la siguiente tabla se muestra la relación personal operativo y costo para la producción de 1 gr de panela.

**Tabla 4.** Personal operativo

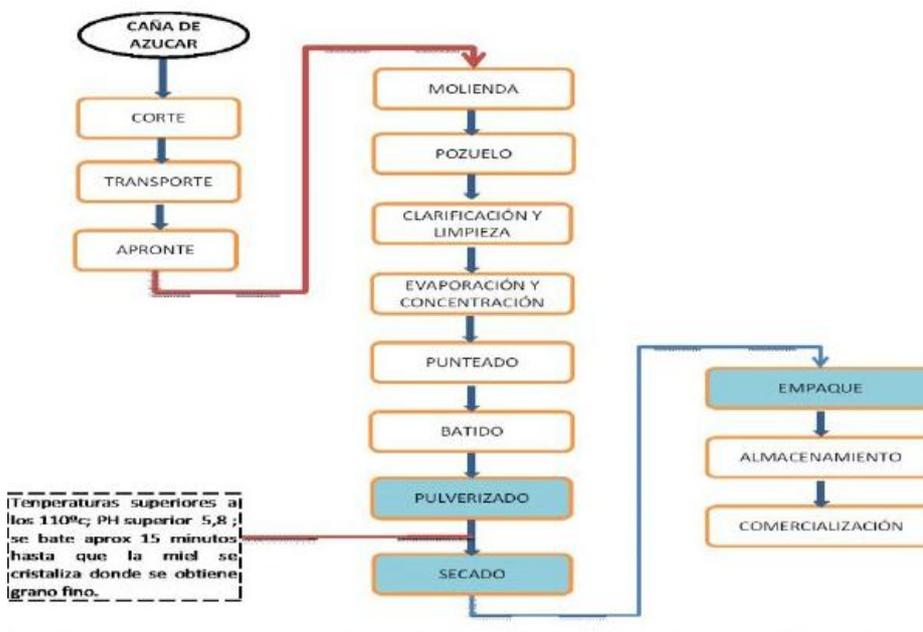
<b>Cargos</b>	<b>Costo/Kgr</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Supervisor del Trapiche	\$31,25	1	\$31,25
Operario Pulverizadora y Homogeneizadora	\$24,38	2	\$48,76
Operario para secadora y empacadora	\$24,38	1	\$24,38
Operario selladora y codificador	\$24,38	1	\$24,38
<b>TOTAL</b>			<b>\$128,77</b>

**Personal administrativo.** El personal administrativo sí estará vinculado de manera directa con el proyecto, por lo que contará con todas las prestaciones de ley.

Cargos	Costo/persona	Cantidad	Costo total
Gerente	\$2.500.000	1	\$2.500.000
Secretaria	\$750.000	1	\$750.000
TOTAL			\$3.250.000

#### 1.5.4.4 Descripción del proceso

La producción de la panela granulada se lleva a cabo de la siguiente manera:



**Figura 1.** Flujograma del proceso de panela

#### 1.5.5 Estrategia financiera

La estrategia financiera se ocupa esencialmente de la adquisición y utilización de fondos. El propósito básico es asegurar un suministro adecuado y regular de fondos que cumplan con los requisitos presentes y futuros de la empresa comercial. La estrategia financiera se ocupa de áreas como los recursos financieros, el análisis de la estructura de costos, la estimación del potencial de ganancias, las funciones contables, etc. (Nickols, 2016).

En resumen, la estrategia financiera se ocupa de la disponibilidad de fuentes, usos y administración de fondos. Se centra en la alineación de la gestión financiera con los objetivos corporativos y comerciales de una organización para obtener una ventaja estratégica.

### **1.5.6 Objetivos de la estrategia financiera**

La estrategia financiera tiene como objetivo maximizar el valor financiero de una empresa. La estrategia financiera puede proporcionar una ventaja competitiva a través de fondos de bajo costo. En cualquier estrategia financiera, lograr el índice deseable de endeudamiento mediante préstamos para necesidades financieras a largo plazo y generar flujo de efectivo internamente es un tema crucial. Los estudios señalan que los altos niveles de deuda conducen a una mayor productividad y mejores flujos de efectivo. Los estudios también señalan que la estrategia de diversificación influye principalmente en la estrategia financiera. El financiamiento con capital social es mucho más preferido para la diversificación relacionada, mientras que el financiamiento con deuda se prefiere para la diversificación no relacionada (Channon & Jalland, 2016).

La siguiente dimensión de la estrategia financiera es la compra apalancada. En una compra apalancada, se adquiere una empresa en una transacción, que se financia principalmente con fondos contratados por un tercero, como un banco o una institución financiera. Los principales problemas con la compra apalancada son demasiadas expectativas, agotamiento de la administración, utilización de la holgura y falta de administración estratégica y declive de la empresa (Ferri & Ricci, 2021).

La gestión de dividendos es otra dimensión de la estrategia financiera. Muchos fabricantes de computadoras no declaran dividendos en absoluto. En su lugar, utilizan esos fondos para un mayor crecimiento de la empresa, lo que a su vez resulta en mayores ventas, altas ganancias y revalorización del capital de las acciones.

## **1.5.7 Análisis del mercado extranjero**

En esta sección se exponen los aspectos primordiales a tomar en consideración para exportar.

### *1.5.7.1 Razones para exportar*

El mercado ruso es uno de los más favorables para las exportaciones, donde un rubro como la panela granulada pudiera calar, por la demanda actual de productos orgánicos de este país. Demostrando que es mediante la exposición de los productos a la competencia global que se logra adquirir experiencia, generando así mayor competitividad tanto a nivel de productos como de gestión. (Diario del Exportador, 2016)

### *1.5.7.2 Perfil del país*

Rusia se plantea como uno de los países que mejor se perfilan por ser altamente consumidores de productos orgánicos, por tanto la información de compradores y competidores tradicionales ayudarán a expandir el sector del comercio extranjero. De esta forma, características del mercado, la economía y patrones de comercio ayudan a los países en desarrollo a expandirse. (Ruiz, 2008). Entre otros aspectos positivos se encuentra el hecho que este país no le exige visa a los ciudadanos ecuatorianos.

### *1.5.7.3 Análisis de la competencia*

La competencia puede ser definida como la empresa o conjuntos de estas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado. (Crecenegocios, 2010)

De esta forma, se alude que existe competencia en el sector, derivada de empresas ecuatorianas que pertenecen a la Asociación de Exportadores Ecuatorianos, buscando el proyecto ingresar al mercado ruso incursionando así en el mercado europeo.

### **1.5.8 Exportaciones**

Las exportaciones se pueden dar de dos formas, directas e indirectas. Las directas suponen ventas desde el mercado de origen al importador o distribuidor en el mercado exterior, las indirectas se ven apoyadas en la figura de un intermediario o traders, donde las tareas de comercialización las realizará otra empresa (Maldonado, 2015).

La exportación indirecta es una de las opciones que se pueden manejar en el presente plan de negocios, ya que a través de una compañía intermedia se puede colocar el producto en el mercado de manera correcta. Para exportación directa se requiere personal que gestione todos los trámites en el país destino, lo cual acarrearía altos costos.

## **1.6 Marco conceptual**

### **1.6.1 Capital**

El valor de una inversión en una casa o negocio, representado por los activos totales menos los pasivos totales.

### **1.6.2 Crédito**

Transacción entre dos partes en la que una (el acreedor o prestamista) proporciona dinero, bienes, servicios o valores a cambio de un pago futuro prometido por la otra (el deudor o el prestatario). Estas transacciones normalmente incluyen el pago de intereses al prestamista.

### **1.6.3 Estrategia financiera**

Es un enfoque para el desarrollo planificado de la función financiera basado en una visión, estrategia y hoja de ruta claramente definidas.

### **1.6.4 Estructura capital**

La cartera de deuda y acciones del balance de una empresa. Las empresas privadas pueden contener varios niveles (o tramos) de deuda y capital en sus estructuras de capital.

### **1.6.5 Fuentes de financiamiento**

Las fuentes de financiamiento vienen en muchas formas, pero esencialmente aquí es donde se origina el dinero (por ejemplo, la fuente original de dinero).

## **1.7 Marco legal**

Para la creación de una empresa en el Ecuador existen varios reglamentos y requisitos que se deben seguir, ya que esta actividad económica está controlada por el Estado y las instituciones que regulan las distintas actividades económicas. Parte de la normativa que regula el funcionamiento de las empresas exportadoras, se menciona a continuación.

### **1.7.1 Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador establece como un deber primordial del Estado garantizar el efectivo goce de los derechos de salud y alimentación para sus habitantes. Esto incluye el derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, el favoritismo a la producción local y el respeto de la identidad y tradición cultural (Asamblea Nacional, 2008).

Se establece que el Estado, entre otros objetivos de su política económica, incentivará la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes, para ello, tiene la obligación de adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario para evitar la dependencia de importaciones de alimentos (Asamblea Nacional, 2008).

Uno de los instrumentos para el logro de estos fines es el manejo de la política comercial, la cual tiene entre sus objetivos, el robustecer el aparato productivo nacional y ayudar a que se responda a la soberanía alimentaria. Con base en ello, se determina la posibilidad de establecer aranceles, así como la de propiciar las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y crecimiento económico.

La Constitución Nacional establece, respecto a la política comercial en su Art. 304 el fortalecimiento del aparato productivo y la producción nacional que contribuyan a la soberanía alimentaria, así como también el impulso de estrategias del país a la economía mundial.

De igual forma, la carta magna en su Art. 306. Indica la promoción por parte del estado a las exportaciones, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. (Asamblea Nacional, 2008).

### **1.7.2 Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones**

Este Código prevé que el Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de incentivos. Se hace referencia a este Código porque rige a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. Los siguientes apartados y artículos están relacionados con los procesos de exportación, siendo importante mencionarlos para entenderlos en contexto con el presente tema de investigación.

El Estado, por tanto, según éste código protege los derechos de los inversionistas, tal como se encuentra estipulado en el Art. 19, literal c, donde reza

La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte; (Asamblea Nacional, 2018).

También fomentará y promocionará el Estado las exportaciones, tal cual como lo indica en su Art. 93

Art. 93.- Fomento a la exportación. El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los

contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno. (Asamblea Nacional, 2018)

De igual manera, es importante señalar que en este Código se contempla la creación del Comité de Comercio Exterior (en adelante COMEX) como un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, en aspectos como la creación de aranceles, la restricción de exportaciones, importaciones, circulación y tránsito de mercancías no nacionales ni nacionalizadas (Asamblea Nacional, 2018).

Entre otros aspectos se regulan en los Art 154,155 y 156 de los regímenes de exportación a los que se someten las empresas que deseen incursionar en este aspecto:

Art. 154. Exportación definitiva. Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables (Asamblea Nacional, 2018).

Art. 155. Exportación temporal para reimportación en el mismo estado: Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por el uso que de ellas se haga.

Art. 156. Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo: Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores con la exención de los tributos correspondientes conforme las condiciones previstas en el reglamento al presente Código (Asamblea Nacional, 2018).

### **1.7.3 Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria**

Esta Ley establece principios generales del fomento de la producción, principalmente dirigidos a pequeños y medianos productores, con observancia de principios de inclusión económica, social y territorial. Se contempla, por ejemplo, el establecimiento de mecanismos de apoyo y negociación directa entre productores y consumidores, micro, pequeños y medianos empresarios y productores de alimentos, para protegerlos de la imposición de condiciones desfavorables en la comercialización de sus productos.

Artículo 23. Comercialización externa: Los Ministerios a cargo de las políticas agropecuarias y de comercio exterior establecerán los mecanismos y condiciones que cumplirán las importaciones, exportaciones y donaciones de alimentos, las cuales no atentarán contra la soberanía alimentaria (Asamblea Nacional, 2009).

### **1.7.4 Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**

Esta ley busca evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención de otras prácticas restrictivas, y otros aspectos de control, esta norma se contempla la definición de políticas de precios como una facultad excepcional reservada, de manera exclusiva, a la función ejecutiva, la misma que deberá implementarse a través de un Decreto Ejecutivo, tendrá carácter excepcional y temporal y estará motivada en el beneficio del consumo popular y la protección y sostenibilidad de la producción nacional.

Art. 5.- Mercado relevante: A efecto de aplicar esta Ley la Superintendencia de Control del Poder de Mercado determinará para cada caso el mercado relevante. Para ello, considerará, al menos, el mercado del producto o servicio, el mercado geográfico y las características relevantes de los grupos específicos de vendedores y compradores que participan en dicho mercado.

