



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**EFFECTOS DE LAS CONSECUENCIAS OCASIONADAS POR LA GUERRA  
ENTRE RUSIA Y UCRANIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA  
EMPRESA EXPORTADORA QUALITYBANANA S.A. EN EL PERIODO  
2022.**

**SANTOS VALAREZO ROBERTH ALEX  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**SILVA SERRANO JOSELYN MILENA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2023**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**EFFECTOS DE LAS CONSECUENCIAS OCASIONADAS POR LA  
GUERRA ENTRE RUSIA Y UCRANIA EN LA CADENA DE  
SUMINISTRO DE LA EMPRESA EXPORTADORA  
QUALITYBANANA S.A. EN EL PERIODO 2022.**

**SANTOS VALAREZO ROBERTH ALEX  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**SILVA SERRANO JOSELYN MILENA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2023**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**EFFECTOS DE LAS CONSECUENCIAS OCASIONADAS POR LA  
GUERRA ENTRE RUSIA Y UCRANIA EN LA CADENA DE  
SUMINISTRO DE LA EMPRESA EXPORTADORA  
QUALITYBANANA S.A. EN EL PERIODO 2022.**

**SANTOS VALAREZO ROBERTH ALEX  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**SILVA SERRANO JOSELYN MILENA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**DIAZ CUEVA JIMMY GABRIEL**

**MACHALA  
2023**

CONSECUENCIAS EN LA  
CADENA DE SUMINISTRO DE LA  
EXPORTADORA  
QUALITYBANANA S.A  
OCASIONADOS POR LA  
GUERRA ENTRE RUSIA-  
UCRANIA PERIODO 2022

*por* Joselyn Milena Silva Serrano Y Roberth Alex Santos Valarezo

---

**Fecha de entrega:** 04-oct-2023 09:33p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2186049563

**Nombre del archivo:** TRABAJO\_DE\_TITULACION\_ROBERTH\_SANTOS\_JOSELYN\_SILVA\_1.pdf (653.39K)

**Total de palabras:** 15001

**Total de caracteres:** 85555

# CONSECUENCIAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EXPORTADORA QUALITYBANANA S.A OCASIONADOS POR LA GUERRA ENTRE RUSIA-UCRANIA PERIODO 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
2	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1%
4	<a href="http://catalonica.bnc.cat">catalonica.bnc.cat</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://www.prnewswire.com">www.prnewswire.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://advancedfleetmanagementconsulting.com">advancedfleetmanagementconsulting.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%

9	<a href="http://vnexplorer.net">vnexplorer.net</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://www.iisd.org">www.iisd.org</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.teletica.com">www.teletica.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.uide.edu.ec">repositorio.uide.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://www.asesorapyme.org">www.asesorapyme.org</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad Complutense de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
19	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %

20	<a href="http://revistaschilenas.uchile.cl">revistaschilenas.uchile.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
22	Submitted to Universidad Alfonso X el Sabio Trabajo del estudiante	<1 %
23	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://nguaramato.blogspot.com">nguaramato.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.luisgago.com">www.luisgago.com</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://repositorio.pucesa.edu.ec">repositorio.pucesa.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe">repositorio.utp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://repository.sustech.edu">repository.sustech.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.bancomundial.org">www.bancomundial.org</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://www.camaradepuertorico.org">www.camaradepuertorico.org</a>	

Fuente de Internet

<1 %

32

[www.canajagua.com](http://www.canajagua.com)

Fuente de Internet

<1 %

33

[www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)

Fuente de Internet

<1 %

34

[www.puertos.es](http://www.puertos.es)

Fuente de Internet

<1 %

35

[www.redpathmining.com](http://www.redpathmining.com)

Fuente de Internet

<1 %

36

[www.restaurants-guide4u.com](http://www.restaurants-guide4u.com)

Fuente de Internet

<1 %

37

[africa.sis.gov.eg](http://africa.sis.gov.eg)

Fuente de Internet

<1 %

38

[as.com](http://as.com)

Fuente de Internet

<1 %

39

[doaj.org](http://doaj.org)

Fuente de Internet

<1 %

40

[dominicana.pitas.com](http://dominicana.pitas.com)

Fuente de Internet

<1 %

41

[dspace.umh.es](http://dspace.umh.es)

Fuente de Internet

<1 %

42

[expansion.mx](http://expansion.mx)

Fuente de Internet

<1 %

43	<a href="http://futur.upc.edu">futur.upc.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://pscuba.org">pscuba.org</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://pyme.lavoztx.com">pyme.lavoztx.com</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://repositorio.pucese.edu.ec">repositorio.pucese.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://rii.cujae.edu.cu">rii.cujae.edu.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://www.acede.org">www.acede.org</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://www.areaminera.com">www.areaminera.com</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://www.atosmedical.com">www.atosmedical.com</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://www.construguate.com">www.construguate.com</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://www.elpratsensefils.com">www.elpratsensefils.com</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://www.geocities.com">www.geocities.com</a> Fuente de Internet	<1 %

55

[www.iagua.es](http://www.iagua.es)

Fuente de Internet

<1 %

56

[www.informaciondelonuevo.com](http://www.informaciondelonuevo.com)

Fuente de Internet

<1 %

57

[www.preal.org](http://www.preal.org)

Fuente de Internet

<1 %

58

[www.resepkuini.com](http://www.resepkuini.com)

Fuente de Internet

<1 %

59

[alertachiapas.com](http://alertachiapas.com)

Fuente de Internet

<1 %

60

[carlosagaton.blogspot.com](http://carlosagaton.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

61

[conference.pim.ac.th](http://conference.pim.ac.th)

Fuente de Internet

<1 %

62

[core.ac.uk](http://core.ac.uk)

Fuente de Internet

<1 %

63

[es.scribd.com](http://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

64

[fr.weforum.org](http://fr.weforum.org)

Fuente de Internet

<1 %

65

[idoc.pub](http://idoc.pub)

Fuente de Internet

<1 %

66

[imp.mx](http://imp.mx)

Fuente de Internet

<1 %

67	<a href="http://librospaya.blogspot.com">librospaya.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://media.realinstitutoelcano.org">media.realinstitutoelcano.org</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="http://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://repositorio.ulasalle.edu.pe">repositorio.ulasalle.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://repositorio.unesp.br">repositorio.unesp.br</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://revistas.unitru.edu.pe">revistas.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="http://rraae.cedia.edu.ec">rraae.cedia.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="http://sicreesinnovas.com">sicreesinnovas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://www.sandc.com">www.sandc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://www.sbef.gov.bo">www.sbef.gov.bo</a> Fuente de Internet	<1 %

79	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://www.themommyelf.com">www.themommyelf.com</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://www.tvgratis.us">www.tvgratis.us</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://www.un.org">www.un.org</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://www.visit-chile.org">www.visit-chile.org</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://foro.rkka.es">foro.rkka.es</a> Fuente de Internet	<1 %
85	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 1 (1985)", Brill, 1987 Publicación	<1 %
86	Assembly Automation, Volume 29, Issue 2 (2009-04-12) Publicación	<1 %
87	Laura Settler Ramírez. "Envases activos portadores de microorganismos para la bioconservación de alimentos", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 Publicación	<1 %
88	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %

---

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      Apagado

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

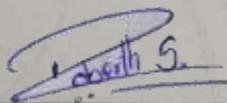
Los que suscriben, SANTOS VALAREZO ROBERTH ALEX y SILVA SERRANO JOSELYN MILENA, en calidad de autores del siguiente trabajo escrito titulado EFECTOS DE LAS CONSECUENCIAS OCASIONADAS POR LA GUERRA ENTRE RUSIA Y UCRANIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA EXPORTADORA QUALITYBANANA S.A. EN EL PERIODO 2022., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Los autores declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

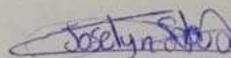
Los autores como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



SANTOS VALAREZO ROBERTH ALEX

0705599637



SILVA SERRANO JOSELYN MILENA

0705664902

## **DEDICATORIA**

A Dios

A mi madre Ketty Valarezo

A mi padre Freddy Santos

A mis demás familiares

A mis docentes de la Universidad

Roberth Alex Santos Valarezo

A Dios

A mi abuela Angela Mera

A mi abuelo Eulogio Serrano

A mi madre Jesenia Serrano

A mi padre José Silva

Joselyn Milena Silva Serrano

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, le agradezco a Dios por permitirme estar con vida, darme fortaleza para no desvanecer durante esta etapa de mis estudios universitarios, de igual manera en mi lugar de trabajo, el cual me ha beneficiado económicamente para poder sustentar los gastos que representa la universidad. También le quiero agradecer de una manera infinita a mis docentes que fueron parte de mi formación tanto en el ámbito educativo y en el ámbito personal, ellos representaron una ayuda indispensable para mi persona, todo esto mediante consejos de vida y experiencias que a lo largo del tiempo me llevaron a ser una mejor persona.

Por otro lado le quiero dar gracias a mis padres, quienes jugaron un rol importante en mi vida brindándome su apoyo incondicional en mis victorias y mis derrotas, siempre se mantuvieron a mi lado dándome aliento en aquellos días grises, también a mis hermanos que a pesar de su corta edad se mantuvieron dándome palabras de apoyos en aquellos días que se veían difíciles e inalcanzables, a mis abuelos y tíos que siempre creyeron en mí, mi educación, mi disciplina y mi ganas de seguir adelante ante cualquier adversidad.

A mis compañeros de clase que a pesar de no tener una de las mejores relaciones con todos ellos, siempre estábamos predispuestos ayudarnos unos a los otros. A todos ellos les doy las gracias por seguir conmigo y seguir creyendo en mí, siempre he dado lo mejor de mí por todos aquellos que se preocuparon por mi bienestar y mi estabilidad emocional y económica en el ámbito universitario.

Finalmente agradecer al Dr. Luis Pastor Carmenate que siempre me brindo consejos de vida y experiencias que me servirán en mi futuro laboral y educativo, de la misma manera al Ing. Jimmy Díaz, tutor académico el cual con su experiencia laboral y académica nos impartió grandes enseñanzas, les estaré eternamente agradecidos por los grandes conocimientos que me dieron a lo largo de todo este tiempo

**Roberth Alex Santos Valarezo**

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a Dios por permitirme disfrutar de un día más de vida, y por Su amor y bendiciones que me han guiado hasta este punto. Es imposible pasar por alto el agradecimiento que siento hacia mis padres, quienes han representado la piedra angular de mi vida y carrera. Su apoyo constante y su inquebrantable respaldo han sido mi fortaleza en momentos de desafío, y su presencia ha sido una fuente inagotable de inspiración. Siempre han estado a mi lado, sin importar las circunstancias, y su amor incondicional ha sido mi mayor tesoro.

Quiero expresar mi sincera gratitud a mis abuelos, una fuente inagotable de ánimo y aliento. Sus palabras de sabiduría y su fe inquebrantable en mi potencial me han impulsado a seguir adelante incluso cuando los obstáculos parecían insuperables.

Mis hermanos, Emily, Michael y Emiliano, han sido pilares fundamentales en mi vida, proporcionándome un apoyo incondicional y un inmenso cariño en todo momento. No puedo expresar lo agradecido que estoy por tenerlos a mi lado. A mi prima Mishelle Tello y a mis tías Erika Silva y Julia Silva, quienes siempre han estado dispuestas a brindarme su apoyo en cada paso de mi trayecto profesional. Su presencia y respaldo han sido un regalo inestimable en mi vida.

Agradezco al Ing. Jimmy Diaz, mi tutor, cuyo apoyo y orientación fueron fundamentales para el éxito de este trabajo. Su paciencia, constancia y virtuosismo fueron un faro de luz que iluminó mi camino a lo largo de este proyecto. Sus consejos siempre fueron valiosos y sus orientaciones resultaron en un trabajo de mayor calidad y profundidad. Sin su guía, este logro no hubiera sido tan alcanzable ni tan gratificante.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Luis Pastor Carmenate, quien ha sido mi guía durante los dos últimos semestres a través de su cátedra de titulación. Sus consejos expertos y valiosos tips han sido fundamentales para dar forma y estructura a este trabajo, permitiéndome alcanzar un nivel de calidad y rigor académico que de otra manera habría sido difícil de lograr.

La orientación y el apoyo brindados por el Dr. Luis Pastor Carmenate no solo han contribuido al éxito de este proyecto, sino que también han enriquecido mi aprendizaje y desarrollo profesional de manera significativa. Su compromiso con la excelencia académica y su dedicación como mentor son cualidades que valoro profundamente. Estoy sinceramente agradecido por la oportunidad de aprender y crecer bajo su guía y supervisión.

Además, quiero expresar mi profundo reconocimiento a la universidad, que ha representado mi segunda casa de aprendizaje durante todos estos años. Los docentes, quienes han ejercido el papel de guías a lo largo de mi formación profesional, han sido fundamentales en mi desarrollo académico y personal. Su dedicación, conocimiento y compromiso han sido la brújula que ha orientado mi camino hacia el conocimiento y el crecimiento.

La universidad, como institución educativa, ha proporcionado el entorno propicio para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que me han preparado para los desafíos del mundo profesional. Reconozco su contribución a mi crecimiento y agradezco la oportunidad de haber sido parte de esta comunidad educativa que valora la excelencia académica y la formación integral de sus estudiantes.

En definitiva, todas estas personas han desempeñado un papel fundamental en mi vida, y su respaldo y amor han sido esenciales para mi éxito académico y personal. Estoy profundamente agradecido por tener a estas personas maravillosas en mi vida.

**Joselyn Milena Silva Serrano**

## RESUMEN

Los conflictos que se dan a lo largo del tiempo entre países que son importantes en el Comercio Internacional, traen consigo grandes consecuencias negativas para los países que exportan sus principales productos hacia aquellos países, es por aquello que las empresas de estos países exportadores tratan de tener una cadena de suministro muy bien estructurada la cual les permita contrarrestar aquellas adversidades. Las cadenas de suministro de las empresas son importantes, porque son aquellas que permiten realizar el proceso de producción del producto de una mejor forma para poder exportarlos. La empresa QUALITYBANANA S.A. es una empresa la cual no solo se dedica a la venta de banano, sino también a su producción, y se ha enfocado a diferenciarse de su competencia obteniendo certificaciones y estándares de calidad, de esta manera ha podido llevar su producto al mercado internacional, se brindará información fundamental, la misma que ayudará a la empresa a tener capacidad de reacción sobre las adversidades que se presentan a lo largo del tiempo, como por ejemplo la guerra que mantuvo y mantiene en menor magnitud los países de Rusia y Ucrania, de esta manera no llegar a afectar la cadena de suministro de la empresa. A partir de las consecuencias negativas detectadas en la cadena de suministro de la empresa, llegar a crear un plan emergente que ayude a la misma a poder sobrellevar estos problemas y que las ventas no se reduzcan. Se utilizaron los métodos teóricos para la redacción teoría y la adopción de la misma, los métodos empíricos se utilizaron para la recolección de datos e información de la empresa y así poder cumplir con los objetivos planteados. De esta manera se pudo describir las consecuencias que la guerra entre Rusia y Ucrania ocasiono en la cadena de suministro de la empresa QUALITYBANANA S.A.