El mercado del producto o servicio comprende, al menos, el bien o servicio materia de la conducta investigada y sus sustitutos. Para el

análisis de sustitución, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, las preferencias de los clientes o consumidores; las características, usos y precios de los posibles sustitutos; los costos de la sustitución; así como las posibilidades tecnológicas y el tiempo requerido para la sustitución. El mercado geográfico comprende el conjunto de zonas geográficas donde están ubicadas las fuentes alternativas de aprovisionamiento del producto relevante. Para determinar las alternativas de aprovisionamiento, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, los costos de transporte, las modalidades de venta y las barreras al comercio existentes (Asamblea Nacional, 2017).

### **1.8. Diagnóstico de la situación agrícola en Ecuador**

El Ecuador a través del tiempo ha presentado una economía dependiente del petróleo y la producción agrícola ya que su primer cultivo comercial es el cacao; en diferentes ocasiones se ha visto afectada por políticas, económicas y sociales que se han implementado con el fin de aportar de manera positiva al país; pero no han sido bien estructuras y han generado caos dentro de la sociedad (Peralta et al. (2018).

El sector agrícola, ha presentado varios problemas, en primer lugar, durante décadas la sierra fue el centro para el desarrollo de las actividades agrícolas, en la cual al campesino se lo consideraba como un instrumento más de las haciendas; en segundo lugar, es el sector donde se evidencia las grandes diferencias que existen entre los propietarios de fortunas, los hacendados y los campesinos, los cuales, aparte de ser pobres pasaban endeudados de por vida y al morir ellos las deudas se transmitían a sus hijos. Con el propósito de darle un gran impulso a la industria en el Ecuador, se redujo aún más la atención que se le dedicaba a este sector (García et al. (2019)

En el Ecuador, el sector agropecuario tiene gran importancia para la economía, ya que es la principal fuente de empleo en el país, actualmente

representa el 29,4% de la población económicamente activa. En el ámbito económico la agricultura es considerada una de las principales actividades que genera grandes ingresos a la economía del Ecuador. La participación de este sector frente al PIB la ha convertido en uno de los principales pilares de la economía nacional. En el 2015 mediante la implementación de políticas gubernamentales, existe un fácil acceso a los insumos agropecuarios, lo cual permite a los productores ecuatorianos tener un mercado favorable Peralta et al. (2018).

El sector industrial por su lado posee también un alto grado de relevancia para la economía del Ecuador, a pesar que el país es eminentemente agrícola, no cabe duda que desde la transformación de la materia prima su aporte es superior, a raíz del cambio de matriz productiva se implementaron nuevas políticas, proyectos que impulsaban a los pequeños y grandes productores a una transformación de la materia creando un plus en ellas, esto hizo que de alguna manera se cree una cultura que exporte no solo materia prima sino el producto elaborado.

Los datos aportados por la FAOSTAT (2017) indican que Ecuador alcanzó un rendimiento entre los 82,7 toneladas, con una producción de caña de azúcar de 8,6 millones de toneladas

**Tabla 5.** Rendimiento de agricultores con caña de azúcar

<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Tipo de productor</b>	<b>Superficie</b>
62%	Medianos productores	5 a 50
21%	Pequeños productores	2 a 5
17%	Grandes productores	50 o más

## **CAPITULO II. MARCO METODOLOGICO**

### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación**

#### **2.1.1 Tipo de investigación y alcance**

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que aborda el contexto de factores que pueden incidir en el desarrollo del plan de negocios relacionada con la exportación de panela granulada. Lo que según Argimón (2019) “busca aumentar los conocimientos existentes mediante la descripción y exploración de las relaciones entre los fenómenos” (p.8)

Realizándose en este sentido, una descripción del mercado de azúcar granulada, las oportunidades de exportación, los pasos y requerimientos de las normativas que regulan los procesos de exportación de alimentos, entre otros aspectos que ayudaron a formar la propuesta de estudio final.

Además de emplearse diversas técnicas de recolección de datos e información que aportan datos relevantes para comprender el objeto de estudio. Es así como se busca conocer los aspectos que indican en el proceso de exportación de la azúcar granulada a Rusia, reuniendo toda la información pertinente para hacer una propuesta coherente con las normativas y regulaciones del sector.

#### **2.1.2 Enfoque de la investigación**

##### **2.1.2.1 *Enfoque mixto***

El enfoque de la investigación determina el rumbo a partir del tipo de información que se busca obtener y se puede tomar en cuenta tres enfoques: cualitativo, cuantitativo o mixto. El presente estudio se basa en un enfoque mixto, porque combina análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas.

### **2.2 Métodos de Investigación**

Según Bilbao & Escobar (2020) a través de la investigación descriptiva se busca especificar las propiedades importantes del fenómeno de estudio.

Entre las técnicas que utiliza el método descriptivo se encuentran la observación, la entrevista o las encuestas, es decir, utiliza instrumentos de recolección de datos que conlleva a conocer con mayor detalle los aspectos más relevantes o característicos del estudio realizado. En el presente estudio se busca utilizar instrumentos que permiten conocer el contexto de las exportaciones de azúcar granulada a Rusia, así como las opiniones, experiencias y expectativas que tienen las empresas del sector agrícola con respecto a la propuesta planteada en el trabajo de investigación.

## **2.3 Unidad de análisis, población y muestra**

### **2.3.1 Población**

En la presente investigación, la población estuvo conformada por 23 empresas dedicadas a la producción de Molienda y extracción de jugo de caña (trapiche) y producción de panela, de acuerdo a la información suministrada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, como se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 6.**  
**Empresas de producción de panela en Ecuador 2020**

No.	RUC	NOMBRE	PAÍS	REGIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	CIU NIVEL 6
1	1791982762001	Corporación Productora Ecológica Y Comercial Corpecosa S.A.	Ecuador	Sierra	Pichincha	Quito	C1072.01
2	0190399788001	Compañía Bachonline Cía. Ltda.	Ecuador	Sierra	Azuay	Cuenca	C1072.01
3	0591760254001	Jitos S.A.S.	Ecuador	Sierra	Cotopaxi	Sigchos	C1072.01
4	1793189542001	Finca San Pablo S.A.S.	Ecuador	Sierra	Pichincha	Quito	C1072.01
5	1190001330001	Monterrey Azucarera Lojana Ca Malca	Ecuador	Sierra	Loja	Catamayo	C1072.02
6	0990005419001	Compañía Azucarera Valdez Sa	Ecuador	Costa	Guayas	Milagro	C1072.02
7	0990026440001	Sociedad Agrícola E Industrial San Carlos Sa	Ecuador	Costa	Guayas	Guayaquil	C1072.02
8	0990022925001	Compañía Nacional De Melazas Cía Ltda	Ecuador	Costa	Guayas	Guayaquil	C1072.02
9	1090075744001	Ingenio Azucarero Del Norte Compañía De Economía Mixta lancem	Ecuador	Sierra	Imbabura	Ibarra	C1072.02
10	0991295445001	Sonino S.A.	Ecuador	Costa	Guayas	El Triunfo	C1072.02
11	1791431227001	Artesanía Agrícola Arte agrícola Cía. Ltda.	Ecuador	Sierra	Pichincha	Quito	C1072.02
12	0190378616001	Pravy Productores Azucareros Valle De Yunguilla Cía. Ltda.	Ecuador	Sierra	Azuay	Santa Isabel	C1072.02
13	0992750359001	Caña De La Unión S.A. "Calaunsa"	Ecuador	Costa	Guayas	Guayaquil	C1072.02
14	0992753161001	Jaydmart S.A.	Ecuador	Costa	Guayas	Guayaquil	C1072.02
15	1891751709001	Compañía De Fabricación Y Distribución De Miel Melaza Freire Freimiel S.A.	Ecuador	Sierra	Tungurahua	Ambato	C1072.02
16	0992840943001	Alcoholes Del Agro S.A. Alcoagrosa	Ecuador	Costa	Guayas	Guayaquil	C1072.02
17	0992850825001	Agro azúcar Ecuador S.A.	Ecuador	Sierra	Cañar	La Troncal	C1072.02
18	1291787254001	Cocoatec S.A.S.	Ecuador	Costa	Los Ríos	Quevedo	C1072.02
19	1792555426001	Sugarlatam Del Ecuador S.A.	Ecuador	Costa	Guayas	Samborondón	C1072.02
20	1891784828001	Mielpalm Cía.Ltda.	Ecuador	Sierra	Tungurahua	Ambato	C1072.02
21	0990014663001	Industria Azucarera Ingenio Luz María Sa Inluznasa	Ecuador	Costa	Guayas	Guayaquil	C1072.03
22	1792668409001	Balance products S.A.	Ecuador	Sierra	Pichincha	Quito	C1072.03
23	1792753147001	Comercializadora Pan de azúcar Cía.Ltda.	Ecuador	Sierra	Pichincha	Quito	C1072.04

Fuente: Superintendencias de Compañías del Ecuador (2020)

### 2.3.2 Muestra

En el presente estudio no se toma muestra, en virtud de que la población es pequeña, por tanto se abarco la totalidad de la población. Al respecto, refiere Hurtado (2012): "La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros. No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes". Por lo que en consecuencia no hace falta hacer ningún tipo de muestreo, se tomará en su totalidad a la unidad en estudio.

## 2.4 Variables de investigación, operacionalización

### 2.4.1 Variable Independiente

- Plan de Negocios

### 2.4.2 Variable Dependiente

- Exportación de panela granulada

### 2.4.3 Operacionalización

Tabla 7.  
Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Plan de negocios	Estudio que analiza la demanda del mercado específicamente de un producto o servicio en particular.	Análisis del entorno	Factores internos y externos	Encuesta
		Estudio de mercado	Mercado objetivo, Mercado Meta	
		Estructura del Plan de negocio	Viabilidad económica y financiera	
Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	
Exportación de panela granulada	Se refiere al proceso de envío de panela granulada a otros países del mundo desde el Ecuador.	Proceso de exportación	Pasos para el proceso de exportación	Análisis documental
		Demanda del mercado ruso	Demanda del producto	
		Restricciones arancelarias	Requisitos y requerimientos	
		Competencia	Producto, precios, promoción	
		FODA	Factores internos y externos	

Elaborado por el autor

## **2.5 Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información**

### **2.5.1 Fuentes de recolección de información**

#### *2.5.1.1 Fuentes primarias*

Estas fuentes permiten un mayor acercamiento al problema de estudio y obtener datos que contribuirán a brindar una propuesta adecuada a la empresa en la mejora de los procesos (Vásquez, 2020). Como fuente primaria de información se utiliza la encuesta de investigación, para conocer opiniones, expectativas o puntos de vista de representantes de empresas productoras de panela granulada.

#### *2.5.1.2 Fuentes secundarias*

Como fuentes de información secundarias se consulta libros, artículos científicos, otras investigaciones relacionadas al tema, diccionarios y bibliografía que permitieron sustentar teóricamente la investigación, sirviendo de guía y orientación en la comprensión del tema de estudio (Solíz, 2019).

### **2.5.2 Técnicas de recolección de información**

#### **2.5.3 Revisión documental**

A juicio de Hurtado (2017), la técnica de revisión documental, puede realizarse de acuerdo a la finalidad y de acuerdo al tipo de material que se va a utilizar, a su vez estos se dividen en distintos tipos de documentos, de allí la importancia de precisar las categorías de estudio y el contexto del problema, para poder acceder a la información que esté estrechamente vinculada al tema de estudio. En el presente estudio, se realiza una revisión que ofrece información sobre las tendencias en el mercado azucarero, revisión de las leyes y normativas que regulan el funcionamiento de estas empresas, y otros que conllevarán a presentar una propuesta bien fundamentada.

#### **2.5.4 Encuesta**

La técnica de encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a

varias unidades, o fuentes (Hurtado, 2017). Se utiliza la encuesta en la presente investigación por ser una herramienta que permite acceder a información de manera más rápida y precisa, ya que debe estructurarse previamente un cuestionario que contenga las interrogantes o enunciados de la encuesta a aplicar. Se realiza encuesta a los 23 representantes de empresas del sector agrícola dedicadas a la producción de Molienda y extracción de jugo de caña (trapiche) y producción de panela.

## **2.5.5 Instrumentos de recolección de datos**

### *2.5.5.1 Cuestionario*

Se utiliza un cuestionario por ser un instrumento estandarizado que se emplea para recoger datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones, fundamentalmente las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Fábregues, Meneses, Rodríguez, & Paré, 2016). En el presente trabajo de investigación se utiliza cuestionario con interrogantes relacionadas al mercado exportador, expectativas, opiniones, experiencias, intereses y las oportunidades que tienen los empresarios del sector agrícola, para exportar azúcar granulada a Rusia desde Ecuador.