**PALABRAS CLAVES:** Consecuencias, Exportadora, Guerra, Logística, Suministro.

## **ABSTRACT**

The conflicts that occur over time between countries that are important in international trade, bring great negative consequences for countries that export their main products to those countries, that is why the companies of these exporting countries try to have a very well structured supply chain which allows them to counteract those adversities. The supply chains of companies are important because they are the ones that allow them to carry out the production process of the product in a better way to be able to export them. The company QUALITYBANANA S.A. is a company which is not only dedicated to the sale of bananas, but also to its production, and has focused on differentiating itself from its competition by obtaining certifications and quality standards, thus being able to take its product to the international market, fundamental information will be provided, the same that will help the company to be able to react on the adversities that arise over time, such as the war that kept and maintains to a lesser extent the countries of Russia and Ukraine, thus not to affect the supply chain of the company. From the negative consequences detected in the supply chain of the company, to create an emerging plan that helps the company to overcome these problems and that sales are not reduced. Theoretical methods were used for the drafting of the theory and its adoption; empirical methods were used to collect data and information from the company in order to meet the objectives set. In this way it was possible to describe the consequences that the war between Russia and Ukraine caused in the supply chain of the export company QUALITYBANANA S.A.

**KEYWORDS:** Consequences, Exporter, War, Logistics, Supply.

## INDICE GENERAL.

REPORTE DE SIMILITUD.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INDICE GENERAL.....	11
INTRODUCCIÓN.....	14
<b>CAPITULO I. MARCO TEORIO.....</b>	<b>17</b>
1.1    Evolución del conflicto armado entre Rusia y Ucrania.....	17
<b>1.1.1.    Evolución de la cadena de suministro del sector bananero.....</b>	<b>21</b>
1.1    Caracterización gnoseológica de la gestión logística de la empresa exportadora QUALITYBANANA S.A. ....	24
<b>1.1.1    Comercio Internacional.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.2    Logística.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1.3    QualityBanana S.A.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1.4    Cadena de Suministro.....</b>	<b>28</b>
1.2    Valoración de la cadena de suministro actual de la empresa QUALITYBANANA en el periodo 2022.....	33
<b>1.2.1    Descripción Demográfica.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2    Descripción Física.....</b>	<b>35</b>
<b>1.2.3    Descripción social.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1    Tipo de estudio.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.    Paradigma.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.    Muestra.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.    Métodos Teóricos.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.    Métodos Empíricos.....</b>	<b>39</b>
<b>2.6.    Técnicas Estadísticas.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>40</b>
3.1    Exportaciones de banano ecuatoriano.....	40
3.2    Fundamentación teórica.....	42
3.3    Resultados de la encuesta.....	43
<b>CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	56
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57
<b>ANEXOS</b> .....	61

## LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Exportaciones de la empresa QUALITYBANANA S.A. en el periodo 2022 y 2023.</i> .....	33
<b>Tabla 2</b> <i>Exportaciones de banano expresadas en dólares.</i> .....	40
<b>Tabla 3</b> <i>Pregunta #1.</i> .....	43
<b>Tabla 4</b> <i>Pregunta #2.</i> .....	44
<b>Tabla 5</b> <i>Pregunta #3.</i> .....	45
<b>Tabla 6</b> <i>Pregunta #4.</i> .....	46
<b>Tabla 7</b> <i>Pregunta #5.</i> .....	47
<b>Tabla 8</b> <i>Pregunta #6.</i> .....	47
<b>Tabla 9</b> <i>Pregunta #7.</i> .....	48
<b>Tabla 10</b> <i>Pregunta #8.</i> .....	49
<b>Tabla 11</b> <i>Pregunta #9.</i> .....	51
<b>Ilustración 1</b> <i>Exportaciones de banano en el año 2021 y 2022.</i> .....	41
<b>Ilustración 2</b> <i>Exportaciones de banano hacia Rusia en el año 2021 al 2023.</i> .....	41
<b>Ilustración 3</b> <i>Pregunta #1.</i> .....	43
<b>Ilustración 4</b> <i>Pregunta #2.</i> .....	44
<b>Ilustración 5</b> <i>Pregunta #3.</i> .....	45
<b>Ilustración 6</b> <i>Pregunta 4, 5, 6.</i> .....	48
<b>Ilustración 7</b> <i>Pregunta #7.</i> .....	49
<b>Ilustración 8</b> <i>Pregunta #8.</i> .....	50

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la gestión de la cadena de suministro se remonta a épocas antiguas, cuando gradualmente se percibió que, para obtener óptimos resultados en términos de producción, almacenamiento y transporte, era necesario aplicar métodos que contribuyeran a su optimización. De esta manera, surgió la idea de implementar la cadena de suministro, logrando así una mejora significativa en el funcionamiento diario de las empresas y facilitando su expansión.

La cadena de suministro es un sistema complejo y crucial para el funcionamiento efectivo de cualquier empresa. Este sistema abarca todas las etapas involucradas en la creación y distribución de un producto, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Incluye la coordinación de procesos como la producción, almacenamiento, transporte y distribución, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente y rentable. Una cadena de suministro bien gestionada puede marcar la diferencia en la competitividad y el éxito de una organización en el mercado.

El conflicto entre Rusia y Ucrania ha tenido un fuerte impacto en la cadena de suministro a nivel global, particularmente en áreas y sectores directamente afectados por la guerra. Las dificultades han generado interrupciones en las vías de transporte clave, como carreteras, ferrocarriles y puertos en la región, obstaculizando la circulación efectiva de bienes y materias primas provenientes de las zonas en conflicto o que atraviesan estas áreas. Esto ha resultado en demoras o cortes en la disponibilidad de los productos, dando lugar a escasez y aumentos de precios. Además, la inestabilidad y la inseguridad han contribuido al incremento de los costos logísticos, ya que las compañías buscan vías y medios de transporte alternativos, impactando la rentabilidad de la cadena de suministro.

El sector bananero de Ecuador ha sido afectado por este conflicto, debido a que Rusia, en particular, es uno de los principales compradores del banano que se produce en el país. Este enfrentamiento ha tenido un impacto tanto a nivel interno en estos dos países como en el ámbito del comercio internacional. Existen diversas teorías que explican las discrepancias entre estos dos países y las motivaciones que los han llevado a enfrentarse para salvaguardar sus intereses y conveniencias en los ámbitos político, económico y social.

Se investigarán las consecuencias que el conflicto armado entre Rusia y Ucrania tuvo en la cadena de suministro de la empresa exportadora QUALITYBANANA S.A. en el año 2022. Debido a que Rusia es un cliente directo de la compañía en la compra de banano ecuatoriano, se examinará minuciosamente cómo este conflicto impactó la cadena de suministro de la empresa y se abordarán todos los aspectos vinculados a esta coyuntura. QUALITYBANANA S.A. es una compañía especializada en la producción y envío de banano. La empresa posee certificaciones de calidad que garantizan la alta calidad de la fruta. Esta notoriedad en la calidad está respaldada por la satisfacción de los compradores. La mayor parte de las exportaciones de la empresa se han dirigido al mercado norteamericano y europeo, especialmente a las naciones como Rusia y Dinamarca, lo que ha establecido una fuerte presencia comercial en diversos países.

La compañía experimentó un impacto negativo a causa del conflicto, ya que sus exportaciones disminuyeron y los costos del transporte marítimo aumentaron. Asimismo, los gastos asociados a las exportaciones se elevaron debido a la necesidad de seguros más costosos para garantizar la llegada de la mercancía, generando pérdidas significativas, especialmente porque el 45% de sus exportaciones se dirigen al mercado ruso.

Para ello, se propone el siguiente objetivo general: Describir las consecuencias ocasionadas por la guerra entre Rusia y Ucrania en la cadena de suministro de la empresa exportadora QUALITYBANANA S.A. 2022. Los objetivos específicos son: Determinar la evolución de la cadena de suministros con relación a la gestión logística mediante el estudio de documentos, Caracterizar gnoseológicamente la evolución y la logística de la cadena de suministro de la empresa. mediante entrevistas al gerente general de la empresa, Valorar la situación actual de la cadena de suministro de la empresa en el 2022. Y Determinar las consecuencias ocasionadas en la cadena de suministro de la empresa por el conflicto entre Rusia y Ucrania en el año 2022.

Los cambios experimentados en la cadena de suministro de QUALITYBANANA S.A. durante el conflicto entre Rusia y Ucrania han impuesto una necesidad ineludible de encontrar nuevas rutas de salida para los productos en otros mercados. En respuesta a los acontecimientos recientes, la empresa se ha visto forzada a tomar decisiones estratégicas para adaptarse a la nueva realidad de las exportaciones, que han sufrido una disminución significativa en estos últimos años.

Este desafío ha hecho replantear y redefinir las estrategias de negocios. Al diversificar las opciones de exportación y buscar mercados alternativos, no solo se protege la estabilidad de la empresa en momentos difíciles, sino que también se identifican nuevas oportunidades de crecimiento y expansión. La capacidad de adaptación y la toma de decisiones audaces son esenciales en este proceso, y QUALITYBANANA S.A. está comprometida en aprovechar estos desafíos como trampolines hacia un futuro más sólido y prometedor en la industria de exportación de banano.

Esta adaptación estratégica no solo demuestra la resiliencia de QUALITYBANANA S.A, sino que también refleja su compromiso con la excelencia y la innovación. La búsqueda de nuevos mercados y la disposición para cumplir con las exigencias de estos demuestran una firme determinación de seguir siendo una figura destacada en la industria del banano. Al enfrentar los desafíos con determinación y visión, la empresa está construyendo un futuro exitoso en la exportación de este valioso producto ecuatoriano.

## CAPITULO I. MARCO TEORIO

### 1.1 Evolución del conflicto armado entre Rusia y Ucrania

El conflicto entre Rusia y Ucrania, conocido como la Guerra en Ucrania, ha desencadenado una crisis a nivel mundial en la que el sector productivo ha sufrido un grave deterioro debido a las transformaciones que han debilitado el proceso de globalización como un componente esencial del desarrollo económico. Esto ha resultado en que las consideraciones geopolíticas prevalezcan sobre la búsqueda de la eficiencia como factor determinante. (Yarlequé Fernández , 2022).

Este nuevo conflicto no solo añade incertidumbre a un panorama económico ya turbulento, sino que también plantea la posibilidad de un cambio radical en los fundamentos de las relaciones económicas internacionales a nivel global. Según (Bandrés Moliné, 2022) “Después de dos años de la pandemia y con el impacto económico aún por determinar, los países europeos se enfrentan a una guerra en su frontera oriental que, sin duda alguna, tendrá un impacto significativo en los cimientos de las relaciones económicas globales en términos de su duración, consecuencias y resultados.”

Para adentrarse en esta investigación, es esencial recopilar la información requerida para comprender las razones detrás de este conflicto y cómo surgió la confrontación armada entre Rusia y Ucrania. Para lograrlo, es necesario retroceder en el tiempo y examinar el origen del conflicto. De acuerdo con las fuentes recopiladas hasta el momento, se señala que en el año 2013 se considera un punto de referencia importante para este análisis.

El presidente ucraniano, Víctor Yanukóvich, pospuso la firma de un acuerdo de asociación con la Unión Europea programada para el 29 de noviembre, influenciado por las presiones de Rusia, que le ofrecía beneficios económicos significativos, como la reducción del costo del gas. Dado que el acuerdo con la UE no se materializó, el 24 de ese mismo mes, miles de ciudadanos ucranianos se manifestaron en contra del gobierno en la Plaza de la Independencia (Maidán) de Kiev. (Transformación, 2022).

De esta manera se inició el conflicto armado entre estas dos naciones, después de que una protesta popular se levantara en contra del entonces presidente ucraniano Viktor Yanukovich, quien había postergado la firma de un acuerdo. Estas protestas llevaron a la

destitución del mandatario, lo que a su vez condujo al presidente ruso Vladimir Putin a firmar la anexión de la península ucraniana a su territorio. Esto provocó que se le impusieran sanciones. Sin embargo, estas medidas no fueron suficientes para que el conflicto se declarara formalmente, y así es como sucedió en:

Entre enero y abril de 2021, Rusia inicia el despliegue de sus tropas cerca de las fronteras de Ucrania y en la península de Crimea. Luego, el 23 de agosto de 2021, 46 países y organizaciones, incluida la OTAN, firman la Plataforma de Crimea en Kiev, donde Occidente exige que Rusia devuelva la península de Crimea a Ucrania. El 3 de diciembre de 2021, Estados Unidos afirma que Moscú está preparando una posible invasión de Ucrania a principios de 2022, según un informe publicado en el conocido periódico The Washington Post. En ese momento, el 14 de enero de 2022, Estados Unidos advierte sobre un plan de Rusia para llevar a cabo un "ataque de falsa bandera" en el este de Ucrania, es decir, un sabotaje destinado a atribuirlo a Kiev y justificar una invasión. (Transformación, 2022)

Luego de esto el “El 24 de febrero, Rusia lanzó una invasión a Ucrania que involucró operaciones militares por tierra, aire y mar. Esta acción se llevó a cabo después de un discurso televisivo temprano por la mañana, en el que el presidente Vladimir Putin ordenó que el ejército de Ucrania entregara sus armas.” (Calderón Velasco, 2022) Así comenzó el desencadenamiento de hostilidades, generando una serie de repercusiones a nivel mundial y afectando al comercio exterior de Ecuador y sus operaciones.