## **2.6 Tratamiento de la Información**

Para realizar el proceso de tratamiento de la información se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Definición del problema y los objetivos que se buscan alcanzar con el presente estudio, enfocado en ofrecer un plan de negocio que permita conocer a las empresas del sector agrícola, las oportunidades de exportar azúcar granulada a Rusia.
- Para llevar a cabo este objetivo general se establecieron distintas líneas de acción, entre estas una revisión documental y bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que facilitaron la comprensión del tema de estudio. Así como también se revisaron Códigos y Leyes que regulan el funcionamiento de las empresas del sector agrícola y los aspectos relacionados con la exportación de alimentos.

- Se hizo una revisión en la página oficial de la Superintendencia de Compañías con la finalidad de precisar cuáles son las empresas que están clasificadas con el CIIU C1072 dedicadas a la producción de Molienda y extracción de jugo de caña (trapiche) y producción de panela y que se encuentran activas a la fecha, sumando la cantidad de 23 empresas detalladas en el ítem relacionado con población de estudio.
- Se realizó a la población conformada por 23 empresas una encuesta, estructurada con diez interrogantes con respuestas de opción múltiple, a través de la cual se obtuvo información sobre las expectativas y opiniones de los representantes de empresas del sector estudiado, con relación a la exportación de azúcar granulada a Rusia desde Ecuador.
- Se realizó un análisis del mercado y del entorno nacional e internacional, para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el sector agrícola ecuatoriano para poder exportar azúcar granulada a Rusia.
- Se realizó un análisis comparativo, evolutivo y de tendencia del sector estudiado y la relación con la propuesta de investigación.
- Se detalla la propuesta de estudio, para ofrecer un plan de negocio que permita a las empresas del sector agrícola del país, conocer todos los aspectos relacionados con la exportación de azúcar granulada a Rusia.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1 Análisis de la situación actual**

#### **3.1.1 Análisis situacional FODA**

Una de las herramientas más utilizadas a la hora de hacer un plan de negocio es la Matriz FODA, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio. Las Matrices FODA se pueden emplear para establecer una tipología de estrategias. En resumen, la Matriz FODA presenta los siguientes aspectos:

- a. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas.
- b. Las oportunidades que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas.
- c. Las amenazas que se enfrentan con fortaleza originan estrategias reactivas.
- d. Las amenazas enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

#### **Análisis interno**

##### **Fortalezas**

- Se cuenta con proveedores certificados de semilla.
- Se tendrá mano de obra especializada en siembra y cultivo de caña de azúcar.
- La ubicación de la empresa será estrategia para facilitar la comercialización del producto.
- Excelente clima, suelo y agua propicia para la producción de caña de azúcar
- Producto natural con aceptación en las personas por mayor cuidado a la hora de alimentarse.

## **Debilidades**

- No tener una marca reconocida entre los potenciales clientes.
- Se requiere de un alto financiamiento para la implementación de los cultivos de caña de azúcar.
- Tener poca información sobre la producción de caña de azúcar.
- Aumento de productores de caña de azúcar.
- Crecimiento de empresas de producción de panela.

## **Análisis externo**

### **Oportunidades**

- El consumo de caña de azúcar esté en crecimiento tanto a nivel nacional, como en el extranjero.
- Las personas se preocupan cada día más por su salud, por lo que las compras de frutas muestran un franco crecimiento pese a las restricciones de demanda por la actual coyuntura económica que afronta el país.
- Interés del país en buscar otros medios de ingresos para el país.
- La no satisfacción de la demanda de los países consumidores de caña de azúcar

### **Amenazas**

- Cambios constantes en la normativa tributaria y legal del país.
- Entrada de otras frutas sustitutas como la caña de azúcar amarilla.
- Fuertes competidores
- Desastres naturales por fuerte lluvias.
- Pérdida del producto por plaga en la plantación de caña de azúcar.

### **3.1.2 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL analiza el entorno y permite identificar qué factores podrían poner en riesgo el proyecto, los cuales se clasifican en:

#### **Político**

El Ecuador es un país soberano, democrático, independiente, pluricultural y multiétnico con democracia representativa y participativa. Lo que quiere decir que los ciudadanos son los encargados de elegir a sus autoridades gubernamentales y seccionales. Durante los últimos años, el sobreendeudamiento que dejó el gobierno anterior, ha obligado que en la actualidad se tengan que tomar medidas económicas que contribuyan a mitigar el déficit fiscal.

Aunque el actual gobierno ha apostado por las sugerencias dadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) con la finalidad de recibir un nuevo crédito, siempre y cuando se cumplan con las metas económicas propuestas, estas medidas sin embargo no han gozado de la aceptación de un sector de la población, lo que hizo que el Gobierno actual diera marcha atrás a una serie de medidas económicas que posteriormente tuvo que derogar porque las protestas sociales se hacían cada vez más violentas, especialmente en la capital de los ecuatorianos.

Bajo este criterio es muy poco probable que exista mayor inversión privada extranjera; pese a esto, el Gobierno ha estado apoyando a los nuevos emprendimientos con préstamos acordes a sus necesidades, por tal motivo conseguir el capital para iniciar el negocio sería posible y rentable con el tiempo porque la misma empresa se encargaría de pagar la deuda adquirida.

Además, existen incentivos en la parte tributaria para nuevos proyectos productivos, promulgados en la Ley de Fomento Productivo, como la exoneración del pago del Impuesto a la Renta, el no tener que pagar impuesto por el reparte de dividendos, y el poder obtener un préstamo bancario en la banca pública, con tasas de interés preferencial.

## Económico

Respecto al primer trimestre de este año, el crecimiento fue de 0,4 %. Con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares. Los principales factores para el crecimiento de 0,3 % en el segundo trimestre de 2019 son la mayor dinámica de las exportaciones, como de petróleo, y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7 % y 0,6 %, respectivamente (BCE, 2019).

La economía ecuatoriana mejoró durante el segundo trimestre del presente año. Esto es debido principalmente a la reducción en los gastos de capital en una economía fuertemente dependiente del gasto público.

A la par, el Gobierno ha buscado realizar correcciones (reducción de subsidios y del gasto corriente que le lleven a bajar el déficit, pero que le ha generado un enfoque negativo de la ciudadanía). En Quito y Guayaquil el desacuerdo fue del 84,9 % y 82,9 %, respectivamente, según una encuesta de Cedatos publicada en esta semana.

Con esto se podría hacer factible que la inversión en un proyecto de este tipo tendría sus beneficios, debido a que no se tendría que importar materia prima.

Por otro lado, la economía del país podría afectar la visión de los empresarios para invertir en un proyecto de esta categoría, por riesgo que implicaría no encontrar el reembolso de capital en corto plazo, y más que todo el no obtener las utilidades que se esperan.

Además, la CEPAL pronosticó un crecimiento de -0,2% de la economía ecuatoriana para el próximo año, convirtiéndose el Ecuador el tercer país con la peor tasa de crecimiento de su PIB a nivel regional, superando tan solo a Venezuela y Argentina (Comercio, 2019). El FMI en cambio ha pronosticado un crecimiento del PIB ecuatoriano en 0,2% mientras que el Banco Central del Ecuador, ha querido ser un poco más optimista y ubica el crecimiento del país en un 0,5%.

Para el 04 de enero del 2020, el riesgo país se ubicó en 850 puntos; sin embargo, sigue siendo una de las más altas a nivel regional, lo cual provoca la contracción de nuevas inversiones extranjeras y la imposibilidad, por parte del Gobierno, de contraer nueva deuda en el exterior, lo cual perjudicará el gasto

gubernamental y contraerá la demanda agregada disminuyendo los niveles de gasto, tanto público como privado, lo que hará que la inflación mantenga sus niveles de 0 a 1% anual, y que el empleo pleno se mantengan estancando, esperando que solo el subempleo se mantenga en una espiral de crecimiento, especialmente en el sector urbano de las grandes ciudades.

## **Social**

El Ecuador es uno de los países donde la generación de riqueza es la más intervencionista de la región, ya que existen marcadas diferencias entre clases sociales, donde apenas el 20% de la población más rica posee un 54% de la riqueza y 91 % de tierras productivas. Es por eso que el 20% de los pobres acceden al 4% de la riqueza y casi no poseen tierras productivas.

Otro factor que en los últimos años ha afectado al país y la región, es el nivel de emigrantes venezolanos que han reemplazado las plazas de empleo de los ecuatorianos, es por ello que en la actualidad se han creado políticas migratorias para controlar este tipo de comportamiento. Eso ha hecho que el nivel de desempleo se incremente en la población urbana.

Para nuestro caso, el fomento de la agricultura siempre se ha visto como una forma de reivindicarse con el campo, con la población rural, siempre y cuando perciban un ingreso justo por su producción. Y esto no será la excepción por cuanto la caña de azúcar ha venido experimentando altos precios para la compra, sobre todo en los mercados extranjeros.

## **Tecnológico**

En la actualidad, Ecuador posee semillas certificadas por AGROCALIDAD para la siembra de caña de azúcar, un requisito indispensable para la exportación de la fruta a mercados del exterior, especialmente a Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

Pese a esto, la falta de mecanización agrícola dificulta mejorar los niveles de producción de la fruta en Ecuador, a más de que muchos procesos de pos cosecha no son llevados a cabo con el uso de herramientas tecnológicas, lo cual merma la competitividad del país frente a otras naciones, como Colombia, Brasil y Perú.

## **Ecológico**

En este apartado, se debe tener mucho cuidado en no contaminar fuentes de agua dulce naturales de la zona de cultivo, por lo que se debe diseñar un plan de manejo ambiental para preservar las fuentes de ríos y lagunas cercanas a la zona de influencia del proyecto.

Se debe también regularizar el uso de fundas plásticas y evitarlas a lo mínimo para ir en concordancia no solo con las actuales leyes municipales, sino también con la reducción del uso de plásticos dañinos al medio ambiente.

## **Legal**

La microempresa puede ser operado por una persona natural, una familia, o un grupo de personas de ingresos relativamente bajos, el propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para la familia, en general comprenden a organizaciones económicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular y serán promovidas con criterio de solidaridad creando y fomentando programas de inclusión conforme consta en la Ley de Economía Popular y Solidaria (Art. 2) (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2017)<sup>1</sup>.

Actualmente está vigente la Ley de Fomento Productivo, que exonera del pago del impuesto a la renta a los nuevos proyectos enmarcados dentro de la Matriz Productiva, y este plan de negocios, que propone un incremento del nivel de frutas no tradicionales, se enmarcaría dentro de esta normativa.

Viendo desde este panorama legal, este tipo de negocio empezaría como una pequeña empresa con el fin de hacerlo más viable y, a medida que se vaya desarrollando, el negocio podría adoptar otra modalidad.

---

<sup>1</sup> Microempresa en el Ecuador, extraído de: <https://www.derechoecuador.com/microempresa>

### 3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

		Familias Lecaro & Ogorzelska	EcoFruit Company	Cooperativa de Productores de Frutas Tropicales del Ecuador (Cotofruecu)	Dragon Fruit Palora
UBICACIÓN		Hacienda Encuentro. 12 Vía El Empalme.	el Km El Marengo y s/n, Urdenor 1. Guayaquil	Av. Juan Tanca Parroquia Bellavista, Cantón Santa Rosa, El Oro.	Parque Industrial de Ambato, Ambato – Tungurahua.
PRODUCTO		Caña de azúcar	Banana, mango, caña de azúcar	Caña de azúcar amarilla y roja	Caña de azúcar, mora, tomatillo
PRECIO VENTA/PAGO	DE	\$3 a \$5 el kilo de fruta	\$2 a \$4 el kilo de fruta	\$2 a \$4 el kilo de fruta	\$2 a \$4 el kilo de fruta
CALIDAD PRODUCTO	DEL	Excelente	Excelente	Excelente	Muy buena
PÁGINA WEB		SI	SI	NO	SI
MEDIOS PUBLICITARIOS		Redes Sociales, página Web	Redes Sociales, pagina Web	Redes Sociales	Redes Sociales, pagina Web
AÑOS EN EL MERCADO	EN EL	10	40	8	14

#### 3.2.1 Evolución

El descubrimiento de la caña de azúcar se atribuye a los conquistadores españoles en México, Colombia, Centroamérica y las Antillas, quienes la observaron de forma silvestre y por las características de las frutas la denominaron como “pitaya” cuyo significado es fruta escamosa. Existen dos variedades de esta fruta: la amarilla que es característica de zonas tropicales y tropicales altas, cultivándose en Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela y en toda la zona de América Central en general, y la caña de azúcar, que se siembra en países como México, Nicaragua y Vietnan, entre otros. Vietnan es la principal zona de producción, país en el cual se encuentre sembrado en la costa oriental, en la zona comprendida desde Nha Trang en el norte hasta la ciudad de Ho Chi Minh en el sur, y su producción se destina principalmente a los mercados de Hong Kong, Singapur y Taiwán, además también se ha extendido a los mercados europeos donde esta fruta cada vez tiene mayor aceptación y demanda (Eroski, 2018).

### **3.2.2 Tendencias**

El consumo de caña de azúcar ha crecido de forma sostenida durante los últimos años, sobre todo en países europeos, donde se valora consumir productos más saludables y nutritivos y se está dispuesto a pagar el precio necesario para conservar la salud.

También se valora el hecho de que los productos agrícolas sean orgánicos, o sea, que no se cultiven con el uso de pesticidas y que se combata de forma natural las diferentes plagas y enfermedades que le pueden caer a la planta, en este caso, a la caña de azúcar.

Se espera que el consumo de la fruta siga en franco crecimiento a medida que más pobladores de otros países, como China, Japón, India y Rusia tomen también conciencia de la importancia de mantener una dieta saludable y en donde las frutas, especialmente las consideradas como exóticas, no pueden faltar en la dieta diaria.

### **3.2.3 Perspectivas**

Se espera que el cultivo y producción de caña de azúcar en el Ecuador también siga en aumento, por cuanto cada día más se demanda más de esta fruta, y mientras la oferta se limite a unos cuantos países, el Ecuador posee ventajas competitivas como tener una alta población dedicada a este sector, lo que le permiten afrontar la demanda de invierno de los países de Europa y Estados Unidos, por lo que el Gobierno también observa con buenos ojos el aumento en la producción de la fruta, dado que “es una alternativa para que los pequeños y medianos agricultores mejoren sus recursos económicos” (El Telégrafo, 2019).

## **3.3 Presentación de resultados y discusión**

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a compañías dedicadas a la producción de panela.

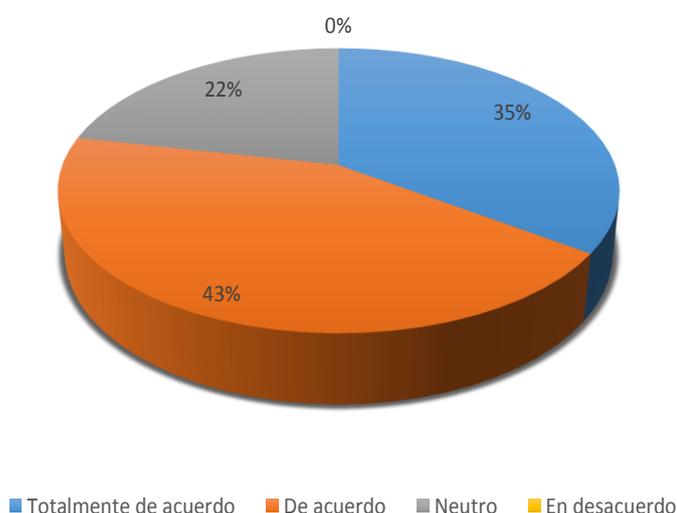
1. ¿Ha sido exitosa la exportación de productos orgánicos en el Ecuador?

**Tabla 8.**  
**Exportación de productos orgánicos**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	8	35%
De acuerdo	10	43%
Neutro	5	22%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Elaborado por el autor

**Figura 2.**  
**Exportación de productos orgánicos**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 1 realizada a los encuestados, el 43% indicaron que están de acuerdo en que la exportación de productos orgánicos en el Ecuador ha sido exitosa, el 35% están totalmente de acuerdo y el 22% indicó en neutro. Qué significa esto?...debe realizar un análisis de lo que significan los resultados para cada respuesta. (ver tesis guía). Esto, para todas las preguntas por favor.

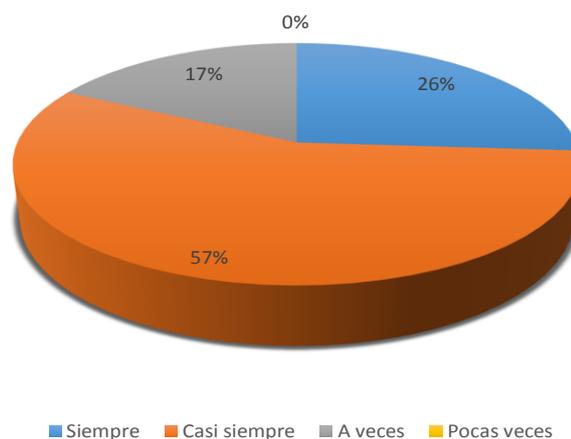
2. ¿Se aplican todos los métodos para fortalecer el sector de los productos orgánicos en el Ecuador?

**Tabla 9.**  
**Métodos para fortalecer el sector**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Siempre	6	26%
Casi siempre	13	57%
A veces	4	17%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 3.**  
**Métodos para fortalecer el sector**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 2 realizada a los encuestados, el 57% indicaron que, si se aplican todos los procesos para fortalecer el sector de los productos orgánicos en el Ecuador, el 26% manifestó que siempre y el 17% indicó a veces.

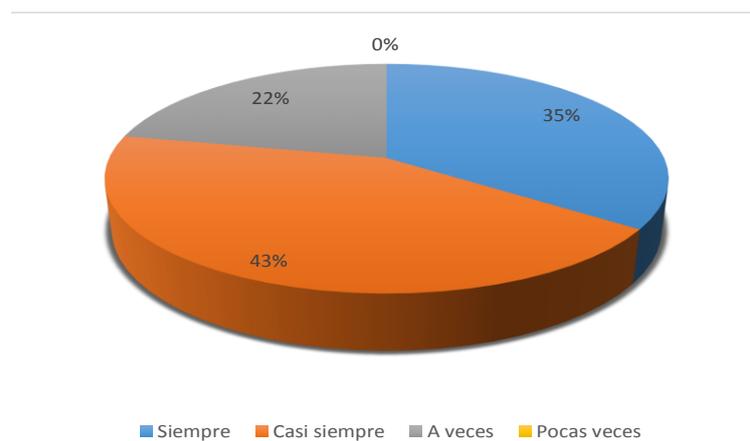
3. ¿La compañía utiliza el método de las 3R para la elaboración de sus productos?

**Tabla 10.**  
**Utilización del método de las 3R**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Siempre	8	35%
Casi siempre	10	43%
A veces	5	22%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 4.**  
**Utilización del método de las 3R**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 3 realizada a los encuestados, el 43% indicaron que la compañía si utiliza el método 3R para la elaboración de sus productos, el 35% manifestó que siempre y el 22% indico a veces.

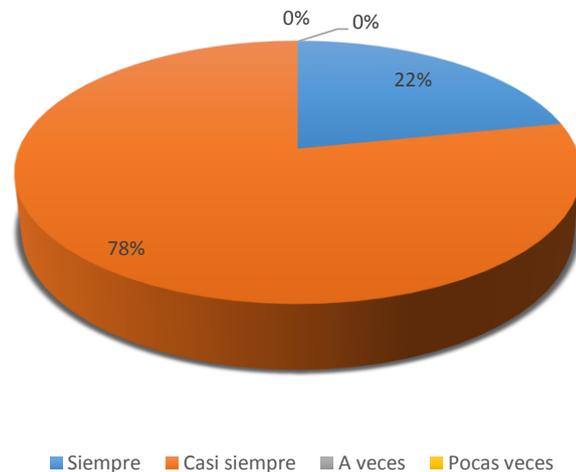
4. ¿Cada cuánto se emplea el uso de abono orgánico para la elaboración de los productos?

**Tabla 11.**  
**Uso de abono orgánico**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Siempre	5	22%
Casi siempre	18	78%
A veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 5.**  
**Uso de abono orgánico**



Elaborado por el autor

### Análisis

Según la pregunta 4 realizada a los encuestados, para saber cada que tiempo se emplea el abono orgánico para la elaboración de los productos, el 78% indicaron que casi siempre y el 22% indico siempre.

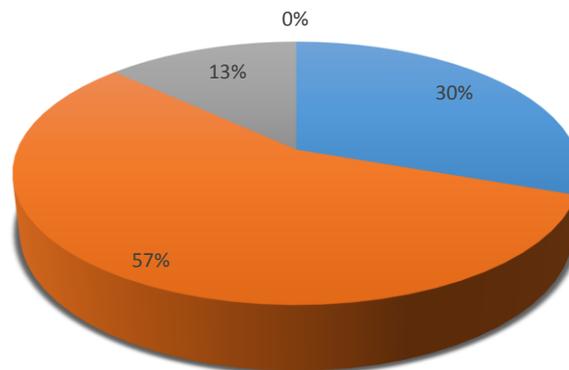
5. ¿La compañía mantiene todo tipo de registro, que demuestre el seguimiento de la producción?

**Tabla 12.**  
**Registro**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Siempre	7	30%
Casi siempre	13	57%
A veces	3	13%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 6.**  
**Registro**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Pocas veces

Elaborado por el autor

### Análisis

Según la pregunta 5 realizada a los encuestados, el 57% indicaron que la compañía mantiene todo tipo de registro que demuestra un seguimiento de la producción, el 30% manifestó siempre y el 13% indicó a veces.

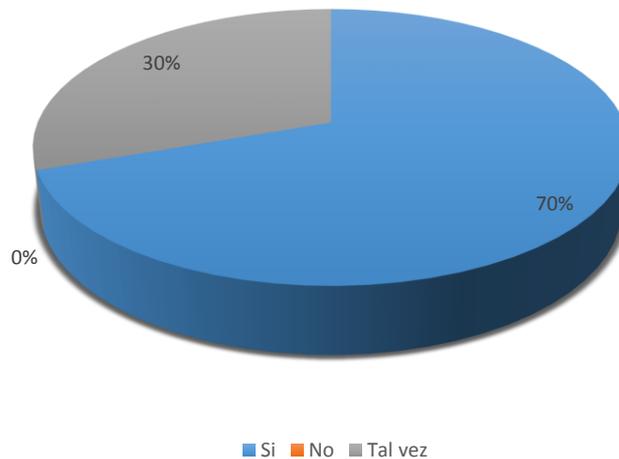
6. ¿El personal de la compañía recibe capacitaciones sobre el uso de materia prima orgánica?

**Tabla 13.**  
**El personal recibe capacitaciones**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	70%
No	0	0%
Tal vez	7	30%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 7.**  
**El personal recibe capacitaciones**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 6 realizada a los encuestados, el 70% indicaron sí que el personal de la compañía recibe capacitación sobre el uso de la materia prima orgánica, el 3% manifestó siempre y el 30% indicó tal vez.

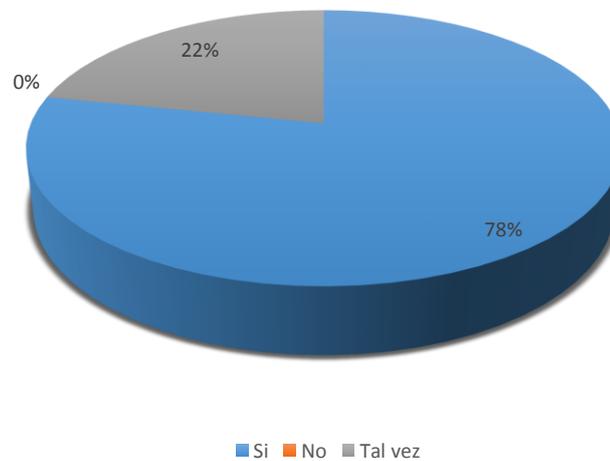
7. ¿Tienen personal delegado para verificar la calidad del producto orgánico?

**Tabla 14.**  
**Verificación de calidad del producto**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	18	78%
No	0	0%
Tal vez	5	22%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 8.**  
**Verificación de calidad del producto**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 7 realizada a los encuestados, el 78% indicaron que sí cuentan con personal delegado para verificar la calidad del producto orgánico, el 22% indicó tal vez.

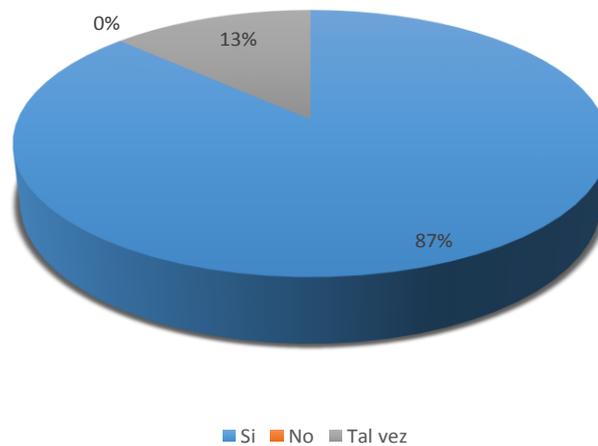
8. ¿la compañía cuenta con certificación que avale la exportación a nivel internacional?