La idea propuesta por Brzezinski y otros consistía en que una vez que Ucrania se convirtiera en miembro de la OTAN, Rusia sería derrotada. La cercanía de Moscú a Ucrania, que se convertiría en el trigésimo primer país de la alianza de la OTAN, le proporcionaría a la organización una frontera de aproximadamente 1900 kilómetros con Rusia, la misma ruta que los ejércitos de Hitler habían utilizado para invadir la Unión Soviética. Sin embargo, en este escenario, Rusia se enfrentaría a la mayor alianza nuclear del mundo, lo que cambiaría completamente el mapa geopolítico y otorgaría a Occidente el control de Eurasia, al oeste de China. (Bellamy Foster, 2022)

El conflicto bélico perturba y altera el panorama del comercio global, lo que lleva a que las naciones involucradas se vean forzadas a suspender parte de sus

transacciones comerciales. Esta situación tendrá un impacto indirecto en otros países, generando modificaciones en los procedimientos y en la consecución de resultados eficaces durante el período de conflicto. (Solorzano et al., 2022)

Algunas de estas consecuencias son:

- El incremento de los precios de productos básicos en los cuales los países en conflicto son importantes productores, como el trigo, donde Rusia y Ucrania juntas representan más de una cuarta parte de las exportaciones globales. Este aumento en los precios se agregó a niveles previamente altos, que ya estaban cerca de los máximos históricos debido a los efectos de la pandemia y su posterior recuperación. (Dirección Nacional de Economía Internacional, 2022)
- En el ámbito energético, la Unión Europea importa el 40% de su gas de Rusia. Sin embargo, esta cifra alcanza el 100% en el caso de Bulgaria, el 80% en Polonia, aproximadamente el 60% en Austria y Hungría, el 50% en Alemania y el 40% en Italia. Por lo tanto, el aumento de más del 50% en el precio del gas desde la semana pasada tiene un impacto en todas las economías europeas, de manera lógica. (Otero Iglesias & Steinberg, 2022)
- Varias de las empresas de transporte marítimo de carga han optado por suspender sus operaciones en los puertos de Rusia. Esto ha resultado en que las empresas que exportan productos tengan que lidiar con mayores gastos de transporte. Las navieras que todavía prestan servicios en puertos rusos están cobrando tarifas más altas que las que estaban en vigor antes del conflicto. Además, se están incurriendo en costos adicionales debido al bloqueo del espacio aéreo. (Dirección Nacional de Economía Internacional, 2022)
- Las guerras generan no solo temor dentro de los países directamente afectados, sino también a nivel global. Aunque todos los habitantes del mundo tienen la sensación de que ningún país está a salvo de experimentar un conflicto en su sociedad, las personas que han vivido una guerra de cerca a menudo experimentan a lo largo de su vida problemas como trastornos del sueño, trastornos gastrointestinales e incluso estrés postraumático. (Acción contra el Hambre, s.f.)

Las repercusiones más significativas en el ámbito económico derivan de la esfera del comercio global, donde se han producido alteraciones sustanciales tanto en las

exportaciones como en las importaciones. Además, se han experimentado retrasos y detenciones en los pagos y transacciones comerciales con Rusia y otras naciones afectadas por la situación. Esta interrupción en el flujo comercial ha tenido un impacto directo en la estabilidad financiera de muchas empresas y ha subrayado la importancia de contar con estrategias de gestión de riesgos sólidas y una planificación financiera robusta en un entorno globalmente volátil.

En el año 2021, el mercado ruso representó el 6.6% del total de las exportaciones no petroleras de Ecuador, equivalente a USD 1.190 millones. Es importante destacar que las exportaciones hacia Rusia alcanzaron los USD 1.000 millones, convirtiéndolo en el tercer país de destino de las exportaciones no petroleras el año pasado. En términos de productos, las exportaciones a Rusia se centraron principalmente en el banano (70%), el camarón (14%) y las flores (10%). Por lo tanto, estos sectores serían los más vulnerables ante el aumento de la tensión en el conflicto internacional. (Villarreal & Estrella, s.f.)

En el caso de Ecuador, las sanciones han tenido un impacto significativo en los flujos de pago relacionados con las exportaciones e importaciones nacionales. Un ejemplo de esto es que, hasta el 14 de marzo, el sector florícola ha experimentado demoras en los pagos de sus exportaciones por un monto cercano a los USD 36 millones. Además, el sector bananero ha sufrido pérdidas y retrasos por un total de USD 30.8 millones debido a las condiciones en el mercado euroasiático. (Villarreal & Estrella, s.f.)

La industria del banano sigue sumando pérdidas, por las complicaciones comerciales que se han generado a raíz del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, ambos países, antes de la guerra, absorbían hasta un 25% de la fruta exportada. (Zumba, 2022)

Rusia afirma que, aparte de lo mencionado, existe una lucha por alterar la distribución de poder global en favor de las naciones emergentes y en detrimento del "occidente ampliado", y esto tiene cierta validez. Sin embargo, las consecuencias negativas para Rusia son evidentes y se manifiestan de inmediato, mientras que el resultado de esta competencia a nivel superior es un proceso histórico prolongado y sujeto a diversas incertidumbres, incluso la posibilidad de una tercera guerra mundial. (Poch de feliu, 2023)

### **1.1.1. Evolución de la cadena de suministro del sector bananero**

Resulta crucial contextualizar en el tiempo los eventos más destacados en la cadena de suministro a lo largo de la historia. Una concisa introducción permitirá identificar cuáles son actualmente los aspectos más relevantes y, así, comprender de manera más precisa las transformaciones que han acontecido, “Desde el momento en que el ser humano hizo su aparición en el mundo, siempre ha sentido la necesidad de buscar formas de sobrevivir. Desde el principio, comprendió la importancia de ciertos procesos fundamentales, como la producción, el almacenamiento y el transporte de sus recursos y pertenencias.” (Pires & Carretero, 2010) Es por esta razón que la cadena de suministro ha sido relevante desde tiempos antiguos, donde gradualmente se comprendió que, para optimizar la fabricación, el almacenamiento y el transporte, era necesario introducir métodos que mejoraran estos aspectos. De este modo, se dio origen a la implementación de la cadena de suministro, lo que resultó en una mejora en la operatividad diaria de las empresas y en la facilitación de su expansión. “Cuando el consejo nacional de administración de la distribución física (NCPDM por sus siglas en inglés) fue fundado en 1963, los practicantes fueron descubriendo las relaciones interpersonales entre almacén y transporte”.

Una cadena de suministro se refiere a un sistema que involucra múltiples participantes que colaboran entre sí para que las empresas puedan adquirir los insumos y materias primas necesarios para cumplir con los estándares de producción y satisfacer las demandas de sus clientes. Un elemento crucial en relación con las cadenas de suministro es la manera en que están interconectadas y operan de manera coordinada, teniendo en cuenta factores externos que podrían causar problemas y afectar su eficiencia. (Romero Villagrán & Loo Zambrano, 2020)

Hace cuatro décadas se acuñó el concepto de cadena de suministro. Tras un período inicial en el que su adopción fue gradual, eventualmente ganó una amplia aceptación tanto en la comunidad académica como en el ámbito empresarial. Finalmente, se ha vuelto común y se ha incorporado al lenguaje cotidiano en los medios de comunicación, como resultado de las influencias de crisis económicas, sanitarias y conflictos bélicos. (Lusa, y otros, 2022)

Con el paso del tiempo, la cadena de suministro ha ido evolucionando y adoptando nuevas prácticas para mejorar su eficacia y, en consecuencia, incrementar la productividad. Este

avance ha conducido a un mayor crecimiento en los mercados de exportación, generando un aumento en la productividad que a su vez ha propiciado la creación de más empleos y un fortalecimiento de las economías a través de la entrada de divisas. En este contexto, los productos han logrado llegar a distintas partes del mundo de manera más accesible.

Sin embargo, se observan diferencias en comparación con el período de 1987 a 1996, especialmente en lo que respecta a la gestión de la cadena de suministro, que se relaciona con aspectos como la satisfacción del cliente y la administración industrial. Por otro lado, en lo que respecta al clúster rojo, en comparación con el período anterior, la investigación de operaciones emerge como el tema principal. (Cardona Arbeláez, 2019)

Se ajusta a la idea del "análisis de la cadena de valor", que posibilita la identificación de los procesos que contribuyen significativamente a la creación de valor. Este enfoque representa una transformación importante en la formulación de estrategias destinadas a llevar los productos y servicios ofrecidos al consumidor final y obtener ventajas competitivas en comparación con los competidores. Este enfoque es esencial para identificar áreas de mejora y optimización que pueden marcar la diferencia en un mercado cada vez más competitivo. (Vinajera Zamora, et al., 2022)

En este periodo, se destaca la vital importancia de la gestión de la cadena de suministro como un factor determinante para asegurar la satisfacción de los consumidores y optimizar las operaciones industriales. El enfoque principal es brindar una calidad superior en los productos y, al mismo tiempo, aumentar la eficiencia en su comercialización. Esta estrategia no solo se traduce en la entrega de productos de alta calidad que superan las expectativas de los consumidores, sino que también mejora la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más competitivo y orientado hacia la satisfacción del cliente. La gestión efectiva de la cadena de suministro se convierte, por lo tanto, en un pilar fundamental para el éxito y el crecimiento de la empresa en este periodo. La gestión de la cadena de suministro implica supervisar y dirigir una actividad profesional que busca establecer metas, recursos y sistemas necesarios para su ejecución. Su propósito es la elaboración de una estrategia que engloba tanto la administración de recursos organizacionales, abarcando aspectos humanos y económicos, como la planificación y ejecución de dicha estrategia para el desarrollo efectivo de la cadena de suministro. (Manrique Nugent, Teves Quispe, Taco Llave, & Flores Morales, 2019)

En los últimos años, con la llegada de las nuevas tecnologías, especialmente Internet, la gestión de la cadena de suministro ha encontrado una valiosa oportunidad de mejora. Empresas como WalMart están haciendo inversiones en la creación de un pequeño centro de operaciones en línea que les permita intercambiar información de manera global con sus proveedores y clientes de manera eficiente y económica, sin necesidad de requisitos altamente específicos. (Tella Medina & López Bazán, 2005)

Según (Lopez Joy et al., 2019) “En este sentido, la integración de sistemas colaborativos en la cadena de suministro permite mejorar el rendimiento global de las empresas para aumentar la calidad del servicio al cliente y hacer frente a los retos competitivos del entorno actual.” En este contexto, es fundamental destacar que la adopción de sistemas de cadena de suministro colaborativos no solo conlleva una mejora en el rendimiento global de las empresas, sino que también promueve una sinergia que potencia la calidad del servicio al cliente. Además, esta colaboración estratégica se erige como una respuesta efectiva a los desafíos de competitividad que surgen en el entorno actual, asegurando la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

En el contexto de apoyo al sector, es crucial comprender la estructura de la cadena de suministro para identificar los componentes, actores y elementos necesarios para optimizar las ganancias de las empresas del sector. Simultáneamente, es esencial abordar la reducción de las desigualdades sociales que surgen en cadenas de suministro extensas. (Santamaria Freire et al., 2020)

Finalmente, a finales de la década de 1990, con el surgimiento y avance del comercio electrónico y la nueva economía, los desafíos relacionados con la coordinación, flexibilidad y velocidad se vuelven aún más significativos. Uno de estos desafíos es la implementación de la personalización masiva, en la que los productos se fabrican según el pedido y las necesidades del consumidor final. Esto transforma lo que antes era una producción en masa en una producción a gran escala bajo demanda. (LEÓN, 2005)

El crecimiento de la productividad y la expansión de la producción en la incipiente industria de Gran Bretaña también generaron la urgencia de encontrar mercados adicionales y de mejorar la eficiencia en el transporte de productos, es decir, de optimizar la gestión de la logística. En este contexto, la invención de la máquina a vapor desempeñó

un papel fundamental al hacer posible el desarrollo de locomotoras y barcos propulsados por vapor. (Pires & Carretero, 2010)

Se puede afirmar que el futuro de la industria logística se encuentra centrado en tres pilares fundamentales, los cuales se exploran en este informe: en primer lugar, el desarrollo de infraestructuras que sean competitivas ya la vez sostenibles; en segundo lugar, la innovación tecnológica y su aplicación en diversos procesos logísticos; y, finalmente, la formación de profesionales que cuenten con una comprensión integral de la logística y la cadena de suministro, al mismo tiempo que estén preparados para afrontar las nuevas tendencias que se identifican en este sector.. (Viu Roig, 2018)

## **1.1 Caracterización gnoseológica de la gestión logística de la empresa exportadora QUALITYBANANA S.A.**

### **1.1.1 Comercio Internacional**

El comercio internacional se refiere a la actividad económica de comercialización de bienes y servicios entre las naciones, el inicio de la apertura comercial y su inclusión internacional promueve un mayor porcentaje la productividad y bienestar. Al permitir el esparcimiento se genera una mayor distinción o diversificación en nuevos productos transformadores. (Espinoza Tandazo, Solórzano Solórzano, & Añazco Aguirre, 2022)

Es el intercambio que se da entre dos o varios países, está compuesta por las actividades de exportación e importación, que al aplicarse una diferencia se obtiene la Balanza Comercial, la misma que permiten determinar si existe un superávit o déficit al desarrollarse la compra y venta de bienes y servicios desde una nación hacia otro alrededor del mundo. (Landín Alvarez, 2018)

Según pensamientos de varios personajes incluyendo (Valencia González & Pinzón Muñoz, 2021) que nos indica lo siguiente: "El comercio internacional no es únicamente una forma de compensar el mercado interno por complementar la productividad, sino que también es equivalente a economías de escala, competencia monopolística y comercio industrial interno", lo que nos refiere a que este tipo de comercio no solo se trata de satisfacer el mercado interno para luego satisfacer el mercado internacional, sino de lograr una igualdad en ambos mercados que posteriormente traerá consigo beneficios económicos para la

empresa y por ende al país exportador. Aumentar la producción a gran escala de una empresa para compensar un mercado no ayuda a su aumento competitivo, sino debe de hacerse de una forma gradual y equivalente para poder obtener excelentes beneficios.

A lo largo del tiempo, el comercio ha ido evolucionando, rompiendo fronteras las cuales han permitido crear lazos comerciales entre los países, según lo comentado por (Bustillo) “El comercio internacional consiste en el intercambio habitual, generalmente de productos o servicios a cambio de dinero, con la particularidad de que para realizar este intercambio se debe atravesar una “frontera””, nos hace referencia que el comercio en épocas pasadas se lo conocía como trueque, el cual era el comercio entre una o más personas que se encontraban en el mismo espacio físico, y que la única diferencia considerable entre este tipo de comercio local y el comercio internacional, es que en este último se da con aquellas personas que se encuentran fuera de nuestro territorio local, pasando fronteras, a más de traer consigo un intercambio de productos o servicios, también nos lleva a un intercambio de conocimientos, culturas y diferentes aspectos que juegan un papel importante al momento de realizar el comercio internacional.