**Tabla 15.**  
**Certificación de exportación internacional**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	20	87%
No	0	0%
Tal vez	3	13%
TOTAL	23	100%

Elaborado por el autor

**Figura 9.**  
**Certificación de exportación internacional**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 8 realizada a los encuestados, el 87% indicaron que la compañía si cuentan con certificación que avale la exportación a nivel internacional, y el 13% indicó tal vez.

9. ¿Existe acuerdo comercial en el mercado ruso objetivo para poder exportar la panela orgánica?

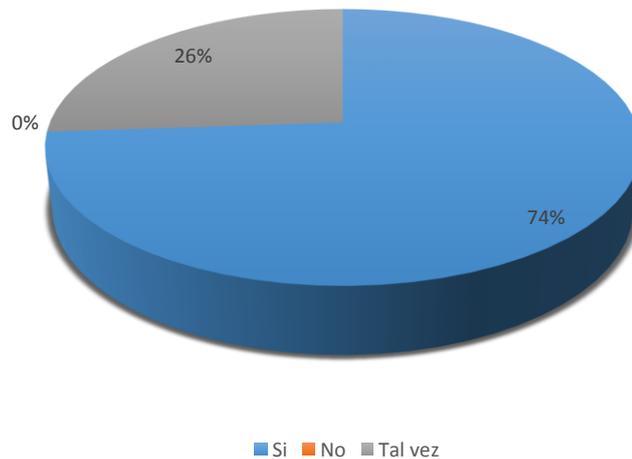
**Tabla 16.**  
**Acuerdo comercial en el mercado ruso**

Indicador	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	74%
No	0	0%
Tal vez	6	26%
TOTAL	23	100%

Elabo  
rado  
por

autor

**Figura 10.**  
**Acuerdo comercial en el mercado ruso**



Elaborado por el autor

### Análisis

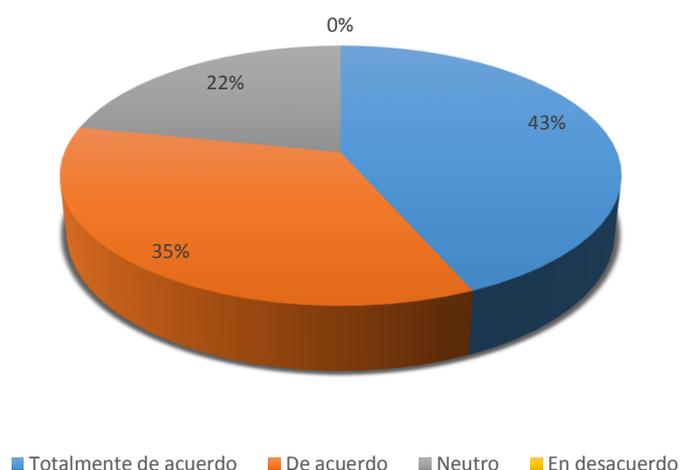
Según la pregunta 9 realizada a los encuestados, el 74% indicaron que si existe un acuerdo comercial ruso con el objetivo de exportar la panela orgánica y el 26% indicó tal vez.

10. ¿Considera que la panela orgánica mantiene un gran potencial para llegar al mercado de Rusia?

**Tabla 17.**  
**Panela orgánica como potencial**

Indicador	Frecuencia		Elaborado por el autor
	Absoluta	Relativa	
Totalmente de acuerdo	10	43%	Elaborado por el autor
De acuerdo	8	35%	
Neutro	5	22%	
En desacuerdo	0	0%	
Totalmente en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	23	100%	

**Figura 11.**  
**Acuerdo comercial en el mercado ruso**



Elaborado por el autor

### **Análisis**

Según la pregunta 10 realizada a los encuestados, el 43% indicaron estar totalmente de acuerdo que la panela orgánica tiene un gran potencial para llegar al mercado de Rusia, el 35% indicó de acuerdo y el 22% dijo neutro.

## **CAPITULO IV. PROPUESTA**

### **4.1 Justificación**

La agricultura ecológica se presenta como una de las alternativas importantes para las grandes empresas bananeras ecuatorianas en términos de desarrollo y / o posicionamiento en los mercados de la UE. El certificado de libre comercio con Rusia debe utilizarse para ingresar al mercado que aún no ha podido ingresar a este tipo de productos.

La entrada al mercado ruso se basa en la obtención de un certificado orgánico, lo que le otorga una ventaja competitiva frente a otros productores y exportadores de mejillón granulado que no utilizan fertilizantes y aditivos orgánicos para su producción.

Además, las empresas ecuatorianas deben aprovechar los acuerdos comerciales entre el estado y la UE, lo que justifica la propuesta de constituir una empresa para ingresar a los mercados europeos, en este caso Rusia, uno de los países más poblados. en Europa y necesita muchos productos orgánicos.

Por ello, el plan de negocio para se encuentra plenamente justificado dadas las oportunidades del entorno externo, especialmente el acuerdo comercial entre la Unión Europea y Ecuador como alta demanda de productos orgánicos en Rusia.

### **4.2 Propósito**

#### **4.2.1 Propósito general**

Diseñar un plan de negocios para la exportación de panela granulada (orgánica) al mercado de Rusia desde Ecuador.

#### **4.2.2 Propósitos específicos**

- Descubrir la demanda de biobancos en el mercado ruso.
- Desarrollo de un análisis FODA del sector de exportación orgánica en Rusia.

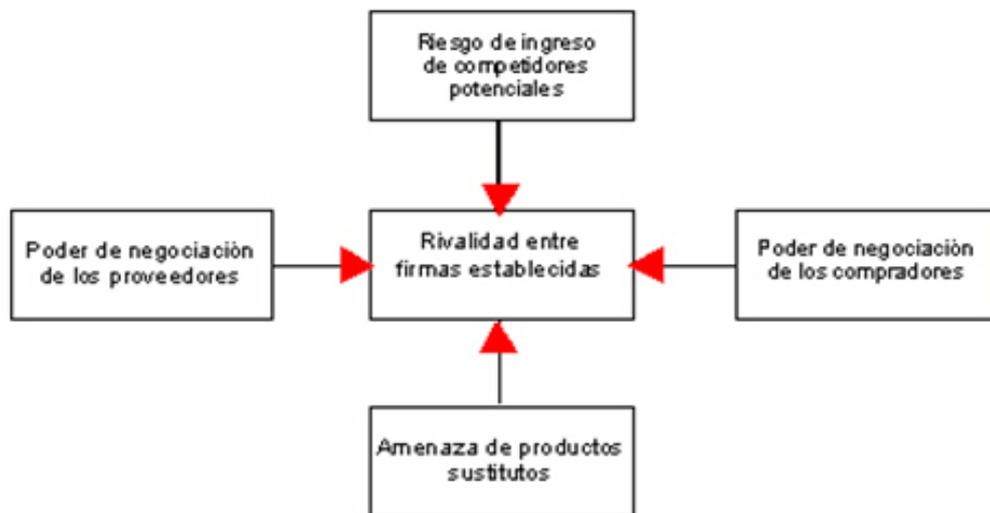
- Estrategias detalladas para promover la exportación de panela granulada (orgánica) a Rusia, que determinan su rentabilidad.

### 4.3 Desarrollo

#### 4.3.1 Fuerzas de Porter

Los factores ambientales se evaluaron sobre la base de la competitividad de Michael Porter, que tuvo en cuenta el poder de negociación de compradores y proveedores, así como los riesgos asociados con sustituciones y sustituciones. Competidores actuales y / o potenciales

**Figura 12.**  
**Fuerzas de Porter**



Elaborado por el autor

#### **Poder de negociación del proveedor**

Los exportadores de panela granulada (orgánica) suelen comprar materias primas a los agricultores del sector, que es el único problema para pagar el precio oficial, que no se observa desde hace varios años. Por lo que no existe un riesgo grave en este sentido, de hecho, la fortaleza de este producto radica en la posibilidad de este plan de negocio.

## **Poder de negociación del cliente**

El comprador ruso es muy exigente, pero este mercado está enfocado a productos orgánicos, esta situación es una buena oportunidad para el sector dedicado a la producción de panela, ya que podría permitirle competir en un mercado con alta demanda y alta propensión al consumo.

## **Productos sustitutos**

La panela granulada (orgánica) que se dese exportar a Rusia exige la máxima calidad de sus productos, las empresas tendrán la mejor calidad del mercado aplicando para ello las mejores prácticas de producción, aunque hay compañías ecuatorianas que se encargan de exportar este tipo de producto.

## **Competidores nuevos**

El tratado de libre comercio suscrito entre Ecuador y la Unión Europea y las favorables condiciones de exportación generan una mayor competencia en este sector, lo que apoya a este país para competir con México, Colombia y México, exportadores históricos de este producto que podrían ser rivales en ese mercado.

## **Competidores actuales**

En vista de la competencia actual, de países como Brasil, Cuba y Bolivia, además de empresas del sector que participan como miembros de la Asociación de Exportadores Ecuatorianos.

### **4.3.2 Marketing mix 4p**

El marketing se considera una estrategia muy adecuada para lograr el objetivo de vender y exportar panela granulada (orgánica) en Rusia, con énfasis en cuatro aspectos principales:

#### **Producto**

Las fundas plásticas de polipropileno serán el empaque de la panela granulada (orgánica), para exportar el empaque se necesitará de un certificado

con protección de producto emitido por autoridades ecuatorianas para evitar posibles contaminaciones.

### **Precio**

El precio del producto es de 0.83 dólares por funda de 1 kg l, en función de la demanda del mercado.

### **Promoción**

El evento de la promoción se dirigirá a través de Internet a los consumidores potenciales en el mercado ruso, donde se ha creado un nicho de mercado, las muestras de productos se entregarán inmediatamente después del contacto y la selección del cliente, y se determinarán los detalles de la transacción.

Para contactar a los potenciales consumidores se hará mediante el comercio electrónico usando para ello estrategias de marketing llamativas que permitan captarlos y fidelizarlos. De esta manera, los clientes podrán tener la oportunidad de que su experiencia de compra se realice desde cualquier lugar con conexión a internet, así mismo, tener la forma de pagar sus pedidos vía online.

### **Publicidad**

La publicidad se realiza a través de un sitio web que publica el producto, el cual contiene todas las características y beneficios del producto, así como sus características técnicas, para que el comprador pueda considerar con toda la información necesaria para tomar una decisión sobre el problema. También está previsto participar en exposiciones organizadas por países en el mercado ruso para promover información más detallada sobre el producto.

## **4.4 Plan de exportación**

Para exportar productos a la Federación de Rusia, las personas jurídicas deberán seguir los siguientes pasos:

- Concluya un acuerdo y reciba todos los documentos primarios necesarios

- Ejecutar el contrato de envío necesario con una empresa de transporte.
- Pagar el despacho de aduana
- Informar previamente a la aduana de la Federación de Rusia sobre el cruce de la frontera con la carga.
- Presentar una declaración de tránsito, si es necesario
- Entregar la carga en un plazo determinado desde la frontera hasta el lugar de entrega al puesto de aduana interno y colocarla en la zona de control aduanero o en un depósito de almacenamiento temporal.
- Prepare y envíe la declaración de aduana (consulte la lista general de documentos necesarios para obtener la declaración a continuación)
- Pagar aranceles aduaneros
- Transportar el producto desde el depósito aduanero

Los pasos para exportar panela granulada a Rusia se llevan a cabo de acuerdo con el siguiente proceso. Primero, debe comenzar el proceso de obtención de la caña de azúcar hasta que se envíen el producto final al mercado de destino.

- Molienda
- Limpieza del rezago
- Clarificación
- Descachazada 1 (cachaza negra)
- Descachazada 2 (cachaza blanca)
- Concentración
- Punteo
- Batido
- Cristalización
- Batido
- Tamizado

- Empaquetado
- Transporte marítimo hasta Rusia

Durante la fase de preembarque es necesario que el exportador cumpla con los siguientes requisitos ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE):

- Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Registrarse como exportador en la plataforma web del SENAE
- Presentar la Declaración Aduanera Única de Exportación
- Factura comercial original
- Certificado de origen
- Documento de transporte

El medio de transporte seleccionado es el marítimo, cabe destacar que existen líneas navieras que tienen salidas de forma semanal desde Ecuador hasta Rusia, llegando a sus principales puertos como San Petersburgo o Vladivostok, las cuales son:

- Hapag Lloyd
- CSAV
- Evergreen line

Donde sus tiempos de llegada promedio son de 30 días. En términos de costos para un contenedor de 40 pies completo tiene un costo de \$3500.