Es el conjunto de transacciones comerciales y financieras, como es el intercambio de bienes y servicios, este lo realiza una nación en particular con otros países. El objetivo del comercio exterior es satisfacer la demanda de bienes y servicios de los consumidores sobre determinados productos, los cuales no se pueden cubrir con el producto local. Existe una mínima diferencia entre el comercio internacional y el comercio exterior y, es que, el último se habla desde el punto de vista del país en la forma que exporta e importa bienes, mientras que el internacional hace referencia al comercio a nivel global. (Instituto Europeo de Posgrado, 2018)

En relación a los autores previamente mencionados, se puede notar que ambos señalan que el Comercio Internacional implica el intercambio de bienes o servicios a cambio de dinero, y que va más allá del ámbito comercial local, extendiéndose a través de fronteras y siendo beneficioso para los países en vías de desarrollo. De este modo, se pueden establecer alianzas ventajosas en términos de importación y exportación. La distinción

radica en que la primera autora ofrece sobre el comercio Internacional y no solo se queda en el intercambio de bienes y servicios.

El comercio internacional existe desde tiempos remotos y se refiere a las transacciones entre individuos ubicados en países diferentes. Este fenómeno se ha facilitado enormemente gracias al notable progreso y desarrollo tecnológico, permitiendo así que estas personas puedan conectarse y realizar transacciones comerciales. Este modelo comercial ha posibilitado una mayor interacción entre diversos países y ha fomentado una ayuda recíproca. Principalmente, involucra a naciones desarrolladas y en desarrollo que colaboran mutuamente. Los países desarrollados adquieren productos que no pueden producir internamente, principalmente materias primas, mientras que asisten a las naciones en desarrollo al proporcionar tecnología avanzada

A medida que transcurre el tiempo, los países que participan en el ámbito del Comercio Internacional han establecido colaboraciones estratégicas que han simplificado los procedimientos logísticos para las importaciones y exportaciones. Ecuador forma parte de distintas alianzas con naciones de Latinoamérica y Europa, facilitando así extensas relaciones comerciales que lo han posicionado como uno de los principales exportadores en diversos productos, tales como el banano, las flores y el cacao, entre otros.

### **1.1.2 Logística**

Es un segmento clave en cada organización que se encuentre relacionada con la entrada de materias primas, es necesario que exista el acoplamiento adecuado desde el inicio del proceso hasta el final. La función principal que cumple la logística se basa en que las organizaciones logren colocar a disposición de los consumidores los productos en el lugar y momento correcto y oportuno. (Sánchez Suárez et al., 2021)

La logística inversa se refiere a la cadena cerrada que incluye el proceso o conjunto de tácticas a través de las cuales los flujos vuelven al inicio, esto produce la vuelta de productos o materiales, que consecutivamente se reciclan, reutilizan, reparan, remanufacturan, se renuevan, con el principal objetivo de recuperar su valor, esto ayuda a contribuir con el medio ambiente. Este medio constituye una ventaja competitiva en la gestión empresarial, al conseguir eficacia y optimizar los costos, equipos y rutas, esto se logra empleando modelos matemáticos, con el

enfoque de redes de suministro verdes y el diseño de redes de LI. (Campoverde, y otros, 2022)

Se ocupa de todas las acciones relacionadas con ubicar los productos en los lugares de destino correspondientes, manteniendo los criterios de seguridad, rapidez y costo, así también como la calidad del servicio, los seguros de la empresa transportista, la entrega de los artículos, entre otros. (Hurtado Bringas et al., 2018)

De acuerdo con varios autores, la definición de logística coincide con la noción de que se trata de un proceso sistemático esencial que toda empresa busca y debe implementar para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente y ágil. En este sentido, las empresas buscan garantizar que sus servicios y/o productos lleguen al consumidor final de manera satisfactoria, cubriendo todas sus necesidades.

Por lo tanto, la logística desempeña un papel crucial en cada etapa de la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta el proceso de producción, pasando por el marketing y las operaciones de compra y venta. Su función es optimizar cada uno de estos aspectos, permitiendo a las empresas ahorrar recursos y tiempo de manera significativa. Esto, a su vez, contribuye a la obtención de mayores beneficios económicos, haciendo que la logística sea un elemento fundamental para el éxito y la competitividad de cualquier organización en el mercado actual.

### **1.1.3 QualityBanana S.A.**

La empresa QUALITYBANANA S.A., establecida en Ecuador, se especializa en la producción y exportación de banano. Sus principales destinos de exportación son los Estados Unidos y algunos países europeos. La empresa es reconocida por producir banano orgánico de alta calidad y también colabora con pequeños productores agrícolas, asegurando un producto de calidad a un precio justo para sus clientes. Dedicación especial a su fuerza laboral, proporcionando capacitación constante en todos los aspectos relacionados con la producción y distribución del banano. Asimismo, se enfoca en garantizar la calidad del producto y promueve la mejora continua.

La empresa ha establecido objetivos ambiciosos que reflejan su determinación por mantenerse competitiva en el mercado global. Uno de estos objetivos es explorar colaboraciones con nuevos socios comerciales, una estrategia que busca no solo adquirir más clientes sino también expandir su presencia y reconocimiento a nivel mundial. Esta

iniciativa surge en respuesta a la creciente demanda y las expectativas cada vez mayores de los clientes en diferentes países.

En su esfuerzo por elevar la producción y calidad de su banano orgánico, la empresa se ha comprometido a cumplir con rigurosas certificaciones que respaldan su autenticidad y calidad. Estas certificaciones no solo fortalecen la confianza en la empresa por parte de sus socios comerciales internacionales, sino que también respaldan su compromiso con prácticas sostenibles y ecológicas, lo que es esencial en un mercado global cada vez más consciente del medio ambiente y de la calidad de los productos. Esta combinación de objetivos y certificaciones posiciona a la empresa de manera sólida y competitiva en su búsqueda de éxito en el mercado global.

#### **1.1.4 Cadena de Suministro**

La cadena de suministro está conformada por departamentos que se sistematizan y colaboran con el objetivo de explotar al máximo una oportunidad en el mercado, logrando satisfacer las necesidades de los clientes. Dichos departamentos que conforman la cadena de suministro, son proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el mismo cliente final. (Carreño Solís, 2017)

La cadena de suministro es esencial para las empresas ya que según nos indica (Mejía Trejo, 2023): “Es el arte y ciencia de implantar relaciones y acentuar las relaciones sinérgicas entre los miembros que componen la oferta de negociación y los canales de distribución”. De esta manera las empresas pueden tener una mejor organización y sacarle provecho a cada una de las oportunidades y fortalezas que estas mantengan, de igual forma poder establecer una mejor relación entre departamentos y poder ayudar a la mejora de la organización.

Los autores (Cevallos Muñoz, Alcocer Quinteros, & Abreu Ledón, 2019), nos dan como referencia que: “El incorrecto proceso realizado en la cadena de suministro inversa incurre en la dimensión social y no ayuda con la optimización hacia el desarrollo sostenible en el Ecuador”. Mediante los pensamientos de estos autores podemos evidenciar que la cadena de suministro también tiene su lado inverso, el cual es el contrario de la cadena de suministro que ayuda a la sostenibilidad de la empresa, por lo contrario, lo que es la cadena de suministro inversa que es aquella que aleja a la organización a conseguir los objetivos planteados.

El principal propósito de la cadena de suministro es el desarrollo de las redes lo suficientemente flexibles para poder responder de manera rápida y eficaz ante las situaciones cambiantes. También una fuerte gestión social, ambiental y económica ayudara a las organizaciones a poder afrontar los riesgos que podrían afectar a la lealtad del cliente y afectar negativamente a la cuota de mercado de estas organizaciones. (Pupo Pérez, Pérez Campaña, Ortiz Pérez, & Cruz Pérez, 2023)

“Las pymes ecuatorianas mantienen deficiencias en sus cadenas de suministros, las cuales no les permite tener un buen desarrollo y estas se dan en cuatro dimensiones como son: las decisiones de aprovisionamiento, canales de distribución, demorajes y costos logísticos”. Esto nos da como referencia que las pymes del Ecuador deben mejorar en gran nivel su cadena de suministro para poder colocarse en un mercado internacional a futuro y de esta manera estar a la par competitiva con las demás grandes empresas y crear una ventaja competitiva ante ellas, lo cual ayudara a la evolución de la organización y aumentar su beneficio económico. (Suárez Solórzano et al., 2023)

Las definiciones proporcionadas por estos dos autores nos indican que la cadena de suministro engloba el conjunto de actividades relacionadas con la fabricación y comercialización de un producto específico, con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas. Además, se refieren a su enfoque en aprovechar todas las oportunidades del mercado al expandir una empresa a nivel internacional. La cadena de suministro abarca el proceso completo que involucra la comercialización de un producto, que incluye la producción, la venta, la distribución, así como la participación de minoristas y mayoristas que actúan como distribuidores directos del producto y juegan un rol crucial en este procedimiento.

#### **1.1.4.1 Materia prima**

Se identifica con los recursos naturales que nos brinda la naturaleza, cuando son estratégicos para una nación, pasan a ser un producto primordial en la comunidad internacional. Estos se tratan de minerales, solidos o líquidos, de granos, vegetales y alimentos que por lo general se encuentran en los países en subdesarrollados o en vías de desarrollo y se comercializan sin mayores procesos de transformación. (Osorio Arcilla, 1995)

Los países que valoran la importancia de las materias primas como elementos fundamentales para la producción adoptan estrategias destinadas a salvaguardar estos recursos y prevenir su agotamiento. Este enfoque cobra particular relevancia en naciones en desarrollo, como mencionó anteriormente el autor citado. Estas materias primas desempeñan un papel crucial al agregar valor y servir como componentes esenciales en la fabricación de productos que satisfacen las necesidades fundamentales de la población en general.

Según lo comentado por (Correa Saldarriaga, 2022) Nos indica que: “Una materia prima es el material que mediante el transcurso del tiempo es transformado o convertido a otro material más complejo mediante procesos establecidos, a esto de lo denomina también como un bien de consumo”. Las empresas y organizaciones dedicadas a los procesos de elaboración y producción dependen en gran medida de las materias primas para llegar al producto final. Es crucial destacar que estas entidades siempre buscan materias primas de alta calidad, ya que esto les permite obtener productos finales de calidad superior. Además, buscan adquirir estas materias primas a precios competitivos, lo que reduce significativamente los gastos y costos asociados con la obtención de los materiales necesarios para la producción. Esta combinación de calidad y costos eficientes es esencial para garantizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en las operaciones de estas organizaciones.

#### **1.1.4.2 Producción**

La producción es un proceso esencial para las empresas u organizaciones, porque estas permiten poderlas vender en un futuro en el mercado local y en el internacional. Según lo mencionado por (Rodríguez Delmis, 2018) nos hace referencia a que: “La necesidad de aumentar en mayor porcentaje la producción agrícola en todo el mundo ayudara para aumentar la seguridad alimenticia como si pareciera estar desconforme con la urgencia de contrarrestar los impactos ambientales negativos de la agricultura. Existen varios tipos de producción que se dan en el mundo, pero a la que nos hace referencia el autor es a la producción agrícola que a lo largo del tiempo ha ido aumentando su importancia y poder posicionarse en un lugar muy favorable para la producción.

Ecuador logra realizar una mayor producción de unidades de banano en un corto tiempo por la cantidad de hectáreas de tierra de su cultivo que tiene en su país. Colombia, a pesar de tener una mayor extensión de hectáreas para la cosecha de banano, no lo puede

gestionar de la misma manera, esto se debe a que no cuenta con la maquinaria suficiente y necesaria para realizarlo. (Ruiz Contreras et al, 2022)

Según lo comentado por (Caba Villalobos, Chamorro Altahona, & Fontalvo Herrera): “La producción consiste en una continuidad de operaciones que convierten los materiales haciéndolos que pasen de una forma dada a otra que se desea alcanzar”. Este proceso es fundamental para las empresas, ya que les permite la fabricación de sus propios productos, generando así empleos en el proceso. Además, mediante la adopción de nuevas tecnologías y equipos, las empresas y organizaciones pueden elevar la calidad de los productos que producen, lo que a su vez conduce a una mayor satisfacción por parte de los consumidores o clientes finales. Este aumento en la calidad no solo fortalece la reputación de la empresa, sino que también crea un vínculo especial y duradero entre la empresa y sus consumidores, fomentando la lealtad del cliente y promoviendo un crecimiento sostenible a largo plazo.

Cuando se tiene en cuenta el aumento de las producciones agrícolas y las crecientes necesidades de ofrecer grandes variedades de productos, ya sean estos frescos como procesados para contribuir a una dieta balanceada de vegetales y frutas a cualquier época del año, en Cubase se han forjado diferentes minindustrias, y en el marco del proyecto Bases Ambientales para la Sostenibilidad Alimentaria Local. (Villarino Fernández, Martínez Varona, Pérez Guzmán, & González Lua, 2023)

#### **1.1.4.3 Embalaje**

Es una forma de empaque que rodea, contiene, protege y conserva los productos envasados; estas facilitan a las operaciones de transporte informar en el exterior las condiciones en las cuales deben ser manipuladas, cuáles son sus requisitos, símbolos, también en la identificación de su contenido. El embalaje es la protección del producto durante el transporte o almacenamiento en bodegas del importador y del exportador. (Perez Espinoza, 2012)

Según lo que nos puede comentar (Sánchez Polanco, Acevedo Cote, & Orjuela Castro, 2023) nos indica que: “La disminución de costos es la principal causa por la cual las organizaciones acuden a la subcontratación, de esta forma se encuentra que el servicio de transporte, almacenamiento y embalaje son las tres principales actividades subcontratadas”. Diferentes factores nos brindan una mayor seguridad en el transporte de

las mercancías y una de esas es el embalaje, el cual hace el trabajo de mantener la mercadería estática antes y durante el viaje a las diferentes bodegas de donde serán distribuidas, de esta manera evitaríamos pérdidas como averías y se aumentaría el margen de ganancia.