#### **4.5 Plan financiero**

En la tabla 15 se presenta la inversión en activos fijos donde se requiere de la adquisición de muebles y enseres, maquinaria, equipos de computación y vehículo, requiriendo de un monto total de \$37.597,00.

**Tabla 18.**

**Inversión en activos fijos**

<b>Tipo de cuenta</b>	<b>Valor</b>
Muebles y enseres	\$1.443,00
Maquinaria	\$10.057,00
Equipos de computación	\$2.097,00
Vehículo	\$24.000,00
<b>Total</b>	<b>\$37.597,00</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 16 se presenta la inversión en capital de trabajo donde se requiere de la adquisición de mano de obra directa, materiales directos y materiales indirectos, requiriendo de un monto total de \$14.966,10.

**Tabla 19.**

**Inversión en capital de trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>
Mano de obra directa	\$800,00
Materiales directos	\$5.333,12
Materiales indirectos	\$8.832,98
<b>Total por 1 mes</b>	<b>\$14.966,10</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 17 se presenta la inversión total de activos fijos y capital de trabajo donde se requiere un monto total de \$52.563,10. Donde el 30% será financiado por fondos propios y el 70% restante o lo que es un valor de \$36.794,17, por medio de un préstamo a una tasa del 12% anual a 60 meses.

**Tabla 20.**

**Inversión inicial**

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital Propio	\$15.768,93	30,00%
Valor a Financiar	\$36.794,17	70,00%
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$52.563,10</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por el autor

En base a lo anteriormente expuesto, por concepto de pago de intereses se debe cancelar un valor de \$12.313,79 y sumando al valor de capital se llega a la cantidad total de \$49.107,96.

**Tabla 21.**  
**Pago de intereses y capital**

<b>Año</b>	<b>Intereses</b>	<b>Capital</b>	<b>Total</b>
1	\$4.107,82	\$5.713,78	\$9.821,59
2	\$3.383,17	\$6.438,43	\$9.821,59
3	\$2.566,61	\$7.254,98	\$9.821,59
4	\$1.646,50	\$8.175,09	\$9.821,59
5	\$609,69	\$9.211,90	\$9.821,59
<b>Total</b>	<b>\$12.313,79</b>	<b>\$36.794,17</b>	<b>\$49.107,96</b>

Elaborado por el autor

En referencia a los costos de producción anuales, por concepto de mano de obra directa se presupuestó el pago anual de \$9.600,00.

**Tabla 22.**  
**Mano de obra directa**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario promedio</b>	<b>Total</b>
Operarios	2	\$400,00	\$9.600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$400,00</b>	<b>\$9.600,00</b>

Elaborado por el autor

Con respecto a los materiales directos es necesario la adquisición de la caña de azúcar para la elaboración de la panela, dejando un monto anual de \$63.997,44.

**Tabla 23.**  
**Materiales directos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario promedio</b>	<b>Total</b>
Caña de azúcar	199992	\$0,32	\$63.997,44
<b>TOTAL</b>	<b>199992</b>	<b>\$0,32</b>	<b>\$63.997,44</b>

Elaborado por el autor

Con respecto a los materiales indirectos es necesario la adquisición de fundas de polipropileno y etiquetas para la elaboración de la panela, dejando un monto anual de \$7.999,68.

**Tabla 24.**  
**Materiales indirectos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario promedio</b>	<b>Total</b>
Fundas de polipropileno	199992	\$0,03	\$5.999,76
Etiqueta	199992	\$0,01	\$1.999,92
<b>TOTAL</b>	<b>399984</b>	<b>\$0,04</b>	<b>\$7.999,68</b>

Elaborado por el autor

En función de los rubros anteriormente mencionados, se calculó un costo variable de \$81.597,12, con una producción 199 mil fundas anuales, dejando un costo variable unitario de \$0.41.

**Tabla 25.**  
**Costo variable unitario**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Unidades mensuales	16666
Unidades anuales	199992
Costo Variable	\$81.597,12
CVU	\$0,41

Elaborado por el autor

En la tabla 23 se presenta la proyección de costos operativos los mismos que se incrementaran a la inflación proyectada por parte del Banco Central del Ecuador, pasando de \$81.597,12 al año 5, dicho valor creció en \$92.661,24.

**Tabla 26.**  
**Proyección de costos operativos**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Operativos	\$81.597,12	\$84.330,62	\$86.987,04	\$89.788,02	\$92.661,24
<b>Total</b>	<b>\$81.597,12</b>	<b>\$84.330,62</b>	<b>\$86.987,04</b>	<b>\$89.788,02</b>	<b>\$92.661,24</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 24 se presenta el presupuesto de los gastos de venta donde sumando los servicios básicos, mantenimiento y ferias internacionales se requiere de un gasto anual de \$14.240,00.

**Tabla 27.**

**Presupuesto de gastos de venta**

<b>Detalle</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
Luz	\$30,00	\$360,00
Agua	\$15,00	\$180,00
Teléfono	\$10,00	\$120,00
Internet	\$40,00	\$480,00
Gastos en mantenimiento	\$800,00	\$9.600,00
Gastos en ferias internacionales	\$3.500,00	\$3.500,00
<b>Total</b>	<b>\$4.395,00</b>	<b>\$14.240,00</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 25 se presenta la proyección de los gastos de venta, los mismos que se incrementaran a la inflación proyectada por parte del Banco Central del Ecuador, pasando de \$14.240,00 al año 5, dicho valor creció en \$16.151,04.

**Tabla 28.**

**Proyección de gastos de venta**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Luz	\$360,00	\$372,06	\$383,78	\$396,14	\$408,81
Agua	\$180,00	\$185,76	\$191,65	\$197,82	\$204,15
Teléfono	\$120,00	\$123,84	\$127,77	\$131,88	\$136,10
Internet	\$480,00	\$495,36	\$511,06	\$527,52	\$544,40
Gastos en mantenimiento	\$9.600,00	\$9.907,20	\$10.221,26	\$10.550,38	\$10.888,00
Gastos en ferias internacionales	\$3.500,00	\$3.612,00	\$3.726,50	\$3.846,49	\$3.969,58
<b>Total</b>	<b>\$14.240,00</b>	<b>\$14.696,22</b>	<b>\$15.162,02</b>	<b>\$15.650,23</b>	<b>\$16.151,04</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 26 se presenta el presupuesto de los gastos administrativos donde sumando los sueldos del gerente general, jefe de operaciones, jefe de ventas, jefe comercio exterior y logística se requiere de un gasto anual de \$40.490,80.

**Tabla 29.**  
**Presupuesto de gastos administrativos**

<b>Detalle</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
Gerente general	\$1.030,53	\$12.366,40
Jefe de operaciones	\$781,23	\$9.374,80
Jefe de ventas	\$781,23	\$9.374,80
Jefe comercio exterior	\$781,23	\$9.374,80
Logística	\$656,58	\$7.879,00
<b>Total</b>	<b>\$3.374,23</b>	<b>\$40.490,80</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 27 se presenta la proyección de los gastos administrativos, los mismos que se incrementaran a la inflación proyectada por parte del Banco Central del Ecuador, pasando de \$40.490,80 al año 5, dicho valor creció en \$45.981,13.

**Tabla 30.**  
**Proyección de gastos administrativos**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente general	\$12.366,40	\$12.780,67	\$13.183,27	\$13.607,77	\$14.043,22
Jefe de operaciones	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Jefe de ventas	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Jefe comercio exterior	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Logística	\$7.879,00	\$8.142,95	\$8.399,45	\$8.669,91	\$8.947,35
<b>Total</b>	<b>\$40.490,80</b>	<b>\$41.847,24</b>	<b>\$43.165,43</b>	<b>\$44.555,36</b>	<b>\$45.981,13</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 28 se presenta el presupuesto de los gastos de papelería se requiere de un gasto anual de \$474,00.

**Tabla 31.****Presupuesto de gastos de papelería**

<b>Detalle</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total Anual</b>
Bolígrafos (caja)	5	\$2,25	\$11,25
Calculadora	5	\$4,45	\$22,25
Carpeta	200	\$0,05	\$10,00
Cintas	4	\$0,50	\$2,00
Cuadernos	45	\$1,30	\$58,50
Tintas de impresoras	10	\$12,00	\$120,00
Resma de hojas	50	\$5,00	\$250,00
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>\$25,55</b>	<b>\$474,00</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 29 se presenta la proyección de los gastos de papelería, los mismos que se incrementarían a la inflación proyectada por parte del Banco Central del Ecuador, pasando de \$474,00 al año 5, dicho valor creció en \$538,27.

**Tabla 32.****Proyección de gastos de papelería**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Bolígrafos (caja)	\$11,25	\$11,63	\$11,99	\$12,38	\$12,78
Calculadora	\$22,25	\$23,00	\$23,72	\$24,48	\$25,27
Carpeta	\$10,00	\$10,34	\$10,66	\$11,00	\$11,36
Cintas	\$2,00	\$2,07	\$2,13	\$2,20	\$2,27
Cuadernos	\$58,50	\$60,46	\$62,36	\$64,37	\$66,43
Tintas de impresoras	\$120,00	\$124,02	\$127,93	\$132,05	\$136,27
Resma de hojas	\$250,00	\$258,38	\$266,51	\$275,10	\$283,90
<b>Total</b>	<b>\$474,00</b>	<b>\$489,88</b>	<b>\$505,31</b>	<b>\$521,58</b>	<b>\$538,27</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 30 se presenta el presupuesto de los gastos de exportación se requiere de un gasto anual de \$4.685,44.

**Tabla 33.**

**Presupuesto de gastos de exportación**

<b>Detalle</b>	<b>Total Anual \$</b>
THC	135,00
Certificado de origen	11,00
Certificado sanitario	50,00
Costos locales	80,00
Porteo CONTECON	50,00
Antinarcóticos	150,00
Verificado	105,00
Agente de aduanas	120,00
Seguro interno	100,00
Envío DHL	60,00
Comisión de aviso	25,00
Comisión de confirmación	60,00
Courier	50,00
Portes y fotocopias	10,00
Swift	40,00
Firmas	5,00
Mensajes	20,00
Comisión clientes banco	81,98
Flete contenedor 40´	3.500,00
<b>Total</b>	<b>\$4.652,98</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 31 se presenta la proyección de los gastos de exportación, los mismos que se incrementaran a la inflación proyectada por parte del Banco Central del Ecuador, pasando de \$4.685,44 al año 5, dicho valor creció en \$5.320,76.

**Tabla 34.****Proyección de gastos de exportación**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
THC	\$135,00	\$139,52	\$143,92	\$148,55	\$153,31
Certificado de origen	\$11,00	\$11,37	\$11,73	\$12,10	\$12,49
Certificado sanitario	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Costos locales	\$80,00	\$82,68	\$85,28	\$88,03	\$90,85
Porteo CONTECO					
N	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Antinarcóticos	\$150,00	\$155,03	\$159,91	\$165,06	\$170,34
Verificado	\$105,00	\$108,52	\$111,94	\$115,54	\$119,24
Agente de aduanas	\$120,00	\$124,02	\$127,93	\$132,05	\$136,27
Seguro interno	\$100,00	\$103,35	\$106,61	\$110,04	\$113,56
Envío DHL	\$60,00	\$62,01	\$63,96	\$66,02	\$68,14
Comisión de aviso	\$25,00	\$25,84	\$26,65	\$27,51	\$28,39
Comisión de confirmación	\$60,00	\$62,01	\$63,96	\$66,02	\$68,14
Courier	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Portes y fotocopias	\$10,00	\$10,34	\$10,66	\$11,00	\$11,36
Fax internacional	\$32,46	\$33,55	\$34,60	\$35,72	\$36,86
Swift	\$40,00	\$41,34	\$42,64	\$44,02	\$45,42
Firmas	\$5,00	\$5,17	\$5,33	\$5,50	\$5,68
Mensajes	\$20,00	\$20,67	\$21,32	\$22,01	\$22,71
Comisión clientes banco	\$81,98	\$84,73	\$87,40	\$90,21	\$93,10
Flete contenedor 40'	\$3.500,00	\$3.617,25	\$3.731,19	\$3.851,34	\$3.974,58
<b>Total</b>	<b>\$4.685,44</b>	<b>\$4.842,40</b>	<b>\$4.994,94</b>	<b>\$5.155,77</b>	<b>\$5.320,76</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 32 se presenta el cálculo del precio CIF para la exportación del producto hacia Rusia dejando un valor total de \$166.861,31.