Siguiendo la perspectiva del autor, que considera que el embalaje es una modalidad de empaque destinada a proteger los productos durante su transporte, podemos concluir que este proceso desempeña un papel fundamental en la comercialización de productos. En esencia, el embalaje es el seguro que el vendedor otorga al producto para garantizar que llegue en condiciones óptimas a su destino final, es decir, al comprador. Es importante destacar que existen diversas modalidades de embalaje, y la elección de una u otra depende en gran medida de la empresa u organización y su estrategia de empaque. Este enfoque resalta la importancia de considerar cuidadosamente la logística y la protección de productos en la cadena de suministro, lo que puede tener un impacto significativo en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

#### **1.1.4.4 Exportación**

Las exportaciones son importantes para los países, esto ayuda a que entren divisas a los países exportadores, esto se debe a que según lo enunciado por (Instituto Europeo de Posgrado, 2018) las exportaciones son: “el tráfico de bienes o/y servicios propios de un país hacia otro para que sean consumidos en el país importador o el país de mercado objetivo”. En las exportaciones no solo es la venta de productos, sino también de servicios, esto se debe a que varias empresas prestan sus servicios a otras organizaciones para cumplir ciertas tareas, de igual manera los productos, los cuales se exportan para que puedan ser consumidos en el país de destino, estas exportaciones se dan de manera directa cuando la empresa o país exportador vende sus productos o servicios directamente a la organización o empresa de otro país, y también se da de manera indirecta, la cual se da mediante intermediarios o terceras personas que por lo general realizan los procesos logísticos de la exportación.

En la pandemia del COVID-19 se vio afectado en gran escala el comercio internacional, esto se produjo a la baja contratación de trabajadores agrícolas que no cumplan con las normativas fijadas gracias a la pandemia, pero también al incremento de los costos de los insumos y las adversidades enfrentadas por las cadenas de suministro. (Higuera Cota, Mahecha Guerra, & Aguilar Barceló, 2023)

## 1.2 Valoración de la cadena de suministro actual de la empresa QUALITYBANANA en el periodo 2022

### 1.2.1 Descripción Demográfica

QUALITYBANANA S.A es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de banano en la Ciudad de Machala, en la provincia de El Oro, esta empresa fue constituida el 6 de septiembre del 2009 por la familia Gómez Minuche con la intención de producir banano y varias frutas en general, al ver la gran aceptación de la población nacional e internacional, se procedió a la creación de la empresa y posteriormente a la internacionalización de la misma mediante la comercialización del banano ecuatoriano a los diferentes países del mundo, de esta manera llegar a grandes producciones y abarcando la comercialización en diferentes países europeos y norteamericanos, en especial los Estados Unidos. (QUALITYBANANAS, 2021).

**Tabla 1**

*Exportaciones de la empresa QUALITYBANANA S.A. en el periodo 2022 y 2023.*

	En precio FOB	Contenedores
<b>2021</b>	\$45 580 160,83	375
<b>2022</b>	\$ 23 157 152,89	249
<b>2023</b>	\$ 41 629 801,86	336

**Fuente:** Realizado por autores, basado en datos de la empresa.

Durante el año 2021, QUALITYBANANA SA logró recuperarse de las pérdidas ocasionadas por la pandemia de COVID-19, registrando un impresionante margen de ventas totales de \$45,580,160.83. Sin embargo, esta tendencia positiva se vio interrumpida por el estallido del conflicto armado entre Rusia y Ucrania, lo que generó una disminución significativa en sus exportaciones durante ese año. Este declive se debió a una serie de factores que contribuyeron a que el valor FOB de sus exportaciones se redujera a \$23,157,152.89 durante ese año. Sin embargo, en el presente año, hasta el mes de agosto, hemos observado un notable aumento en las exportaciones de la empresa. Este

aumento se ha logrado mediante la expansión de los mercados a los que la empresa accede y el fortalecimiento de las exportaciones a países donde ya operaba, pero en niveles previamente bajos. Actualmente, el valor total de las exportaciones alcanza la cifra de \$41.629.801,86, lo que demuestra un crecimiento significativo en comparación con el período afectado por el conflicto. Este aumento en las exportaciones es un indicativo positivo de la capacidad de adaptación y resiliencia de la empresa en el mercado internacional, así como de su capacidad para aprovechar nuevas oportunidades y recuperarse de desafíos económicos y geopolíticos. Estos logros reflejan la visión estratégica de la empresa y su compromiso con el crecimiento sostenible en un entorno comercial en constante cambio.

La empresa actualmente se enfoca exclusivamente en la exportación de banano a Norteamérica y la Unión Europea. Sin embargo, esta concentración geográfica la expuso a las consecuencias negativas de la guerra, lo que resultó en una disminución significativa de sus ventas y, como consecuencia, en una reducción de la producción. Ante la baja demanda del producto, la empresa se vio obligada a realizar ajustes en sus gastos y a optimizar los costos de adquisición de la fruta para mantener su competitividad en el mercado. Este escenario resalta la importancia de la diversificación de mercados y estrategias de mitigación de riesgos en el negocio, así como la necesidad de adaptarse a situaciones económicas cambiantes para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

La guerra altera y cambia el panorama del comercio a nivel internacional, ya que los países involucrados se ven obligados a suspender ciertas partes de sus actividades comerciales, lo que a su vez afecta de manera indirecta a otros países. Esto conduce a modificaciones en los procesos y en la consecución de resultados eficientes durante el conflicto. Las consecuencias de una guerra pueden ser variadas; por ejemplo, se pueden firmar tratados de paz que involucran la transferencia de territorios, la creación de nuevas naciones que requerirán establecer relaciones comerciales, o incluso la destrucción de países que necesitarán asistencia económica externa. En cualquier caso, el comercio internacional deberá reanudarse, y cuanto más pequeño sea un país, dependerá aún más del comercio, lo que aumentará los efectos negativos de la guerra en su economía. (García Osorio et al., 2017)

### **1.2.2 Descripción Física**

La empresa QUALITYBANANAS S.A se ha visto directamente afectada por la tensión existente entre Rusia y Ucrania. Esto se debe a que Rusia es uno de los destinos principales para los productos de la empresa, especialmente para su producto estrella, el banano ecuatoriano. Además, aunque Ucrania no representa un mercado masivo para la empresa, aún es parte de su cartera de destinos. El conflicto armado entre Rusia y Ucrania ha generado cambios significativos en la estrategia de producción y comercialización de la empresa, y se hace necesario analizar en detalle cómo estas tensiones geopolíticas han impactado en su operación. Este análisis permitirá a la empresa adaptarse y tomar decisiones informadas para abordar los desafíos y oportunidades que surgen de esta situación internacional, protegiendo así su posición en los mercados afectados y explorando alternativas para la diversificación de mercados en el futuro.

A través de una entrevista con el gerente de la empresa, se ha identificado que el conflicto entre Rusia y Ucrania, junto con la creciente presión sobre las cadenas de suministro, ha generado un desequilibrio entre la oferta y la demanda en la operación de la empresa. Ante esta situación, la empresa se vio obligada a implementar modelos de suministro temporales como una medida de contingencia para evitar mayores pérdidas en sus exportaciones. Esta adaptación fue esencial para responder de manera efectiva a las circunstancias cambiantes del mercado y mantener la estabilidad en sus operaciones comerciales. Este enfoque demuestra la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas ágiles y proteger su negocio en un entorno económico desafiante.

Las consecuencias experimentadas por la empresa incluyen:

- Debido al conflicto, las navieras se mostraron reacias a operar en las zonas afectadas por el enfrentamiento entre Rusia y Ucrania. Esta situación obligó a las empresas a pagar tarifas más altas para garantizar la entrega de su mercancía, lo que, a su vez, resultó en un aumento considerable de los costos de transporte. Esta presión adicional en los gastos de logística generó pérdidas significativas para la empresa.
- Las tensiones geopolíticas llevaron a una inestabilidad en las cadenas de suministro de la empresa. La incertidumbre en torno a las rutas de transporte y las restricciones impuestas en ciertas áreas geográficas dificultaron la entrega puntual

de productos. Como resultado, la empresa se vio obligada a buscar rutas alternativas y medios de transporte más costosos, lo que aumentó los costos operativos y afectó negativamente la eficiencia logística.

- La empresa experimentó una disminución significativa del 20% en sus exportaciones, la dependencia de Rusia como mercado de destino se hizo evidente durante el conflicto. Para mitigar el riesgo de futuras perturbaciones geopolíticas, la empresa tuvo que considerar activamente la diversificación de sus mercados y buscar oportunidades en otras regiones para reducir su vulnerabilidad a eventos similares en el futuro.

### **1.2.3 Descripción social**

Esto no solo impactó a la empresa QUALYBANANA, sino que “En este contexto, el conflicto armado entre ambas naciones ya ha tenido consecuencias desfavorables para la industria bananera de Ecuador, ya que los mercados de Rusia y Ucrania representan el 25% de sus exportaciones” (Calvopiña, 2022).

Según un informe de UBS, "las empresas europeas tienen una baja exposición a los ingresos provenientes de Rusia y Ucrania, sin embargo, se observan dos efectos principales del conflicto en el sector logístico: i) una disminución en la demanda de servicios de transporte debido a mayores presiones inflacionarias y un menor crecimiento del PIB; ii) un aumento en la escasez y congestión en la cadena de suministro en los próximos meses. Los avisos a los clientes de Maersk sugieren que habrá una mayor presión sobre los centros de carga y descarga, que ya están congestionados, mientras que Freightos informa de un incremento del 80% en las tarifas de flete aéreo de Asia a Europa de semana a semana". (Grupo alaire, 2022).

El conflicto geopolítico en cuestión desencadenó una serie de repercusiones a nivel global, como resultado directo de la situación, la empresa se vio obligada a modificar las rutas de sus exportaciones, ya que los puertos en Rusia se encontraban cerrados y varias navieras suspendieron sus servicios hacia este país. Esto generó un desvío de las exportaciones a otros destinos, lo que conllevó a reorganizar toda la logística y los costos asociados a las nuevas rutas de transporte.

La incertidumbre causada por el conflicto también afectó a la cadena de pagos de la empresa. Los retrasos en las transacciones comerciales y la dificultad de recibir puntualmente los pagos de los clientes extranjeros crearon un reto adicional para la gestión financiera de la empresa. La interrupción de las rutas de exportación y la mayor complejidad logística elevaron los costes de exportación de la empresa, reduciendo sus márgenes de beneficio y afectando a su competitividad en los mercados internacionales. Además de los problemas de exportación, la empresa también experimentó dificultades para abastecerse de insumos debido a la interrupción de las cadenas de suministro internacionales, lo que afectó a su capacidad de producción y a su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

## CAPITULO II. METODOLOGÍA

En este capítulo se hablará sobre el diseño metodológico y todo lo que implica para llevar a el resultado de nuestra investigación.

### **2.1 Tipo de estudio**

El tipo de análisis empleado en el estudio sobre la cadena de suministro de la empresa QUALITYBANANA S.A. y las consecuencias que sufrió durante el conflicto entre Rusia y Ucrania en el año 2022 se caracteriza desde una perspectiva gnoseológica, por ser explicativo. El contexto de la investigación es de campo al centrarse en el análisis de una empresa como caso de estudio. En términos de su alcance, se enfoca en una situación particular y no se trata de un estudio experimental, dado que se analiza un fenómeno ya existente. Respecto a la orientación temporal, es de campo, y en lo que respecta a su nivel de generalidad, se enfoca en situaciones específicas.

### **2.2. Paradigma**

La investigación sobre las consecuencias en la cadena de suministro de la exportadora QUALITYBANANA S.A ocasionados por la guerra entre Rusia-Ucrania periodo 2022 se desarrollará desde un enfoque cuantitativo. Esto se debe a que se busca determinar las características y efectos de este fenómeno a partir de los datos recopilados, Este enfoque busca establecer relaciones causales, patrones y generalizaciones a partir de la recopilación de información cuantificable a través de encuestas, cuestionarios, mediciones.

### **2.3. Muestra**

Esta investigación está enfocada en la empresa exportadora QUALITYBANANA S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Machala de la provincia de El Oro, sus oficinas se encuentran ubicadas en el Centro Comercial Unioro, local 7 entre las calles Marcel Laniado y Circunvalación Norte, su dueño es el señor Gomez Minuche Luis Amilcar y el Gerente General es el Ing. Michael Sarango Ortega. En consecuencia, se proyecta que la muestra consistirá en un solo elemento.

#### **2.4. Métodos Teóricos**

En la realización de las tareas de investigación se aplicará el método histórico-lógico, que permitirá analizar la evolución de la cadena de suministro en relación con la gestión logística. Para los objetivos planteados, se utilizará el enfoque analítico-sintético e inductivo-deductivo. Estos métodos se utilizarán para realizar la caracterización gnoseológica de la logística y estudiar la evolución de la cadena de suministro en la empresa exportadora QUALITYBANANA S.A., así como para valorar la situación actual de la cadena de suministro de la empresa en el año 2022. También se utilizará el método hipotético-deductivo para analizar las consecuencias ocasionadas en la cadena de suministro de la empresa QUALITYBANANA S.A. por el conflicto entre Rusia y Ucrania en 2022.

#### **2.5. Métodos Empíricos**

En el presente diseño de investigación se procederá a utilizar todos los métodos empíricos, esto servirá para valorar la situación actual de la cadena de suministro de la empresa QUALITYBANANA S.A. hacia el mercado ruso y ucraniano. De igual manera el efecto que causó el conflicto entre Rusia y Ucrania en el Comercio Exterior Ecuatoriano y en la cadena de suministro de la empresa mediante entrevistas, encuestas realizadas a el gerente general de la empresa.

#### **2.6. Técnicas Estadísticas**

Para procesar los datos de la encuesta, se emplearán medidas representativas y gráficas estadísticas para estructurar, examinar, comprender y exponer datos con el propósito de adquirir información pertinente y fundamentar los resultados obtenidos.

## CAPITULO III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

### 3.1 Exportaciones de banano ecuatoriano

Ecuador es un país que se caracteriza por un alto índice de exportación de banano, uno de los principales destinos, es Rusia, debido a la sólida relación que mantienen ambos países y acuerdos comerciales que permiten ver al país como mercado final para el banano. En los últimos años, las exportaciones de banano experimentado fluctuaciones considerables debido a varios factores, incluyendo la pandemia COVID-19 que impacto en gran escala, así como el conflicto armado entre Rusia y Ucrania, que también resulto en una disminución e inflación en costos de fletes y seguro de la fruta

**Tabla 2**

*Exportaciones de banano expresadas en dólares.*

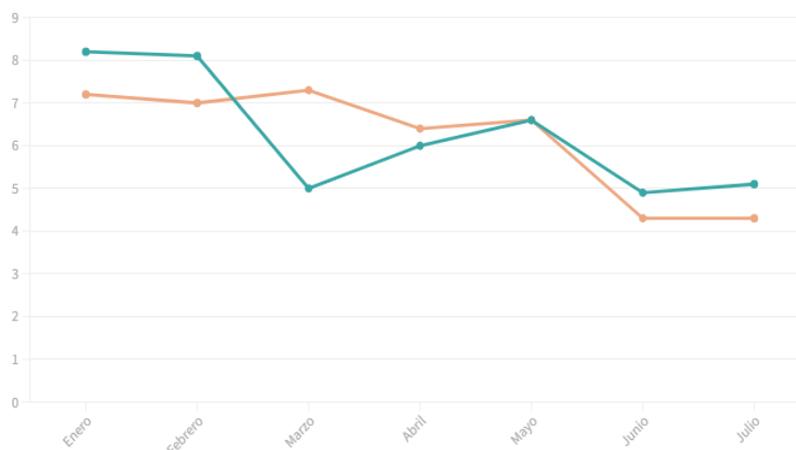
	2020	2021	2022
Exportaciones	402 766.82	434 336.14	404 825.91

**Fuente:** Autores, basada en datos del Banco Central del Ecuador.

Desde el 2020 hasta la actualidad, Ecuador ha ido teniendo un constante cambio en sus exportaciones, esto se debe a varios factores que intervienen en la exportación de la fruta, de igual forma esto se ha visto afectado según nos indica los datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador, el cual lleva un registro de cuanto han sido las exportaciones e importaciones en el país y así poder tener un mayor control de toda aquella mercancía que entra y sale del territorio ecuatoriano.

## Ilustración 1

*Exportaciones de banano en el año 2021 y 2022.*



**Fuente:** REVISTA PREMCIAS

Ecuador es uno de los principales productores y exportadores de banano a nivel global, y el banano es uno de los productos clave de su economía. A lo largo de 2021, pese a los obstáculos derivados de la pandemia de COVID-19 y otros elementos desafiantes, las exportaciones de banano mantuvieron su relevancia y contribuyeron de manera esencial al desarrollo económico del país. Para el año 2022, experimentó una notable reducción debido al conflicto entre Rusia y Ucrania. A pesar de esto, logró mantenerse y superar los desafíos de manera eficaz.

## Ilustración 2

*Exportaciones de banano hacia Rusia en el año 2021 al 2023.*



**Fuente:** FEDEXPORT, Expordata, agosto 2023.

Rusia es uno de los países más importantes en las relaciones comerciales con Ecuador, es por ello que lo ha hecho uno de los mercados importantes para el banano ecuatoriano, en el 2022 a causa del conflicto armado, las exportaciones de banano decayeron considerablemente, a esto se le suma la falta de contenedores, también el COVID-19, estas actividades repercutieron en las exportaciones ecuatorianas, las cuales buscaban una vía alternativa que les permita dosificar esta negatividad.

### **3.2 Fundamentación teórica**

La cadena de suministro de toda empresa es importante ya que conlleva muchos factores esenciales esto se debe a que conlleva desde la compra de materia prima para la elaboración y producción del producto hasta la exportación del mismo, de esta manera las empresas buscan tener una cadena de suministro o un proceso logístico adecuado y acorde a las necesidades de la misma, permitiéndole tener un desarrollo favorable en el ámbito productivo y económico. La empresa QUALITYBANANA S.A se ha caracterizado por mantener actualizada la gestión de la cadena de suministro permitiéndole ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Existen varios factores que afectan la cadena de suministro de una empresa, es el caso de la empresa exportadora de banano, quien realiza sus exportaciones al continente europeo específicamente a Rusia, país que se ha visto involucrado en los últimos años en un enfrentamiento armado con el país de Ucrania, mismo factor que dio paso al aumento de costos de las exportaciones hacia el país en mención (Rusia), de igual manera lo difícil que ha sido el transporte para abastecer la demanda del producto al mercado final, lo cual nos ha llevado a realizar una entrevista al Gerente General de la empresa para la recolección de datos importantes para la investigación mediante encuestas.

### 3.3 Resultados de la encuesta

#### PREGUNTA #1

¿Cómo considera la actualidad de la cadena de suministros de la empresa QUALITYBANANA SA?

**Tabla 3**

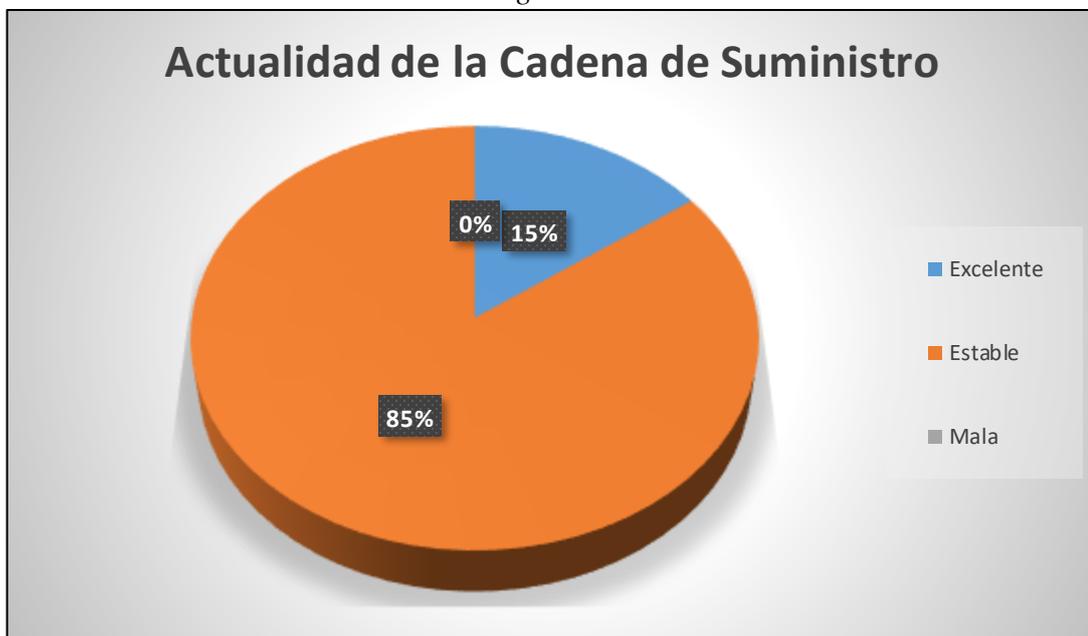
*Pregunta #1*

Excelente	15 %
Estable	85 %
Mala	0 %

*Fuente:* AUTORES

**Ilustración 3**

*Pregunta #1*



*Fuente:* AUTORES

De acuerdo con lo que nos informó el personal de la empresa, se nos dice que la cadena de suministro de la compañía no se ubica entre las más destacadas del país, pero sí es estable y está constantemente innovando. Esta capacidad de innovación les permite

adaptarse a diversas situaciones que puedan surgir en el ámbito del Comercio Internacional y nivel global. A pesar de no contar con tecnología de vanguardia para la producción y exportación de banano, están en proceso de adquirir maquinaria y equipos que les ayudarán a mejorar la cadena de suministro.

## PREGUNTA 2

**¿A qué continente exporta banano la empresa?**

**Tabla 4**

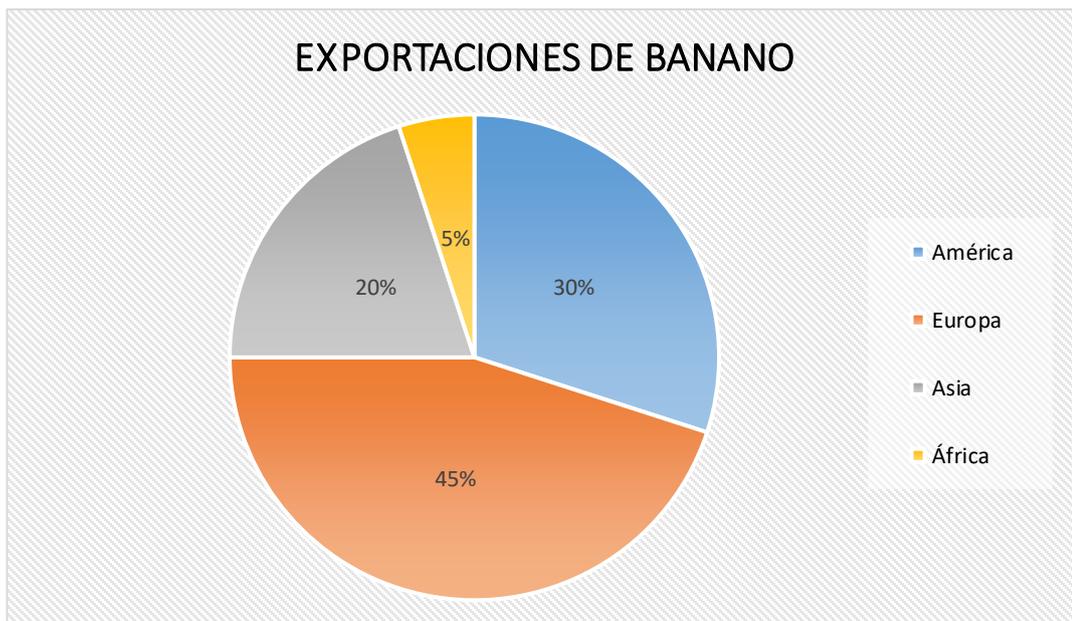
*Pregunta #2*

América	30 %
Europa	45 %
Asia	20 %
África	5 %

**Fuente:** AUTORES

**Ilustración 4**

*Pregunta #2*



**Fuente:** AUTORES

Según los resultados obtenidos de parte del Gerente general, la empresa tiene como mercados principales a los países que se encuentran en los continentes de América, Europa, África y Asia siendo así una importante empresa exportadora de banano en el Ecuador.

**PREGUNTA #3**

**¿A qué países europeos tiene como objetivo final el banano?**

**Tabla 5**

*Pregunta #3*

Rusia	45 %
Ucrania	10 %
España	10 %
Otros	35 %

**Fuente:** AUTORES

**Ilustración 5**

*Pregunta #3*



**Fuente:** AUTORES

Los principales países europeos que tiene como destino final el banano ecuatoriano que produce la empresa, son los países de Rusia, Ucrania y España, países que poseen economías estables y beneficiosas para la empresa, la utilización del euro como moneda principal del continente europeo en relación con el dólar americano que se utiliza en Ecuador es de un gran beneficio y representa una ventaja significativa durante las transacciones del intercambio de divisas.

#### **PREGUNTA #4**

**¿Cuántas cajas de banano exporto la empresa hacia Rusia en el 2020 según su capacidad de producción?**

**Tabla 6**

*Pregunta #4*

Rusia	60 %
Resto del mundo	35 %
Otros fines	5 %

***Fuente:*** AUTORES

Según información brindada por el Gerente General de la empresa, que un porcentaje que el 60% de cajas de banano que se produjeron en la empresa en el año 2020, estuvieron destinadas al mercado de Rusia, lo que lo convertido en un mercado beneficioso para la misma, además Rusia ha adquirido un papel importante como uno de los compradores fundamentales e imprescindibles del banano para la compañía.

## PREGUNTA #5

**¿Cuántas cajas de banano exporto la empresa hacia Rusia en el 2021 según su capacidad de producción?**

**Tabla 7**

*Pregunta #5*

Rusia	55 %
Resto del mundo	40 %
Otros fines	5 %

**Fuente:** AUTORES

Durante el año 2021, las exportaciones de banano hacia el mercado ruso mantuvieron tuvieron un pequeño descenso en el porcentaje de exportaciones con relación al año anterior, representado un 55% de la producción total de banano por parte de la empresa, este pequeño bajón que tuvo la empresa en sus exportaciones hacia el país ruso, se debió a finales del año 2021, esto se debió a las pequeñas diferencias y enfrentamientos que Rusia comenzaba a tener con el país ucraniano.

## PREGUNTA #6

**¿Cuántas cajas de banano exporto la empresa hacia Rusia en el 2022 según su capacidad de producción?**

**Tabla 8**

*Pregunta #6*

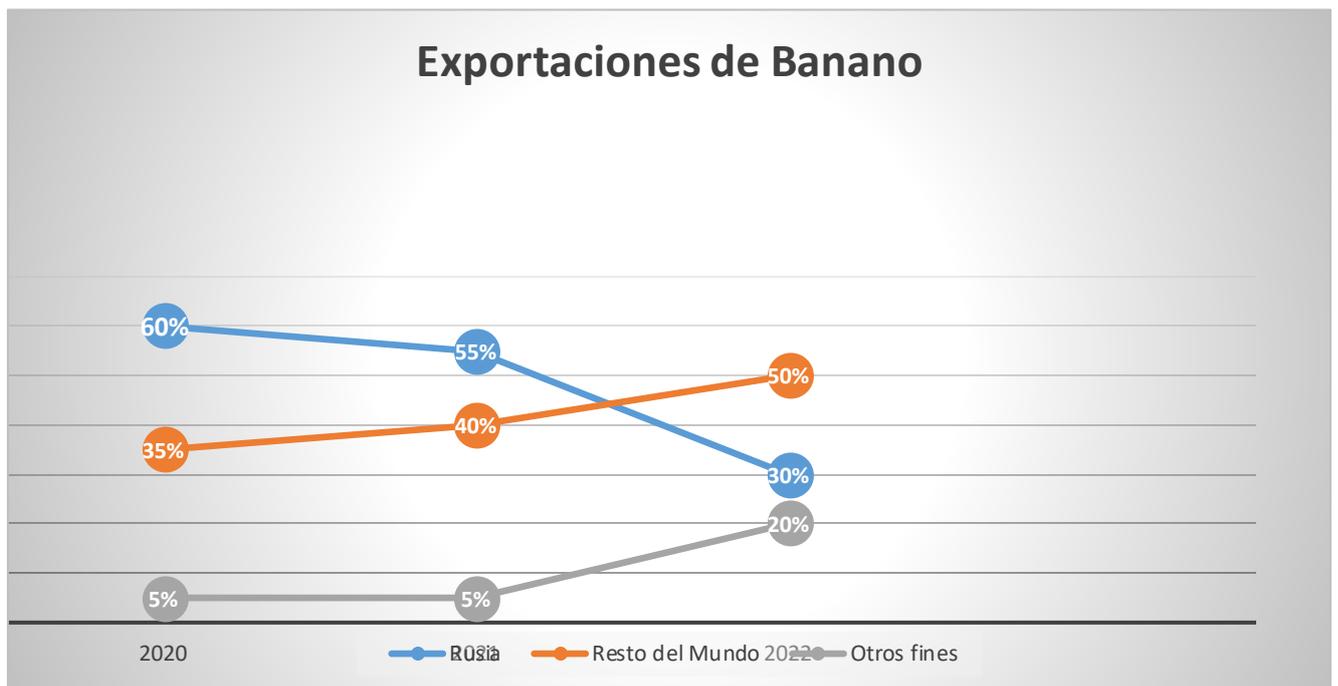
Rusia	30 %
Resto del mudo	50 %
Otros fines	20 %

**Fuente:** AUTORES

De acuerdo con los informes proporcionados por la empresa, se pudo conocer que, a inicios del año 2022, las exportaciones de banano hacia el mercado ruso experimentaron un decaimiento considerable a causa del conflicto armado que mantenía este país con Ucrania, este conflicto influyó en los costos y la logística de exportación, reduciendo las mismas a un 30% las exportaciones de la empresa hacia el país ruso.