**Tabla 35.**  
**Cálculo precio CIF**

Detalle	Valor
Costo operativo anual	\$81.597,12
Gastos de venta	\$14.240,00
Gastos administrativos	\$40.490,80
Gastos de papelería	\$474,00
Gastos de exportación	\$4.685,44
Total, costos y gastos	\$141.487,36
Utilidad porcentual (15%)	\$21.223,10
Precio FOB	\$162.710,46
Flete	\$3.500,00
Seguro	\$650,84
Total CIF	\$166.861,31

Elaborado por el autor

En la tabla 32 se presenta el cálculo del precio CIF unitario para la exportación del producto hacia Rusia dejando un valor total de \$0,83.

**Tabla 36.**  
**Calculo precio unitario CIF**

Detalle	Cantidad
Capacidad operativa (mensual)	16666
Capacidad operativa (anual)	199992
Precio de venta CIF	\$166.861,31
Precio de venta unitario CIF	\$0,83

Elaborado por el autor

En la tabla 34 se presenta la proyección de ingresos los mismos que se incrementarían a una razón del 15% por año, pasando de \$166.861,31 al año 5, dicho valor creció en \$291.841,47.

**Tabla 37.**  
**Proyección de ingresos**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$166.861,31	\$191.890,50	\$220.674,08	\$253.775,19	\$291.841,47
<b>Total</b>	<b>\$166.861,31</b>	<b>\$191.890,50</b>	<b>\$220.674,08</b>	<b>\$253.775,19</b>	<b>\$291.841,47</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 35 se presenta la proyección del estado de situación financiera reflejando las variaciones entre las cuentas del activo, pasivo y patrimonio.

**Tabla 38.**  
**Proyección de estado de situación financiera**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>					
<b>Activos corrientes</b>					
Caja/ bancos	\$25.624,90	\$49.505,15	\$89.138,38	\$147.187,90	\$226.823,23
<b>Total</b> <b>activos</b> <b>corrientes</b>	<b>\$25.624,90</b>	<b>\$49.505,15</b>	<b>\$89.138,38</b>	<b>\$147.187,90</b>	<b>\$226.823,23</b>
<b>Activos no corrientes</b>					
Muebles y enseres	\$1.443,00	\$1.443,00	\$1.443,00	\$1.443,00	\$1.443,00
Maquinaria	\$10.057,00	\$10.057,00	\$10.057,00	\$10.057,00	\$10.057,00
Equipos de computación	\$2.097,00	\$2.097,00	\$2.097,00	\$2.097,00	\$2.097,00
Vehículo	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00
Depreciación acumulada	-\$6.745,20	-\$13.490,40	-\$20.235,60	-\$26.980,80	-\$33.726,00
<b>Total</b> <b>activos no</b> <b>corrientes</b>	<b>\$30.851,80</b>	<b>\$24.106,60</b>	<b>\$17.361,40</b>	<b>\$10.616,20</b>	<b>\$3.871,00</b>
<b>Total</b> <b>activos</b>	<b>\$56.476,70</b>	<b>\$73.611,75</b>	<b>\$106.499,78</b>	<b>\$157.804,10</b>	<b>\$230.694,23</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos corrientes</b>					
Préstamo bancario C/P	\$6.438,43	\$7.254,98	\$8.175,09	\$9.211,90	\$0,00
<b>Total</b> <b>pasivos</b> <b>corrientes</b>	<b>\$6.438,43</b>	<b>\$7.254,98</b>	<b>\$8.175,09</b>	<b>\$9.211,90</b>	<b>\$0,00</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>					
Préstamo bancario l/p	\$24.641,97	\$17.386,99	\$9.211,90	\$0,00	\$0,00
<b>Total</b> <b>pasivos no</b> <b>corrientes</b>	<b>\$24.641,97</b>	<b>\$17.386,99</b>	<b>\$9.211,90</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>Total</b> <b>pasivos</b>	<b>\$31.080,39</b>	<b>\$24.641,97</b>	<b>\$17.386,99</b>	<b>\$9.211,90</b>	<b>\$0,00</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	\$15.768,93	\$15.768,93	\$15.768,93	\$15.768,93	\$15.768,93
Utilidad del Ejercicio	\$9.627,38	\$23.573,47	\$40.143,01	\$59.479,40	\$82.102,03
Utilidades retenidas	\$0,00	\$9.627,38	\$33.200,85	\$73.343,86	\$132.823,27
<b>Total</b> <b>patrimonio</b>	<b>\$25.396,31</b>	<b>\$48.969,78</b>	<b>\$89.112,79</b>	<b>\$148.592,20</b>	<b>\$230.694,23</b>
<b>Pasivo +</b>	<b>\$56.476,70</b>	<b>\$73.611,75</b>	<b>\$106.499,78</b>	<b>\$157.804,10</b>	<b>\$230.694,23</b>

**patrimonio**

<b>Total</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Elaborado por el autor

En la tabla 36 se presenta la proyección del estado de resultados pasando del año 1 con una utilidad neta de \$9.627,38 y para el quinto año la misma aumenta en \$82.102,03.

**Tabla 39.****Proyección de estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>					
<b>Ventas netas</b>	\$166.861,31	\$191.890,50	\$220.674,08	\$253.775,19	\$291.841,47
Costos operativos	\$81.597,12	\$84.330,62	\$86.987,04	\$89.788,02	\$92.661,24
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$85.264,19</b>	<b>\$107.559,88</b>	<b>\$133.687,04</b>	<b>\$163.987,17</b>	<b>\$199.180,23</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$40.490,80</b>	<b>\$41.847,24</b>	<b>\$43.165,43</b>	<b>\$44.555,36</b>	<b>\$45.981,13</b>
Gerente general	\$12.366,40	\$12.780,67	\$13.183,27	\$13.607,77	\$14.043,22
Jefe de operaciones	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Jefe de ventas	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Jefe comercio exterior	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$14.240,00</b>	<b>\$14.696,22</b>	<b>\$15.162,02</b>	<b>\$15.650,23</b>	<b>\$16.151,04</b>
Luz	\$360,00	\$372,06	\$383,78	\$396,14	\$408,81
Agua	\$180,00	\$185,76	\$191,65	\$197,82	\$204,15
Teléfono	\$120,00	\$123,84	\$127,77	\$131,88	\$136,10
Internet	\$480,00	\$495,36	\$511,06	\$527,52	\$544,40
Gastos en mantenimiento	\$9.600,00	\$9.907,20	\$10.221,26	\$10.550,38	\$10.888,00
Gastos en ferias internacionales	\$3.500,00	\$3.612,00	\$3.726,50	\$3.846,49	\$3.969,58
<b>Gastos de papelería</b>	<b>\$474,00</b>	<b>\$489,88</b>	<b>\$505,31</b>	<b>\$521,58</b>	<b>\$538,27</b>
Bolígrafos (caja)	\$11,25	\$11,63	\$11,99	\$12,38	\$12,78

Calculadora	\$22,25	\$23,00	\$23,72	\$24,48	\$25,27
Carpeta	\$10,00	\$10,34	\$10,66	\$11,00	\$11,36
Cintas	\$2,00	\$2,07	\$2,13	\$2,20	\$2,27
Cuadernos	\$58,50	\$60,46	\$62,36	\$64,37	\$66,43
Tintas de impresoras	\$120,00	\$124,02	\$127,93	\$132,05	\$136,27
Resma de hojas	\$250,00	\$258,38	\$266,51	\$275,10	\$283,90
<b>Gastos de exportación</b>	<b>\$4.652,98</b>	<b>\$4.842,40</b>	<b>\$4.994,94</b>	<b>\$5.155,77</b>	<b>\$5.320,76</b>
THC	\$135,00	\$139,52	\$143,92	\$148,55	\$153,31
Certificado de origen	\$11,00	\$11,37	\$11,73	\$12,10	\$12,49
Certificado sanitario	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Costos locales	\$80,00	\$82,68	\$85,28	\$88,03	\$90,85
Porteo CONTECON	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Antinarcóticos	\$150,00	\$155,03	\$159,91	\$165,06	\$170,34
Verificado	\$105,00	\$108,52	\$111,94	\$115,54	\$119,24
Agente de aduanas	\$120,00	\$124,02	\$127,93	\$132,05	\$136,27
Seguro interno	\$100,00	\$103,35	\$106,61	\$110,04	\$113,56
Envío DHL	\$60,00	\$62,01	\$63,96	\$66,02	\$68,14
Comisión de aviso	\$25,00	\$25,84	\$26,65	\$27,51	\$28,39
Comisión de confirmación	\$60,00	\$62,01	\$63,96	\$66,02	\$68,14
Courier	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Portes y fotocopias	\$10,00	\$10,34	\$10,66	\$11,00	\$11,36
Fax internacional	\$32,46	\$33,55	\$34,60	\$35,72	\$36,86
Swift	\$40,00	\$41,34	\$42,64	\$44,02	\$45,42
Firmas	\$5,00	\$5,17	\$5,33	\$5,50	\$5,68
Mensajes	\$20,00	\$20,67	\$21,32	\$22,01	\$22,71
Comisión clientes banco	\$81,98	\$84,73	\$87,40	\$90,21	\$93,10
Flete contenedor 40´	\$3.500,00	\$3.617,25	\$3.731,19	\$3.851,34	\$3.974,58
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$4.107,82</b>	<b>\$3.383,17</b>	<b>\$2.566,61</b>	<b>\$1.646,50</b>	<b>\$609,69</b>
Interés del préstamo	\$4.107,82	\$3.383,17	\$2.566,61	\$1.646,50	\$609,69
<b>Otros gastos</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>
Depreciación	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20

n					
<b>Total gastos</b>	<b>\$70.743,26</b>	<b>\$72.004,11</b>	<b>\$73.139,51</b>	<b>\$74.274,65</b>	<b>\$75.346,09</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$14.520,93</b>	<b>\$35.555,77</b>	<b>\$60.547,53</b>	<b>\$89.712,52</b>	<b>\$123.834,14</b>
Participación de trabajadores (15%)	\$2.178,14	\$5.333,37	\$9.082,13	\$13.456,88	\$18.575,12
Impuesto a la Renta (22%)	\$2.715,41	\$6.648,93	\$11.322,39	\$16.776,24	\$23.156,98
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$9.594,92</b>	<b>\$23.573,47</b>	<b>\$40.143,01</b>	<b>\$59.479,40</b>	<b>\$82.102,03</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 37 se presenta la proyección del estado de flujo de caja pasando del año 1 con un valor de \$10.658,80 y para el quinto año el efectivo aumenta en \$79.635,33.

**Tabla 40.**  
**Proyección de flujo de caja**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	\$166.861,31	\$191.890,50	\$220.674,08	\$253.775,19	\$291.841,47
Costo de producción	\$81.597,12	\$84.330,62	\$86.987,04	\$89.788,02	\$92.661,24
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$40.490,80</b>	<b>\$41.847,24</b>	<b>\$43.165,43</b>	<b>\$44.555,36</b>	<b>\$45.981,13</b>
Gerente general	\$12.366,40	\$12.780,67	\$13.183,27	\$13.607,77	\$14.043,22
Jefe de operaciones	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Jefe de ventas	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
Jefe comercio exterior	\$9.374,80	\$9.688,86	\$9.994,05	\$10.315,86	\$10.645,97
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$14.240,00</b>	<b>\$14.696,22</b>	<b>\$15.162,02</b>	<b>\$15.650,23</b>	<b>\$16.151,04</b>
Luz	\$360,00	\$372,06	\$383,78	\$396,14	\$408,81
Agua	\$180,00	\$185,76	\$191,65	\$197,82	\$204,15
Teléfono	\$120,00	\$123,84	\$127,77	\$131,88	\$136,10
Internet	\$480,00	\$495,36	\$511,06	\$527,52	\$544,40
Gastos en mantenimiento	\$9.600,00	\$9.907,20	\$10.221,26	\$10.550,38	\$10.888,00
Gastos en ferias internacionales	\$3.500,00	\$3.612,00	\$3.726,50	\$3.846,49	\$3.969,58