### Ilustración 6

Pregunta 4, 5, 6



*Fuente:* AUTORES

### PREGUNTA #7

¿La guerra entre Rusia y Ucrania, tuvo algún efecto para la empresa?

### Tabla 9

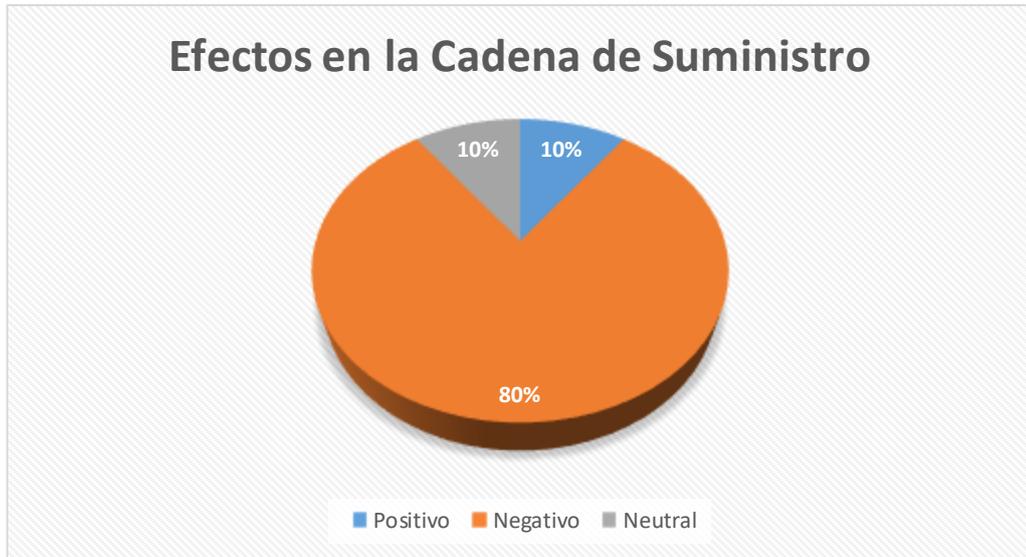
Pregunta #7

Positivo	10 %
Negativo	80 %
Neutral	10 %

*Fuente:* AUTORES

### Ilustración 7

Pregunta #7



*Fuente:* AUTORES

El Gerente General de la empresa comentó que la empresa tuvo efectos negativos en la misma, ya que este conflicto armado que mantenía y mantiene Rusia y Ucrania, afecta a las exportaciones que, hacia la empresa hacia el mercado ruso, lo cual ha dejado secuelas en la cadena de suministro, la misma que ha tenido que sufrir cambios para que de alguna manera no afecte más de lo que inicialmente estaba afectando.

### PREGUNTA #8

**¿En qué se vio afectada la cadena de suministro de la empresa, en base a la guerra entre Rusia y Ucrania?**

**Tabla 10**

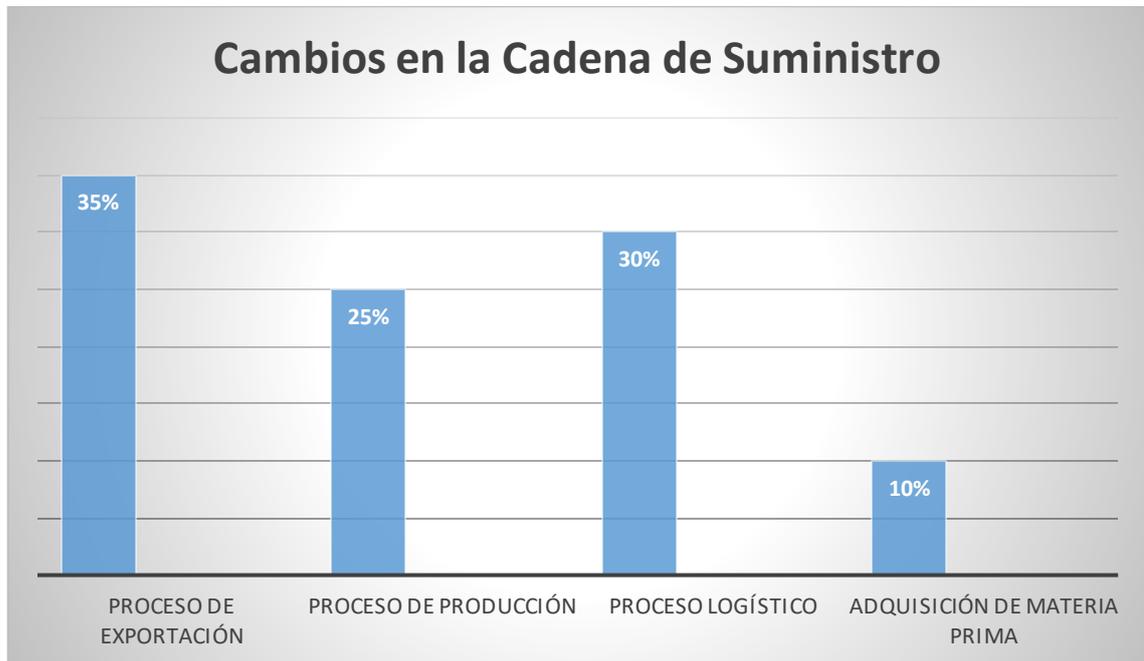
Pregunta #8

Proceso de Exportación	35 %
Proceso de producción	25%
Proceso logístico	30 %
Adquisición de materia prima	10 %

*Fuente:* AUTORES

## Ilustración 8

Pregunta #8



**Fuente:** AUTORES

La empresa tuvo afecciones en su cadena de suministro, tanto en el proceso de exportación como en el proceso de producción y de igual manera en la adquisición de materia prima, esto se debió a que al subir los costos de exportación hacia el mercado ruso, le era más difícil exportar menos y a un mayor costo del cual lo exportaban con anterioridad, esto llevó consigo a que tuvieran que bajar el proceso de producción para que el producto como lo es el banano, no se quede atascado hasta encontrarle una salida hacia otro mercado, ya que corría el riesgo de que este pueda deteriorarse y ya no sea aceptado como producto de calidad para su exportación.

## **PREGUNTA #9**

**¿La empresa consta con un plan estratégico o emergente para combatir este tipo de adversidades?**

**Tabla 11**

*Pregunta #9*

Si	
No	X

***Fuente:*** AUTORES

El Gerente de la empresa nos indicó que QUALITYBANANA S.A, no cuenta con un plan estratégico o emergente que pueda evitar tener pérdidas o impactos significativos en su cadena de suministro, debido a los efectos que la guerra entre países ha ocasionado al comercio internacional. Por lo tanto, buscan nuevas alternativas las cuales ayuden a la empresa a tener un resurgimiento en las exportaciones de banano y de igual manera no sufrir cambios drásticos dentro de su cadena de suministro, ya que esto conllevaría a modificar toda su cadena logística.

## **CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La pandemia del COVID-19 tuvo un impacto significativo en el comercio internacional, ya que el confinamiento global limitó el flujo de transporte internacional necesario para la comercialización de productos entre países. Estas repercusiones se extendieron por todo el mundo, obligando a los países a implementar nuevas políticas y requisitos para mantener las interacciones comerciales y el intercambio de productos. Esto llevó a la búsqueda de soluciones para mitigar los efectos adversos de la pandemia.

De acuerdo con la información proporcionada por los administradores de la empresa, la pandemia del COVID-19 obligó a la empresa a adaptar nuevas estrategias de producción. Esta adaptación fue necesaria para garantizar la calidad del producto y cumplir con los requisitos exigidos por los países para acceder a sus mercados. En otras palabras, la empresa se vio obligada a innovar y mejorar sus procesos para responder de manera efectiva a los desafíos planteados por la pandemia y seguir siendo competitiva en el comercio internacional

Al poco tiempo en el que Ecuador estaba mejorando sus exportaciones de banano hacia el mercado internacional post pandemia, surgió el conflicto armado entre Rusia y Ucrania el cual ocasiono nuevamente una baja en las exportaciones de banano. Esto se debió en gran medida a que Rusia es uno de los principales mercados de destino para las exportaciones de banano ecuatoriano. A pesar de que este conflicto no perduró por mucho tiempo, al inicio de la crisis, Ecuador se vio gravemente afectado, ya que se volvió prácticamente imposible que la mercancía llegara a Rusia.

Uno de los efectos más evidentes es el aumento significativo de los costos asociados a la exportación de banano hacia Rusia. Este incremento en los costos ha dificultado la llegada del producto ecuatoriano tanto a Rusia como a otros países europeos, incluyendo Ucrania. La exportación de banano es una parte esencial de la economía ecuatoriana, y la elevación de los costos de exportación ha generado preocupación en las empresas del sector, incluyendo QUALITYBANANA S.A.

Hemos logrado identificar las repercusiones que la cadena de suministro de la empresa QUALITYBANANA S.A. ha experimentado, así como los ajustes necesarios para mitigar su impacto en sus operaciones de producción y exportación de banano hacia Rusia.

En consecuencia, la empresa comenzó a enfrentar problemas de almacenamiento, con la fruta quedando estancada tanto dentro de las instalaciones de la empresa como en los puertos, ya que no había una vía clara para acceder al mercado ruso. Esta situación representó un desafío significativo para la empresa, que tuvo que encontrar soluciones creativas y estrategias de adaptación para sortear los obstáculos causados por el conflicto en Rusia y mantener su posición en el mercado internacional de exportación de banano

A lo largo de los años, la cadena de suministro de la empresa ha evolucionado y se ha adaptado de manera significativa, lo que le ha permitido expandirse hacia diversos mercados a nivel mundial. Esta estrategia de diversificación de mercados ha sido esencial para evitar la excesiva dependencia de un solo mercado objetivo y ha contribuido a la resiliencia de la empresa frente a desafíos como el conflicto entre Rusia y Ucrania. La empresa ha demostrado su capacidad para innovar y ajustarse a las circunstancias cambiantes, lo que le ha permitido mantener su presencia en el mercado global y continuar satisfaciendo la demanda de sus productos a lo largo de los años.

Como respuesta a esta situación, las empresas ecuatorianas, incluyendo QUALITYBANANA S.A., se han visto motivadas a buscar nuevos mercados que sean factibles y accesibles para el banano ecuatoriano. Esta estrategia de diversificación busca reducir la dependencia de un mercado específico y garantizar la continuidad de las exportaciones de banano, protegiendo así la estabilidad económica del Ecuador en medio de un contexto geopolítico incierto.

En la actualidad, QUALITYBANANA S.A. está inmersa en un proceso de transformación e innovación que le permitirá capitalizar los conflictos globales que afectan al mundo. La empresa reconoce la existencia de varios mercados que demandan grandes cantidades de banano y ha establecido como objetivo estratégico diversificar sus mercados de exportación. Esta iniciativa busca reducir la dependencia de un único mercado y, en cambio, posicionarse en varios mercados internacionales.

Esta estrategia de diversificación no solo beneficiará a la empresa en términos de estabilidad y crecimiento, sino que también contribuirá al desarrollo económico del país. Al expandir su presencia en varios mercados, QUALITYBANANA S.A. podrá generar más oportunidades de empleo, fortaleciendo así la oferta laboral en la región. Esta visión amplia y orientada al crecimiento no solo impactará positivamente en la empresa, sino

que también tendrá un efecto positivo en la economía nacional al promover un sector exportador más robusto y diversificado.

La empresa ecuatoriana ha demostrado una sólida gestión logística en lo que respecta a la producción y exportación de su producto, el banano. Sin embargo, el conflicto en curso entre Rusia y Ucrania ha planteado desafíos significativos. Para garantizar la calidad del producto y su elegibilidad para la exportación, la empresa se ha visto obligada a ajustar su nivel de producción de banano, evitando así cualquier deterioro que pudiera comprometer su calidad y, en última instancia, su capacidad para ser exportado con garantías.

En este contexto, los propietarios de la empresa han compartido valiosa información durante entrevistas. Señalando que están explorando activamente nuevos mercados que sean factibles y que puedan absorber la demanda de su producto. Además, tienen la ambición de expandirse a nuevos países. Esta estrategia de diversificación y expansión es esencial para garantizar la estabilidad y el crecimiento continuo de la empresa en medio de un entorno global en constante cambio y desafío.

El incremento de los costos asociados a las exportaciones hacia Rusia ha planteado un desafío significativo en la cadena de suministro de la empresa. Para abordar esta situación, la empresa se ha visto en la necesidad de reducir su nivel de producción, una medida que lamentablemente ha tenido un impacto en la oferta laboral. Esto ha llevado al despido de empleados y a la disminución de las oportunidades laborales para los agricultores, como un medio para conservar recursos económicos que son cruciales para mejorar y optimizar su proceso logístico y de producción.

La meta final de estas acciones es elevar la calidad del producto y, al hacerlo, abrir oportunidades para ingresar a nuevos mercados que la empresa no había explorado previamente. La estrategia busca transformar a estos nuevos mercados en socios estratégicos que puedan brindar beneficios significativos a la empresa en términos de crecimiento y estabilidad económica. Aunque estas decisiones pueden ser difíciles, la empresa está comprometida a adaptarse a las circunstancias cambiantes para asegurar su viabilidad a largo plazo y seguir proporcionando empleo y oportunidades en su comunidad.

## CONCLUSIONES

- En referencia a el objetivo de la investigación, las consecuencias de este conflicto se manifestaron en desafíos y perturbaciones que repercutieron en varios aspectos claves de su cadena de suministro, afectando la producción, la distribución del producto, la interrupción en el transporte y las rutas logísticas hacia el mercado ruso, creando dificultades al tener exceso de producción y baja demanda del producto.
- QUALITY BANANA S.A. ha evolucionado y modificado su enfoque en la gestión de operaciones logísticas a lo largo del tiempo, identificando modelos y mejoras en la forma en que la empresa gestiona su cadena de suministro. La empresa ha perfeccionado sus procedimientos logísticos, ha incorporado nuevas tecnologías, aplicando mejores prácticas para aumentar la eficacia y la eficiencia de la misma, la gestión logística se ha transformado en respuesta a los cambios en el entorno empresarial y las demandas del mercado.
- Se han identificado tanto las fortalezas como las debilidades de la cadena de suministro, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Sabemos que la empresa ha tenido cambios constantes en su cadena de suministro en los últimos años a consecuencia de los escenarios desfavorables como la pandemia COVID-19 y posteriormente el conflicto entre Rusia y Ucrania, se ha visto en la necesidad adaptarse a todos estos cambios por lo que representa costos adicionales a su capital financiera y al tiempo que se emplea a su logística.
- Este conflicto geopolítico afectó las operaciones, exportaciones de la empresa, tuvo repercusión en los costos navieros, el alza de los seguros para la mercancía y el cambio de rutas de distribución internacional, en cuanto a su producción tuvo pérdidas por la disminución en la demanda de la fruta, y demoras en la entrega por complicaciones al ingreso del mercado ruso.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda elaborar un plan de contingencia para afrontar y minimizar situaciones desfavorables como éstas, con el fin de contribuir favorablemente a los resultados de la empresa y facilitar una distribución más fluida del banano en el mercado internacional. Este plan de acción se convierte en una herramienta esencial para anticipar y afrontar los retos que puedan surgir en el futuro, garantizando así la estabilidad y el éxito continuados de nuestras operaciones comerciales en todo el mundo.
- La búsqueda constante de nuevas fuentes de conocimiento y el uso de las últimas tecnologías son esenciales para garantizar que la empresa mantiene un proceso logístico altamente eficiente y adaptable a cualquier situación que surja con el paso del tiempo. Invertir en el desarrollo y la adopción de innovaciones nos permite no sólo estar a la vanguardia de la industria, sino también del sector logístico.
- La realización de evaluaciones internas y externas de la empresa es una práctica esencial para mantener un conocimiento actualizado que respalde la toma de decisiones estratégicas en caso de que se produzcan acontecimientos adversos simultáneos. Esta información es crucial para evitar que tales acontecimientos tengan un impacto significativo en el capital circulante y la gestión de la empresa. Las evaluaciones periódicas y exhaustivas nos permiten anticiparnos a los retos y adoptar medidas proactivas que protejan y refuercen la salud financiera y la gestión de la empresa, incluso en tiempos adversos.
- Establecer relaciones sólidas con los países susceptibles de convertirse en compradores es una estrategia crucial. Estas relaciones pueden desempeñar un papel vital para hacer frente a las consecuencias negativas y facilitar la salida de productos en tiempos de conflicto o en situaciones desfavorables que puedan surgir con el tiempo. Es más, estas relaciones no sólo actúan como amortiguador frente a posibles dificultades, sino que también ayudan a mantener un flujo constante en las ventas de la empresa. Al establecer alianzas estratégicas con mercados potenciales, la empresa no sólo diversifica sus opciones de exportación, sino que también crea una red de apoyo mutuo que puede ayudarla en tiempos de crisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acción contra el Hambre. (s.f.). *Acción contra el Hambre*. Obtenido de <https://www.accioncontraelhambre.org/es/principales-consecuencias-guerra-ucrania>
- Bandrés Moliné, E. (Mayo de 2022). Consecuencias económicas de la guerra en ucrania. *Funcas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8455534>
- Bellamy Foster, J. (septiembre de 2022). La guerra por encargo de los Estados Unidos en Ucrania. *El trimestre económico*, 14. doi:<https://doi.org/10.20430/ete.v89i355.1593>
- Bustillo, R. (s.f.). *Comercio Exterior*. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua. Recuperado el 5 de 12 de 2022, de <https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGEC2831.pdf>
- Caba Villalobos, N., Chamorro Altahona, O., & Fontalvo Herrera, T. J. (s.f.). *Gestión de la Producción y Operaciones*. Obtenido de [https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55847.pdf](https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf)
- Calderón Velasco, R. (8 de abril de 2022). La guerra y las enfermedades infecciosas: Hermanos en armas. *Revistas de Revistas*, 144. doi:<https://doi.org/10.33734/diagnostico.v61i2.371>
- Calvopiña, A. (12 de Marzo de 2022). *ekosnegocios*. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/como-afecta-al-sector-bananero-el-conflicto-entre-ucrania-y-rusia>
- Campoverde, J., Carillo, M. E., Jiménez Yumbra, J., Roldán Nariño, R., Loyola, D., & Coronel Pangol, K. (2022). Revisión de la literatura sobre logística inversa, sus aplicaciones y tendencias futuras. *Enfoque UTE*, 35. doi:10.29079
- Cardona Arbeláez, D. (2019). *Logística y cadena de suministro: aproximaciones teórico-prácticas, núcleo modelo logístico de comercialización y exportación para ganado en pie y productos agrícolas*. (C. U. Caribe, Ed.) doi:<https://doi.org/10.21892/978-9585547155>
- Carreño Solís, A. J. (2017). *Cadena de Suministro y Logística*. Lima: Fondo Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=SaLNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es>
- Cevallos Muñoz, O., Alcocer Quinteros, P., & Abreu Ledón, R. (2019). Desarrollo sostenible: afectaciones en la dimensión social de la cadena de suministro inversa. *Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae*, 331. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360461152011>
- Correa Saldarriaga, K. D. (2022). Descripción de máximos y mínimos de inclusión de las materias primas usadas en la formulación balanceada para aves y cerdos. *Descripción de máximos y mínimos de inclusión de las materias primas usadas en la formulación balanceada para aves y cerdos*. Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/19830>
- Dirección Nacional de Economía Internacional. (09 de Mayo de 2022). Impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania. 12. Obtenido de [https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/2022-05\\_impacto\\_de\\_la\\_guerra\\_rusia-ucrania.pdf](https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/2022-05_impacto_de_la_guerra_rusia-ucrania.pdf)

- García Osorio, N., García Moreta, C., & Guayasamín Segovia, C. (2017). Visión del Nuevo Orden Internacional en el Siglo XXI. *Economía y negocios*. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v8i1.323>
- Grupo alaire. (9 de Marzo de 2022). *ALAIRE*. Obtenido de <https://grupoalair.com/supply-chain/la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-tensa-la-cadena-de-suministro/>
- Higuera Cota, M. F., Mahecha Guerra, R. E., & Aguilar Barceló, J. G. (1 de Marzo de 2023). Efecto de los tratados comerciales de América del Norte sobre las exportaciones agrícolas de México a Estados Unidos. *Scielo*, 136 - 137. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fe.01851667p.2023.324.83363>
- Hurtado Bringas, B. A., Robles Parra, J. M., Preciado Rodriguez, J. M., & Bañuelos Flores, N. (Junio de 2018). Logística de transporte y desarrollo local en organizaciones exportadoras de uva de mesa sonorenses. *Estudios Sociales*, 12-13. doi:<https://doi.org/10.24836/es.v28i51.563>
- ICG Marge, S. (Ed.). (2016). *La cadena de suministro* (3.ª ed.). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utmachala/55399>
- Instituto Europeo de Posgrado. (2018). *Instituto Europeo de Posgrado*. Obtenido de Instituto Europeo de Posgrado: <https://www.iep.edu.es/negocios-internacionales-exportacion-e-importacion/>
- Landín Alvarez, S. (2018). *Marketing, Comercio Internacional y las TIC'S* (Primera ed.). Machala, Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14266/1/Cap.4-Comercio%20internacional.pdf>
- LEÓN, D. B. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO INTERNA*. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2745.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2745.pdf)
- Lopez Joy, T., Acevedo Urquiaga, A. J., & Peña Garcia, C. (2019). La cadena de suministro de medicamentos en Cuba. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500004/409659500004.pdf>
- Lusa, A., Corominas, A., Ribas, I., Benedito, E., Rubio, S., Martínez, M., & Calleja, G. (2022). *Guía para el diseño de la cadena de suministro*. Madrid: Dextra Editorial. Obtenido de <https://elibro-net.basesdedatos.utmachala.edu.ec/es/ereader/utmachala/228504>
- Manrique Nugent, M., Teves Quispe, J., Taco Llave, A., & Flores Morales, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/29062051009.pdf>
- Mejía Trejo, J. (2023). *Fundamentos de cadena de suministro*. México: Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación. Obtenido de <https://elibro-net.basesdedatos.utmachala.edu.ec/es/ereader/utmachala/227743>
- Osorio Arcilla, C. (1995). *Introducción al Comercio Internacional*. México: Iberoamérica. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/4.pdf>
- Otero Iglesias, M., & Steinberg, F. (2 de Marzo de 2022). La guerra de Ucrania en el tablero económico. *Real instituto elcano*, 3. Obtenido de

- <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2022/03/comentario-otero-steinberg-la-guerra-de-ucrania-en-el-tablero-economico.pdf>
- Perez Espinoza, C. K. (2012). *Empaques y Embalajes* (Primera ed.). Mexico. Obtenido de [https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/comunicacion/Empaques\\_y\\_embalajes.pdf](https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/comunicacion/Empaques_y_embalajes.pdf)
- Pires, S., & Carretero, L. (2010). *EBOOK-Gestion cadena de suministros*. (J. Fernandez Soria, Ed.) España. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utmachala/50187>
- Poch de feliu, R. (2023). Ucrania está perdiendo la guerra, pero Rusia no la está ganando. *Mientras tanto*. Obtenido de <https://mientrastanto.org/226/de-otras-fuentes/ucrania-esta-perdiendo-la-guerra-pero-rusia-no-la-esta-ganando?action=genpdf&id=29410>
- Pupo Pérez, A., Pérez Campaña, M., Ortiz Pérez, A., & Cruz Pérez, M. F. (2023). Formulación de Estrategias Eficaces para la Gestión de la Sostenibilidad de Cadenas de Suministros. *Economía y Negocios UTE*, 64 - 65. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695574855004>
- QUALITYBANANAS. (2021). Obtenido de <https://www.qualitybanana.com/>
- Romero Villagrán, J., & Loo Zambrano, H. (15 de julio de 2020). Impacto de la cadena de suministro en el desempeño organizacional. *E-IDEA Journal of Business*, 12. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/48/86>
- Ruiz Contreras, M., Rodriguez, F. A., & Redondo Méndez, A. C. (24 de Marzo de 2022). Competitividad del banano colombiano: una mirada desde el caso ecuatoriano. *Rasal Linguística*, 100. doi:<https://doi.org/10.33304/revinv.v17n2-2022006>
- Sánchez Polanco, D. F., Acevedo Cote, M. A., & Orjuela Castro, J. A. (2023). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. *TECNURA*, 223 - 224. doi:<https://doi.org/10.14483/22487638.17624>
- Sánchez Suárez, Y., Pérez Castañeira, J. A., Sangroni Laguardia, N., Cruz Blanco, C., & Medina Nogueira, Y. E. (Abril de 2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362021000100169&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100169&lng=es&tlng=es).
- Santamaria Freire, E., López Pérez, S., Miranda López, R., & López Pérez, E. (2020). Cadena de suministro en servicios turísticos en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890303>
- Solorzano Solorzano, S., Añazco Aguirre, D., & Espinoza Tandazo, k. (01 de 12 de 2022). Guerra Rusia-Ucrania: Incidencia. *Economía y negocios*, 15. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1079>
- Suárez Solórzano, T. M., Riofrío Riera, M. B., & Benítez Luzuriaga, F. V. (2023). Gestión de la Cadena de Suministro para Potenciar la Internacionalización de las Pymes de la Provincia El Oro. *Economía y Negocios UTE*, 153 - 154. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695574854010>

- Tella Medina, V., & López Bazán, J. (2005). *La tecnología: cómo vencer los retos y necesidades de la cadena de suministro* (Vol. VIII). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utmachala/19710>
- Transformación, D. d. (2022). *Ucrania: breve cronología y puntos*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/659397>
- Valencia González, C., & Pinzón Muñoz, C. A. (8 de Mayo de 2021). Empresas colombianas dinamizadoras del comercio internacional en la Alianza del Pacífico. *Fundación Universidad del Norte*, 204 - 205. doi:<https://doi.org/10.14482/page.50.658.155>
- Villarino Fernández, L., Martínez Varona, R., Pérez Guzmán, P. O., & González Lua, M. D. (2023). Análisis de la viabilidad económica de la Miniindustria “San Miguel” del municipio Güira de Melena. *Ingeniería Agrícola*. doi:<https://doi.org/2284/v13n2e08>
- Villarreal, A., & Estrella, N. (s.f.). *Asobanca*. Recuperado el 15 de febrero de 2023, de <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-efecto-domino-del-conflicto-rusia-ucrania-implicaciones-para-ecuador/>
- Vinajera Zamora, A., Cespón Castro, R., & Marrero Delgado, F. (Marzo de 2022). Determinación del valor agregado sostenible de los procesos en la cadena de suministro. *Revista UIS ingenierías*, 15. doi:<https://doi.org/10.18273/revuin.v22n1-2023004>
- Viu Roig, M. (Mayo de 2018). Logística y cadena de suministro en la nueva era digital. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*. Obtenido de [https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/09/1\\_Editorial\\_Oikonomics\\_9\\_A4\\_cast.pdf](https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/09/1_Editorial_Oikonomics_9_A4_cast.pdf)
- Yarlequé Fernández, E. N. (2022). *La Guerra Rusia - Ucrania y la dinámica del precio de los productos básicos*, Piura, 2022. Universidad César Vallejo, Piura. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106953/Yarlequ%c3%a9\\_FEN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106953/Yarlequ%c3%a9_FEN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zumba, L. (12 de abril de 2022). *Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/cierre-rusia-acumula-30-8-millones-perdidas-banano-125414.html>

## **ANEXOS**

### **Entrevista**

1. ¿Cómo considera la actualidad de la cadena de suministros de la empresa QUALITYBANANA SA?
2. ¿A qué continente exporta banano la empresa?
3. ¿A qué países europeos tiene como objetivo final el banano?
4. ¿Cuántas cajas de banano exporto la empresa hacia Rusia en el 2020 según su capacidad de producción?
5. ¿Cuántas cajas de banano exporto la empresa hacia Rusia en el 2021 según su capacidad de producción?
6. ¿Cuántas cajas de banano exporto la empresa hacia Rusia en el 2022 según su capacidad de producción?
7. ¿La guerra entre Rusia y Ucrania, tuvo algún efecto para la empresa?
8. ¿En qué se vio afectada la cadena de suministro de la empresa, en base a la guerra entre Rusia y Ucrania?
9. ¿La empresa consta con un plan estratégico o emergente para combatir este tipo de adversidades?