s

<b>Gastos de papelería</b>	<b>\$474,00</b>	<b>\$489,88</b>	<b>\$505,31</b>	<b>\$521,58</b>	<b>\$538,27</b>
Bolígrafos (caja)	\$11,25	\$11,63	\$11,99	\$12,38	\$12,78
Calculadora	\$22,25	\$23,00	\$23,72	\$24,48	\$25,27
Carpeta	\$10,00	\$10,34	\$10,66	\$11,00	\$11,36
Cintas	\$2,00	\$2,07	\$2,13	\$2,20	\$2,27
Cuadernos	\$58,50	\$60,46	\$62,36	\$64,37	\$66,43
Tintas de impresoras	\$120,00	\$124,02	\$127,93	\$132,05	\$136,27
Resma de hojas	\$250,00	\$258,38	\$266,51	\$275,10	\$283,90
<b>Gastos de exportación</b>	<b>\$4.685,44</b>	<b>\$4.842,40</b>	<b>\$4.994,94</b>	<b>\$5.155,77</b>	<b>\$5.320,76</b>
THC	\$135,00	\$139,52	\$143,92	\$148,55	\$153,31
Certificado de origen	\$11,00	\$11,37	\$11,73	\$12,10	\$12,49
Certificado sanitario	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Costos locales	\$80,00	\$82,68	\$85,28	\$88,03	\$90,85
Porteo CONTECON	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Antinarcóticos	\$150,00	\$155,03	\$159,91	\$165,06	\$170,34
Verificado	\$105,00	\$108,52	\$111,94	\$115,54	\$119,24
Agente de aduanas	\$120,00	\$124,02	\$127,93	\$132,05	\$136,27
Seguro interno	\$100,00	\$103,35	\$106,61	\$110,04	\$113,56
Envío DHL	\$60,00	\$62,01	\$63,96	\$66,02	\$68,14
Comisión de aviso	\$25,00	\$25,84	\$26,65	\$27,51	\$28,39
Comisión de confirmación	\$60,00	\$62,01	\$63,96	\$66,02	\$68,14
Courier	\$50,00	\$51,68	\$53,30	\$55,02	\$56,78
Portes y fotocopias	\$10,00	\$10,34	\$10,66	\$11,00	\$11,36
Fax internacional	\$32,46	\$33,55	\$34,60	\$35,72	\$36,86
Swift	\$40,00	\$41,34	\$42,64	\$44,02	\$45,42
Firmas	\$5,00	\$5,17	\$5,33	\$5,50	\$5,68
Mensajes	\$20,00	\$20,67	\$21,32	\$22,01	\$22,71
Comisión clientes banco	\$81,98	\$84,73	\$87,40	\$90,21	\$93,10
Flete contenedor 40'	\$3.500,00	\$3.617,25	\$3.731,19	\$3.851,34	\$3.974,58
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$4.107,82</b>	<b>\$3.383,17</b>	<b>\$2.566,61</b>	<b>\$1.646,50</b>	<b>\$609,69</b>
Interés del préstamo	\$4.107,82	\$3.383,17	\$2.566,61	\$1.646,50	\$609,69
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>	<b>\$6.745,20</b>
Depreciación	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20

<b>Flujo antes de participación</b>	<b>\$14.520,93</b>	<b>\$35.555,77</b>	<b>\$60.547,53</b>	<b>\$89.712,52</b>	<b>\$123.834,14</b>
Participación de trabajadores	\$2.178,14	\$5.333,37	\$9.082,13	\$13.456,88	\$18.575,12
<b>Flujo antes de impuesto</b>	<b>\$12.342,79</b>	<b>\$30.222,40</b>	<b>\$51.465,40</b>	<b>\$76.255,64</b>	<b>\$105.259,02</b>
Impuesto a la renta	\$2.715,41	\$6.648,93	\$11.322,39	\$16.776,24	\$23.156,98
<b>Flujo después de impuesto</b>	<b>\$9.627,38</b>	<b>\$23.573,47</b>	<b>\$40.143,01</b>	<b>\$59.479,40</b>	<b>\$82.102,03</b>
(+) Depreciaciones	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20	\$6.745,20
(-) Pago de Capital Préstamo	-\$5.713,78	-\$6.438,43	-\$7.254,98	-\$8.175,09	-\$9.211,90
Capital de trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Activos Fijos en inversión	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>\$10.658,80</b>	<b>\$23.880,25</b>	<b>\$39.633,23</b>	<b>\$58.049,51</b>	<b>\$79.635,33</b>

Elaborado por el autor

En la tabla 38 se presenta el payback o retorno de la inversión sugiriendo que la misma se recupera a partir del tercer año.

**Tabla 41.**  
**Payback**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto		\$10.658,80	\$23.880,25	\$39.633,23	\$58.049,51	\$79.635,33
Inversión Fija	\$37.597,00					
Inversión Corriente	\$14.966,10					
Resultado	\$52.563,10	\$10.658,80	\$23.880,25	\$39.633,23	\$58.049,51	\$79.635,33
<b>Payback</b>	\$52.563,10	\$41.904,30	\$18.024,05	\$21.609,18	\$79.658,70	\$159.294,03

Elaborado por el autor

En la tabla 39 se presenta el TIR y VAN donde arrojan valores de 48,95% y \$86.279,77, respectivamente. En este sentido, los resultados indican que el plan de Negocios para la exportación de panela granulada (Orgánica) al mercado de Rusia desde Ecuador es rentable.

**Tabla 42.**  
**TIR y VAN**

<b>TIR Y VAN</b>	
TMAR	12,00%
TIR	48,95%
VAN	\$86.279,77

Elaborado por el autor

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo de elaborar un plan de negocios que permita a las empresas del sector agrícola, conocer todo lo relacionado a la exportación de panela granulada orgánica, al mercado de Rusia desde Ecuador. Para ello se obtuvieron los siguientes resultados:

Para el plan de negocio se realizó un estudio de mercado, técnico y financiero, los cuales fueron referentes para poder desarrollar el presente trabajo.

Dentro del diagnóstico llevado a cabo en la situación actual que presentan las empresas del sector agrícola del Ecuador, se analizaron los procesos de exportación de panela granulada orgánica al mercado ruso. Los resultados del análisis interno y externo sugieren que la ubicación de las la producción de caña de azúcar como materia prima de la panela granulada.

Entre otros aspectos se consideró que los alimentos orgánicos son muy buenos para la salud, por lo que se convierten en un alimento indispensable para el consumo humano y aseguran una alimentación saludable, ya que muchos países tanto desarrollados como subdesarrollados padecen obesidad.

Aunado a lo anterior, se procedió a realizar el diseño del plan de negocio para la exportación de panela granulada orgánica desde Ecuador a Rusia, con su correspondiente estudio de marketing, donde se propuso que el producto se venderá en fundas plásticas de polipropileno a un precio de 0.83 dólares por funda de 1kg.

Además, se realizó un plan técnico donde se establecieron las maquinarias y equipos necesarios para la producción de la panela granulada, en el plan administrativo se declaró que es necesario tener un personal tanto operativo como administrativo.

También, se determinó la viabilidad económica y financiera del plan de negocios propuesto dirigido a las empresas productoras de panela granulada orgánica, el cual implica una inversión total de \$52.563,10, donde el 30% será financiado por el canal propio y el restante será financiado a través de un préstamo bancario. El estudio reflejó un TIR de 48,95% y un VAN de \$86.279,77 demostrando que el negocio es rentable.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, se recomienda realizar un esfuerzo publicitario se realizará a través de internet, puesto que, siempre es bueno tener algo de publicidad, para lo cual se podrán aprovechar los locales para poner avisos, promociones, etc. Desarrollando una estrategia que invite a la ciudadanía del mercado meta a acercarse a los locales para recibir asesoría o soporte en cuanto al consumo del producto.

Al ser un producto relativamente nuevo en el mercado, y más aún el enfoque que se ha dado como nicho de mercado, una de las mejores maneras para promocionar el producto es a base de una serie de muestras gratis al público en general que acude a los distintos centros comerciales de las ciudades de nuestro mercado meta, para esto es necesario contar con impulsadoras que motiven a la venta del producto, conforme avance el tiempo y se diagnostique como se está llevando a cabo las ventas de las mismas, se va a realizar diversas presentaciones en ferias, de distintas marcas en el país donde se promocionara el productos y sus beneficios de consumirlo.

Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones esporádicas y frecuentes para conocer los resultados económicos y financieros que estaría trayendo consigo la exportación de la panela, puesto que, si llegasen a no ser los deseados, se podría tomar acciones a fin de cambiar esa situación y poder obtener la rentabilidad deseada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, F. (2016). *Teoría de la generación de empresas y plan de negocio*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-generacion-de-empresas-y-plan-de-negocios/>: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-generacion-de-empresas-y-plan-de-negocios/>
- Apolo, B. (2020). Impact of Agricultural Exports on Agricultural Economic Growth in Ecuador: Case of Banana and Cocoa. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 11(12), 27-33.
- Apte, P. G., & Kapshe, S. (2020). *International Financial Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Argimón, J., & Jiménez, J. (2019). *Métodos de Investigación Clínica Y Epidemiológica* (Quinta ed.). Madrid: Elsevier.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución Nacional de la República*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Asamblea Nacional.
- Banco Central del Ecuador. (12 de Noviembre de 2021). *Estadísticas de comercio exterior*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banerjee, B. (2017). *Fundamentals of financial management*. New Dehli: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Bilbao, J., & Escobar, P. (2020). *Investigación y Educación superior* (Segunda ed.). Universidad Metropolitana.
- Bravo, P. S. (2017). *Análisis de las fuentes de financiamiento para las exportaciones de artesanías del cantón Atacames*. Esmeraldas: Tesis de pregrado, PUCESE.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice*. New York: Cengage Learning.

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of financial management*. New York: Cengage Learning.
- Castillo M., M. L. (2020). *Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico ecuatoriano a Rusia*. Recuperado el 27 de 01 de 2022, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3531>
- Chandra, P. (2020). *Fundamentals of Financial Management*. London: McGraw-Hill Education.
- Channon, D. F., & Jalland, M. (2016). *Multinational strategic planning*. Berlin: Springer.
- Crecenegocios. (2010). *El pronóstico de ventas*. Recuperado el 27 de 01 de 2022, de <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>
- Datosmacro.com. (2020). *Descienden las exportaciones en Ecuador*. Recuperado el 28 de 01 de 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/ecuador#:~:text=En%202020%20las%20exportaciones%20en,22%25%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.&text=Con%20una%20cifra%20de%2017.708,el%20importe%20de%20sus%20exportaciones>.
- Diario del Exportador. (2016). *Algunos motivos para exportar*. Recuperado el 28 de 01 de 2022, de <https://www.diariodelexportador.com/2016/06/algunos-motivos-para-exportar.html>
- Fábregues, S., Meneses, J., Rodríguez, D., & Paré, M. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial Uberta UOC.
- Ferri, S., & Ricci, F. (2021). *Financial Strategies for Distressed Companies: A Critical Analysis and Operational Tools*. Berlin: Springer Nature.
- Garcés C., M. G. (2017). *Plan de negocios para la exportación de croquetas de brócoli y espinacas a la Ciudad de Múnich - Alemania*. Recuperado el 27 de 01 de 2022, de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/18351>
- García, D., Apolo, N., & Bermeo, J. (2019). Evaluación económica del sector agropecuario e industrial en el Ecuador 1980 – 2015. . *Revista ECA Sinergia*, 10(2), 116-128.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. Bogotá - Caracas: Quirón.

- Hurtado, J. (2017). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas: Librería Virtual Ozal.
- Keown, A. J., Scott, D. F., Martin, J. D., & Petty, J. W. (2020). *Financial management*. New York: Prentice Hall.
- Maldonado, F. (2015). *Formas de entrada en los mercados internacionales*. Recuperado el 28 de 01 de 2022, de <https://internacionalmente.com/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales>
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Orellana, I. (2017). *Tipos de Investigación*. Santo Domingo de Tsáchilas: Universidad Central del Ecuador.
- Palacio, F. (2016). *Proyecto de factibilidad para la implementación de una planta productora de panela granulada en el sector de Chinguilamaca parroquia Purunuma cantón Gonzanamá*. Loja: Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja.
- Paladines, K. (2016). *Propuesta de un modelo de financiamiento mediante la emisión de obligaciones de la empresa EDESA S.A.* Quito: Tesis de pregrado, ESPE.
- Peralta, S., Aguilar, H., Loayza, A., & Morejón, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización. Años 2000 – 2016. *Revista ESPACIOS*, 39(32), 1-11.
- Pinguer, A. (2016). *Generación de modelos de negocio*. BUSEINES MODEL. PROECUADOR . (2016). *Análisis de las exportaciones agrícolas de Ecuador*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec>
- Quezada, W., Quezada, D., & Molina, A. (2018). Agroindustria Panelera: Alternativa para su intensificación. *Knowledge E-Engaging minds*, 19-27.
- Rondón, A. (22 de Agosto de 2019). <https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/>. Recuperado el 30 de Agosto de 2019, de <https://www.crecenegocios.com>: <https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/>

- Rondón, A. (2019). *Planes de Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com>: <https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/>
- Ruiz, A. (2008). *Elaboración de perfiles de mercado para las empresas exportadoras del sector farmacéutico*. Recuperado el 27 de 01 de 2022, de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci151007.html](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci151007.html)
- Solíz, D. (2019). *Cómo Hacer Un Perfil Proyecto De Investigación Científica*. Biblioteca del Congreso de Estados Unidos.
- Vásquez, W. (2020). *Metodología de la investigación Manual del Estudiante*. UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES.