



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del Título de
Ingeniero en Negocios Internacionales**

AUTOR: Evelyn Lizbeth Alcívar Godoy

TUTOR: Ing. Henry Yépez Msc.

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO,
DEDICADO A LA EXPORTACIÓN DE GRANADILLA A CANADÁ Y SU
COMERCIALIZACIÓN EN ECUADOR, UBICADO EN EL CANTÓN
PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA.”**

Plan de negocios para la creación de un Centro de Acopio, dedicado a la exportación de granadilla a Canadá y su comercialización en Ecuador, ubicado en el cantón Pimampiro, provincia de Imbabura

Evelyn Lizbeth Alcívar Godoy

Junio 2022

Aprobado:

Ing. Yépez Almeida Henry Gustavo, Msc, Tutor

Ing. Alejandra Proaño, Msc. PhD, Presidente del Tribunal

Ecn. Lenin Paredes, Mba, Miembro del Tribunal

Ing. Yépez Almeida Henry Gustavo, Msc, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 10, junio, 2022
Ing. Alejandra Proaño, Msc. PhD.

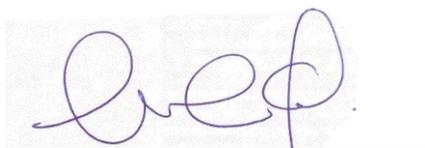
Aceptado y Firmado: _____ 10, junio, 2022
Ecn. Lenin Paredes, Mba.

Aceptado y Firmado: _____ 10, junio, 2022
Ing. Henry Gustavo Yépez Almeida, Msc.

Ing. Alejandra Proaño, Msc. PhD.
Presidente (a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Evelyn Lizbeth Alcívar Godoy, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación: Plan de negocios para la creación de un Centro de Acopio, dedicado a la exportación de granadilla a Canadá y su comercialización en Ecuador, ubicado en el cantón Pimampiro, provincia de Imbabura. Es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



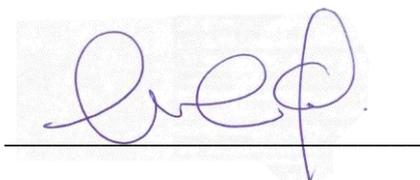
Evelyn Lizbeth Alcívar Godoy.

evalcivargo@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Evelyn Lizbeth Alcívar Godoy en calidad de autor del trabajo de investigación titulado: Plan de Negocios para la creación de un Centro de Acopio, dedicado a la exportación de granadilla a Canadá y su comercialización en Ecuador, ubicado en el cantón Pimampiro, provincia de Imbabura, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D.M. Quito, junio de 2022



Evelyn Lizbeth Alcívar Godoy.
evalcivargo@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su constante soporte y por permitirme tomar mis propias decisiones e iniciativas para lograr mis objetivos. A mis abuelos, que, a pesar de no estar presentes, siempre los recuerdo con mucho amor, respeto y gratitud por toda la educación y nobleza con la que consolidaron nuestra familia.

Agradecimiento

Como en todos los acontecimientos importantes, hoy doy gracias a Dios, en primer lugar, por la vida y por permitirme seguir despertando para poder continuar trabajando, estudiando y disfrutando de cada experiencia, cada reto y cada aventura que me atrevo a vivir. Agradezco por la dicha de tener a mi familia unida, sobre todo en estos meses tan difíciles que hemos atravesamos a nivel mundial; considero que hoy en día todos agradecemos el regalo de poder compartir con nuestras personas amadas, hemos aprendido a valorar nuestro trabajo, nuestra salud, y también nuestra capacidad intelectual y de tomar decisiones para seguir disfrutando con errores y aciertos nuestro camino.

Llegando al final de mi carrera universitaria, puedo analizar todo lo que he afrontado para lograr este título, me ha costado muchos años por las diferentes situaciones que he tenido que afrontar a nivel personal, económico, laboral y familiar. Me doy cuenta de que la experiencia que se adquiere día tras día en la vida forja nuestro carácter y construye nuestro destino. Las decisiones que tomamos nos acercan o nos alejan de nuestros proyectos de vida.

Doy gracias a Dios, por el camino al que me ha enfrentado, por las lecciones aprendidas, el crecimiento y la madurez que he alcanzado. Gracias a mis padres, quienes son mi motor para trabajar todos los días, cada éxito que consigo es pensando en ellos, por recompensar todo lo que han realizado por mí y por mis hermanos para convertirnos en profesionales exitosos y en seres humanos íntegros. Gracias a mis amigos, que son pocos, por estar presentes en todos los momentos de mi vida, gracias por escucharme, orientarme y aceptarme. A todos quienes me han apoyado sin importar las condiciones o el momento, muchas gracias.

Resumen Ejecutivo

De acuerdo con datos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura), la producción de frutas tropicales ha crecido en la última década en un 99%, estas frutas tienen origen en los países en desarrollo, y son principalmente cultivadas por pequeñas familias dedicadas a la agricultura. Aunque las frutas tropicales desempeñan un papel comparativamente pequeño con respecto al volumen del comercio agrícola, representando solo el 3% de las exportaciones de productos agrícolas a nivel mundial, su alto promedio de índice del valor unitario de exportación de más de USD 1,000 por tonelada, las posiciona como el tercer grupo de frutas más valioso a nivel mundial, detrás de las bananas y manzanas. El comercio de frutas tropicales genera ingresos substanciales para pequeños productores, como también ingresos de exportación para muchos países productores, contribuyendo al crecimiento de su matriz productiva.

Para Ecuador, la exportación de frutas no tradicionales representó 139 millones de dólares para la balanza comercial (ene-oct 2021) según datos publicados por FEDEXPOR, en esta clasificación se encuentran frutas como pitahaya, mango, piña, guanábana, granadilla, entre otras que también destacan no sólo en América del Norte sino también en Europa y Asia.

La granadilla es una fruta de origen tropical que con el paso del tiempo ha adquirido una gran aceptación en el mercado nacional y extranjero por su aroma, dulce sabor y gran aporte nutricional que representa su composición de hierro, fósforo, calcio y proteína. En Ecuador existe cosecha de granadilla durante todo el año, ya que la fruta se cultiva en alrededor de cinco provincias que disponen de terrenos fértiles para su producción por su privilegiada ubicación con clima frío moderado con temperaturas entre 15°C y 20°C. En la provincia de Imbabura se ha estimado que existen unas 1200 hectáreas de superficie cultivada, principalmente en los cantones Cotacachi y Pimampiro.

En el Cantón Pimampiro aproximadamente el 63% de su población se dedica a la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, siendo el comercio informal de estos productos la principal fuente de ingresos del hogar. En el caso del cultivo de granadilla, la mayoría de los agricultores busca financiar sus cosechas mediante créditos para poder iniciar un periodo de producción y recuperar su inversión en uno o dos años; la falta de capital y educación en comercio les impide crecer en sus negocios y por ello venden sus productos a precios bajos a distribuidores que trabajan como intermediarios para llevar la fruta a mercados y tiendas, en donde la fruta ecuatoriana compite con la granadilla colombiana.

Es por ello por lo que se propone la creación de un centro de acopio que permita apoyar de primera mano al agricultor que actualmente carece de recursos e incentivos gubernamentales para llevar su oferta de producto al exterior o venderlo de manera exponencial en el mercado local. El centro de acopio propone recolectar la producción de granadilla de productores independientes de Pimampiro y zonas aledañas para permitir que la granadilla de primera calidad llegue a Canadá y la granadilla de segunda calidad sea distribuida a diferentes ciudades brindando beneficios a los agricultores que deseen mejorar sus procesos productivos, incrementar sus ingresos y estén en la capacidad de trabajar como proveedores cumpliendo una serie de requisitos establecidos para lograr una calidad superior de la fruta y así lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Abstract

According to FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), the production of tropical fruits has grown by 99% in the last decade, these fruits are mainly cultivated by small families dedicated to agriculture. Although tropical fruits play a comparatively small role with respect to the volume of agricultural trade, accounting for only 3% of global agricultural commodity exports, their high average export unit value index of more than USD 1,000 per tonne, it positions them as the third most valuable group of fruits worldwide, behind bananas and apples. The tropical fruit trade generates substantial income for small producers, as well as export income for many producing countries, contributing to the growth of their productive matrix.

For Ecuador, the export of non-traditional fruits represented 139 million dollars for the trade balance (Jan-Oct 2021) according to data published by FEDEXPOR, in this classification are fruits such as pitahaya, mango, pineapple, soursop, passion fruit, and others that they also stand out not only in North America but also in Europe and Asia.

The granadilla is a fruit of tropical origin that over time has acquired great acceptance in the national and foreign markets due to its aroma, sweet flavor and great nutritional contribution that represents its composition of iron, phosphorus, calcium, and protein. In Ecuador there is a granadilla harvest throughout the year, since the fruit is grown in around five provinces that have fertile land for its production due to its privileged location with a moderately cold climate with temperatures between 15°C and 20°C. In the province of Imbabura, it has been estimated that there are some 1,200 hectares of cultivated land, mainly in Cotacachi and Pimampiro.

In Pimampiro, approximately 63% of its population is dedicated to agriculture, livestock, fishing, and forestry, with the informal trade of these products being the main source

of household income. In the case of granadilla cultivation, most farmers seek to finance their harvests through credits in order to start a production period and recover their investment in one or two years; The lack of capital and education in commerce prevents them from growing in their businesses and therefore they sell their products at low prices to distributors who work as intermediaries to take the fruit to markets and stores, where the Ecuadorian fruit competes with the Colombian passion fruit.

That is why the creation of a collection center is proposed that allows first-hand support to the farmer who currently lacks government resources and incentives to take his product supply abroad or sell it exponentially in the local market. The collection center proposes to collect the passion fruit production from independent producers from Pimampiro and surrounding areas to allow the first quality passion fruit to reach Canada and the second quality passion fruit to be distributed to different cities, providing benefits to farmers who wish to improve their processes. productive, increase their income and be able to work as suppliers, fulfilling a series of established requirements to achieve a superior quality of the fruit and achieve a competitive advantage in market.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	vi
Índice de Tablas	xvii
Índice de Ilustraciones	xxi
Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Objetivos	1
1.1.1. Objetivo General	1
1.1.2. Objetivos Específicos	2
1.2. Justificación de la idea de negocio	2
1.3. Análisis del Medio	4
1.3.1. Diagnóstico del Nivel Internacional.....	4
1.3.2. Diagnóstico del Nivel Nacional	9
1.3.3. Diagnóstico del Nivel Regional	10
1.4. Concepto del negocio.....	12
1.5. Resumen.....	13
Capítulo 2: Investigación de mercado.....	14
2.1. Análisis del Mercado	15
2.1.1. Análisis del Mercado Nacional	15
2.1.2. Análisis del Mercado Internacional.....	22
2.1.3. Medidas Arancelarias	23
2.1.4. Impuestos dentro del Territorio Canadiense	23

2.1.5. Medidas no Arancelarias	24
2.2. Proveedores.....	28
2.2.1. Proveedores para Exportación y Venta local	29
2.2.2. Instrumento de Evaluación a Proveedores de Granadilla.....	29
2.3. Competidores	35
2.3.1. Competidores Directos	35
2.3.2. Competidores Indirectos	41
2.4. Distribuidores.....	43
2.4.1. Distribución a través de un Canal Directo	43
2.4.2. Distribución a través de un Canal Indirecto	43
Distribución Local	43
Distribución de exportación	44
2.5. Cinco Fuerzas de Porter	48
2.6. Poder de negociación	48
2.6.1. Poder de Negociación con Proveedores	48
2.6.2. Poder de Negociación con Clientes.....	50
2.7. Amenazas.....	51
2.7.1. Amenazas de Productos Sustitutos.....	51
2.7.2. Amenaza de Productos Entrantes	52
2.8. Rivalidad entre Competidores	53
2.9. Matriz FODA	53

2.10.	Perfil del Consumidor Canadiense y sus Características	55
2.11.	Mercado de Orgánicos en Canadá.....	56
2.12.	Análisis Cualitativo	59
2.13.	Análisis Cuantitativo.....	63
2.13.1.	Proyección Estimada de la Oferta	64
2.13.2.	Proyección Estimada de la Demanda	65
2.13.3.	Demanda Insatisfecha	71
2.13.4.	Cálculo Estimado de Exportación.....	72
2.14.	Resumen.....	73
	Capítulo 3: Plan de Marketing	74
3.1	Establecimiento de Objetivos	74
3.2	Producto.....	75
3.2.1.	Empaque para la Distribución Nacional.....	80
3.2.2.	Empaque para Exportación	81
3.3.	Precio	84
3.3.1.	Precio para Venta a Mayoristas Nacionales.....	84
3.3.2.	Precio de Venta para Exportación hasta el Importador	85
3.3.3.	Precios de Exportación en FCA	87
3.3.4.	Precios de Exportación en CPT.....	88
3.4.	Plaza (Distribución)	89
3.4.1.	Distribución Nacional	89

3.5.2. Distribución para Exportación	90
3.6. Promoción.....	91
3.7. Formulación de estrategias	92
3.7.1. Estrategias de Venta.....	92
3.7.2. Estrategia de Precio	93
3.7.3. Estrategia de Distribución	94
3.7.4. Estrategia Promocional	95
3.7.5. Estrategia de Eventos y Experiencias.....	97
3.7.6. Estrategia de Merchandising	98
3.8. Resumen.....	98
Capítulo 4: Estudio Técnico.....	99
4.1 Tamaño del Proyecto	100
4.2 Misión	101
4.3 Visión.....	101
4.4 Localización.....	101
4.4.1. Macro-localización.....	102
4.4.2. Micro-localización	103
4.5. Ingeniería del Proyecto.	105
4.5.1. Distribución del Centro de Acopio.....	105
4.6. Tecnología y maquinaria	107
4.7. Procesos del Negocio.....	109

4.8.	Esquema del Proceso Productivo de la Granadilla	111
4.9.	Resumen.....	112
	Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional.....	113
5.1.	Nombre y Logo de la Empresa	113
5.2.	Constitución de la Empresa	114
5.3.	Requisitos para ser Exportador	115
5.4.	Organigrama Organizacional.....	116
5.5.	Descripción de Cargos	117
	Capítulo 6: Evaluación financiera del proyecto.....	121
6.1	Determinación de Costos	122
6.1.1.	Costos de Inversión	122
6.1.2.	Resumen de Inversión	125
6.1.3.	Financiamiento de Activos Mediante Crédito Bancario	126
6.1.4.	Cálculo Capital de Trabajo.....	127
6.1.5.	Financiamiento de Capital de Trabajo Mediante Inversión Privada.....	128
6.2.	Desglose de Gastos	128
6.2.1.	Gastos de Venta Directos	128
6.2.2.	Costos Unitarios de Materia Prima	130
6.2.3.	Costos de empaque.....	131
6.2.4.	Costos de Almacenamiento en Contenedores	133
6.2.5.	Costos de Transporte.....	133

6.2.6. Gastos Administrativos	135
6.3. Proyección de Costos de Venta del Año 1 al 5.....	138
6.3.1. Costos de Exportación.....	139
6.3.2. Flujo de Caja.....	144
6.3.3. Estado de Resultados	148
6.4. Punto de Equilibrio	150
6.5. Cálculo TMAR	153
6.6. Cálculo VAN	153
6.7. Cálculo TIR.....	155
6.8. Razón Costo - Beneficio	157
6.9. Resumen.....	157
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	158
7.1. Conclusiones	158
7.2. Recomendaciones.....	159
ANEXOS	177
Anexo 1	177
Anexo 2	177
Anexo 3	178
Anexo 4	178
Anexo 5	180
Anexo 6.....	148

Anexo 7.....	181
Anexo 8.....	182

Índice de Tablas

Tabla 1	4
Tabla 2	5
Tabla 3	6
Tabla 4	8
Tabla 5	11
Tabla 6	12
Tabla 7	16
Tabla 8	24
Tabla 9	30
Tabla 10	32
Tabla 11	33
Tabla 12	36
Tabla 13	37
Tabla 14	38
Tabla 15	39
Tabla 16	40
Tabla 17	42
Tabla 18	45
Tabla 19	47
Tabla 20	62
Tabla 21	63
Tabla 22	64
Tabla 23	65
Tabla 24	65
Tabla 25	66

Tabla 26	67
Tabla 27	69
Tabla 28	69
Tabla 29	70
Tabla 30	70
Tabla 31	71
Tabla 32	71
Tabla 33	72
Tabla 34	73
Tabla 35	76
Tabla 36	80
Tabla 37	85
Tabla 38	87
Tabla 39	88
Tabla 40	100
Tabla 41	103
Tabla 42	106
Tabla 43	108
Tabla 44	122
Tabla 45	123
Tabla 46	124
Tabla 47	125
Tabla 48	125
Tabla 49	126
Tabla 50	128

Tabla 51	129
Tabla 52	130
Tabla 53	130
Tabla 54	131
Tabla 55	132
Tabla 56	132
Tabla 57	133
Tabla 58	134
Tabla 59	134
Tabla 60	136
Tabla 61	137
Tabla 62	137
Tabla 63	138
Tabla 64	138
Tabla 65	137
Tabla 66	139
Tabla 67	140
Tabla 68	141
Tabla 69	142
Tabla 70	143
Tabla 71	144
Tabla 72	145
Tabla 73	147
Tabla 74	148
Tabla 75	149

Tabla 76	150
Tabla 77	151
Tabla 78	152
Tabla 79	154
Tabla 80	154
Tabla 79	155

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	7
Ilustración 2	9
Ilustración 3	21
Ilustración 4	22
Ilustración 5	28
Ilustración 6	42
Ilustración 7	48
Ilustración 8	54
Ilustración 9	57
Ilustración 10	58
Ilustración 11	58
Ilustración 12	75
Ilustración 13	78
Ilustración 14	79
Ilustración 15	80
Ilustración 16	81
Ilustración 17	82
Ilustración 18	82
Ilustración 19	83
Ilustración 20	84
Ilustración 21	89
Ilustración 22	90
Ilustración 23	91
Ilustración 24	96
Ilustración 25	96

Ilustración 26	97
Ilustración 27	97
Ilustración 28	102
Ilustración 29	103
Ilustración 30	104
Ilustración 31	105
Ilustración 32	107
Ilustración 33	110
Ilustración 34	111
Ilustración 35	112
Ilustración 36	113
Ilustración 37	117

Tabla de Anexos

Anexo 1	177
Anexo 2	177
Anexo 3	178
Anexo 4	178
Anexo 5	180
Anexo 6	148
Anexo 7	181
Anexo 8	182

Capítulo 1: Introducción

El presente plan de negocios tiene como antecedente el deseo de crear un proyecto propio que permita impulsar la economía de los agricultores con cultivos de granadilla en el cantón Pimampiro y sectores aledaños, mediante la creación del primer centro de acopio en Ecuador dedicado a la recolección, clasificación, almacenaje y venta de granadilla en el país, y con destino de exportación a Canadá, a las provincias de Alberta y Columbia Británica. En este primer capítulo se detallan los objetivos de la empresa y la concepción del centro de acopio. Adicional se ha desarrollado una investigación sobre la situación del mercado internacional con respecto a la comercialización de frutas en los últimos años, tomando en cuenta la partida arancelaria del sistema armonizado a la que pertenece la granadilla (*pasiflora ligularis*): 08.10.90; también se determinan los principales competidores en la región con respecto a la exportación de granadilla a Canadá, y la relación comercial entre Ecuador y Canadá. El enfoque principal del presente proyecto se basa en la exportación de granadilla de primera calidad. También se define el proceso y las estrategias para comercializar granadilla de segunda calidad dentro del país como una fuente de ingresos adicional para la empresa, tomando en cuenta la oferta de producto que existe desde el Cantón Pimampiro y zonas cercanas.

1.1. Objetivos

1.1.1. *Objetivo General*

Realizar un plan de negocios para la creación de un centro de acopio dedicado a la exportación de granadilla a Canadá y su comercialización en Ecuador desde el cantón Pimampiro en la provincia de Imbabura, con una oficina comercial y administrativa en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación de mercados tomando en cuenta proveedores, competidores, distribuidores y consumidores, que determinan la oferta y demanda existente en Canadá y Ecuador.
2. Determinar las estrategias de precio, plaza, producto y promoción, que permitan el posicionamiento y rentabilidad del centro de acopio en Ecuador, y la granadilla de primera calidad en el mercado canadiense.
3. Realizar un estudio técnico sobre el tamaño del proyecto, descripción de los procesos, accesibilidad, diseño del proceso productivo y organización de la empresa.
4. Desarrollar la evaluación financiera del proyecto, determinando costos de inversión, y operación con el objetivo de que los indicadores financieros nos indiquen la viabilidad del proyecto.

1.2. Justificación de la idea de negocio

La idea de crear un centro de acopio se fundamenta en una encuesta realizada a productores nativos del cantón Pimampiro en la provincia de Imbabura en el mes de abril del 2022. Según encuesta; los agricultores tienen pocas vías de comercialización de sus productos, la oferta por temporadas suele ser alta y venden su producción a precios muy bajos puesto que existe una fuerte competencia de la granadilla colombiana que también se comercializa en el país, y esto reduce la rentabilidad de su negocio. La opción de exportación para ellos no es factible por falta de recursos, poca producción de manera individual para cubrir la demanda de un mercado internacional, y el desconocimiento de procesos. La presentación de la encuesta se desarrolla en el segundo capítulo.

De acuerdo con datos del INEC, en base al último censo realizado en 2010, la población de la provincia de Imbabura es de 398.244 individuos, siendo el 3,26% personas que integran

el cantón Pimampiro, es decir, 12.970 individuos. (INEC, 2010) En la provincia de Imbabura, el segundo lugar más importante en el cultivo de la granadilla es el cantón Pimampiro; en parroquias como Chuga, Sigsipamba y Pimampiro, y comunidades como La Merced y Pueblo Nuevo (GPI, 2020). En los procesos de comercialización actual intervienen agentes locales que logran transportar y vender la fruta a diferentes puntos del país. (GPI, 2020)

Con el centro de acopio operando desde Pimampiro se visiona un crecimiento en el sector agrícola de este cantón y de sectores cercanos, pues se plantea que sus habitantes sean los principales proveedores y trabajadores de la empresa. El centro de acopio tendrá dos divisiones: acopio de granadilla de primera calidad que cumpla con requisitos internacionales será destinada para su venta al mercado canadiense, y acopio de granadilla de segunda, tercera calidad y la granadilla de primera que no pase la clasificación para exportación, será destinada a la venta nacional a canales mayoristas, mismos que pueden ser mercados y cadenas de supermercados.

Más adelante, en el planteamiento del poder de negociación con proveedores en el siguiente capítulo, se detalla como estrategia el poder brindar a los agricultores capacitaciones, incentivos comerciales y crear un convenio formal, para que de esta manera ellos tengan el medio, la garantía y el conocimiento necesario para tecnificar sus procesos productivos; así la empresa puede asegurar que adquiere granadilla de mejor calidad y que esta cumple con las normas sanitarias y todos los requisitos para su exportación. La estructura del plan de negocio está diseñada para vender la fruta a empresas importadoras en el mercado canadiense. A futuro se puede evaluar la opción de expandir el negocio con oficinas del centro de acopio en Canadá, para la venta directa a supermercados dentro del país.

De acuerdo con información obtenida del Portal DATASUR, en el año 2021, Canadá fue el cuarto país de destino con mayor exportación de granadilla desde Ecuador. En la Tabla

1 se presenta un resumen del total FOB exportado de granadilla a los principales países compradores. (DATASUR, 2021)

Tabla 1

Datos de exportación de granadilla desde Ecuador, año 2021

N°	País de destino	Total, US FOB	Total, envíos 2021
1	Hong Kong	\$ 2.571.078,74	232
2	Reino Unido	\$ 1.583.198,16	27
3	Países Bajos	\$ 1.099.840,53	130
4	Canadá	\$ 1.058.041,49	184
5	Singapur	\$ 868.642,73	140
6	Malasia	\$ 805.735,00	64
7	España	\$ 768.800,83	146
8	Estados Unidos	\$ 572.255,00	21
9	Emiratos Árabes Unidos	\$ 388.412,00	39
10	Francia	\$ 226.883,27	142

Fuente: (DATASUR, 2021)

1.3. Análisis del Medio

1.3.1. Diagnóstico del Nivel Internacional

La investigación o diagnóstico del mercado es una herramienta fundamental en Marketing Internacional pues permite entender el ambiente de los negocios en el mercado internacional. Al realizar un diagnóstico, se busca información para conocer las posibilidades y comportamientos de cada uno de los mercados en destino, y permite tomar decisiones de acuerdo con la estrategia de expansión de la empresa (CEUPE MAGAZINE, 2022).

En función de la investigación para un diagnóstico del mercado de producción y exportación de granadilla, se encuentra lo siguiente: A nivel internacional se registra que los principales cultivadores de granadilla son: Colombia, Ecuador, Costa Rica, Perú, Sudáfrica, Kenia y Bolivia. (Espacios, 2021). Por otra parte, los principales compradores mundiales de

esta fruta son: Estados Unidos, Canadá, Bélgica, Holanda, Francia y España (Trademap, 2021). La exportación de granadilla desde Ecuador se dirige principalmente a Hong Kong, Reino Unido, Países bajos, Canadá y Singapur según (decidesoluciones.es, 2022).

Para conocer el comportamiento comercial del país objetivo, se ha revisado el boletín generado por TFO Canadá, donde se detalla que Canadá es dependiente de las importaciones de productos frescos en un 75%, pues solo produce el 25%, por esta razón 4 de cada 5 dólares gastados en productos frescos corresponden a productos importados (TFO CANADA, 2018) A continuación, en la Tabla 2 se detalla cuáles fueron los principales países exportadores de frutas a Canadá en los tres últimos años, de acuerdo con la partida arancelaria del sistema armonizado: 081090.

Tabla 2

Países proveedores de fruta con partida arancelaria 081090 a Canadá 2019-2021

Nº	Exportadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
1	Estados Unidos	\$ 18.047,00	\$ 22.314,00	\$ 25.681,00
2	México	\$ 4.731,00	\$ 6.861,00	\$ 10.110,00
3	Vietnam	\$ 7.942,00	\$ 7.242,00	\$ 7.118,00
4	Perú	\$ 4.141,00	\$ 4.102,00	\$ 6.226,00
5	Colombia	\$ 3.304,00	\$ 4.684,00	\$ 5.653,00
6	Ecuador	\$ 2.508,00	\$ 3.967,00	\$ 4.547,00
7	China	\$ 4.187,00	\$ 4.787,00	\$ 4.495,00
8	España	\$ 1.993,00	\$ 1.673,00	\$ 2.523,00
9	Israel	\$ 1.502,00	\$ 2.390,00	\$ 2.068,00
10	Brasil	\$ 1.664,00	\$ 722,00	\$ 1.876,00

Fuente: (Trademap, 2021)

De acuerdo con información obtenida de la embajada de Canadá en Ecuador, la relación comercial entre ambos países es complementaria, sobre todo a nivel del comercio agrícola (Embajada de Canadá en Ecuador, 2020). La exportación desde Ecuador hacia Canadá se

concentra en: plantas, cacao, mariscos, hortalizas y frutas tropicales. Y viceversa: trigo, lenteja, avena, cebada y arvejas. Para validar esta información se investigó cuáles son los principales sectores y productos exportados de Ecuador a Canadá durante el 2019 y 2020 en el portal Trademap, en la Tabla 3 se presentan los registros.

Tabla 3

Principales sectores y productos exportados de Ecuador a Canadá

Capítulo del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Canadá	
		Valor en 2019	Valor en 2020
06	Plantas vivas y productos de la floricultura	\$21.736,00	\$34.400,00
18	Cacao y sus preparaciones	\$12.710,00	\$26.454,00
03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	\$14.212,00	\$15.562,00
07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	\$11.287,00	\$13.271,00
08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	\$9.105,00	\$12.341,00
20	Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas	\$5.209,00	\$5.284,00
15	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias ...	\$1.224,00	\$4.313,00
39	Plástico y sus manufacturas	\$795,00	\$1.847,00
10	Cereales	\$1.275,00	\$994,00
17	Azúcares y artículos de confitería	\$753,00	\$944,00
44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	\$27,00	\$661,00

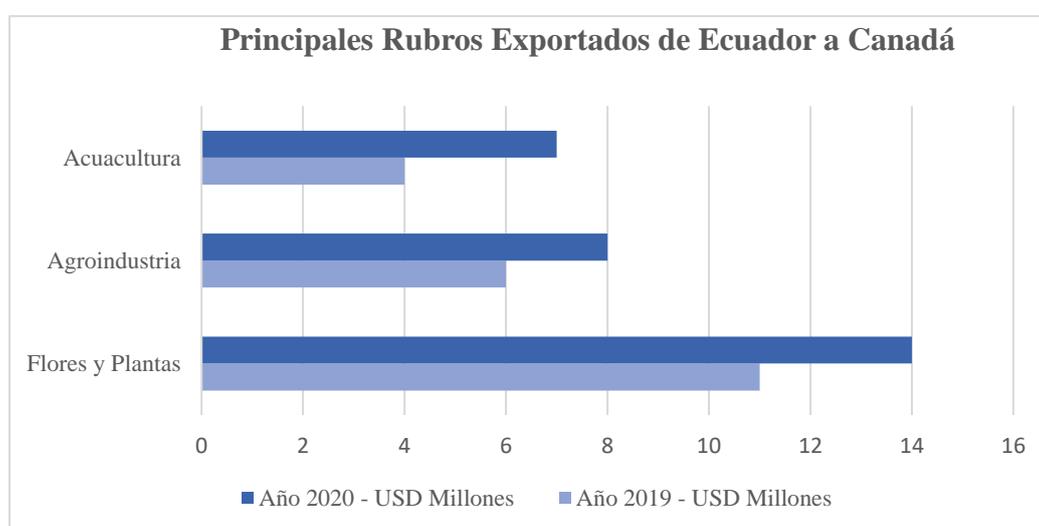
Fuente: (Trademap, 2021)

En la Ilustración 1 que se muestra a continuación, se resumen los tres principales sectores exportados desde Ecuador a Canadá: flores y plantas con once millones de dólares

exportados en 2019 y catorce millones de dólares exportados en 2020, el sector agrícola con 6 millones de dólares exportados en 2019 y 8 millones de dólares exportados en 2020; y el sector de acuicultura y pesca con cuatro millones de dólares exportados en 2019 y siete millones de dólares exportados en 2020, lo que resume un incremento aproximado de tres millones de dólares en exportaciones del año 2019 al 2020 en los tres sectores productivos.

Ilustración 1

Principales rubros exportados de Ecuador a Canadá



Fuente: (Trademap, 2021)

Por otro lado, es importante conocer también que los principales socios comerciales de Canadá como proveedores – exportadores son: Estados Unidos, China, México, Alemania, Japón (Banquero, 2021). La Tabla 4 muestra a continuación un resumen de esta información.

Tabla 4*Principales Socios Comerciales Canadá 2020*

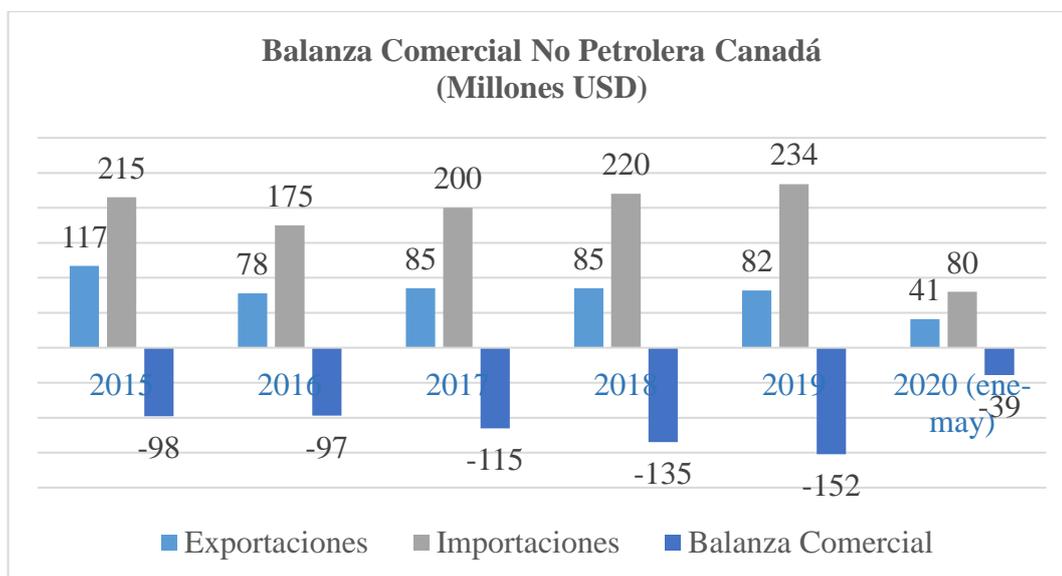
Principales socios comerciales Canadá 2020					
País	Exportaciones Participación %	USD Millones	País	Importaciones Participación %	USD Millones
Estados Unidos	73,3	\$296.538	Estados Unidos	48,8	\$210.260
China	4,8	\$15.832	China	14,1	\$48.648
Reino Unido	3,8	\$12.907	México	5,5	\$25.072
Japón	2,4	\$8.091	Alemania	3,2	\$13.027
México	1,2	\$5.762	Japón	2,5	\$11.940
Otros	14,5		Otros	25,9	

Fuente: (Banquero, 2021)

Se debe tomar en cuenta que Canadá es una de las naciones más ricas del mundo. Se compone de 10 provincias divididas en 3 territorios con una alta renta per cápita puesto que es una economía de libre mercado. (Datosmacro.com, 2019) En la Ilustración 2 se muestra la balanza comercial no petrolera de Canadá actualizada, valores e indicadores de comercio exterior.

Ilustración 2

Balanza Comercial No Petrolera Canadá



Fuente: (Canada E. d., 2020)

Se investigó también la tendencia de consumo en Canadá, la agencia de gobierno Health Canadá sugiere y reconoce la dieta basada en plantas como una alternativa realista, saludable y ecológica a las dietas omnívoras tradicionales que aún son populares en Canadá. Por primera vez, la guía incita a que el consumidor piense en los impactos de la salud, la diversidad cultural y el medio ambiente (Gobierno de Canadá, 2019).

1.3.2. Diagnóstico del Nivel Nacional

El diagnóstico del nivel nacional permite conocer quiénes son los principales productores de granadilla en el país y los niveles de exportación que se maneja a Canadá para en adelante determinar la competencia directa. También es importante conocer dónde operan los actuales centros de acopio en Ecuador. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en Ecuador existen noventa y dos centros de acopio que soportan la venta de productos de pequeños y medianos productores en las provincias de Los Ríos, Manabí, Guayas, Loja, Morona Santiago, Orellana, El Oro, Chimborazo, Cañar, Bolívar, Cotopaxi y Carchi; estos centros permiten la recolección de maíz duro, plátano, cacao, pitahaya, arveja, fréjol,

quinua, vicia, cebada, chocho, amaranto, trigo y banano (MAG, 2021). Actualmente en la página web del Ministerio de Agricultura no se encuentran registros a nivel nacional de centros de acopio creados para la comercialización de granadilla, por tanto, se define como un proyecto pionero e innovador en el país.

En cuanto a la comercialización local, la granadilla se envía desde estas provincias por transporte terrestre, generando una cadena de distribución de la siguiente manera: el productor independiente vende la fruta y la entrega a transportistas intermediarios, acopiadoras cantonales o asociaciones; ellos son quienes revenden la fruta a empresas, mercados o tiendas para que finalmente pueda ser comprada por el cliente o consumidor. El centro de acopio plantea vender granadilla no solo en Imbabura sino en otras provincias en función de las relaciones comerciales que se generen y de la demanda insatisfecha que se pueda evaluar con un posterior estudio de mercado interno. En general, los centros de acopio reciben comerciantes (intermediarios) de todas partes del país que transportan los productos hacia mayoristas y minoristas, para su posterior venta al consumidor final (Burin, 2018).

1.3.3. Diagnóstico del Nivel Regional

El presente diagnóstico regional muestra quienes son los principales productores de granadilla en la región de Sudamérica y los países competidores en la exportación de granadilla y frutas tropicales hacia Canadá. Este diagnóstico ayudará a evaluar la oferta de fruta en el mercado internacional desde la región, e identificar los exportadores más fuertes que actualmente son competencia de las empresas exportadoras ecuatorianas. Con respecto a la producción y comercialización de granadilla en la región de Sudamérica, tomando en cuenta que la granadilla es una fruta no tradicional, se registra que los principales exportadores son Colombia y Perú, quienes son competidores directos en la venta de esta fruta a nivel internacional. (DATASUR, 2021)

Colombia envía granadilla a 33 países y se convierte en el mayor exportador de la región, con un USD FOB total exportado de \$7.071.318,69 en el 2021. Canadá es el segundo comprador más importante de Colombia. A continuación, en la Tabla 5 se resume esta información.

Tabla 5

Principales países compradores de granadilla colombiana, año 2021

N°	Países	Suma de US\$ FOB	% US FOB 2021
1	Países Bajos (Holanda)	\$1.485.396,50	21,01%
2	Canadá	\$1.274.670,18	18,03%
3	Emiratos Árabes Unidos	\$862.247,81	12,19%
4	Francia	\$728.358,87	10,30%
5	España	\$615.502,62	8,70%
6	Rusia	\$330.732,67	4,68%
7	Italia	\$303.041,53	4,29%
8	Suiza	\$252.797,23	3,57%
9	Bélgica	\$226.827,16	3,21%
10	Reino Unido	\$170.752,21	2,41%

Fuente: (DATASUR, 2021)

Por otro lado, en Perú los principales compradores son: Italia, Bolivia y España. Canadá importó apenas el 1,31% de su producción anual según se detalla en la Tabla 6 que se presenta a continuación (DATASUR, 2021).

Tabla 6*Principales compradores en el mundo de granadilla peruana, año 2021*

N°	Países	Suma de US\$ FOB	% US FOB TOTAL 2021
1	Italia	\$ 45.153,53	42,12%
2	España	\$18.039,22	16,83%
3	Bolivia	\$12.303,80	11,48%
4	Países Bajos	\$9.758,90	9,10%
5	Francia	\$7.041,99	6,57%
6	Alemania	\$6.018,10	5,61%
7	Suiza	\$3.354,46	3,13%
8	Aruba	\$3.318,26	3,10%
9	Canadá	\$1.400,02	1,31%
10	Estados Unidos	\$809,16	0,75%

Fuente: (AgrodataPeru, 2021)**1.4. Concepto del negocio**

El centro de acopio se define como el lugar o punto de almacenamiento de alimentos o productos para diferentes industrias. Su función es la de reunir, clasificar y descartar alimentos a través de la gestión de valor en el sector agropecuario. Los productos en almacenamiento deben ser entregados antes de su fecha de caducidad, y cumplir con normas específicas; es decir, los productos se acopian y los mejores son seleccionados para ser distribuidos según su fin (México, 2017).

En este plan de negocios el centro de acopio cumple la función de recolectar la producción de granadilla comprada a pequeños y medianos agricultores de Pimampiro y sectores aledaños, para que la fruta pueda competir en cantidad y calidad en el mercado nacional e internacional, puntualmente Canadá en las provincias del Alberta y Columbia Británica. El concepto de negocio en el centro de acopio tiene dos canales comerciales: la venta de granadilla para el consumo local en varias ciudades de Ecuador, y la exportación de

granadilla de primera calidad a Canadá. Se toman en cuenta dos procesos (local e internacional) esto para diversificar las fuentes de ingresos y actividades de la compañía, de tal manera que se pueda contar con recursos de la venta de granadilla de primera, segunda y tercera calidad según su disponibilidad por temporadas de cosecha, en función de la demanda de clientes nacionales y extranjeros.

Es importante mencionar que el centro logístico se ubicará en Pimampiro y se planifica manejar una oficina para temas administrativos y comerciales en la ciudad de Quito, una vez que se inicie con la fase de exportación con el fin de agilizar los procesos, y buscar oportunidades de negocio con empresas privadas.

1.5. Resumen

Para finalizar este primer capítulo, se resume la creación de un centro de acopio como una empresa legalmente constituida, cuyo objetivo es recolectar, almacenar, clasificar y vender granadilla de primera calidad para exportación a Canadá; granadilla de segunda y tercera calidad para venta en el país, junto con la granadilla de primera calidad que no sea exportable. El centro logístico de la empresa estará ubicado en el cantón Pimampiro por cercanía a los agricultores del sector; y la oficina comercial de la empresa será en la ciudad de Quito para tener un mejor acceso a los diferentes mercados y socios comerciales nacionales e internacionales, una vez que comience la exportación.

A nivel regional, Perú y Colombia son los principales competidores en cuanto a exportación de granadilla, por lo que es importante plantear una estrategia de inserción de mercado que permita destacar esta propuesta comercial de las diferentes empresas ya existentes no sólo en la región, sino también en Ecuador. En el mercado internacional se debe presentar al centro de acopio como un proyecto innovador con procesos eficientes que entregan granadilla de primera calidad en corto tiempo, cumpliendo con todas las normas y registros sanitarios que el país de destino solicite.

Capítulo 2: Investigación de mercado

La presente investigación tiene un enfoque bibliográfico, para el estudio del mercado internacional se utilizaron fuentes informativas digitales secundarias. Se presenta un resumen de las principales empresas exportadoras de granadilla colombiana a Canadá, ya que ellos con los competidores directos internacionales de los actuales exportadores ecuatorianos; adicional se realiza una comparación de la exportación de granadilla y sus productos sustitutos que son: maracuyá, piña y pitahaya. Como parte de la investigación del mercado internacional se detallan las principales empresas importadoras canadienses y potenciales clientes del centro de acopio; también se describe el perfil del consumidor canadiense para identificar el público objetivo.

Para el análisis del mercado ecuatoriano también se realizó investigación bibliográfica en fuentes digitales, esto faculta conocer el funcionamiento de los centros de acopio existentes y los canales de distribución y venta de granadilla en el país. Para sustentar la investigación, se realizó una entrevista en el mes de abril del presente año a un agricultor nativo del cantón Pimampiro. El señor Julio Chicaiza, quien cultiva granadilla por más de diez años. Él proporcionó información relevante sobre el proceso de producción de granadilla, precios, necesidades, problemas de sus cultivos y el funcionamiento del mercado en base a su experiencia. El señor Julio Chicaiza también permitió tomar contacto con cuatro agricultores más de la zona, a quienes se les realizó una encuesta, misma que se presenta en el desarrollo de este capítulo junto con la tabulación de las respuestas obtenidas.

Para concluir con la investigación y evaluación de mercado internacional y local, se ejecuta la matriz FODA, lo que permite aclarar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la creación de esta empresa dentro del actual mercado; y la exposición de las Cinco Fuerzas de Porter ayuda a proponer estrategias para que el centro de acopio pueda

mantener un buen relacionamiento con proveedores, distribuidores, clientes y el consumidor final. Con esto se pretende que la administración y dirección del centro de acopio muestre resultados positivos en todas sus áreas de trabajo por el buen manejo de sus procesos internos, y por ende se convierta en una empresa rentable para los inversionistas en el tiempo.

2.1. Análisis del Mercado

2.1.1. Análisis del Mercado Nacional

Para conocer mejor sobre la producción de granadilla, se procedió a realizar una entrevista al señor Julio Chicaiza, quien es uno de los productores nativos del cantón Pimampiro y cultiva granadilla por más de 10 años; por lo que proporcionó valiosa información para entender la dinámica de la producción de esta fruta. Se resumen los datos brindados en la Tabla 7.

Tabla 7*Producción de granadilla en Pimampiro (Datos aproximados)*

Descripción de variable	Datos
Número de productores en Pimampiro	21
Promedio de hectáreas por terreno	5
Total, de hectáreas productivas en Pimampiro	105
Temporadas de cosecha (Depende del nivel de altura de los terrenos)	Existen tres temporadas de cosecha en el año, la planta da frutos durante dos meses.
Desarrollo de la plantación	La planta empieza a dar frutos después de un año de su siembra.
Precio de venta (Actualmente los agricultores venden la fruta en cartones al por mayor)	115 granadillas de primera: Fluctúa entre 15 a 17 dólares la caja (17 kg), dependiendo de la temporada, oferta y demanda. 152 granadillas de segunda: Fluctúa entre 10 a 12 dólares la caja (12 kg), dependiendo de la temporada oferta y demanda.
Vida útil de la plantación	De 4 a 6 años, con planificación a reestructuración.
Inversión por hectárea (Depende del estado del terreno y condiciones climáticas)	Entre \$6.000 a \$8.000

Fuente: (Julio Chicaiza, 2022)

Para ampliar los datos obtenidos en la entrevista, se realizó una investigación en medios bibliográficos digitales, en donde se encontró un análisis de la cadena de valor de las principales frutas cultivadas en Imbabura, realizada por el Gobierno Provincial de Imbabura en el 2020. En este documento se registra que, actualmente la producción de granadilla se ubica de la siguiente manera: En Intag existen aproximadamente 900 hectáreas de cultivo, y entre los

cantones Pimampiro y Urcuquí existen 500 hectáreas de cultivo (Gobierno Provincial de Imbabura, 2020). Además, esta misma fuente da a conocer quiénes son los principales compradores de los agricultores, tal como se mencionan a continuación:

- **Organizaciones de productores:** Existen asociaciones de productores que trabajan en conjunto para la recolección comunitaria de varias frutas como: mango, guanábana, granadilla, entre otras; y lo que hacen es limpiar, clasificar, empacar y distribuir a supermercados.
- **Empresas privadas:** Hay empresas privadas de la ciudad de Quito, que compran la fruta de primera (para exportación) a las asociaciones o directamente a los agricultores de la zona con quienes suelen mantener tienen convenios de trabajo.
- **Intermediarios locales:** En su mayoría, los pequeños agricultores venden su producción directamente a los intermediarios (transportistas distribuidores) que compran la fruta al pie de la finca. Los intermediarios son de comunidades aledañas, de Quito, y en menor proporción de la costa ecuatoriana.
- **Mercados intermedios:** Los agricultores llevan la fruta a los mercados de Pimampiro o Cotacachi.
- **Mercado mayorista:** En los mercados mayoristas se concentra gran parte de la producción de fruta que proviene de la comercialización directa de los productores (pequeños y medianos) y de los intermediarios (transportistas).

El centro de acopio maneja una gestión operativa igual a la que se detalla en el punto: organizaciones de productores, puesto que son asociaciones que recolectan fruta al por mayor para su venta interna; sin embargo, actualmente la mayoría de la fruta recolectada por asociaciones se envía a ciudades de la sierra como Ambato, Ibarra, Quito. (Gobierno Provincial de Imbabura, 2020), por lo que se propone que el nuevo centro de acopio dirija su producción a nuevos sectores como el austro y oriente ecuatoriano.

Con ayuda del señor Julio Chicaiza, se pudo tomar contacto con cuatro agricultores más quienes accedieron a responder una encuesta. Estas personas son nativas de Pimampiro y tienen terrenos en las comunidades: Pueblo Nuevo de Yuquín, Ramos Danta, Yuquín alto y Yuquín bajo.

- **Encuesta realizada a productores nativos de granadilla en Pimampiro**

A continuación, se presentan las preguntas realizadas a un grupo de 5 agricultores nativos. (Las preguntas son creación de la autora de este plan de negocios).

1. ¿Cuál es su nombre – nombre del negocio? _____

2. ¿Hace cuantos años cultiva granadilla?

De 1 a 5 años De 6 a 10 años Hace más de 10 años

3. ¿Cuántos trabajadores tiene?

De 1 a 5 6 a 10 Más de 10

4. ¿Cuántas hectáreas de granadilla tiene?

De 1 a 10 Hectáreas De 11 a 20 Hectáreas Más de 20 Hectáreas

5. ¿Quiénes son sus principales compradores?

Comerciantes mayoristas Supermercados o tiendas

Transportistas distribuidores Otros: _____

6. ¿Cómo coordina la entrega de la fruta?

Comprador va a plantación Productor entrega al comprador

Otro: _____

7. ¿Qué tipo de granadilla cosecha?

Primera calidad Segunda calidad Tercera calidad

8. ¿Capacidad de producción mensual? _____

En qué meses _____

9. ¿Dispone de transporte para entregar su producción al cliente?

Sí No

10. ¿Cuántas cajas de granadilla cosecha por cada hectárea? Cantidad y peso: _____

11. ¿Cuál es el precio de venta regular de un cartón de granadilla? _____

12. ¿Cuántas granadillas de primera contiene una caja? _____

13. ¿Cuántas granadillas de segunda y tercera contiene una caja? _____

14. ¿Le gustaría vender su granadilla a un centro de acopio en Pimampiro?

Sí No

15. ¿A qué ciudades se destina la granadilla de sus cultivos?

Quito Ambato Ibarra Guayaquil Cuenca Otras:

16. ¿Qué problemas o necesidades enfrenta en el proceso de producción y venta de granadilla?

No cuenta con capital Precios bajos de venta Plagas

Desconocimiento de nuevos procesos Competencia Falta de materiales

Falta de mano de obra Otros: _____

17. ¿Le gustaría recibir capacitaciones y herramientas para mejorar sus procesos de producción?

Sí No

18. ¿Tiene contratos o convenios formales con empresas o personas que compren su producción de granadilla?

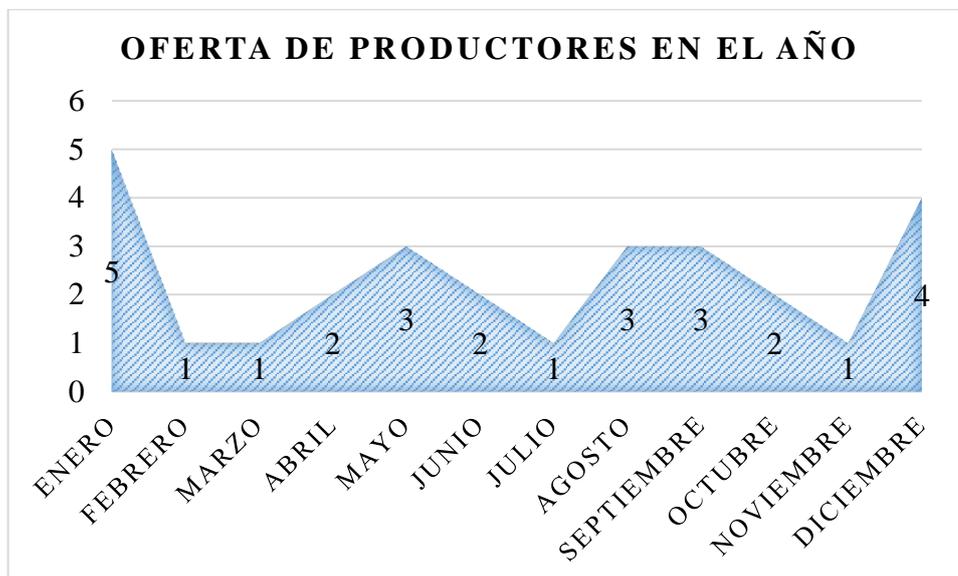
Sí No

• **Tabulación de Resultados.** La encuesta arrojó los siguientes datos:

1. El 80% de los entrevistados cultiva granadilla hace más de 10 años.
2. El 100% tiene en promedio 5 trabajadores fijos, además de tener en promedio 5 hectáreas productoras de granadilla.
3. El 100% de los entrevistados tienen como principales compradores a transportistas distribuidores, y un productor menciona que también vende a comerciantes mayoristas.
4. El 100% de encuestados menciona que el comprador va a la plantación a recibir la fruta para ser transportada a los diferentes puntos de distribución.
5. Todos mencionan que en sus terrenos cosechan granadilla de primera y segunda calidad y también se cosecha granadilla de tercera calidad, pero en menor volumen.
6. La Ilustración 3 que se presenta a continuación indica la oferta de productores en el año 2021, en función de la altitud y ubicación geográfica de los terrenos en Pimampiro, donde existe oferta de granadilla de primera y segunda calidad, durante todo el año con mayor oferta en los meses de diciembre, enero, abril, mayo, septiembre y octubre.

Ilustración 3

Oferta de productores en el año 2021 en Pimampiro

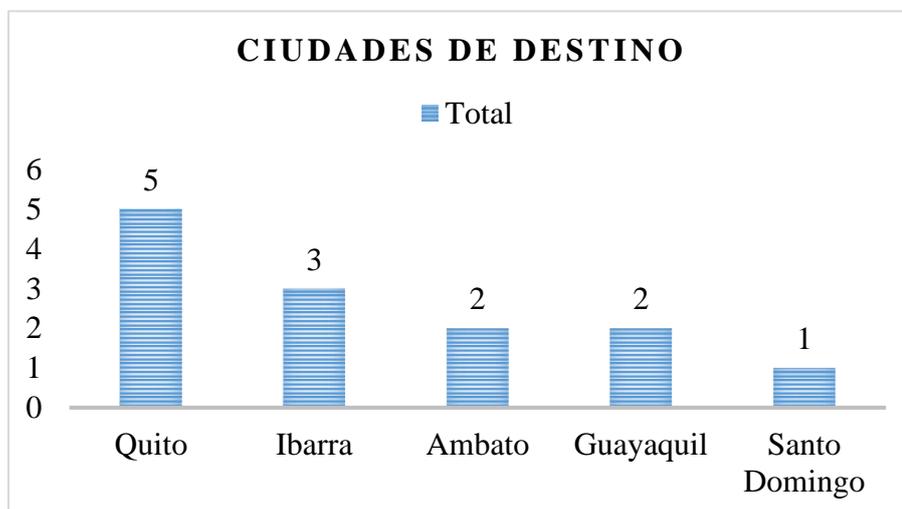


Por: La Autora

7. Siguiendo con los resultados de la encuesta se obtuvo que el 80% de entrevistados cuenta con transporte para entregar la producción al comprador en el caso de que sea requerido.
8. En promedio, un agricultor cosecha 360 cajas de granadilla (entre primera y segunda calidad) en un mes, teniendo en cuenta que las cajas de granadilla de primera calidad tienen un promedio de 115 unidades cuyo peso es de 17 kg y un precio de venta de \$15.00, y las de segunda calidad tienen un promedio de 152 unidades cuyo peso es de 12 kg y un precio de venta de \$11.00.
9. El 100% de agricultores entrevistados está interesado en vender su producción a un centro de acopio. La Ilustración 4 presenta la comercialización de granadilla de primera y segunda calidad en las diferentes provincias del Ecuador proveniente de Pimampiro.

Ilustración 4

Comercialización de granadilla de primera y segunda calidad en las diferentes provincias del Ecuador



Por: La Autora

10. Los agricultores mencionan que los principales problemas en el proceso productivo de granadilla son: falta de capital, plagas, falta de mano de obra, precios bajos de venta debido a la alta competencia local y de la fruta que ingresa desde Colombia por temporadas.
11. Al 100% de entrevistados les gustaría recibir capacitaciones y herramientas para mejorar sus procesos de producción.
12. Ningún productor tiene cosecha orgánica de granadilla por desconocimiento de procesos y falta de capital para invertir, además no tienen contratos o convenios formales con las personas que compran su oferta de granadilla y no emiten factura por la venta de estos productos.

2.1.2. Análisis del Mercado Internacional

Para iniciar con el análisis del mercado internacional se muestran las medidas arancelarias y no arancelarias que actualmente se deben cumplir para exportar de manera exitosa granadilla de primera calidad hasta Canadá.

2.1.3. *Medidas Arancelarias*

Las barreras arancelarias, son delimitaciones al comercio exterior de un país, a través de la aplicación de impuestos o políticas comerciales a la importación o exportación de bienes y servicios por parte de un país o zona económica. A los impuestos se los llama aranceles. (Vásquez, 2016). Se presentan las medidas arancelarias aplicadas al producto: 08109000 en el portal “International Trade Centre”, que provee gran cantidad de información y recursos sobre el comercio internacional (ITC, 2022).

- **País exportador:** Ecuador
- **País de destino:** Canadá
- **Código de línea arancelaria nacional:** Por producto 08109000 que presentan los tamarindos frescos, anacardos, yaca, lichis, ciruelas de zapotillo, maracuyá, carambola, pitahaya y otras frutas comestibles (excluye. nueces, plátanos, dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos, mangostanes, papayas), cítricos frutas, uvas, melones, manzanas, peras, membrillos, albaricoques, cerezas, melocotones, ciruelas, endrinas, fresas, frambuesas, moras, arándanos, kiwis y grosellas.

Este producto no graba arancel para su exportación (Arancel aplicado: 0%), tampoco se aplican remedios comerciales o medidas antidumping. Este régimen arancelario es válido para Ecuador y 235 países más que exportan hacia Canadá (Macmap.org, 2022).

2.1.4. *Impuestos dentro del Territorio Canadiense*

Los dos impuestos que se aplican en Canadá son el impuesto federal y el provincial. En la aduana en Canadá, el importador es responsable de pagar el arancel aplicado al producto, más el impuesto federal sobre el mismo. El impuesto provincial se aplica de acuerdo con cada región. Es importante tener en cuenta estos impuestos, ya que la competitividad del precio del producto es un elemento muy importante para el importador y para el consumidor.

El impuesto federal, llamado GST (Goods and Services Tax), grava un impuesto para bienes y servicios del 5% para casi todos los bienes y servicios vendidos en el país. La base imponible es el valor de los bienes y servicios tras cancelar todos los derechos e impuestos aduaneros. El Impuesto Provincial sobre Servicios (PST, Provincial Services Tax) varía entre 0% y 10%, dependiendo de la provincia. La base imponible se calcula, en la mayoría de las regiones, igual que el GST. Desde el 2010, algunas provincias utilizan un impuesto armonizado (HST), y el importador en la aduana debe pagar el porcentaje del HST que le corresponde a la parte federal (Shopify.com, 2021). La Tabla 8 presenta el impuesto federal y provincial de la granadilla para el ingreso a Canadá (Alberta y Columbia Británica).

Tabla 8

Impuesto de ingreso a Canadá (Alberta y Columbia Británica)

Alberta	Columbia Británica
Impuesto federal: 5%	Impuesto federal: 5%
Impuesto provincial: 0%	Impuesto provincial: 7%

Por: La Autora

2.1.5. Medidas no Arancelarias

Son medidas de política diferentes a los aranceles aduaneros ordinarios, pueden tener afectaciones económicas en el comercio internacional de mercancías. Esto puede hacer que se altere el volumen de las transacciones, los precios o ambos (UNCTAD, 2019). Se detalla a continuación, un listado de los requisitos reglamentarios aplicados a la exportación del producto: 08109000 para su ingreso a Canadá.

- A210 - Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas).
- A220 - Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y sus materiales de contacto.
- A310 - Requisitos de etiquetado.

- A850 - Requisitos de trazabilidad.
- B330 - Requisitos de embalaje.
- B410 - Reglamento OTC sobre procesos productivos.
- B420 - Reglamento OTC sobre transporte y almacenamiento.
- B600 - Requisito de identidad del producto.
- B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto.
- B830 - Requisito de certificación.
- B851 - Origen de materiales y piezas.
- B890 - Evaluación de la conformidad relacionada con OTC.
- E100 - Procedimientos de licencias de importación no automáticas distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos MSF (Medidas Sanitarias y Fitosanitarias) y OTC (Obstáculos Técnicos al Comercio).

Para lograr un producto de exportación en Ecuador, los productores deben realizar diferentes tramites y permiso, someterse a auditorias y obtener certificaciones. Los productores deben tramitar diferentes permisos, pasar por auditorías y certificaciones. A continuación, se detallan las medidas que se deben cumplir y que validan las certificaciones que Canadá solicita:

- **Certificación de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA):** es una certificación enfocada a garantizar la protección de la higiene, medio ambiente y salud humana a través de principios, normas y recomendaciones técnicas que se aplican en la producción, procesamiento y transporte de alimentos, enfocadas a la obtención de productos tanto alimenticios como no alimenticios más saludables e inofensivos para el autoconsumo y el consumidor (Agrocalidad, 2020).

La solicitud de los productores se puede presentar de manera individual, pero se sugiere que el Centro de Acopio pueda ingresar el requerimiento de la certificación por el grupo de productores que acepten trabajar en convenio, en calidad de representante, para agilizar el

trámite. Los agricultores deben estar ubicados en zonas geográficas contiguas y de similares condiciones agroecológicas. Los requisitos previos a la certificación son los siguientes (Agrocalidad, 2020):

1. Realización de una auditoría interna.
2. Capacitación a los trabajadores en el uso adecuado de plaguicidas y/o medicamentos veterinarios, recolección y reciclaje de envases vacíos de insumos agropecuarios, buenas prácticas agropecuarias, insumos agropecuarios prohibidos en Ecuador, principios de higiene de alimentos.
3. Contar con registros de las distintas actividades en la finca o en las instalaciones del proceso de al menos tres meses de antigüedad.
4. Formar un Sistema de Gestión de Calidad cumpliendo con los requisitos establecidos.
5. Para la auditoría y certificación de unidad de producción agropecuaria (UPA) se debe completar el formulario de solicitud. El momento de la auditoría, el auditor va a evaluar diferentes aspectos del sistema como aseguramiento de la inocuidad, calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y bienestar animal, Estos aspectos deben estar implantados, documentados, mantenidos y mejorados continuamente.

Cuando los requisitos antes mencionados se cumplen, se procede con el proceso enumerado a continuación:

1. Registrarse en el Sistema Guía de la Agencia como productor en las áreas de Sanidad Animal, Sanidad Vegetal o Inocuidad de Alimentos.
2. Ingresar una solicitud en el Sistema Guía de la Agencia. La Agencia es la encargada de asignar un auditor, el mismo que va a verificar si la solicitud se ha completado correctamente.

3. Si la solicitud es aceptada, el auditor se contactará con el productor y se coordinará la visita a la finca o instalaciones del agricultor para verificar y comprobar el cumplimiento de los requisitos de la guía de BPA.
4. En caso de que la auditoria de un resultado favorable, se otorga el certificado a través del Sistema Guía. La certificación dura tres años, y en ese tiempo se programan visitas técnicas para verificar el cumplimiento de normas BPA en la finca productora.
5. El logo podrá ser usado por los productores que poseen la certificación en base a los criterios de cumplimiento y de la certificación.
 - **Solicitud de análisis de riesgos de plagas ARP:** esta solicitud es un trámite enfocado a la autorización de un estudio de análisis de riesgos de plagas con el fin de establecer requisitos fitosanitarios para la exportación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. El resultado de este proceso es la obtención y revisión de los documentos de análisis de plagas (ARP) (ARCFZ, 2022).
 - **Certificado Fitosanitario de exportación de productos vegetales:** esta certificación asegura el cumplimiento de requisitos fitosanitarios que el país importador exige. Estos requisitos se enumeran a continuación (ARCFZ, 2022):
6. Verificar existencia de requisitos fitosanitarios de exportación.
7. Registro en el sistema GUIA.
8. Registro en el sistema VUE.
9. Solicitud de inspección con 48 horas de anticipación a la salida del envío.
10. Solicitud de emisión del CFE a través de VUE.
11. Comprobante de pago.
 - **Solicitud de Documento de destinación aduanera (DDA) de tránsito internacional para plantas, productos vegetales y artículos reglamentados importados en puntos de control:** mediante este trámite se obtiene el permiso de tránsito internacional para

plantas, productos vegetales y artículos reglamentados importados en puntos de control. Con este documento se garantiza el acceso de los productos a mercados internacionales reglamentados de acuerdo con su calidad fitosanitaria por medio de la homologación de requisitos para la mejora de flujos comerciales agrícolas (ARCFZ, 2022).

Actualmente la certificación BPA, tiene equivalencia reconocida con las certificaciones internacionales: Global GAP, Flor Ecuador y Certificación Orgánica. La certificación Global GAP tiene su equivalente en Canadá como “BIOLOGIQUE CANADA” – “CANADA ORGANIC”, tal como se muestra a continuación en la Ilustración 5 (COTA, 2020).

Ilustración 5

Certificación equivalente en Canadá como “BIOLOGIQUE CANADA” – “CANADA ORGANIC”



Fuente: (COTA, 2020)

2.2. Proveedores

Se define como proveedor a una persona natural o jurídica que provee o suministra de manera profesional un determinado bien o servicio a otros individuos o empresas. El proveedor se desarrolla como actividad económica y a cambio de una contra prestación (Galán, 2018). Para el centro de acopio una correcta selección de proveedores es fundamental, ya que son ellos quienes entregan la materia prima para ser comercializada bajo el nombre de la empresa que representará a la fruta obtenida. Si no se logra cumplir con todos los requisitos anteriormente detallados para que el producto sea exportado a Canadá, simplemente el proyecto no sería

viable, por lo que es indispensable generar una ficha de calificación a proveedores (agricultores) para determinar el nivel de experiencia, eficiencia, controles en sus terrenos y vigilar la calidad de su producción.

2.2.1. Proveedores para Exportación y Venta local

Se define como proveedores del proyecto a todos los agricultores de la parroquia de Pimampiro y sectores aledaños, que puedan facturar la producción de granadilla ya sea como persona natural o jurídica. De acuerdo con información brindada por el señor Julio Chicaiza en entrevista, sólo en Pimampiro existen 21 posibles proveedores. Quienes deseen calificarse como proveedores del centro de acopio, deben tener el conocimiento técnico, los recursos necesarios y producción suficiente para cumplir con los pedidos requeridos por el centro de acopio en función de la demanda de fruta que soliciten los compradores locales y extranjeros.

Para determinar si un agricultor puede ser proveedor del centro de acopio, se presenta una ficha de registro sobre los requisitos a cumplir, esta ficha será realizada y evaluada por un técnico agrónomo especialista en producción de granadilla, manejos de fertilizantes, pesticidas, cumplimiento de normas y demás puntos que garanticen la entrega de un producto de exportación. El especialista será subcontratado una vez que se requiera iniciar con el proceso de selección de proveedores.

2.2.2. Instrumento de Evaluación a Proveedores de Granadilla

La Tabla 9 que se muestra a continuación presenta un instrumento de evaluación y calificación a proveedores para el centro de acopio. Esta matriz contiene la información general del propietario del producto, especificaciones del producto y aspectos de cumplimiento. Es muy importante realizar este proceso para calificar y clasificar a los agricultores ya que de esto depende el total de la oferta de granadilla que el centro de acopio pueda ofrecer, y adicional permite conocer el manejo actual de los procesos que los agricultores llevan en sus cultivos.

Tabla 9*Parámetros de calificación a proveedores*

Parámetros de calificación a proveedores del centro de acopio "PASSAGRO"				
Nombre del Propietario – Plantación				
Dirección de terreno				
Emite factura – Tipo de contribuyente	Persona Natural <input type="checkbox"/>	Persona Jurídica <input type="checkbox"/>	No emite <input type="checkbox"/>	
Cantidad de trabajadores				
Cantidad de Terreno apto para cultivo de granadilla				
Capacidad de producción Mínima				
Capacidad de producción Máxima				
Meses de producción disponible/Calidad	Ene. <input type="radio"/>	Abr. <input type="radio"/>	Jul. <input type="radio"/>	Oct. <input type="radio"/>
Primera: <input type="radio"/>	Feb. <input type="radio"/>	May. <input type="radio"/>	Ago. <input type="radio"/>	Nov. <input type="radio"/>
Segunda: <input type="radio"/>	Mar. <input type="radio"/>	Jun. <input type="radio"/>	Sept. <input type="radio"/>	Dic. <input type="radio"/>
	Condiciones			
Especificaciones	Valor Referido	Mínimo	Máximo	Cumple
Tamaño de granadilla				
Peso de granadilla				
Tipo de granadilla				

Etapa de maduración de la fruta a entregar				
Posee protocolos de desinfección o limpieza de la fruta	SI <input type="checkbox"/>			
	NO <input type="checkbox"/>			
Posee protocolo de control de plagas y certificados actualizados	SI <input type="checkbox"/>			
	NO <input type="checkbox"/>			
Calidad y certificación de los insumos agrícolas – Producción orgánica	SI <input type="checkbox"/>			
	NO <input type="checkbox"/>			
Su plantación cuenta con transporte propio	SI <input type="checkbox"/>	Tipo de vehículo: _____		
		Capacidad de carga: _____		
	No <input type="checkbox"/>	Cubierta: _____		
		Opción de refrigerado: _____		
Observaciones adicionales:				
Inspección Elaborada por:	Propietario de Terreno:		Fecha:	
Nombre y Apellido	Nombre y Apellido			

Por: La Autora

Como parte de la investigación de mercado, se presenta en la Tabla 10 la cantidad de cajas que se obtienen de granadilla de primera calidad y en la Tabla 11 se muestran los datos respecto a la granadilla de segunda calidad. Una temporada de cosecha se produce en dos meses. En estos meses de cosecha de granadilla en una hectárea, se obtienen un total de 520 cajas de fruta, de las cuales:

- En la primera semana, 80 cajas y un 80% de este total es granadilla de primera.
- En la segunda semana, 80 cajas y un 80% de este total es granadilla de primera.
- En la tercera semana, 80 cajas y un 80% de este total es granadilla de primera.
- En la cuarta semana, 70 cajas y un 78% de este total es granadilla de primera.
- En la quinta semana, 70 cajas y un 78% de este total es granadilla de primera.
- En la sexta semana, 50 cajas y un 75% de este total es granadilla de primera.
- En la séptima semana, 50 cajas y un 75% de este total es granadilla de primera.
- En la octava semana, 40 cajas y un 65% de este total es granadilla de primera.

Tabla 10

Cantidad de cajas que se obtienen de granadilla de primera calidad en una temporada

Cajas por semana dependiendo de la calidad de granadilla.				
Calidad	Etapa	# Cajas total	% Cosecha	# Cajas real de cosecha
Primera	semana 1 (mes 1)	80	80%	64
Primera	semana 2 (mes 1)	80	80%	64
Primera	semana 3 (mes 1)	80	80%	64
Primera	semana 4 (mes 1)	70	78%	55
Total mes 1		310		247
Primera	semana 1 (mes 2)	70	78%	55
Primera	semana 2 (mes 2)	50	75%	38
Primera	semana 3 (mes 2)	50	75%	38
Primera	semana 4 (mes 2)	40	65%	26
Total mes 2		210		156
Total en cada temporada		520		402

Fuente: (Julio Chicaiza, 2022)

Tabla 11

Cantidad de cajas que se obtienen de granadilla de segunda calidad

Cajas por semana dependiendo de la calidad de granadilla.				
Calidad	Etapas	# Cajas total	% Cosecha	# Cajas real de cosecha
Segunda	semana 1 (mes 1)	80	20%	16
Segunda	semana 2 (mes 1)	80	20%	16
Segunda	semana 3 (mes 1)	80	20%	16
Segunda	semana 4 (mes 1)	70	22%	15
Total mes 1		310		63
Segunda	semana 1 (mes 2)	70	22%	15
Segunda	semana 2 (mes 2)	50	25%	13
Segunda	semana 3 (mes 2)	50	25%	13
Segunda	semana 4 (mes 2)	40	35%	14
Total mes 2		210		54
Total en cada temporada		520		118

Fuente: (Julio Chicaiza, 2022)

En los dos meses de cosecha de granadilla en una hectárea, se obtienen un total de 520 cajas de fruta, de las cuales:

- En la primera semana, 80 cajas y un 20% de este total es granadilla de segunda.
- En la segunda semana, 80 cajas y un 20% de este total es granadilla de segunda.
- En la tercera semana, 80 cajas y un 20% de este total es granadilla de segunda.
- En la cuarta semana, 70 cajas y un 22% de este total es granadilla de segunda.
- En la quinta semana, 70 cajas y un 22% de este total es granadilla de segunda.
- En la sexta semana, 50 cajas y un 25% de este total es granadilla de segunda.
- En la séptima semana, 50 cajas y un 25% de este total es granadilla de segunda.
- En la octava semana, 40 cajas y un 35% de este total es granadilla de segunda.

Se debe recalcar que la fruta seleccionada para venta en el país es la de segunda y tercera calidad, y las granadillas de primera calidad que no sean aptas para exportación. En las entrevistas los agricultores mencionan que la granadilla de tercera calidad es muy poca y que se mezcla en los cartones de segunda para la venta, por lo que no se contabiliza en los registros. Toda la granadilla de primera calidad que cumpla con los requisitos planteados anteriormente será exportada. Según información brindada por agricultores en entrevistas, el 100% de ellos tiene la capacidad de producción de granadilla de primera calidad, sin embargo, no trabajan con modelos de producción orgánica, ni han tramitado certificaciones de Buenas Prácticas Agropecuarias, lo cual es indispensable para convertirse en exportador.

En el inicio de la investigación el señor Julio Chicaiza mencionó que, en Pimampiro existen alrededor de 21 agricultores con 5 hectáreas fértiles de cultivo de granadilla. En este plan de negocios se propone trabajar inicialmente con el 50% del total de productores (11 personas), que representan 53 hectáreas para el proyecto. Esto debido a que se asume que no todos los agricultores van a desear trabajar en convenio formal por diferentes factores que les pueden parecer complejos cumplir en un comienzo. Los agricultores seleccionados deben cumplir con los parámetros de calificación presentados anteriormente.

Adicional hay que resaltar también que existen tres temporadas donde la oferta de granadilla es superior que, en el resto del año, estas temporadas son en los meses de: abril – mayo, septiembre – octubre y diciembre – enero. Para que el centro de acopio pueda operar durante todos los meses, debe garantizar que los agricultores elegidos puedan proveer granadilla en diferentes meses en función a los requerimientos y órdenes de compra de clientes. Para efectos de este plan de negocio, se calcula en el capítulo 4 y 6 la capacidad de producción del centro de acopio en función a las tres temporadas de cosecha mencionadas anteriormente.

2.3. Competidores

En economía se define como competidor a una persona natural o jurídica que ofrece un producto o servicio similar, o que dirige trabaja para llegar a un mismo segmento de mercado que uno. Las personas o empresas deben estar legalmente constituidas y registradas para ofrecer sus bienes o servicios, y así poder competir en el mercado ante la demanda de los consumidores y poder obtener beneficios por actividad económica. (Pacheco, 2022)

A continuación, se define la competencia directa nacional e internacional que tiene el centro de acopio en cuanto a la exportación hacia Canadá, y los productos sustitos que también se comercializan desde Ecuador a este mercado. También se menciona quienes son los competidores locales de la empresa tomando en cuenta a las provincias del país en las que también se produce granadilla.

2.3.1. *Competidores Directos*

2.3.1.1. Competencia Nacional de Venta Interna. En las entrevistas realizadas, los productores mencionan que cosechan granadilla de dos variedades; una variedad es llamada “granadilla pesada” y/o “colombiana”, y la otra variedad es “la granadilla nacional”. Estas variedades son producidas en su mayoría en valles secos y subhúmedos de la región sierra como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Provincias y cantones de la región sierra donde se producen granadillas de dos variedades

Provincias	Cantones
Pichincha	Guayllabamba, Yaruquí, Nanegalito
Loja	Yangana
Tungurahua	Patate, Baños, Pelileo
Chimborazo	Guano
Azuay	Gualaceo, Girón, Santa Isabel

Fuente: (SOLAGRO, 2021)

No se encontró información estadística de estos datos en mención para determinar las provincias con mayor producción de granadilla en el país. En base a esta información, se identifican como competidores nacionales directos a todos los agricultores con cultivos de granadilla de las provincias de: Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Azuay y Loja.

2.3.1.2. Competencia Nacional de Exportación. Se generó la siguiente información a través del portal electrónico DATASUR que se dedica a inteligencia comercial y análisis de movimientos de importaciones y exportaciones. Existen 43 empresas ecuatorianas que ofrecen granadilla al mundo. De estas empresas son 13 las que exportan a Canadá, el medio de transporte comúnmente usado es avión. A continuación, se presenta la Tabla 13 con un listado de las empresas ecuatorianas exportadoras de granadilla a Canadá vía aérea en el 2021, mediante la partida arancelaria 08.10.90.10.10 (DATASUR, 2021).

Tabla 13*Datos de exportación de granadilla desde Ecuador*

Nº	Empresa exportadora	Total, US\$ FOB	Total, Peso Neto	% Participación de Mercado
1	Vera Rojas Juan Agustín	\$ 403.754,31	52.526,00	38,16%
2	Frutaventura Cia.Ltda.	\$ 250.000,00	4.000,00	23,63%
3	Productora Ecuatoriana De Frutas Y Procesados Diamondfruits C.L.	\$ 114.655,00	18.453,00	10,84%
4	Fruitsmere Exportadora Too Fruity S.A.	\$ 92.400,09	22.176,00	8,73%
5	Ecuafields C.L.	\$ 76.578,99	10.688,00	7,24%
6	Industrias Exportadoras La Mana Inexlam C.A.	\$ 50.000,00	1.100,00	4,73%
7	Comercializadora Juana Garden Cia. Ltda.	\$ 20.447,50	3.156,00	1,93%
8	Distribuidora De Productos Milagro S.A. Disproducsa	\$ 18.037,00	2.662,00	1,70%
9	Green Fruitscom Cia. Ltda.	\$ 16.000,00	8.000,00	1,51%
10	Fenatura S A	\$ 11.812,50	2.402,00	1,12%
11	Tempusalliance Cia. Ltda.	\$ 4.272,00	640,00	0,40%
12	Sagacomex Cia. Ltda.	\$ 44,10	31,50	0,00417%
13	Austrofood Cia. Ltda.	\$ 40,00	40,00	0,003781%
	Total	\$1.058.041,49	125.874,50	100%

Fuente: (DATASUR,2021)

De todas las empresas exportadoras en el país, el mayor exportador durante el año 2021 fue VERA ROJAS JUAN AGUSTIN con un FOB total de \$403.754,31, lo que representa un 38% de la oferta de granadilla ecuatoriana en Canadá.

En la Tabla 14 se presentan las provincias que son destino de la granadilla ecuatoriana, el 45% de exportaciones de Ecuador se dirigen a la provincia de Ontario, en su mayoría a la

ciudad principal Toronto. Según información del portal DATASUR hay un 19% de las exportaciones que no registran destino. (DATASUR, 2021).

Tabla 14

Destinos de exportación de granadilla desde Ecuador

Provincias de Canadá	Cantidad de envíos	Porcentaje de participación
Provincia: Alberta	13	7,07%
Calgary	13	
Provincia: Columbia Británica	29	15,76%
Columbia Británica	1	
Vancouver	28	
Provincia: Ontario	83	45,11%
Corbell	13	
Ontario	3	
Toronto	67	
Provincia: Quebec	24	13,04%
Quebec	24	
Sin registro	35	19,02%
Total	184	100,00%

Fuente: (DATASUR, 2021)

2.3.1.3. Competencia Internacional de Exportación. Existen empresas de Colombia, Perú, Costa Rica y México que exportan granadilla a Canadá. Se logró conseguir información actualizada sobre las exportaciones que realizó Colombia en el 2021 a través del portal (DATASUR, 2021). En la Tabla 15, se encuentra una lista de las 21 empresas colombianas exportadoras. Colombia es el principal competidor directo en cuanto a exportación de granadilla a Canadá.

Tabla 15*Empresas colombianas exportadoras de granadilla a Canadá*

N°	Empresa Exportadora	Total, US\$ FOB	Total, Peso Neto	% Participación de Mercado
1	Empresas sin nombre	\$588.365,31	130.822,08	46,13%
2	Superfruit S.A.S	\$267.751,14	42.071,30	14,83%
3	This Fruta S.A. S	\$44.134,73	29.541,87	10,42%
4	Fieldex S.A.S	\$119.501,40	14.416,00	5,08%
5	Caribbean Specialty Colombia S.A.S	\$33.096,00	9.584,00	3,38%
6	Comercializadora Siembra S A S	\$58.905,36	8.636,50	3,05%
7	Ocati S. A	\$13.022,00	7.911,00	2,79%
8	Greensko Fruit Produce Ci Sas	\$6.717,60	7.134,80	2,52%
9	Étnico Company Colombia S.A.S	\$27.023,09	6.186,00	2,18%
10	Sociedad De Comercialización Internacional Castillo Estupiñán	\$16.330,45	5.360,00	1,89%
11	Heaven's Fruits S.A.S	\$24.066,60	4.860,00	1,71%
12	Comercializadora Cooltropy S.A.S	\$20.053,37	4.760,00	1,68%
13	Juan Matas S.A.S	\$20.892,82	4.094,88	1,44%
14	Comercializadora Internacional Caribbean Exotic S.A.	\$15.466,90	3.256,00	1,15%
15	De hoy S.A.S	\$11.244,08	2.660,67	0,94%
16	Frutas Comerciales S.A. En Reorganización	\$5.209,20	1.498,00	0,53%
17	Colombian Greens Sas	\$1.494,13	472,00	0,17%
18	Sociedad De Comercialización Internacional Inversiones Marti	\$466,62	161,00	0,06%
19	Isashii Sas	\$742,38	90,00	0,03%
20	Compañía Import Export De Colombia S.A.S	\$160,00	90,00	0,03%
21	Cean Global Sas	\$28,00	8,00	0,0028%
	Total	\$1.274.670,18	283.614,10	100,00%

Fuente: (DATASUR, 2021)

El 46.13% de las exportaciones no registran nombre de exportador según el documento analizado, por lo que resalta la empresa Superfruit S.A.S. con un 14.83% de participación de mercado exportando un total de 42 071 kilos en el 2021. La Tabla 16 presenta la cantidad de envíos realizados en el año y el porcentaje de distribución de su oferta de granadilla en las diferentes provincias de Canadá.

Tabla 16*Destinos de exportación de granadilla desde Colombia*

Provincias de Canadá	Cantidad de envíos	Porcentaje de participación
Alberta	12	3,13%
Calgary	12	3,13%
Columbia Británica	144	37,50%
Cavan	1	0,26%
Vancouver	143	37,24%
Manitoba	2	0,52%
Winnipeg	2	0,52%
Ontario	171	44,53%
Cator	4	1,04%
Hamilton	5	1,30%
Kingston	1	0,26%
Mississauga	2	0,52%
Norwich (Ontario)	1	0,26%
Ontario	17	4,43%
Scarborough	6	1,56%
Stoney Creek	3	0,78%
Toronto	132	34,38%
Quebec	55	14,32%
Camtr	1	0,26%
Montreal	40	10,42%
Quebec	7	1,82%
Quebec-Montreal	7	1,82%
Total	384	100,00%

Fuente: (DATASUR, 2021)

Al igual que en Ecuador, el 44,53% de las exportaciones de granadilla en el 2021 en Colombia fueron enviadas a Ontario, su mayor exportador es la empresa SUPERFRUIT S.A con un FOB total de \$ 267.751,14. El resto de las empresas exportan en menor volumen, sin embargo, registran una importante participación comercial para el mercado de granadilla colombiana y su posicionamiento en Canadá.

2.3.2. Competidores Indirectos

2.3.2.1. Competidores indirectos a nivel nacional. Se identifican como competidores indirectos en Ecuador a todos los productores agrícolas de las frutas que son un sustituto de la granadilla y que compiten en su oferta en el mercado local, estas son: maracuyá, piña, pitahaya, entre otras. Según información de Agrocalidad, los principales puntos de producción de pitahaya son: Morona Santiago, Manabí y Pichincha (El Universo.com, 2021). En cuanto a maracuyá, los lugares con mayor producción en el país son: Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí (INIAP, 2022). La piña es otra de las frutas tropicales con mayor producción y acogida en el país, y tiene su producción concentrada en: Guayas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos, El Oro, Esmeraldas y Manabí (Pinto, 2019).

2.3.2.2. Competidores Indirectos de Exportación. Se considera competencia indirecta a la competencia que ejerce una persona o empresa, que ofrece un producto o servicio diferente pero sustitutivo del que comercializa otra empresa (Expansión, 2022). En base a información obtenida del Portal DATASUR, existen 33 empresas ecuatorianas que exportan maracuyá, piña y pitahaya a Canadá. El destino principal de las exportaciones es Toronto (DATASUR, 2021). A continuación, en la Tabla 17, se presenta un resumen de las exportaciones de maracuyá, piña y pitahaya desde Ecuador al mercado canadiense.

Tabla 17

Resumen de exportaciones ecuatorianas de maracuyá, piña y pitahaya hacia Canadá

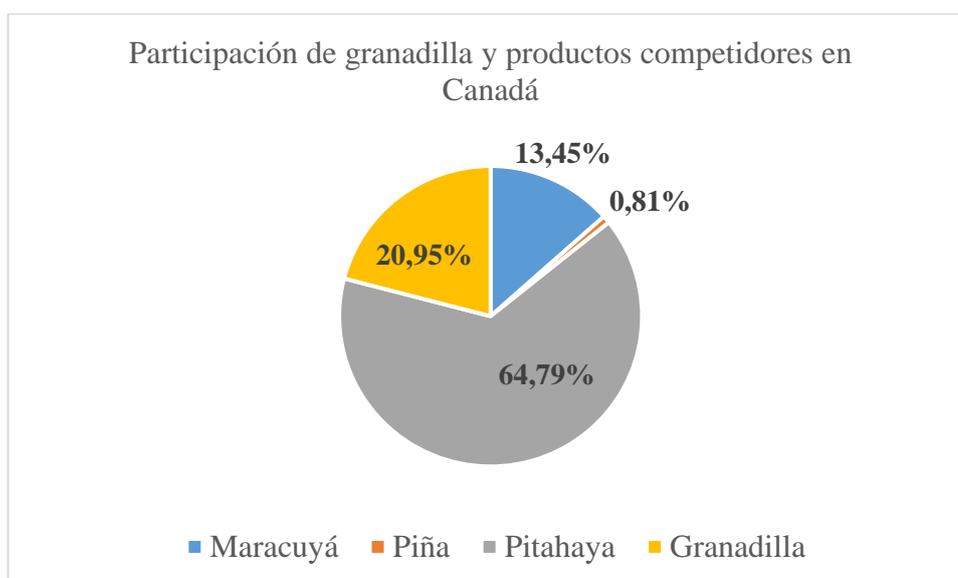
Producto	Total, US\$ FOB	Participación En Canadá
Maracuyá	\$679.052,93	17,01%
Piña	\$40.875,00	1,02%
Pitahaya	\$3.271.431,06	81,96%
Totales	\$3.991.358,99	100,00%

Fuente: (DATASUR, 2021)

Se concluye que la pitahaya es la competencia indirecta de la granadilla con mayor presencia en Canadá. Para finalizar la comparación de las frutas que son competidores indirectos en este mercado, se muestra la Ilustración 6, donde se observa el porcentaje de participación en cuanto a exportación de granadilla versus maracuyá, piña y pitahaya. La pitahaya tiene un 64,79% de participación, seguido de la granadilla con un 20,95%. Según la fuente (Hernández, 2017), la granadilla se logra exportar con mayor fuerza a Canadá desde el año 2010 aproximadamente.

Ilustración 6

Participación de granadilla y productos competidores en Canadá



Fuente: (DATASUR, 2021)

2.4. Distribuidores

El canal de distribución se entiende como el proceso que lleva un producto desde que es enviado por su productor, hasta que el consumidor lo recibe con la mediación de agentes intermediarios por los que pasa. El canal de distribución de una empresa debe ser lo más rentable y eficiente posible para brindar una experiencia única y de calidad al cliente final. En un canal de distribución participan tres importantes actores: productores, mayoristas y minoristas quienes venden el producto terminado al cliente y cierran la última fase del canal de distribución. (Economíasimple.net, 2018)

2.4.1. *Distribución a través de un Canal Directo*

Es una unidad de trabajo que pertenece a la empresa productora y se encarga de manera directa de hacer llegar la mercancía al consumidor final; esto implica que cuente con bodegas para almacenar el producto en stock, y medios de transporte para hacer las entregas y mantener contacto directo con los clientes. (Economíasimple.net, 2018)

2.4.2. *Distribución a través de un Canal Indirecto*

El canal indirecto se basa en la intervención de terceras empresas que se encargan de transportar el producto, de acuerdo con los costos, tipo de mercado y forma de comercializar el producto. (Economíasimple.net, 2018) El canal directo corto se da cuando el productor entrega al minorista y este a su vez entrega el producto al cliente final. El canal indirecto largo es cuando la mercancía va desde el distribuidor mayorista al minorista, y este se encarga de entregar al cliente final, y en el canal indirecto doble interviene un mayorista, un minorista y un distribuidor de carácter exclusivo que tiene participación en la comercialización del producto (Economíasimple.net, 2018).

Distribución Local

Con base a la teoría presentada sobre los canales de distribución, se determina que el **canal de distribución indirecto largo** es el que se debe utilizar en el centro de acopio para

cumplir con la cadena de distribución de granadilla en Ecuador. En el tercer capítulo se explica el flujograma del canal de distribución en el Plan de Marketing y desarrollo de Marketing Mix.

Distribución de exportación

De igual manera al momento de exportar se define que el **canal adecuado de distribución es indirecto largo**, por todos los intermediarios que participan hasta que la fruta llega al consumidor canadiense (cliente final). En el proceso de venta y distribución de la fruta en Canadá, el centro de acopio sólo interviene hasta que la granadilla es recibida por los importadores canadienses según el Incoterm con el que se negocie; esto se detalla en el capítulo cuatro en el desarrollo de producto y precio. No se plantea la opción de que el centro de acopio tenga una sede logística para distribución directa en Canadá, ya que para una empresa nueva es de alto riesgo abrir operaciones en un mercado extranjero sin experiencia previa; adicional no se cuenta con los recursos económicos para soportar una estructura organizacional internacional, y es mejor primero conocer y evaluar el comportamiento del mercado los primeros años; posterior a ello, en función de la aceptación de la fruta, el relacionamiento comercial y el análisis de la rentabilidad, se puede evaluar iniciar una operación propia en Canadá. En el capítulo tres del plan de negocios se detalla el flujograma del canal de distribución.

Una vez determinada la estructura del canal de distribución, se han investigado a varias empresas importadoras de frutas en Canadá, con las cuales se puede establecer una relación comercial para que se encarguen de la distribución en los diferentes supermercados y puntos de venta existentes para que llegue al consumidor final. Las importadoras que se detallan en la Tabla 18 ya trabajan con empresas ecuatorianas comprando la granadilla de exportación. (DATASUR, 2021) En la tabla se indica el nombre de la empresa, su página web, un detalle de su actividad comercial, y la cantidad de compras que realizaron a exportadores ecuatorianos en el 2021.

Tabla 18*Empresas importadoras en Canadá en cada provincia*

Importadoras por provincia	Compra anual	Detalle de actividad	Sitio web
Alberta	4		
Thomas Fresh Inc	4	Distribución de productos orgánicos canadienses e importados a diferentes supermercados de: Columbia Británica, Alberta, Saskatchewan, Manitoba	https://www.thomasfresh.com/about/
Ontario	38		
La Huerta Imports	5	Suministran productos tropicales de alta calidad a precios competitivos. Depósito principal en Ontario	http://la-huerta-imports.com/
Caribbean Speciality	26	Proporcionan frutas, verduras y hierbas frescas en toda el área de Toronto	https://caribbeanspecialtyherbs.com/?page_id=72
Fresh Advancement Inc.	5	Es un importador y mayorista de alto volumen de productos frescos ubicado en la Terminal de Alimentos de Ontario	https://www.oftb.com/sellers/fresh-advancements-inc
Hifresh International Ltd.	2	Importa y distribuye frutas y verduras	no se encuentra
Quebec	13		
Jirstrek Fruits	13	Importa y distribuye frutas y verduras	https://www.facebook.com/jirstrekfruits/
Columbia Británica	19		
E Fresh Food Ltd.	16	Frutas frescas de primera calidad, de todo el mundo a Vancouver	http://efreshfood.ca/

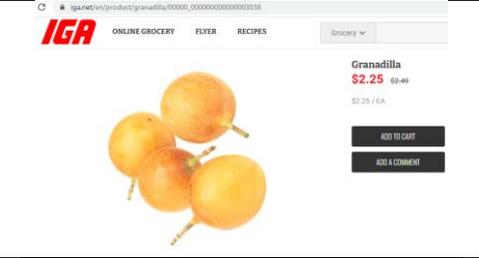
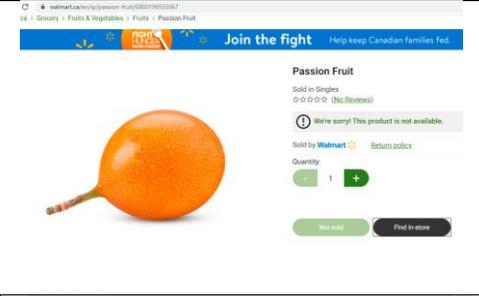
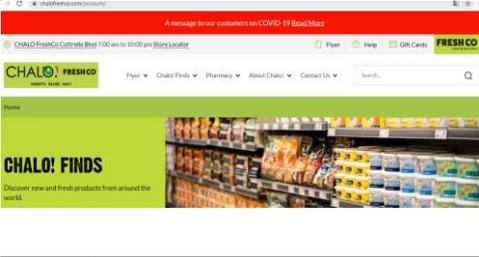
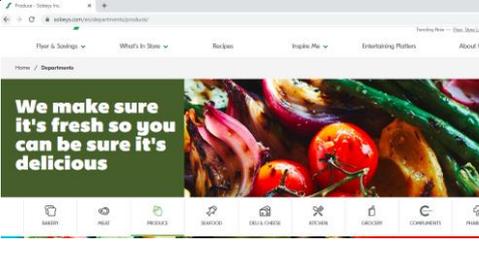
Pacin Enterprises Ltd.	3	Trabajan con minoritas destacados en todo el Oeste de Canadá, ofrecen productos exóticos y especiales con una red mundial de productores	https://www.pacin.ca/
Total, Compras Por Importadoras	74		

Fuente: (DATASUR, 2021)

Las provincias con mayor importación de granadilla ecuatoriana son: Ontario, Quebec y Columbia Británica. Las empresas que más importan son: Caribbean Speciality, Jirstrek Fruits y la empresa E Fresh Food Ltd. También, se han consultado cuáles son las grandes cadenas de supermercados en el territorio canadiense que reciben importaciones de frutas desde Latinoamérica tal como se indica en la Tabla 19 que se muestra a continuación; esto permite tener una idea más clara de los lugares a los cuales se distribuirá la granadilla para que llegue al consumidor final.

Tabla 19

Supermercados y puntos de venta de granadilla en Canadá

PUNTOS DE VENTA	UBICACIÓN	TIENDA ONLINE
<p>IGA Sitio web: https://www.iga.net/</p>	<p>Quebec, Columbia Británica, Montreal.</p>	
<p>Wallmart Canadá Sitio web: https://www.walmart.ca/</p>	<p>Mississauga, Ontario.</p>	
<p>FreshCo Sitio Web: https://freshco.com/</p>	<p>Mississauga, Ontario Stellarton, Nueva Escocia. Tiene 98 tiendas físicas en todo el territorio canadiense.</p>	
<p>Freshmart Sitio web: https://www.freshmart.ca/</p>	<p>Cadena de supermercados con sede en Ontario Opera como franquicias en ubicaciones más pequeñas.</p>	
<p>Sobeys Sitio web: https://www.sobeys.com/</p>	<p>Cadena con 1500 tiendas en Canadá.</p>	

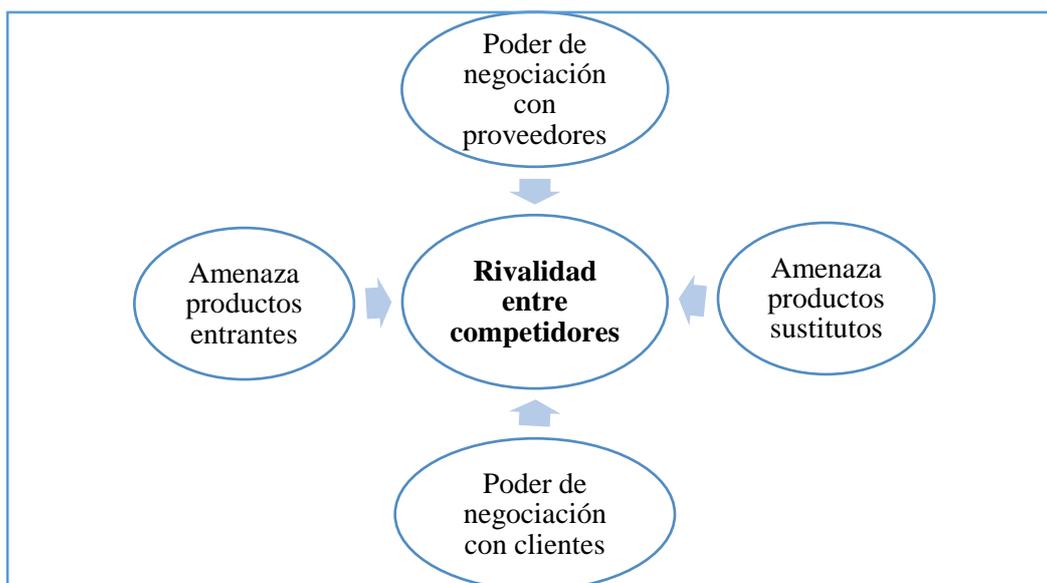
Fuente: Sitios web de cada empresa

2.5. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es un enfoque que se utiliza para desarrollar estrategias en una empresa cuando se ingresa a un nuevo mercado, cuando se lanza un nuevo producto o proyecto, o cuando la intensidad de la competencia es demasiado alta. (Nueva ISO 9001:2015, 2020) El autor de esta herramienta sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa está definido por cinco fuerzas que permiten analizar y medir sus recursos; desde ahí estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades, o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades (Bello, 2017). La Ilustración 7, indica el modelo de las Cincos Fuerzas de Porter.

Ilustración 7

Cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Santander Universidades, 2022)

2.6. Poder de negociación

2.6.1. Poder de Negociación con Proveedores

A continuación, se plantean medidas a establecer con los proveedores de granadilla de exportación y comercialización nacional, con el objetivo de consolidar una relación comercial a largo plazo, formal, ordenada y que permita rentabilidad para ambas partes.

- a. Todos los productores que califiquen como proveedores según el formato establecido anteriormente, deben firmar un contrato por prestación de servicios con el centro de acopio, para garantizar la disponibilidad de producto por 3 años con opción a renovación en función del cumplimiento del convenio. El tiempo promedio de fertilidad de las plantas de granadillas es de 5 años, por lo que un contrato a 3 años permite evaluar el desempeño de ambas partes, para poder continuar con la producción y tomar medidas correctivas del proceso. También se toma en cuenta que las certificaciones BPA tienen una vigencia de 36 meses y después los agricultores pasan por una auditoría para renovación de sus certificados.
- b. Brindar soporte técnico con materiales y herramientas para optimizar los procesos de cultivo, riego, control de plagas, florecimiento de las plantaciones de granadilla. Estas herramientas y materiales serán propiedad del centro de acopio y podrán ser prestadas a los productores que los requieran por falta de recursos. Esto es parte de una estrategia de fidelización con los proveedores.
- c. Acordar un precio de compra fijo de la fruta, en función a los precios del mercado local y del precio de venta internacional. El objetivo es garantizar la disponibilidad de la fruta para exportación durante los periodos de cultivo y función de los pedidos o requerimientos de clientes.
- d. Analizar la oportunidad de entregar bonificaciones adicionales a los proveedores por cumplir con la calificación, entregas a tiempo y manejo de protocolos en sus terrenos. Con esta bonificación extra, los productores podrán mejorar sus procesos de cultivo utilizando materiales de mejor calidad, garantizando una fruta libre de pesticidas y fungicidas, para que pueda calificar los procesos de exportación y las regulaciones sobre alimentos que ingresan a Canadá.

- e. Es también oportuno poder abrir plazas de trabajo en el centro de acopio para quienes residen en Pimampiro, de esta manera se genera un apoyo a la economía y desarrollo del sector, por lo que esto también es un punto a favor para que los profesionales del sector accedan a trabajar con el proyecto.
- f. Generar publicidad en diferentes medios nacionales sobre el trabajo que realiza el centro de acopio con los agricultores de granadilla de Pimampiro e Imbabura, para dinamizar el comercio justo, turismo y por ende motivar a un crecimiento economía de la provincia ya que esto dará impulso a más proyectos.
- g. Coordinar de manera trimestral o semestral capacitaciones y charlas a los trabajadores de los diferentes cultivos para tecnificar sus conocimientos y por ende mejorar los estándares de calidad de las plantaciones de granadilla. El centro de acopio se encargará de contratar a personal calificado y con el conocimiento necesario para manejar estas capacitaciones.

2.6.2. Poder de Negociación con Clientes

Cuando los clientes están concentrados o compran por volumen, su poder de negociación afecta la competencia en una industria. Es por ello que se recomienda identificar a los clientes más importantes y establecer relaciones sólidas a largo plazo. (Nueva ISO 9001:2015, 2020) En este segmento interviene el departamento comercial de la empresa; debe existir un coordinador comercial de relaciones con clientes mayoristas a nivel nacional, y que también sea capaz de manejar estrategias comerciales con importadores en Canadá.

El coordinador comercial es el encargado de presentar las garantías, beneficios y propuesta de valor que representa al centro de acopio, y establecer políticas para una relación a largo plazo en donde se genere confianza, afinidad y fidelidad hacia la empresa y el producto. Adicional, para mantener el poder de negociación es importante:

- a. Cumplir con certificaciones y normas sanitarias que requieren los productos para ser comercializados en Canadá, y de la misma aplicarlo para ofrecer un buen producto a los mayoristas nacionales, esto fidelizará a los compradores al entregar un producto de alta calidad.
- b. Generar atractivas campañas de marketing promocionando la actividad del centro de acopio en Ecuador y los procesos que siguen los productores para lograr cosechar granadilla de calidad, informar a los clientes sobre las actividades que el centro de acopio lleva a cabo para beneficio de sus proveedores; esto permite que los compradores distingan e identifiquen a la empresa como líder en el mercado y se interesen en trabajar con el centro de acopio y en adquirir sus productos.
- c. Estar atentos a eventos y ferias comerciales que permitan generar contactos con nuevas empresas importadoras en Canadá y mayoristas en Ecuador. Manejar un networking para crear siempre diferentes alianzas.
- d. Clasificar a los clientes mayoristas en función del nivel de pedidos o volumen de pedidos para una atención personalizada según los requerimientos o condiciones de compra. Cuando se clasifican los clientes se puede atender en orden de importancia según los volúmenes de compra o cantidad de pedidos mensuales o por temporada. El brindar una atención privilegiada hace que la negociación sea más sencilla y se logren contratos o acuerdos que generen rentabilidad para ambas partes.

2.7. Amenazas

2.7.1. Amenazas de Productos Sustitutos

Existe gran variedad de frutas exóticas que se exportan desde Ecuador y Latinoamérica a Canadá, debido a que el país tiene bajos aranceles a la importación y la demanda de consumo es alta por el estilo de vida de tienen los canadienses. En el siguiente capítulo se evalúa el perfil del consumidor canadiense y sus preferencias en alimentación. Anteriormente se revisó a la

competencia indirecta generada por frutas como: piña maracuyá y pitahaya. De acuerdo con información del portal web Trademap, las frutas con mayor volumen de importación en Canadá son: arándanos, cerezas, manzanas, frambuesas, frutos secos (Trademap, 2021).

Para el centro de acopio es muy importante analizar constantemente las tendencias de consumo nacional y de Canadá, precios de venta, avances tecnológicos en la industria, convenios que generen las empresas exportadoras de estos productos sustitutos para generar comparaciones y evaluar. Se debe tener en cuenta lo siguiente (aplica a Ecuador y Canadá):

- a. Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Tomar en cuenta el precio de venta de granadilla desde Colombia y Perú. Y el precio de venta de las frutas sustitutas (maracuyá, piña, pitahaya). Esto permitirá tener precios similares y en función a la estrategia de marketing, lograr una ventaja competitiva que permita una preferencia por el producto que el centro de acopio oferta.
- b. Nivel percibido de diferenciación del producto: Cuando existen varios productos que satisfacen la misma necesidad, el cliente se va a fijar en la calidad o en algún valor agregado que hará que se identifique de mejor manera con cierto producto de una determinada empresa. (Rodríguez J. , 2021)
- c. Costos de cambio para el cliente: Si el precio ofrecido por los productos sustitutos es más bajo, existirá la posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo siempre y cuando sea de buena calidad, los clientes evalúan la calidad después del consumo y lo prefieren para una siguiente compra. (Rodríguez J. , 2021)

2.7.2. Amenaza de Productos Entrantes

La amenaza se da cuando llegan otras empresas con el mismo producto con nuevos recursos y se adueñan de esa parte del mercado. Actualmente Colombia y Perú son países que exportan directamente, por lo cual las empresas que comercializan granadillas, maracuyá y pitahaya provenientes de estos países representan una amenaza. La granadilla es una fruta que

se comercializa en estado natural, por cuanto no hay una mayor evolución de su producto que pueda reconocerse en una amenaza.

Los factores que se pueden tomar como amenaza a nivel de frutas son: calidad, frescura, tamaño, precio, apariencia. Adicional se puede catalogar como amenaza a nuevos productos derivados de la fruta que puedan ingresar al mercado canadiense como: pulpas congeladas, jugos, semillas, postres, preparaciones. En cuanto a la comercialización local, de igual manera los nuevos productores y nuevas empresas que se crean para vender granadilla y frutas sustitutas en Ecuador representan una amenaza para el centro de acopio y los proveedores. Por ello es importante establecer estrategias de valor agregado, y procesos con altos niveles de calidad y supervisión con el objetivo de que la marca de la empresa sea reconocida.

2.8. Rivalidad entre Competidores

Este factor brinda información necesaria para el establecimiento de las estrategias de posicionamiento en el mercado. En este caso, cada empresa exportadora y comercializadora de granadilla en Canadá y en Ecuador, desarrollan tácticas comerciales con las cuales consideran que puede competir en el mercado y destacar entre las otras. Cuando los competidores son muchos y el mercado se satura se vuelve poco atractivo ya que la oferta supera a la demanda (Santander Universidades, 2022).

Si esto llegara a pasar, se pueden evaluar cambios como: incrementar inversión en marketing, reducir costos fijos, generar nuevos convenios, mejorar procesos logísticos, campañas de fidelización, transformar la fruta en productos antes mencionados (pulpas, jugos, venta de semillas).

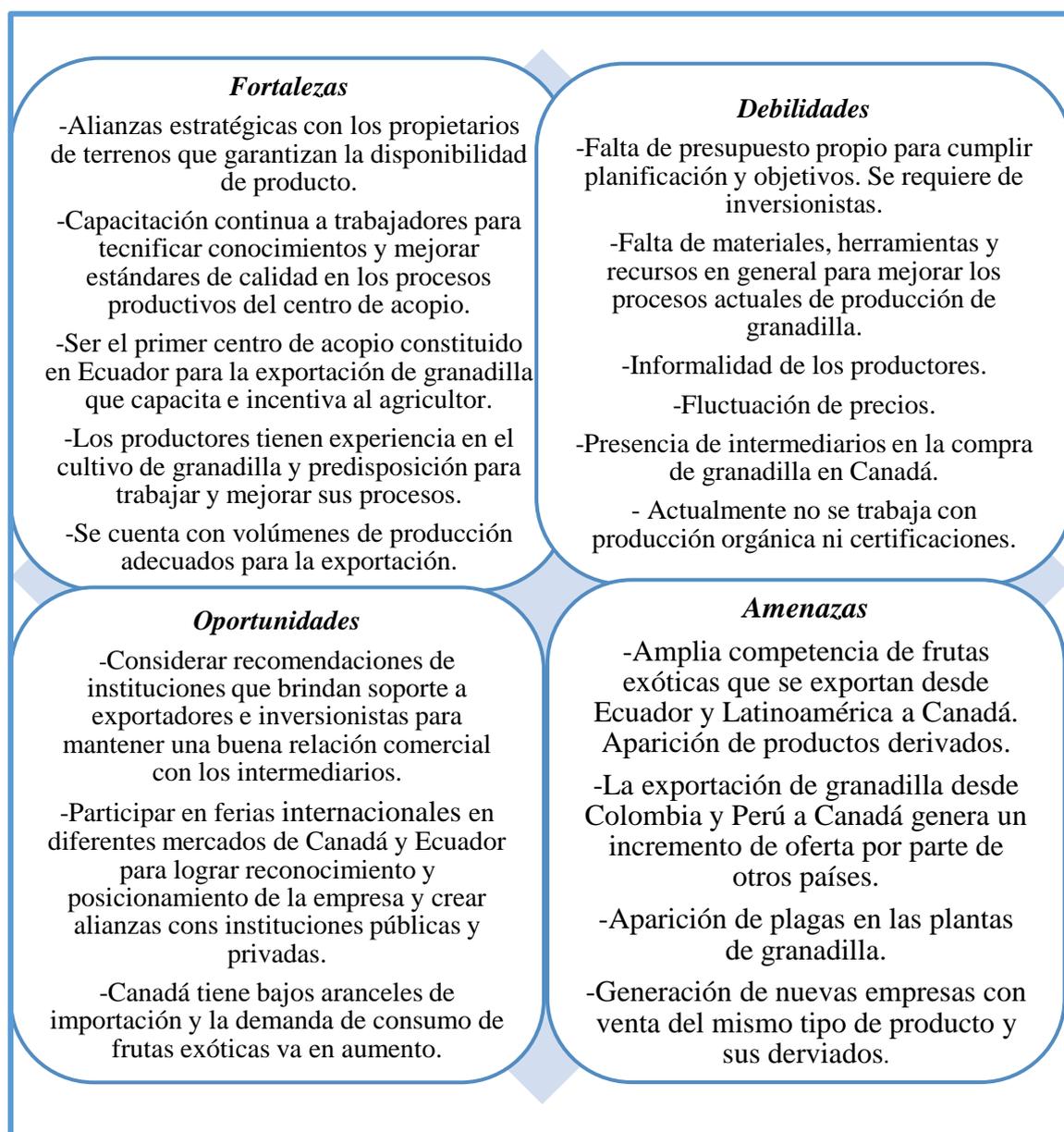
2.9. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que ayuda al análisis de la situación de una empresa. (Espinoza, 2020) Permite un diagnóstico claro de las fortalezas (factores positivos con los que se cuenta), oportunidades (aspectos positivos que se pueden aprovechar

utilizando las fortalezas, debilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir), amenazas (aspectos negativos externos que pueden obstaculizar el logro de objetivos) (matrizfoda.com, s.f.). La Ilustración 8 presenta el desarrollo de la matriz FODA aplicada a la empresa.

Ilustración 8

Matriz FODA



Fuente: (matrizfoda.com, s.f.)

2.10. Perfil del Consumidor Canadiense y sus Características

Según información obtenida de TFO Canadá, el perfil del consumidor canadiense tiene las siguientes características. (TFO CANADA, 2018)

- a. Los hogares canadienses gastan en promedio \$58,600 CAD al año (43,360 USD aproximadamente).
- b. Casi todos los canadienses (90%) realizan compras semanales de frutas y verduras.
- c. En promedio, el canadiense consume 4.2 porciones al día de verduras y frutas frescas.
- d. El cliente canadiense es exigente y bien informado.
- e. Cuenta con altos ingresos, sin embargo, busca el mejor precio y está dispuesto a pagar más por certificaciones.
- f. Tiene un estilo de vida que requiere productos fáciles de preparar en estado congelado y también reconoce los beneficios de los alimentos frescos.
- g. Existe un alto porcentaje de población adulta.
- h. Hay presencia de grupos étnicos, principalmente asiáticos que demandan frutas exóticas en su dieta.

A continuación, se muestra la tendencia de consumo a raíz de la pandemia COVID-19 y las perspectivas de compra, de acuerdo con la Agencia de inspección de alimentos, importadores canadienses. (Canada T. F., 2018)

- a. Evolución del comercio en línea, desde enero 2019, se ha incrementado en casi un 40%.
- b. Principales cadenas de supermercados como: Loblaws, Metro, Sobeys, Casino, Walmart están comprando cada vez más directamente al productor.
- c. Empresas de distribución de alimentos están aumentando el servicio puerta a puerta D2C (Direct to Consumer).

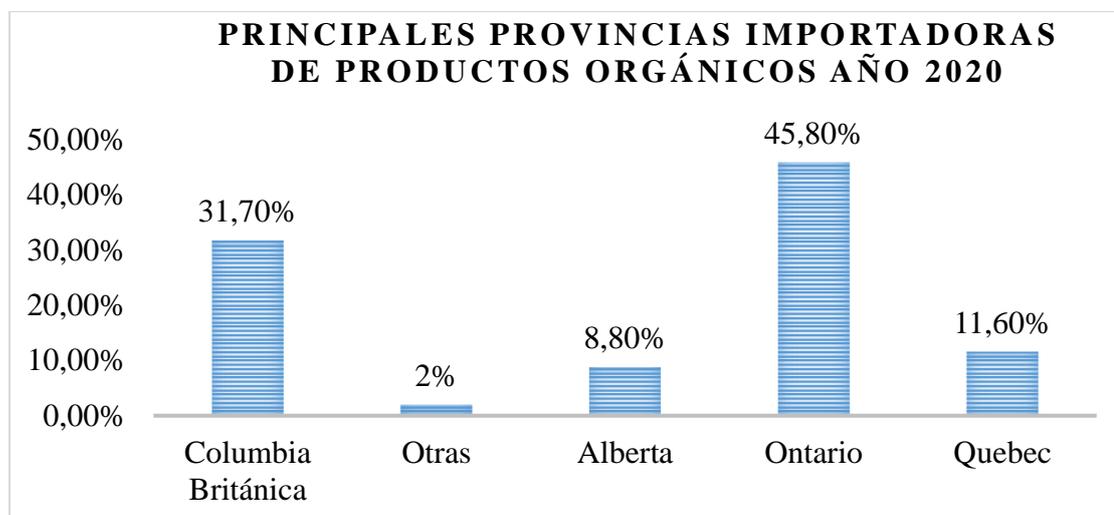
- d. Existe una acelerada demanda por productos que refuercen el sistema inmunológico y los cupos de importación en Canadá aumentarán. De acuerdo con TFO estas frutas son: guayaba, frutilla, mango y maracuyá.
- e. Se está evaluando el uso de plástico reciclado para las frutas y vegetales frescas a raíz del SARS-CoV-2.
- f. Los principales atributos solicitados en alimentos frescos por los canadienses en orden de prioridades:
 - Mejor calidad, fresca y sabor.
 - Contenido nutricional: soporte al sistema inmunológico.
 - Seguridad alimentaria: confianza, certificación Global Gap, protocolos de contención desde la cosecha al empaque.
 - Aproximadamente 3 millones de canadienses perdieron sus empleos y modificaron su comportamiento de compra de productos frescos; sin embargo, continúan buscando buena calidad a un menor precio.

2.11. Mercado de Orgánicos en Canadá

El mercado de orgánicos en Canadá equivale a 3700 millones de dólares americanos. Las ventas de productos orgánicos han aumentado un 57% entre el 2015 – 2020 (Ortiz, 2020). La Ilustración 9 detalla que, dos de cada tres canadienses destinan el 67% de su presupuesto semanal a la compra de orgánicos, y según encuesta realizada por StatsCan, el 78% de los entrevistados elige productos orgánicos porque son beneficiosos para la salud, contienen menos químicos, y son amigables con el medioambiente. (Alonso, 2020)

Ilustración 9

Principales provincias de Canadá importadoras de productos orgánicos año 2020

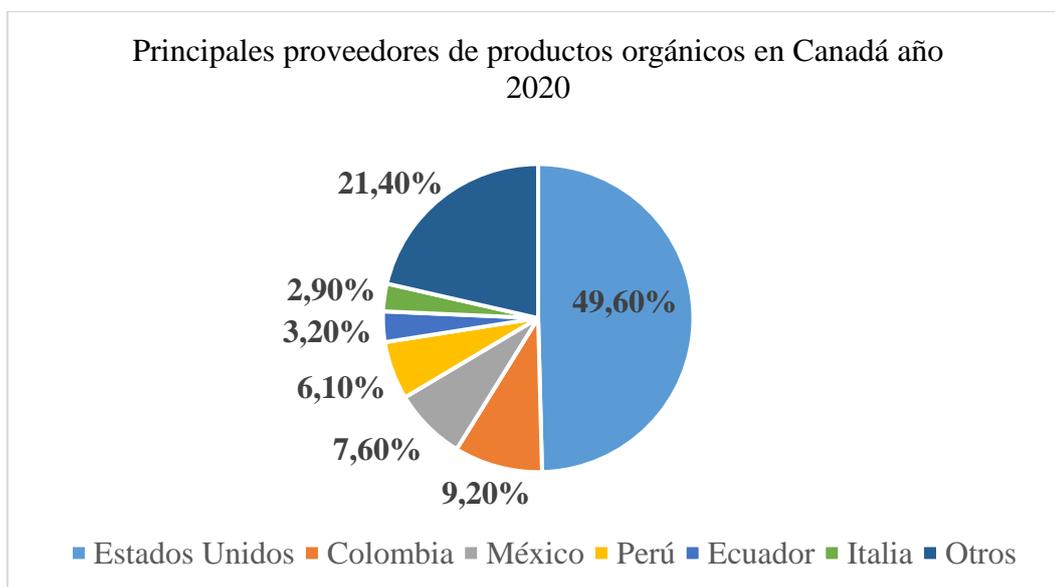


Fuente: (Canada E. d., 2020)

De acuerdo con un estudio de mercado realizado por TFO Canadá en 2018, los compradores de orgánicos equivalen al 58% de la población (más de 20 millones de personas) y se estima que sus gastos sobrepasan en \$17.50 dólares los de un comprador tradicional. Es este sentido, los compradores de productos orgánicos gastan cerca de \$132,70 dólares, mientras que los compradores tradicionales facturan aprox. \$115,22 dólares por semana. A continuación, la Ilustración 10 muestra los porcentajes que ocupan los principales proveedores de productos orgánicos en Canadá.

Ilustración 10

Principales proveedores de productos orgánicos en Canadá

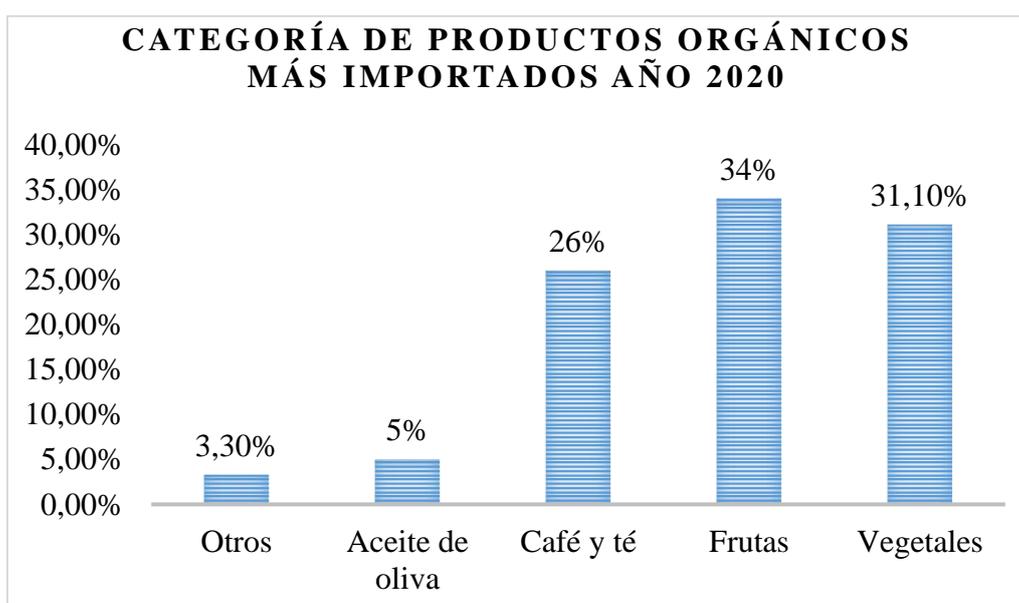


Fuente: (Embajada de Canadá en Ecuador, 2020)

Las frutas y verduras orgánicas son los productos líderes en consumo de orgánicos ocupando el 65% del total de ventas orgánicas en Canadá, y representando el mayor número de compradores del rubro como se muestra en la Ilustración 11 a continuación.

Ilustración 11

Categoría de productos orgánicos más importados en el año 2020



Fuente: (Embajada de Canadá en Ecuador, 2020)

2.12. Análisis Cualitativo

Para realizar el análisis cualitativo se resumirán los datos principales de esta investigación y factores que se deben tomar en cuenta para lograr la exportación de la fruta a un mercado meta específico dentro de Canadá. De la misma manera aplica para la venta a mayoristas nacionales.

- a. El mercado de Canadá es muy extenso y demandante, según datos recopilados sobre las preferencias de consumo y la creciente aceptación de frutas y verduras orgánicas o de primera calidad, se entiende que es una plaza adecuada para la exportación de granadilla. Pese a que la competencia es alta desde Colombia, la propuesta de valor que se plantea desde el centro de acopio genera un factor diferenciador y más adelante se desarrollan las estrategias que permitirán destacar a la empresa, de otras con el mismo giro de negocio.
- b. Tomando en cuenta el cuadro presentado en el análisis del consumidor donde se registran las principales provincias con consumo de frutas, se puede proponer como destino de la granadilla a las provincias de Alberta y Columbia Británica. Ambas representan un 40% del consumo total del mercado de orgánicos. No es recomendable enviar granadilla al mercado de Ontario, ya que Colombia y Ecuador destinan en mayor proporción su producción a esta provincia siendo la más grande de Canadá. En cuanto a Quebec y otras provincias, son menos desarrolladas en el consumo de frutas, y adicional su idioma principal es el francés, por lo que se dificulta la relación comercial y todo el proceso logístico de envío de la granadilla en un tercer idioma. En Alberta y Columbia Británica el idioma principal es inglés.
- c. Una vez elegido el mercado objetivo de exportación en Canadá, se resume la información demográfica de Alberta y Columbia Británica:

- **Provincia Alberta:** La capital es Edmonton, con una población de 4.067.175 habitantes hasta el 2016. Es la cuarta provincia más poblada después de Ontario, Quebec y Columbia Británica. Su idioma oficial es el inglés (Travel Alberta, 2022).
 - **Provincia Columbia Británica:** la capital es Victoria, con una población de 4.648.055 habitantes hasta el 2017. Es la tercera provincia con mayor población detrás de Ontario y Quebec. Su idioma oficial es el inglés (Expedia, 2021).
- d. Se ha determinado que en el año existen tres temporadas de producción con dos meses de cosecha de la fruta. Durante estos meses el centro de acopio trabajará siguiendo la cadena de clasificación, encerado, empaquetado, almacenaje, y embalaje de la fruta para su posterior envío a sus destinos: Alberta y Columbia Británica. Para la distribución en Ecuador la granadilla se clasifica, y se almacena hasta coordinar su entrega.
- e. Se propone almacenar la fruta en frigoríficos ambientados según la temperatura que la fruta requiere. Según cotizaciones realizadas a las empresas ecuatorianas Burvill's y Megafrío, la temperatura promedio para almacenar la granadilla en contenedores fríos está entre los 5°C y 6°C, para poder prolongar su conservación y extender la comercialización de la fruta por un mes más, después de que finaliza cada cosecha. En el siguiente capítulo se determina la etapa de cosecha de la planta según su maduración para una mejor conservación.
- f. Los productos etiquetados como "orgánicos" son aquellos que han sido certificados como elaborados con métodos de producción orgánica claramente definidos. En otras palabras "orgánico" se refiere al proceso de producción más que al producto en sí mismo. (MAG, 2017)

- g. La agricultura orgánica es más conocida como método agrícola en el que no se utilizan fertilizantes ni plaguicidas sintéticos. Según la definición del Codex Alimentarius, “la agricultura orgánica es un sistema holístico de ordenación de la producción que promueve y mejora la salud del agro-sistema, con inclusión de la biodiversidad, los ciclos y la actividad biológicos del suelo.” Resalta la utilización de prácticas de ordenadas más que en el uso de insumos no agrícolas, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requieren sistemas adaptados según su ubicación geográfica. (MAG, 2017)
- h. Se puede evaluar la opción de procesar la fruta (convertirla en pulpa o jugo) como una nueva fuente de ingresos y expansión de mercado.
- i. La venta de la granadilla será a distribuidores mayoristas tanto en Ecuador como en Canadá. No se plantea la opción de entrega a cliente final porque representa una logística más extensa y se carece de recursos, sin embargo, es una opción abierta a mediano - largo plazo.
- j. Según el portal web PROECUADOR en su documento de guía comercial Canadá 2019, de acuerdo con las tendencias y preferencias del consumidor y hay una demanda de productos ecuatorianos apetecibles en el mercado canadiense, en los cuales se encuentra la subpartida arancelaria 08.10.90, clasificación a la que pertenece la granadilla. La Tabla 20 que se muestra a continuación, presenta los productos ecuatorianos con potencial de ser exportados al mercado canadiense.

Tabla 20*Productos ecuatorianos con potencial de ser exportados al mercado canadiense*

Subpartida	Descripción
1704.90	Artículos de confitería sin cacao, incl. Chocolate blanco
1604.14	Preparaciones y conservas de atún, de listados y de bonito "sarda spp", enteros o en trozos
0804.30	Piñas frescas o secas
1511.90	Aceite de palma y sus fracciones, incl. Refinados sin modificar químicamente
2007.99	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos obtenidos por cocción
1008.50	Quinoa
1009.89	Jugo de frutas o verduras, no fermentados, con o sin adición de azúcar u otro edulcorante
0804.50	Guayabas, mangos frescos o secos
1504.20	Grasas y aceites de pescado y sus fracciones, incl. Refinados, sin modificar
0810.90	Tamarindos frescos, jaca, anacardos, litchis, zapotillos, carambola, pitahaya, granadilla

Fuente: (Ministerio de Producción, 2019)

En resumen, la Tabla 20 permite visualizar que Ecuador tiene una gran apertura y demanda de productos orgánicos o naturales que se dan en las diferentes ciudades del país. En función al perfil del consumidor canadiense los productos que se destacan como favoritos son frutas, aceites y carnes como pescado y atún sin modificar; por lo tanto la granadilla tiene un alto potencial de compra y consumo en este país, lo cual favorece a este plan de negocio ya que indica que se ha realizado una elección correcta del mercado internacional al que se apunta su oferta de granadilla de primera calidad.

2.13. Análisis Cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo se toma en cuenta la información brindada por el señor Julio Chicaiza, nativo de Pimampiro y productor de granadilla por más de 20 años. El señor Julio Chicaiza indicó anteriormente que en Pimampiro existen aproximadamente 21 productores de granadilla con cinco hectáreas fértiles cada uno, lo que nos da un total de 105 hectáreas solo en Pimampiro. Se recalca que, para efectos del proyecto, se toma en cuenta sólo al 50% de los productores, teniendo en cuenta que no se conoce con certeza cuantos pueden tener la capacidad, deseo y disponibilidad de tiempo y recursos para invertir y transformar sus cosechas tradicionales a orgánicas para exportación y con factores diferenciadores para presentar una nueva oferta en el mercado ecuatoriano. En la tabla 21 se muestra un resumen de la cantidad de proveedores participantes para desarrollar la capacidad instalada del proyecto en los siguientes capítulos.

Tabla 21

Total, de productores según encuesta y porcentaje seleccionado para iniciar proyecto

Datos	Total, según encuesta	Participación proyecto	Participación inicial
Cantidad Productores	21	50%	11
Hectáreas por productor	5	100%	5
Total hectáreas Centro de acopio	105		53

Por: La Autora

A continuación, se determinará la disponibilidad de granadilla en base a la producción de 53 hectáreas que representa el 50% del total de hectáreas disponibles en Pimampiro, según información brindada por el Señor Julio Chicaiza; y en base al total de la población de Alberta y Columbia Británica. Se recalca que en el año existen tres

temporadas de cosecha, cada una de dos meses, por lo que los totales de producción reflejados anualmente están en función de los 6 meses de cosecha:

- Temporada 1: abril – mayo
- Temporada 2: agosto – septiembre
- Temporada 3: diciembre – enero

En la Tabla 22, se presenta la producción anual de granadilla de primera y segunda calidad, en unidades, cajas y peso.

Tabla 22

Producción total anual. 53 hectáreas de granadilla pertenecientes a 11 productores

Producto	Unidades por caja	Cajas por año	Granadilla en unidades	Peso kg por caja	Peso total kg	Toneladas
Granadilla de 1ra. Exportación	144.900	63.347	7.284.848	17	1.076.891	1.076,89
Granadilla de 2da. Consumo local	191.520	18.554	2.820.132	12	222.642	223
Total Producción anual	336.420	81.900	10.104.980		1.299.533	1.299.89

Por: La Autora

2.13.1. Proyección Estimada de la Oferta

La Tabla 23 muestra el comportamiento histórico de la oferta de granadilla en toneladas que Ecuador exportó desde el 2017 al 2021 a Canadá.

Tabla 23

Comportamiento histórico de la oferta de granadilla ecuatoriana en Canadá T.M

AÑO	TM Exportada
2017	54,70
2018	130,40
2019	118,20
2020	149,00
2021	123,10

Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)

Esta información se utilizó de base para realizar el cálculo de la demanda proyectada, en función al promedio de crecimiento en los últimos cinco años. La tendencia indica que el promedio de crecimiento será de 11,05%, como se muestra a continuación en la Tabla 24.

Tabla 24

Proyección de la oferta de granadilla ecuatoriana a Canadá

AÑO	T.M Proyectadas a Exportar por Ecuador
2022	165,48
2023	179,44
2024	194,58
2025	211,08
2026	242,63

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

2.13.2. Proyección Estimada de la Demanda

Según la (TFO Canada, 2018), el costo aproximado de la canasta alimentaria en Canadá es de \$58.600 anualmente, de los cuales \$702 corresponden al consumo de frutas. Siendo el consumo de frutas de 223 kg por año por persona. La Tabla 25 presenta a continuación el total de la población canadiense y su porcentaje de representación.

Tabla 25*Población total canadiense con su porcentaje de representación*

N°	Provincias	Población Total	Representación
1	Ontario	13.448.494,00	38,26%
2	Quebec	8.164.361,00	23,23%
3	Columbia Británica	4.648.055,00	13,22%
4	Alberta	4.067.175,00	11,57%
5	Manitoba	1.278.365,00	3,64%
6	Saskatchewan	1.098.352,00	3,12%
7	Nueva Escocia	923.598,00	2,63%
8	Nuevo Brunswick	747.101,00	2,13%
9	Terranova y Labrador	519.716,00	1,48%
10	Isla del Príncipe Eduardo	142.907,00	0,41%
11	Territorios del Noroeste	41.786,00	0,12%
12	Nunavut	35.944,00	0,10%
13	Yukón	35.874,00	0,10%
	Población total Canadá	35.151.728,00	100%

Por: La Autora

Como se observa en la tabla 25, la población más representativa de Canadá se encuentra en Ontario, Quebec, Columbia Británica y Alberta. Adicional se obtiene el total de fruta importada por Canadá en los últimos 5 años, según información obtenida del portal Trade Map como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26*Datos sobre la fruta importada por Canadá en los últimos 5 años*

Código	Descripción del producto	2017	2018	2019	2020	2021
0803	Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos	598.147	598.691	603.090	617.034	612.074
0805	"Agridos ""cítricos"", frescos o secos"	471.229	477.972	498.887	507.830	498.645
0807	Melones, sandías y papayas, frescos	399.021	402.976	387.904	377.832	404.544
0804	"Dátiles, higos, piñas ""ananás"", aguacates ""paltas"", guayabas, mangos y mangostanes, frescos ...	291.360	306.489	304.553	317.693	337.320
0810	"Fresas, frambuesas, zarzamoras, grosellas y demás frutos comestibles, frescos (exc. frutos ...	240.698	248.945	255.458	261.281	285.175
0808	Manzanas, peras y membrillos, frescos	280.221	283.700	266.469	256.598	258.927
0806	Uvas, frescas o secas, incl. las pasas	204.316	210.640	211.103	212.219	209.944
0811	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de ...	112.641	133.196	148.358	151.320	165.173
0809	"Albaricoques ""damascos, chabacanos"", cerezas, melocotones ""duraznos"", incl. los griñones ...	87.038	83.689	87.414	84.903	92.604
0802	"Frutos de cáscara, frescos o secos, incl. sin cáscara o	63.448	68.498	67.183	71.428	73.443

	mondados (exc. cocos, nueces del Brasil ...					
0801	"Cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón [mery, cajuil, anacardo, ""cajú""], frescos ...	34.031	37.355	37.239	33.945	40.015
0813	"Albaricoques ""damascos, chabacanos"" , ciruelas, manzanas, melocotones, peras, papayas, tamarindos ...	12.086	12.604	12.102	12.517	12.844
0812	Frutos conservados provisionalmente, p.ej. con gas sulfuroso o con agua salada, sulfurosa o ...	2.491	2.281	2.421	1.861	2.267
0814	"Cortezas de agrios ""cítricos"" , de melones o sandías, frescas, congeladas, secas o presentadas ...	596	554	468	568	907
	Total de toneladas de frutas importadas por Canadá	2.797.323	2.867.590	2.882.649	2.907.029	2.993.882

Fuente: (Trademap, 2022)

La Tabla 27 muestra el consumo de frutas en Alberta y Columbia Británica, en función a las toneladas importadas en los últimos cinco años con la partida 0810 a la que pertenece la granadilla.

Tabla 27*Consumo de frutas en Alberta y Columbia Británica*

N°	Provincias	Representación mercado total	2017	2018	2019	2020	2021
1	Columbia Británica	34,33%	82.631,62	85.462,82	87.698,73	89.697,77	97.900,58
2	Alberta	30,04%	72.305,68	74.783,08	76.739,58	78.488,81	85.666,57
	Total	64,37%	154.937,30	160.245,90	164.438,31	168.186,58	183.567,15

Fuente: (Trademap, 2021)

En el análisis cualitativo se determinó que el 8,80% del total de la población de la provincia de Alberta, tiene tendencia de consumo de alimentos orgánicos, y el 31,70% de la población de Columbia Británica tiene tendencia de consumo de alimentos orgánicos como se muestra a continuación en la Tabla 28.

Tabla 28*Porcentaje de consumo de frutas en Alberta y Columbia Británica*

Datos	Total, población	Total, orgánicos en Canadá	Mercado objetivo
Población Alberta	4.067.175,00	8,80%	357.911,40
Población Columbia Británica	4.648.055,00	31,70%	1.473.433,44
Total, población mercado objetivo	8.715.230,00	40,50%	1.831.344,84

Por: La Autora

Con el objetivo de establecer la demanda de frutas en toneladas, la Tabla 29 presenta un resumen del consumo de frutas promedio que existe en Alberta y Columbia Británica anualmente por sus habitantes, y la demanda de fruta que esto representa tomando en cuenta el mercado objetivo (total de habitantes con preferencia de consumo de orgánicos en Canadá).

Tabla 29

Consumo de frutas promedio en el año (que año) por número de habitantes.

Mercado objetivo	Consumo de fruta promedio	Total habitantes	Demanda total kg	Demanda en Tm
Demanda en Alberta	223kg	357.911,40	79.814.242,20	79.814,24
Demanda en Columbia Británica	223kg	1.473.433,44	328.575.657,12	328.575,66
Demanda total del proyecto		1.831.344,84	408.389.899,32	408.389,90

Por: La Autora

Para analizar la tendencia del mercado, se registra a continuación en la Tabla 30, la importación en toneladas, de frutas bajo el código 0810 por Canadá en los últimos cinco años, se evidencia un crecimiento del 9,1% de la tendencia de consumo de frutas.

Tabla 30

Importación de frutas por Canadá en los últimos cinco años (TM)

Datos	2017	2018	2019	2020	2021
Total, de toneladas de frutas importadas cód. 0810 por Canadá	240.698	248.945	255.458	261.281	285.175
Incremento en toneladas	-	8.247	6.513,00	5.823	23.894
Porcentaje de incremento	-	3,4%	2,6%	2,3%	9,1%

Fuente: (Trademap, 2021)

La Tabla 31 que se muestra a continuación indica el total de frutas importadas por Alberta y Columbia Británica bajo el código 0810, en función a su porcentaje de representación del mercado total por su número de habitantes, de igual manera con un crecimiento del 9,1% en la compra de frutas en el 2021.

Tabla 31*Frutas importadas por Canadá bajo el código 0810*

N°	Provincias	Representación mercado total	2017	2018	2019	2020	2021
1	Columbia Británica	34,33%	82.631,62	85.462,82	87.698,73	89.697,77	97.900,58
2	Alberta	30,04%	72.305,68	74.783,08	76.739,58	78.488,81	85.666,57
	Total	64,37%	154.937,30	160.245,90	164.438,31	168.186,58	183.567,15
Incremento en toneladas				5.309	4.192,42	3.748	15.381
Porcentaje de incremento anual				3,4%	2,6%	2,3%	9,1%

Fuente: (Trademap, 2021)

Además se realizó la proyección de importación de frutas de las mismas provincias en los próximos cinco años para determinar el porcentaje de incremento de la demanda por sus habitantes como se detalla a continuación en la Tabla 32.

Tabla 32*Proyección demanda 2022 hasta el 2026*

N°	Provincias	Representación mercado total	2022	2023	2024	2025	2026
1	Columbia Británica	34,33%	102.175,63	106.877,58	111.795,91	117.384,54	123.891,00
2	Alberta	30,04%	89.407,39	93.521,78	97.825,50	102.715,75	108.409,14
	Total	64,37%	191.583	200.399	209.621	220.100	232.300
Incremento en toneladas			8.015,87	8.816,34	9.222,05	10.478,88	12.199,85
Porcentaje de incremento anual			4,37%	4,60%	4,60%	5,00%	5,54%

Fuente: (Trademap, 2021)

2.13.3. Demanda Insatisfecha

Una demanda insatisfecha es aquella que la competencia no ha podido satisfacer y es la diferencia o resultado que se debe considerar a fin de afianzar estrategias para abordar ese sector del mercado que en la actualidad se encuentra abandonado (Mondragón, 2019). Para

calcular la demanda insatisfecha, se toma el total de la demanda de las provincias de Alberta y Columbia Británica en función al promedio de kilos que se consumen por año por sus habitantes, y se resta del total de la oferta (importación de fruta bajo el código 0810, por las mismas provincias en el año 2021). La Tabla 33 muestra la demanda insatisfecha, la misma que se calcula restando la demanda y la oferta. En base a estos datos se determina que existe una demanda insatisfecha total de 123.214,90 toneladas entre las dos provincias; esto quiere decir que hay un mercado del disponible del **69.82%** que puede ser cubierto con exportación de nueva fruta para el consumo de los canadienses.

Tabla 33

Demanda insatisfecha en base al último año de importaciones por los dos mercados objetivos

Demanda Alberta y Columbia Británica (Tm)	408.389,90
- Oferta (Tm)	285.175
= Demanda Insatisfecha (Tm)	123.214,90

Por: La Autora

2.13.4. Cálculo Estimado de Exportación

Considerando que la capacidad operativa de este proyecto es de 7.284.848 unidades, equivalente a 1.076.891 kilos convertidos en **1 077 toneladas en el año** (con el 50% de agricultores de Pimampiro), se puede cubrir en una pequeña parte de la demanda insatisfecha del mercado, por lo que la exportación de granadilla es viable a este mercado. Dividiendo la oferta del centro de acopio en toneladas para la demanda insatisfecha obtenida en toneladas, apenas se puede satisfacer un **8,74%** del mercado disponible.

En la Tabla 34 se genera una proyección del crecimiento de la exportación en toneladas que puede tener el centro de acopio, tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento que puede tener la exportación de granadilla ecuatoriana a Canadá. En base a esto, el centro de acopio puede tener un crecimiento promedio de 0,63% en su exportación en los siguientes años.

Tabla 34*Cálculo estimado de ventas en toneladas*

Año	Demanda Insatisfecha	% de crecimiento exportaciones ecuatorianas	Proyección crecimiento en toneladas Centro de Acopio	Porcentaje de oferta en función a la demanda
Año 1	191.583	8,44%	1076,89	0,56%
Año 2	200.399	8,44%	1167,7438	0,58%
Año 3	209.621	8,48%	1266,7639	0,60%
Año 4	220.100	14,95%	1456,0836	0,66%
Año 5	232.300	14,95%	1673,6973	0,72%

Por: La Autora**2.14. Resumen**

En esta sección del estudio se procedió a realizar un estudio de mercado, donde se analizó detalladamente la situación actual del mismo, especificando las características del producto, ubicando la plaza destino e identificando sus particularidades; de igual manera se procedió a analizar las características de la competencia y las líneas de distribución; se realizó el cálculo de la demanda de las provincias de Alberta y Columbia Británica y su comparación con la oferta que puede brindar el centro de acopio, logrando satisfacer un 8,74% del amplio mercado objetivo en Canadá. En cuanto al mercado objetivo en Ecuador se destaca que no es conveniente enviar la fruta a provincias en donde actualmente se cosecha la fruta como Azuay o Loja, es preferible estudiar la oportunidad de nuevas plazas comerciales como mercados en el Oriente, en ciudades de la costa o Galápagos para generar una oferta distinta y analizar la aceptación de la granadilla; también se puede evaluar una estrategia de venta a supermercados mejorando la producción de la fruta.

Capítulo 3: Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento en el que se recopila el análisis de la situación de la empresa, los objetivos a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación que se llevará a cabo para su ejecución. (Cyberlink, 2022) Se sugiere que el plan de marketing sea actualizado cada año, según se vayan cumpliendo o no los objetivos previamente trazados. El plan de marketing permite evaluar la situación actual de la empresa, su posicionamiento en el mercado y trazar los planes a futuro en función de la evaluación de indicadores de gestión y cumplimiento de estrategias planteadas (Marta Miñarro, 2022).

En el presente plan de negocios ya se desarrolló previamente el análisis del mercado y su competencia nivel nacional y extranjera. También se evaluaron mediante la matriz FODA las barreras y oportunidades que tiene la empresa y fuera del país, los objetivos principales de la creación del plan de negocios también fueron planteados. A continuación, se establecerán los objetivos y estrategias de marketing en base a la teoría del Marketing Mix para un correcto desarrollo de la gestión comercial y de procesos dentro de la empresa.

3.1 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos de marketing se plantean en base al acrónimo SMART en inglés (Cyberlink, 2022), que representan lo siguiente:

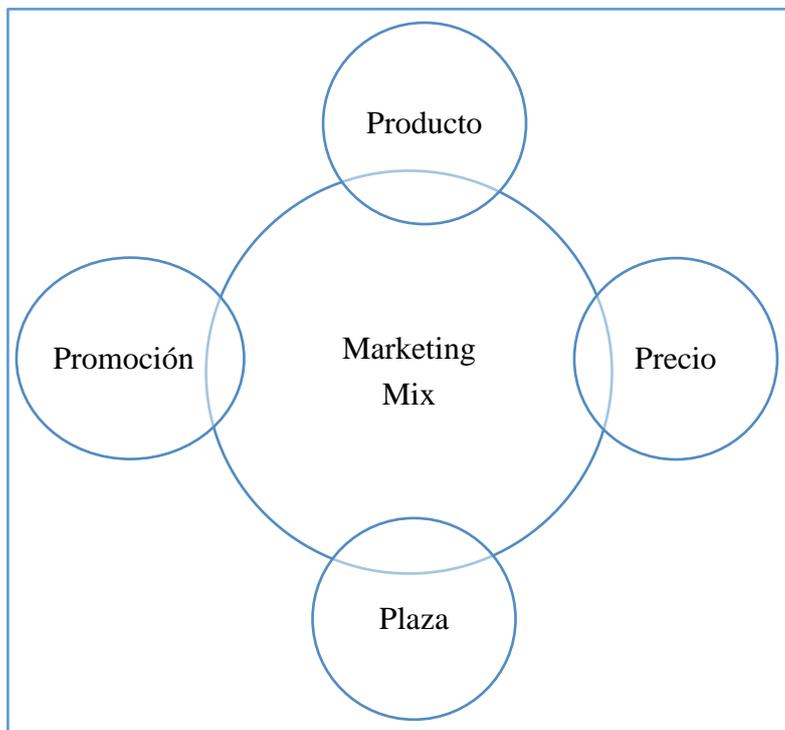
- **Specific:** Los objetivos deben ser específicos y concretos.
- **Measurable:** Los objetivos deben ser medibles y cuantificables, saber cómo se van a medir para evaluar su efectividad.
- **Achievable:** Los objetivos deben ser alcanzables partiendo de la situación actual de la empresa. Se debe tomar en cuenta los recursos, tiempo y esfuerzo del personal para lograrlos.
- **Relevant:** Los objetivos de marketing tienen que responder a los objetivos del negocio.

- Time-bound: es importante que los objetivos tengan fecha límite de cumplimiento, y de esa manera poder medirlos y tomar acciones correctivas de ser necesario.

Los objetivos de este proyecto se establecen en base a los elementos básicos de marketing, el “Marketing Mix”. Este término se refiere al conjunto de acciones que una empresa utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado (Olivier, 2021). El Marketing Mix engloba cuatro componentes elementales: producto, precio, plaza y promoción como se muestra en la Ilustración 12.

Ilustración 12

Componentes del Marketing Mix



Fuente: (Olivier, 2021)

3.2 Producto

Un producto se define como todo bien o servicio que una empresa produce con el objetivo de comercializarlo en un mercado y satisfacer una necesidad del consumidor (Quiroa M. , 2022). La ficha técnica de la granadilla a ser comercializada en Ecuador y los mercados de Alberta y Columbia Británica en Canadá se presenta a continuación en la Tabla 35.

Tabla 35*Ficha técnica granadilla*

Ficha Técnica	
<i>Características Generales</i>	
Producto	Granadilla
Nombre Técnico	Passiflora Lingularis
Característica	Fruta fresca
Unidad de medida	Kilogramo
Subpartida Arancelaria	0810.90.10.00 - - Granadilla, "maracuyá" (parchita) y demás frutas de la pasión (Passiflora spp.)
<i>Características Físicas</i>	
Exocarpio o corteza dura	28,20%
Mesocarpio o corteza blanca	17,50%
Endocarpio o pulpa comestible	44,70%
Semillas	8,70%
Densidad promedio	1,067 g/ml
pH promedio	4,6
<i>Composición nutricional</i>	
Calorías	46 – 97 kcal
Agua	72,93 – 86 g
Proteínas	1,2 - 2,20 g
Grasa	0.7 g
Carbohidratos	11 - 23,38 g
Fibra	1,5 - 10,4 g
Ceniza	0,8 - 0,9 g
Calcio	7,0 – 12 mg
Fósforo	30 – 68 mg
Hierro	0,80 - 1,6 mg
Vitamina C	20 – 30 mg
<i>Características Técnicas</i>	

- El fruto es una cápsula ovoide o elíptica, sostenida con un pedúnculo largo que tiene dos brácteas y que mide de 6 a 12cm de largo, la cáscara es dura, amarilla con puntos blancos con seis líneas del ápice a la base, de color variable de acuerdo con el grado de madurez.
- El epicarpo está formado de varias capas de células cortas y de paredes muy gruesas y amarillas, y aunque miden menos de 1mm de espesor le da una gran solidez a la fruta, el mesocarpo es blanco y esponjoso, seco de 5mm de grosor. El epicarpo duro y mesocarpo seco favorecen el almacenamiento y transporte de la granadilla.
- La pared del ovario está representada en los frutos maduros por una membrana blanca.
- En el interior de las granadillas, las semillas se agrupan en tres placentas longitudinales situadas en las paredes.
- Las semillas son planas, elípticas, negras rodeadas de un arilo transparente y gelatinoso que se constituye en la parte comestible.
- Este arilo se compone de parénquima que contiene azúcares y principios ácidos que determinan un sabor dulce y muy agradable.

Características Mínimas

- Enteras, con la forma característica de la variedad.
- De aspecto fresco y consistencia firme.
- Sanas, libres de ataques de insectos o enfermedades.
- Limpias, exentas de olores, sabores o materias extrañas visibles.
- Deben tener pedúnculo y el corte debe quedar a la altura del primer nudo.
- La granadilla debe conservar la capa de cera natural presente en la cosecha.

Envasado

Los empaques deberán brindar la suficiente protección al producto, de manera que se garantice la manipulación, transporte, y conservación de las granadillas. El contenido de cada empaque debe ser homogéneo y estar constituido por granadillas del mismo origen, variedad, categoría, color y calibre. Los materiales utilizados deben ser nuevos, limpios y no ocasionar ningún tipo de alteración al producto.

Presentación

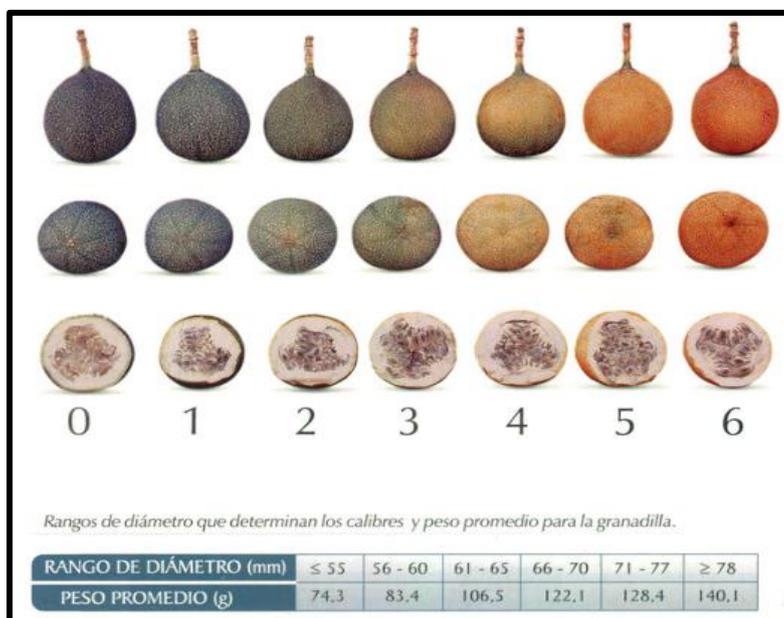
Los envases deberán ser rígidos, de cartón corrugado o de madera, de 40 cm o 50 cm x 30 cm x 10cm.

Fuente: (Ficha técnica granadilla, 2020)

La madurez de la granadilla se aprecia visualmente por su color externo. Se recolecta con un grado de madurez mínimo del 75%, color externo anaranjado, desarrollo completo de la fruta, sabor característico. Según información brindada por el agricultor Julio Chicaiza, se debe cosechar la granadilla en el punto de maduración #4 como se muestra en la Ilustración 13, en este estado la granadilla es de color amarillo y verde. Esto permite que se conserve entre 4 a 6 semanas, más hasta que llegue al consumidor final.

Ilustración 13

Proceso de maduración de la granadilla



Fuente: (Ficha técnica granadilla, 2020)

Para respaldar la comercialización de granadilla, este producto estará avalado por el centro de acopio, registrado como una empresa legalmente constituida en Ecuador. En los siguientes capítulos se registra la estructura organizacional y modelo de empresa elegida. A continuación, en la Ilustración 14, se detalla el nombre de empresa y la imagen que representará a la granadilla, como parte de las estrategias de producto.

- **Nombre de la empresa:** PASSAGRO. Este nombre se deriva de las iniciales del nombre técnico de la granadilla “Passiflora Ligularis”, y representa también el trabajo de los productores de granadilla en la agricultura, “Agro”.

- **Slogan de la empresa:** “Fruta de calidad.” El slogan se deriva de una de las actividades principales que realizan los centros de acopio. El seleccionar fruta de calidad en función a la clase, apariencia, color, peso, frescura; es fundamental para que la comercialización sea exitosa y la granadilla del centro de acopio sea reconocida por los niveles de cuidado que se manejan en las plantaciones de los proveedores.
- **Logo de la empresa:** Otra estrategia es establecer un logo que permita identificar al centro de acopio en las relaciones comerciales con los clientes, y su granadilla en los consumidores; lo que genera un factor diferenciador de la competencia.

Ilustración 14

Imagen de la empresa PASSAGRO



Por: La Autora

Adicional a esto es importante detallar el empaque, peso, embalaje y presentación que va a tener el producto en la venta nacional y extranjera. Estas características se representan en la Tabla 36 que se muestra a continuación.

Tabla 36

Tamaño y peso de la granadilla de primera, segunda y tercera calidad

Dimensiones	Granadilla de primera	Granadilla de segunda calidad	Granadilla de tercera calidad
Tamaño	> 7cm	Entre 6.5cm a 7.5cm	< 6.5cm
Peso	> 120gr	Entre 100gr a 120gr	< 100gr

Fuente: (Navarrete, 2017)

3.2.1. *Empaque para la Distribución Nacional*

Para la venta interna, la granadilla es empacada en cajas de cartón que el comprador generalmente facilita; este empaque es representado por la Ilustración 15 que se muestra a continuación. Entre cada capa de fruta se coloca una hoja de papel periódico para evitar el contacto entre las granadillas, esto evita que la capa protectora de la fruta se raye y se manche (Navarrete, 2017). La presentación de comercialización en los mercados mayoristas es en cartones de 30 libras y 20 libras (Gobierno Provincial de Imbabura, 2020).

Ilustración 15

Empaque de cartón para la distribución nacional de granadilla



Fuente: Microempaquescali.com

En la Ilustración 16, se muestra un empaque diferente en el caso de que se eleve la calidad del producto para venta nacional, y se tome como opción a futuro su distribución a supermercados y cadenas nacionales.

Ilustración 16

Empaque de cartón para la distribución nacional de granadilla



Por: La Autora

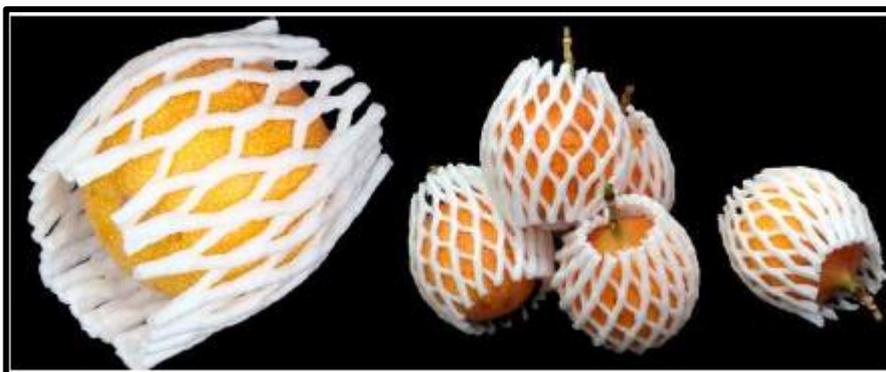
3.2.2. *Empaque para Exportación*

El empaque y embalaje deben apoyar la conservación del producto para evitar cambios no deseados en su grado de madurez antes de su consumo. Cada producto fresco requiere de cuidados especiales, se puede usar sistemas de acojinamiento en el interior de los cartones para evitar daños por vibración, golpes, raspones al momento de ser transportada a Canadá. (Morán, 2014)

Una vez seleccionadas las frutas para exportación, se debe colocar a las granadillas individualmente una malla de polietileno espumado para frutas, esto ayudará a proteger la fruta como primer embalaje como se muestra en la Ilustración 17. Este embalaje es 100% impermeable, absorbe impactos y vibraciones, es fácil de manipular, flexible, liviano, no es tóxico y se adapta al tamaño y forma de la fruta, además brinda el acolchonamiento necesario para su protección. (Morán, 2014)

Ilustración 17

Empaque de la granadilla para exportación



Fuente: (Morán, 2014)

Luego se las acomodará en cajas de cartón como se muestra en la Ilustración 18. Las dimensiones exteriores recomendadas para los empaques de comercialización de frutas y hortalizas corresponden al módulo de base normalizado en la ISO 3394 de: 60 cm x 40 cm y altura entre 15 cm.

Ilustración 18

Embalaje de granadilla en cajas de cartón para exportación



Por: La Autora

Las cajas de cartón corrugado deben cumplir ciertos requisitos establecidos en la norma NTC 5422, (2006) de empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos como se muestra en la Ilustración 19. Estos requisitos son los siguientes: (Logihfrutic, 2017)

- Dentro de la caja es recomendable poner 4 o 5 hileras de frutas procurando no amontonar demasiado el producto, tampoco sobrellenar la caja con una cantidad mayor a la de su capacidad.
- La caja en el interior se debe recubrir con materiales resistentes al agua para hacerla resistente a cambios de temperatura y humedad.
- Todas las perforaciones deben estar diseñadas y colocadas de tal manera que la caja no se debilite, por lo que no deben ubicarse cerca de los rincones y limitarse al 5% y 7% del área lateral. Por facilitar el proceso de reciclaje la caja de cartón no debe llevar clavos, ganchos o grapas. (Logihfrutic, 2017)

Ilustración 19

Embalaje y empaquetado de la granadilla



Fuente: (Midagri.gob.pe, 2020)

Las medidas de cartón también corresponden al tamaño de las estibas o pallets de madera utilizadas en el mercado internacional y cumplen con la normativa NIMF-15, lo que le permite ser transportado a Estados Unidos y Canadá. Las estibas para transporte aéreo tienen las medidas: 122 x 102cm como se muestra en la Ilustración 20 (Logihfrutic, 2017).

Ilustración 20

Estibas de madera utilizadas en el mercado internacional



Fuente: (CASAFRESCA.COM, 2020)

3.3. Precio

El precio se define como la cantidad en términos monetarios a la que los productores están dispuestos a vender su producto, y los consumidores están dispuestos a comprarlos, siempre y cuando exista un equilibrio entre oferta y demanda. (Sevilla, 2020)

3.3.1. Precio para Venta a Mayoristas Nacionales

De acuerdo con información tabulada en entrevistas realizadas, el precio de venta actual a mayoristas es el que se muestra a continuación en la Tabla 37.

Tabla 37*Precio de venta actual de la granadilla a mayoristas*

Precio/Producto	Granadilla de primera	Granadilla de segunda
Precio cuando hay competencia de Colombia	\$15 - \$17, caja de 17kg. Contiene hasta 130 granadillas	\$10 - \$12, caja de 17kg. Contiene hasta 150 granadillas
Precio sin competencia de Colombia	\$20 - \$22, caja de 17kg. Contiene hasta 130 granadillas	\$17, caja de 17kg. Contiene hasta 160 granadillas

Fuente: Entrevistas a productores Pimampiro.

El beneficio que van a tener los proveedores que mantengan contrato con el centro de acopio, es que se les va a pagar un valor fijo por la granadilla independiente de la competencia de fruta colombiana que ingresa por temporadas, y con el objetivo de que sigan procesos de calidad en sus cultivos para lograr un factor diferenciador en la fruta y que cumpla con los requisitos de ingreso a Canadá. El valor por pagar a proveedores con contrato, por el mismo peso de producto entregado es de \$ 20 la granadilla de primera calidad y de \$15 la granadilla de segunda y tercera calidad. En los siguientes capítulos se desarrolla el desglose de costos y evaluación financiera del proyecto para determinar la rentabilidad.

3.3.2. Precio de Venta para Exportación hasta el Importador

Para poder determinar el precio de venta de exportación es importante primero revisar los Incoterms 2020 que regulan actualmente el comercio internacional. A continuación, se desarrolla un análisis de los incoterms para establecer las responsabilidades de comprador y vendedor y así tener mayor claridad sobre costos y obligaciones que la empresa debe cubrir.

3.3.2.1 Incoterms. Son un grupo de normas internacionales, establecidas en la Cámara de Comercio Internacional, conforman las cláusulas comerciales que son establecidas en el contrato compraventa internacional (ICC, 2022). Los Incoterms determinan hasta

donde se establece el precio del producto, delimita exactamente la transferencia de riesgos que tiene el vendedor sobre la mercancía y pasa al comprador; ubicación exacta de la presentación de la mercancía; establece cuál de las partes contrata y paga el transporte y el seguro, así como los documentos tramitan por cada una de las partes. (ICC, 2022).

Los incoterms más utilizados para envío aéreo hasta importadores con CPT y FCA.

3.3.2.1.1 FCA (*Free Carrier*). Traducido al español indica Franco Transportista. Es decir, el vendedor internacional debe encargarse de dejar la mercancía antes del puerto de origen, en un punto previamente pactado entre ambas partes (ICC, 2022). En este caso las responsabilidades del vendedor son las de cubrir con los costos de embalaje y verificar que el producto se envíe en perfecto estado, garantizar que se coloque la carga en el punto convenido (encargarse de la logística de despacho), cubrir los gastos de transporte internos (en el punto de origen del producto), cubrir con los gastos de aduana de exportación, entregar la mercancía al transportista internacional, el cual cubre el comprador. Por su parte, el comprador corre con la mayoría de los gastos de transporte y debe contratar al transportista principal para el envío de mercadería al exterior, debe contratar un seguro para la mercadería hasta su lugar de destino y cubrir con los gastos de importación de mercancías, gastos arancelarios, y cualquier logística o trámite adicional. (ICC, 2022)

3.3.2.1.2 CPT (*Carriage and Insurance Paid to*). Traducido al español significa: Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido). El CPT puede aplicarse a cualquier medio de transporte, el vendedor se obliga a contratar y asumir todos los costos para el transporte de la mercadería hasta el lugar de destino convenido por ambas partes. La empresa vendedora entrega y transmite los riesgos al comprador en el momento en que pone la mercancía a disposición de la compañía transportista que haya contratado (ICC, 2022). De acuerdo con esta información, las responsabilidades del

vendedor son: suministrar productos al comprador en perfecto estado y con facturas, hacerse cargo de logística relacionada (documentos, y realizar la declaración de exportación y notificar los estatus al comprador. En cuanto al comprador, debe asumir los impuestos y gastos relacionados con la importación, y gastos derivados del transporte para que la mercancía llegue desde el puerto o punto convenido a su fábrica, puede contratar un seguro ya que el vendedor no está obligado a hacerlo. (ICC, 2022)

3.3.3. Precios de Exportación en FCA

Para tener una idea más clara sobre los precios aproximados de exportación de granadilla, se toma información referencial del exportador Vera Rojas Juan Agustín, sobre los envíos de granadilla realizados a Canadá vía aérea desde enero a mayo 2021; estos datos se ven reflejados en la Tabla 38 que se muestra a continuación.

Tabla 38

Precios aproximados de exportación de granadilla FCA

EXPORTADOR	BULTOS	PESO BRUTO	US\$ FOB	PESO NETO	PRECIO KILO
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	2	1863,73	8082,88	1720	\$ 4,70
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	50	1650	7770,68	1500	\$ 5,18
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	5	1431	5771,92	1320	\$ 4,37
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	50	1406	5399,76	1250	\$ 4,32
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	3	1093	4225,9	1000	\$ 4,23

Fuente: (DATASUR, 2021)

Con relación a esta información, se determina que el precio promedio por cada kilo de granadilla enviado a Canadá en modalidad FCA es de \$4,56. Dentro de este valor se

encuentran: costos por trámites de exportación, costos de autorizaciones fitosanitarias, costos de transporte interno. El costo por kilo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PRECIO POR KILO} = (\$/ \text{ precio neto}) + \text{costo trámites de exportación} + \text{certificado control fitosanitario} + \text{flete interno.}$$

3.3.4. Precios de Exportación en CPT

Se realizaron cotizaciones a las empresas ecuatorianas Direct Cargo y Siatigroup, quienes entregaron las siguientes tarifas en un requerimiento de exportación de 1000 kg de granadilla vía aérea. Las cotizaciones realizadas se muestran a continuación; la cotización Direct Cargo se muestra en la Tabla 39 y la de Siatigroup en la Ilustración 21.

Tabla 39

Cotización Direct Cargo

AEROLÍNEA	AIR CANADA
RUTA	UIO-LIM-YYZ
TARIFA + 500 KG/CHG	USD 2.60
TARIFA + 1000 KG/CHG	USD 2.50
HAWB CHG (Cargo del corte de guía)	USD 18.00
DUE AGENT (Comisión agente de carga)	USD 45.00
AWA (Costo de guía aérea)	USD 20.00

Fuente: (Direct Cargo, 2022)

Ilustración 21

Cotización Siatigroup

MODALIDAD DE TRANSPORTE	CARGA AÉREA	AEROLINEA	KLM
ORIGEN	QUITO	DESCRIPCIÓN MERCADERIA	GRANADILLA
DESTINO	CANADA-TORONTO	PESO BRUTO (KG.)	1000,00 Kg
INCOTERM	CPT	PESO VOLUMETRICO (KG/VOL)	682,00 Kg
TIPO DE SERVICIO	PUERTA - AEROPUERTO	PESO COTIZADO	1000,00 Kg
TIPO DE CARGA	GENERAL CARGO		
REGIMEN	EXPORTACION A CONSUMO		
VALORES DE FLETE	FLETE AÉREO	2,50 Kg USD	USD 2.500,00
	GUIA AEREA	100,00 /AWB USD	USD 100,00
VALORES EN ORIGEN	SERVICIO DE EXPORTACION	USD 100,00 +12% DEL IVA	USD 112,00
	SERVICIO SEGURIDAD	USD 45,00 +12% DEL IVA	USD 50,40
TOTAL VALORES EN ORIGEN			USD 2.762,40
TOTAL APROXIMADO EXPORTACIÓN			USD 2.762,40

Fuente: (Siatigroup, 2022)

Para el planteamiento de los costos de exportación en el centro de acopio, se toman en cuenta estas cotizaciones realizadas, el desarrollo financiero del proyecto se ejecuta en el capítulo seis.

3.4. Plaza (Distribución)

La plaza, en mercadotecnia, es también conocida como canal de distribución y logra garantizar que los productos de una empresa estén al alcance del consumidor o cliente final (Grapsas, 2017). Plantear una buena estrategia de distribución permite aumentar las ventas, reducir los inventarios, determinar cómo se realizará el traslado y transporte del producto, reducir costos e incrementar el nivel de satisfacción del cliente (Quiroa M. , 2020).

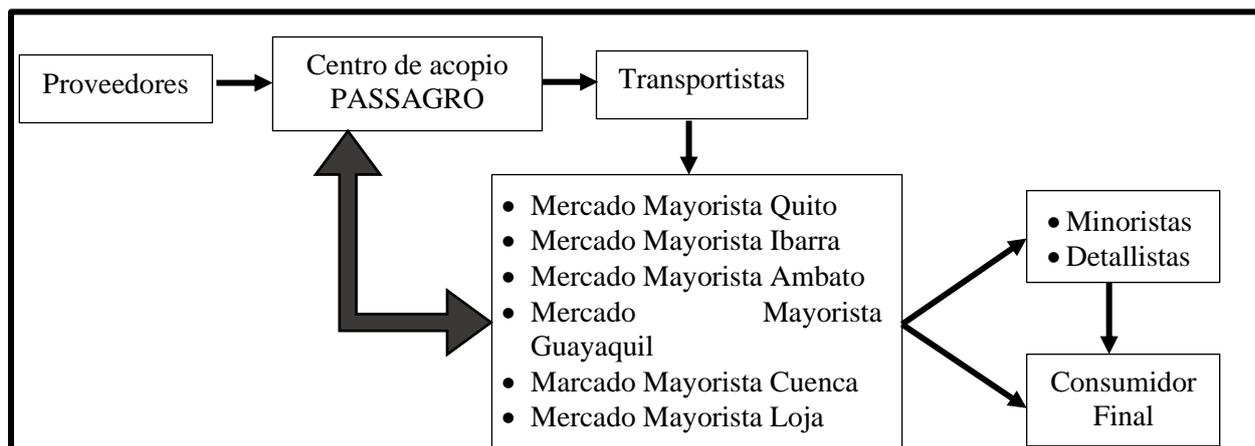
3.4.1. Distribución Nacional

Se aplicará la **estrategia de distribución intensiva**. Esta estrategia es la más apta para los productos de consumo masivo y que deben estar posicionados en multitud en puntos de venta, donde el cliente final puede acceder a ellos. (Beetrack.com, 2020) De acuerdo con investigación realizada por el Gobierno de Imbabura, (GPI, 2020) los principales mercados de entrega de la fruta son los mercados mayoristas de: Ibarra, Ambato, Quito y Guayaquil. Adicional existen asociaciones y empresas privadas que entregan fruta a los principales

supermercados como: Corporación Favorita, El Rosado, etc. El centro de acopio sólo llegará a la distribución mayorista para mercados o tiendas. La Ilustración 22 que se presenta a continuación, se registra la canal de distribución indirecto, para venta nacional.

Ilustración 22

Canal de distribución de granadilla para venta nacional



Por: La Autora

Teniendo en cuenta que la empresa puede coordinar la entrega de la fruta contratando transportistas externos para brindar un valor agregado a sus clientes, en función del volumen de compra y acuerdo comercial. También el comprador puede acercarse al centro de acopio para poder retirar su pedido en el centro logístico. Para los mercados distantes del centro de acopio, por ejemplo: Guayaquil, Sucumbíos, Manta, etc. se plantea un valor agregado de distribución, contratando a empresas de transporte que brinden camiones con almacenamiento frío para garantizar la conservación de la fruta hasta que llegue a su destino.

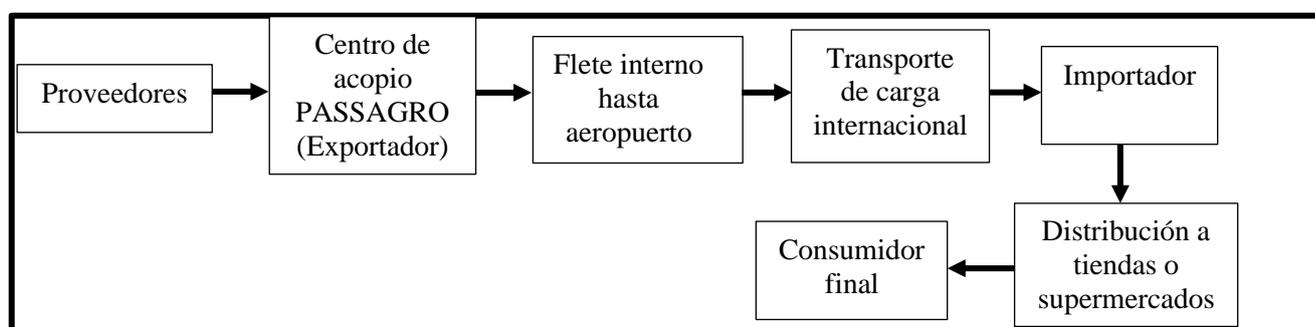
3.5.2. Distribución para Exportación

Para la venta en Canadá, se aplicará la **estrategia de distribución selectiva** (Beetrack.com, 2020). En este caso se puede contar con diferentes puntos de venta de la granadilla, sin embargo, no se venderá de forma masiva, ya que se destinará a ciertos importadores canadienses que tengan comercialización en los diferentes supermercados de Alberta y Columbia Británica.

De acuerdo con información obtenida del portal DATASUR, la mayoría de las exportaciones de granadilla desde Ecuador se envían con la aerolínea Air Canadá y llegan al aeropuerto de Toronto. En función del acuerdo comercial con los importadores y el Incoterm seleccionado, se definirá el punto de entrega del pedido para su almacenamiento en centro logístico del comprador y posterior envío a locales para el consumidor final. En la Ilustración 23 que se muestra a continuación se detalla la estructura del canal de distribución internacional.

Ilustración 23

Canal de distribución de granadilla para venta exportación



Por: La Autora

3.6. Promoción

La promoción es uno de los instrumentos fundamentales de marketing que las empresas usan para comunicar las bondades y características de sus productos a sus potenciales clientes, y ellos se sientan impulsados a adquirirlos (Thompson, 2017). Las estrategias de promoción deben estar enfocadas en dar a conocer al centro de acopio a nivel país como un proyecto que puede liderar el mercado de exportación de granadilla, gracias al convenio generado con diferentes agricultores, beneficiándolos con precios justos, plazas de trabajo, impulsando buenas prácticas y certificaciones en sus procesos productivos, y elevando en nivel de vida del sector Pimampiro e Imbabura en general.

Este plan de negocio no solo tiene un enfoque comercial, sino también social por lo que su promoción debe darse en sectores estratégicos del país para lograr inversionistas, viabilidad y rentabilidad. Adicional, promocionar la fruta como proveniente de buenas prácticas agrícolas

y cumpliendo con todas las normas requeridas por el país de destino. Esto se debe promocionar de manera estratégica en diferentes canales de comunicación para llegar de manera acertada al consumidor e importador extranjero.

3.7. Formulación de estrategias

Aunque el desarrollo de la presente investigación se encuentre orientada principalmente hacia la exportación de granadilla hacia Canadá, también se expondrán estrategias a nivel local; de esta forma se crea también el fortalecimiento del mercado interno, a fin de solventar cualquier evento que limite la gestión principal.

3.7.1. Estrategias de Venta

Lanzamiento de producto Passagro y evento de inauguración del centro de acopio. Dentro de este evento se fortalecen relaciones comerciales con potenciales clientes y los coordinadores comerciales deben generar acercamientos tácticos para lograr los primeros pedidos de fruta para la empresa. Esto permite incluir una estrategia de networking en donde se amplía la red de contactos de la empresa para lograr estrechar relaciones con proveedores, clientes, inversionistas, medios de comunicación, etc.

Trabajar con base de datos, CRM para segmentar los clientes nacionales y extranjeros en función de los volúmenes de compra para enviar información sobre promociones o descuentos en próximos pedidos. Impulsar ventas o pedidos desde el sitio web, generar un espacio de e-commerce para facilitar el proceso de compra a los clientes y trabajar en alianzas estratégicas y convenios. Se debe analizar quienes son los mejores compradores de la granadilla, y en un mediano plazo establecer convenios de distribución exclusiva en dicho punto de venta o empresa.

3.7.2. Estrategia de Precio

3.7.2.1 Estrategias de precio para venta local a mayoristas. Se plantean las siguientes estrategias que se pueden adaptar en el centro de acopio en función del dinamismo del mercado con la demanda por temporadas de mayor stock y escasez de la fruta en el país.

3.7.2.2. Estrategia de precio diferencial. Para categorizar la venta de granadilla de primera calidad cuando exista excedentes o fruta que no califique para exportación, diferenciar el costo de la granadilla de segunda calidad. (Pursell, 2022)

3.7.2.3. Estrategia de precios de penetración en el mercado. La granadilla de segunda y tercera se puede vender a un precio más bajo para lograr un mayor volumen de ventas y que sea masivo a los diferentes mercados mayoristas del país. (Pursell, 2022)

3.7.2.4. Estrategia de precios por paquete. Realizando una evaluación de los mejores y potenciales clientes una vez que ya se tenga un tiempo operando, se puede empezar a lanzar beneficios a los mayoristas, con el objetivo de brindar “descuentos a mayor volumen de compra”, descuentos o cajas gratis por pago anticipado, políticas de crédito en función de una evaluación financiera al comprador, etc. (Pursell, 2022)

3.7.2.5. Estrategia geográfica de precios. Tomar en cuenta un precio diferencial de la venta de granadilla a mayoristas los cuales no retiren el producto en el centro de acopio, y de acuerdo con el lugar al cual se deba realizar la entrega y costos de transporte adicionales, se debe diferenciar los precios de venta y añadir costos adicionales (Pursell, 2022).

3.7.2.6. Estrategia de precio para venta a importadores. Inicialmente, y en función de la demanda por temporadas, se puede analizar la estrategia de precios de penetración

de mercado a precios parcialmente más bajos que la competencia, con el objetivo de que el importador compre un gran volumen de fruta para darla a conocer en las provincias de Canadá. (Pursell, 2022)

3.7.2.7. Estrategia de precios según valor percibido. Al tener un campo abierto para ofrecer la granadilla a diferentes importadores de Canadá, se puede fijar los precios conforme el valor que le dan al producto percibido, tomando en cuenta las certificaciones y procesos de calidad por los que pasa la fruta previa a su exportación. Pueden existir importadores que paguen más con el objetivo de vender y ofrecer a sus tiendas o supermercados un mejor producto, en función de su geolocalización y perfil del consumidor (Pursell, 2022).

3.7.2.8. Estrategia de precios por paquete. De igual manera en el mercado internacional, se puede generar beneficios y descuentos a los importadores que soliciten mayor volumen de producción. Adicional se puede desarrollar descuentos o cajas gratis por pago anticipado, etc (Pursell, 2022).

3.7.3. Estrategia de Distribución

A nivel nacional, la estrategia de distribución es intensiva, con el objetivo de que la empresa PASSAGRO sea reconocida a en el mercado ecuatoriano en el sector mayorista y se pueda incrementar los niveles de producción de granadilla para ampliar la oferta de trabajo a más productores de la zona y a futuro, en función de la demanda a otros cantones. Al generar una distribución intensiva se permite que la empresa PASSAGRO sea identificada como referente en procesos logísticos y de acopio de frutas no tradicionales como lo es la granadilla.

La estrategia de distribución para exportación es selectiva. Lograr una buena relación comercial con el importador para que permita una colocación adecuada de la granadilla en los diferentes mercados y supermercados, o puntos de venta en las provincias de Columbia Británica y Alberta. Se elige trabajar con distribución selectiva para tener una menor

competencia en estas provincias y poder destacar la granadilla ecuatoriana inicialmente en estas provincias. De esta manera se pueden afianzar relaciones y conocer de manera más personalizada los procesos de distribución que siguen en estos lugares, para en un futuro poder desarrollar prácticas similares al presentar el proyecto de expansión de mercado con oficinas en Canadá (Beetrack.com, 2020).

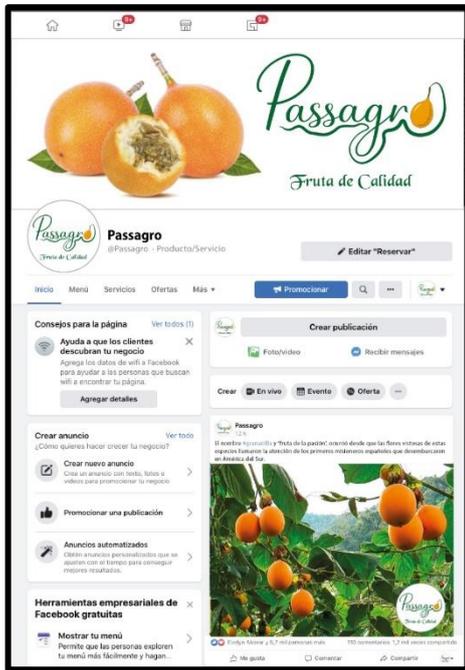
3.7.4. Estrategia Promocional

Se requiere un plan factible en el que se use la publicidad para dar a conocer a los consumidores y potenciales clientes, socios, inversionistas, medios sobre la actividad económica del centro de acopio, procesos, certificaciones, productos con el objetivo de ser reconocidos en la mente del consumidor, crear conciencia de la marca, lograr rentabilidad y estabilidad en el tiempo atrayendo demanda a la empresa (EUROINNOVA, 2020).

- Marketing 3.0: Crear contenido de valor y novedoso enfocado a satisfacer necesidades de consumo de productos sanos, orgánicos, y de calidad que justamente brindan un valor agregado para el bienestar y salud del consumidor. (Neozink, 2021) Crear contenido que transmita la labor que realizan los productores de granadilla y se pueda visualizar el lado humano y apoyo económico y social que se genera para su comunidad. Transmitir esto a los clientes, empresas aliadas, proveedores, socios y público en general permite llegar de una manera diferente, enfocándonos no en el producto ni en la empresa, sino en la comunidad.
- Dicho contenido aplicando el Marketing 3.0, debe ser visible en las páginas oficiales de la empresa como se muestra en las Ilustraciones 24, 25, 26 y 27:

Ilustración 24

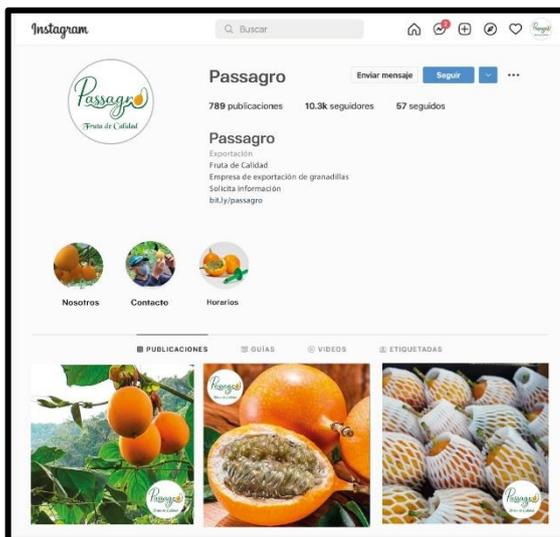
Facebook Oficial Passagro



Por: La Autora

Ilustración 25

Instagram Oficial Passagro



Por: La Autora

Ilustración 26

Canal de Youtube Passagro



Por: La Autora

Ilustración 27

Página web oficial Passagro



Por: La Autora

3.7.5. Estrategia de Eventos y Experiencias

Esta estrategia está pensada para cliente interno (proveedores) y cliente externo (compradores). Inicialmente como ya se mencionó, es importante el lanzamiento de la empresa como tal, en la cual se promocionará de manera directa a todos los asistentes y a través de medios de comunicación la actividad comercial de Passagro. Para los proveedores es importante realizar eventos que promuevan la actividad que la empresa realiza al exportar su fruta al extranjero, con el fin de comprometerlos con procesos de producción enfocados a la excelencia, y así llegar a más y nuevos productores para que se unan al centro de acopio y ampliar el mercado.

Participación de la empresa en diferentes ferias y eventos comerciales que impulsen el sector agrícola y productivo a nivel de exportación, tanto en Ecuador como en Canadá. Estas

ferias suelen estar organizadas por instituciones como: PRO-ECUADOR, Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense, Embajada de Canadá, FEDEXPOR, entre otros.

3.7.6. Estrategia de Merchandising

Enviar muestras gratis del producto en un inicio para que el importador pueda entregar en los puntos de venta. Las muestras deben incluir una breve leyenda del centro de acopio, país de origen, certificaciones y beneficios de la granadilla.

Aplicar estrategias de marketing directo como: email, telemarketing, compras en línea a compradores internacionales para manejar un canal fijo de fidelización, posicionamiento y de conciencia de marca brindando información sobre indicadores, estadísticas, volumen de exportaciones, etc. Destacando las operaciones de la empresa PASSAGRO, versus la competencia.

3.8. Resumen

En el plan de marketing se desarrollaron elementos tales como, el análisis del producto, nombre, logo y slogan de la empresa que representa la granadilla producida por los agricultores proveedores del centro de acopio; se determinación del precio de compra del producto y los costos de exportación según cotizaciones realizadas. También se realiza un análisis de la plaza de distribución nacional e internacional y los posibles Incoterms para negociación comercial; adicional se explican detalladamente cada una de las estrategias que acompañan a cada segmento de mercado (ecuatoriano o canadiense).

Capítulo 4: Estudio Técnico

El estudio técnico es la parte del proyecto en la que se evalúan los aspectos técnicos operativos que se requieren para implementar y usar de manera eficiente de los recursos disponibles de la empresa, para la producción de un bien. También se analiza el tamaño óptimo del lugar de producción, localización e instalaciones necesarias. El estudio técnico es muy importante ya que permite realizar posteriormente un análisis financiero de las variables técnicas del proyecto, y ayuda a cuantificar el capital necesario para su puesta en marcha, y con ello definir la viabilidad técnica del mismo. (Economía UNAM, 2019)

Anteriormente se definió al centro de acopio, como el lugar donde se reúne la producción agrícola de granadilla proveniente de cultivos de pequeños y medianos productores, para que puedan competir en volumen y calidad en Ecuador y Canadá, específicamente en las provincias de Alberta y Columbia Británica. La idea de crear el centro de acopio en el cantón Pimampiro en la provincia de Imbabura, nace por un acercamiento y relacionamiento personal con los habitantes del sector Pueblo Nuevo, quienes en su mayoría tienen como actividad económica el cultivo de diferentes frutas, entre ellas la granadilla.

Conociendo de cerca, las necesidades, objetivos, retos, oportunidades y modelo de trabajo actual que los habitantes tienen; se visiona este proyecto como un canal para desarrollar e incentivar un crecimiento económico y social en dicho cantón.

Pimampiro se consolida en un piso geográfico intermedio entre el valle del Chota y los páramos de la Cordillera Oriental. El cultivo de los diferentes productos agrícolas se debe su privilegiado clima templado, los conocimientos técnicos de estos, se han ido desarrollando progresivamente. Hoy se puede encontrar variedad de cultivos; desde legumbres, cereales, tomates, caña de azúcar, anís, hasta toda clase de frutas. (GAD PIMAMPIRO, 2020)

De acuerdo con el último censo poblacional realizado en Ecuador por el INEC, el cantón Pimampiro cuenta con cuatro parroquias, representa el 9.7% del territorio de la provincia de Imbabura, aproximadamente 0.4mil km². Su población es de trece mil habitantes, lo que representa el 3,3% con respecto a la provincia de Imbabura. Su población económicamente activa es del 53.3% de la provincia de Imbabura. El 63% de su población se dedica a la agricultura, silvicultura, ganadería y pesca, seguido del 12,2% que se dedica al comercio al por mayor y menor. (INEC, 2010)

4.1 Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto está definido por la capacidad de producción que tiene una empresa en un período de operación determinado. Las variables que determinan el tamaño del proyecto son: dimensión, características del mercado, tecnología del proceso productivo, disponibilidad de materia prima, localización, costos de inversión y de operación, financiamiento del proyecto. (Universidad Santo Tomás, 2017) En la siguiente Tabla 40 se presenta la capacidad instalada del proyecto con 53 hectáreas de terreno para cultivo de granadilla de primera y segunda calidad.

Tabla 40

Capacidad Instalada Centro de Acopio PASSAGRO

Producción	Unidades por caja	Cajas por año	Granadilla en unidades	Peso kg por caja	Peso total kg	Toneladas
Ganadilla de primera	146.280	63.949,80	7.354.227	17,00	1.087.146	1.087
Granadilla de segunda	193.344	18.730,20	2.846.990	12,00	224.762	225
Producción anual total	339.624	82.680	10.201.217		1.311.909	1.312

Por: La Autora

La instalación del centro de acopio debe mantener el espacio suficiente para almacenar, producir y clasificar 1087 toneladas de granadilla de primera calidad al año, esto es un aproximado de 220 toneladas al mes, dependiendo de la temporada de cosecha; y 225 toneladas

de granadilla de segunda calidad al año; lo que representa un aproximado de 40 toneladas en el mes, dependiendo de la temporada de cosecha. Adicional se debe adecuar y equipar las instalaciones con todo lo necesario para que el personal operativo cumpla con un proceso previo de higiene y desinfección y se les debe brindar las herramientas necesarias en cuanto a maquinaria e insumos para cumplir la cadena de logística de manera eficiente en el menor tiempo posible.

Previo al análisis del tamaño de proyecto, se establecen la misión y visión de la empresa con la cual va a operar, su centro logístico de selección, almacenamiento y distribución tendrá matriz en Pimampiro, y su oficina comercial se ubicará en Quito.

4.2 Misión

Ser un aliado estratégico para los agricultores de la provincia de Imbabura, otorgando soporte técnico y especializado en la producción de granadilla orgánica; para ofertar productos de calidad en el mercado nacional e internacional.

4.3. Visión

Ser un centro de acopio líder en la exportación y venta de granadilla ecuatoriana, reconocido por la aplicación de buenas prácticas en la cadena de abastecimiento para el año 2030.

4.4. Localización

El problema de localización se suele abordar en dos etapas: La primera es la macro localización, en la cual se decide la zona general en donde se instalará el centro de acopio. La segunda es la micro localización, en la que se determina el mejor lugar para establecer al centro de acopio. También tiene como propósito encontrar la ubicación con más ventajas para el proyecto; es decir, cubriendo las exigencias o requerimiento del proyecto, contribuye a minimizar los costos de inversión y gastos durante el periodo productivo del proyecto. (Rojas, 2017) A continuación, se presenta la ubicación del centro logístico en Pimampiro, en cuanto a

la oficina en la ciudad de Quito puede estar ubicada en el sector norte de la capital en donde funcionan varias agencias de aduanas y oficinas de empresas exportadoras.

4.4.1. Macro-localización

También llamada macro-zona, tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto, determinando sus características físicas e indicadores socio-económicos. (Rojas, 2017) A continuación, en la Ilustración 28, se detalla el mapa de Imbabura para conocer sus cantones y la división política de Pimampiro para conocer sus parroquias se detalla en la Ilustración 29.

Ilustración 28

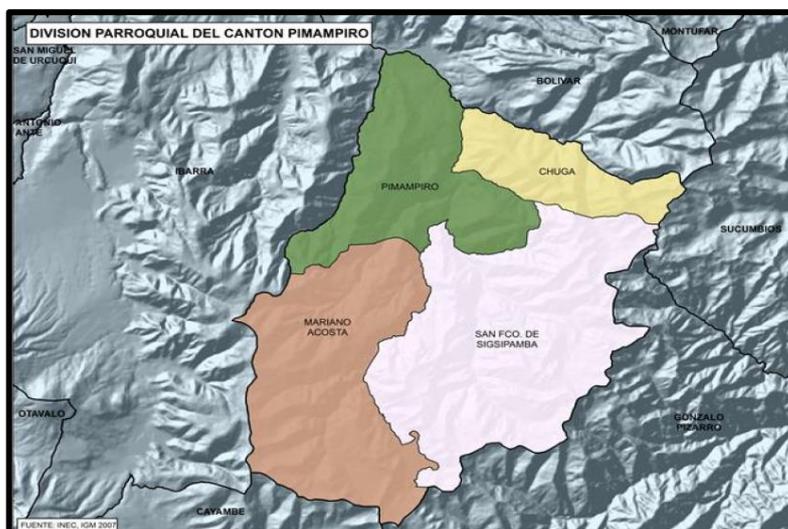
Mapa ubicación Provincia Imbabura



Fuente: (Gobierno Provincial de Imbabura, 2020)

Ilustración 29

División Parroquial del cantón Pimampiro



Fuente: (INEC, 2010)

4.4.2. *Micro-localización*

La micro localización determina la mejor ubicación y alternativa para establecer el centro de acopio de granadilla en Pimampiro, para lo cual se analiza lo siguiente en la Tabla 41 y en la Ilustración 30.

Tabla 41

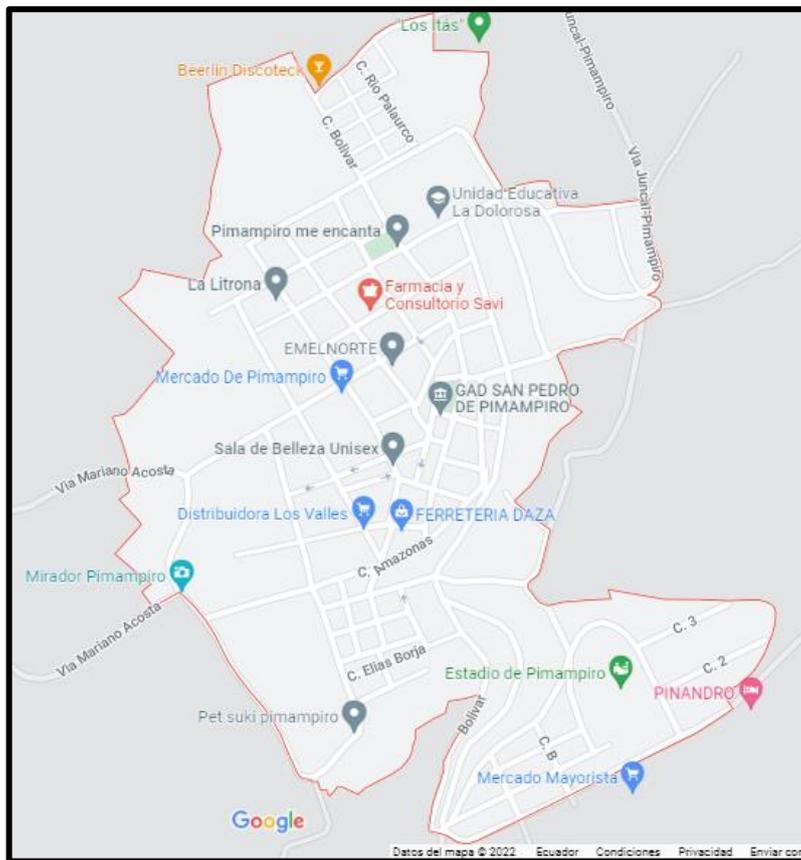
Localización del Centro de Acopio

Descripción	Sector	Localización	Referencia	Dirección
Centro de acopio Passagro	Barrio Monserrat	Pimampiro	Junto a Mercado Mayorista. Atrás de la piscina municipal de Pimampiro	Vía a Mariano Acosta, Pimampiro.

Por: La Autora

Ilustración 30

División político-administrativa del Cantón Pimampiro

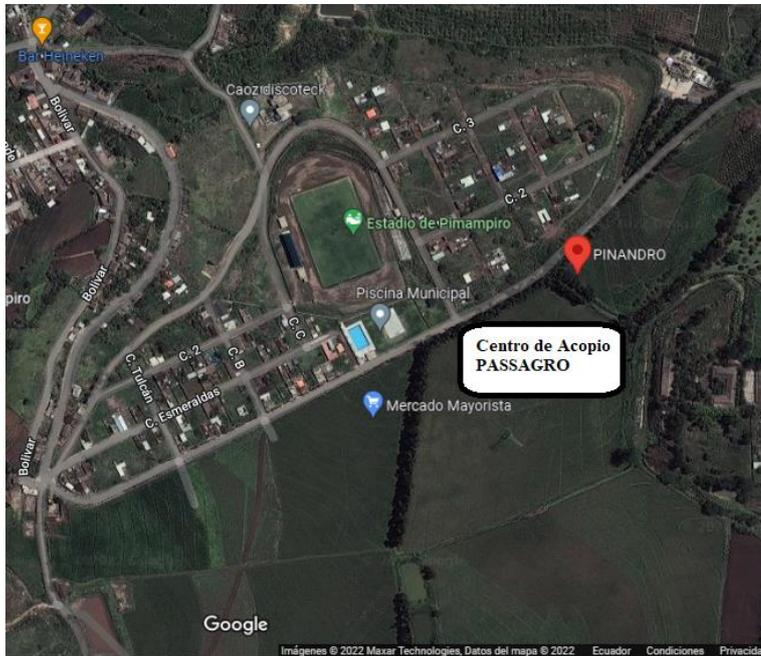


Fuente: *Google Maps (2022)*

En función a los mapas presentados, la ubicación del centro de acopio será en el centro de Pimampiro, junto al mercado mayorista del cantón, este sector es conocido por los comerciantes, productores y mayoristas; adicional cuenta con todos los servicios y características que requiere una macro y micro localización para que una empresa de acopio pueda operar como se observa en la Ilustración 31.

Ilustración 31

Ubicación del centro de acopio en el centro de Pimampiro



Fuente: Google, Maps

4.5. Ingeniería del Proyecto.

4.5.1. Distribución del Centro de Acopio

Para edificar las instalaciones, se debe tomar en cuenta los desplazamientos de los materiales y materia prima, la comodidad para el área administrativa y bienestar de los empleados. El sitio elegido para la construcción del centro de acopio debe estar libre de inundaciones, malos olores, humo y cualquier tipo de contaminación (física, química o biológica). Según consultas realizadas en medios digitales, un centro de acopio necesita un área aproximada de 2000 metros cuadrados de construcción. La Tabla 42 detalla la distribución sugerida de las áreas del centro de acopio y su estructura en plano.

Tabla 42*Distribución del centro de acopio por área*

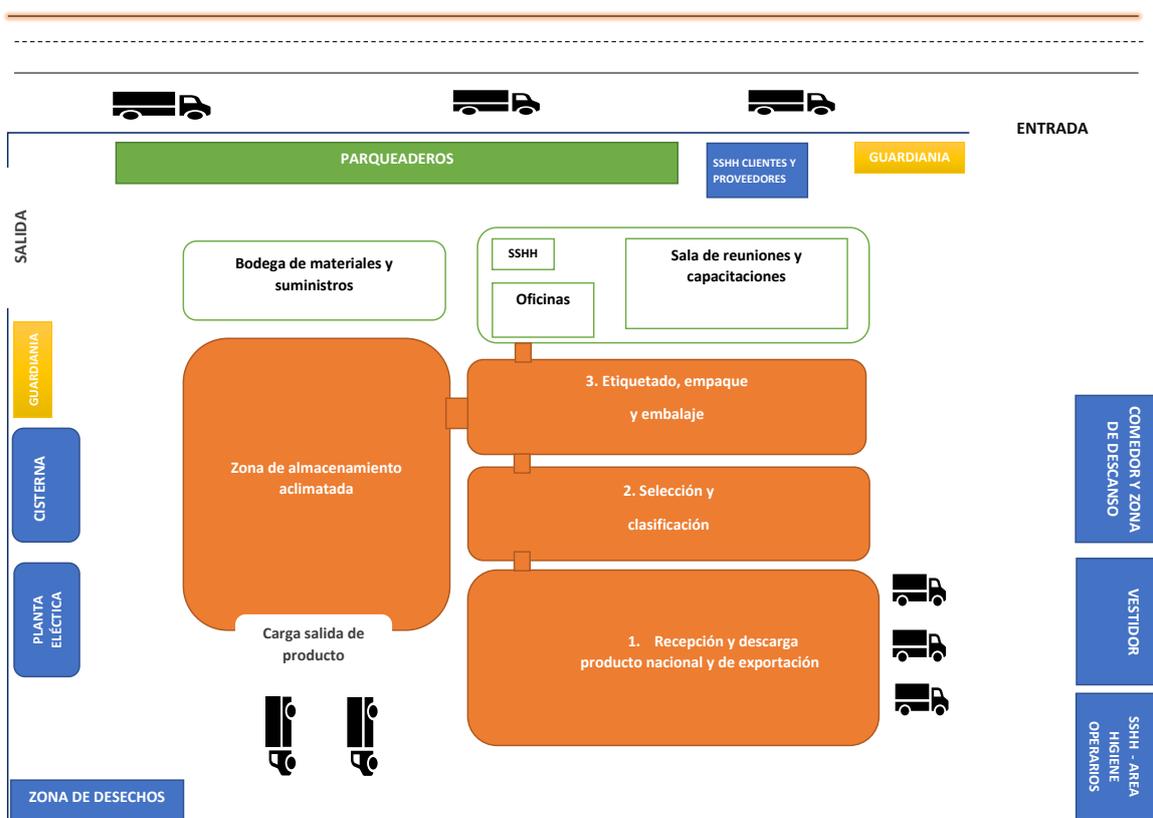
DETALLE	AREA m²
Zona de recepción – carga y descarga de producto.	420
Zona de selección y clasificación	300
Zona de etiquetado, empaque y embalaje	300
Zona de almacenamiento aclimatada 5°	350
Bodega de materiales y suministros	200
Área administrativa	10
Vestidores	10
Comedor	40
Sala de reuniones y capacitaciones	50
Sanitarios y área de higiene operarios	10
Parqueaderos	150
Guardianía (2)	10
Cisterna	20
Planta eléctrica	10
Zona de desechos	10
Total, construcción aproximada m2	1890

Por: La Autora

En base a la distribución del centro de acopio presentada en metros cuadrados, se proyecta el plano estructural del mismo en la ilustración 32.

Ilustración 32

Plano estructural del centro de acopio



Por: La Autora

4.6. Tecnología y maquinaria

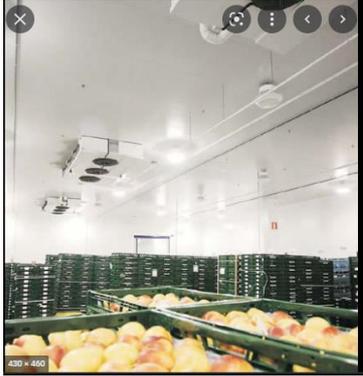
Se necesita comprar maquinaria con garantía, la misma debe ser operada por un personal capacitado para conseguir el buen uso y cuidado de los equipos. Gracias a la tecnología las máquinas permiten trabajar de manera eficiente y agilizan los procesos logísticos de las empresas, reduciendo horas de trabajo y mejorando la calidad de los productos terminados. En este caso se debe priorizar el empaquetado, etiquetado, embalaje y paletizado para que la fruta no sufra daños durante su exportación, y asegurar que la granadilla se conserve en perfecto estado desde que sale del centro de acopio y llega a su destino final que es Canadá.

Para el proceso de comercialización local, la granadilla pasa por el área de recepción y descarga, posterior a ello va al cuarto de selección y clasificación y por último a los

contenedores Reefer para su almacenamiento hasta la fecha de entrega al comprador o transportista. Los equipos indispensables que se deben adquirir son los que se encuentran detallados en la Tabla 43.

Tabla 43

Tecnología y maquinaria

Equipo o Herramienta	Imagen	Cantidad
Mesa de selección		02
Contenedor Reefer		04
Máquina de encerado		02
Balanza electrónica industrial		02

Montacargas		02
Envolvedora para empaquetado		01
Etiquetadora		01

Fuente: (Tecnovill, 2022)

Para que el centro de acopio en su parte administrativa pueda ser operativo se requiere de computadoras, suministros y materiales de oficina, contar con escritorios y asientos ergonómicos, De igual forma se debe proveer de uniformes cómodos y todos los accesorios que cumplan con normas de seguridad ocupacional al personal que trabajará en los departamentos operativos como la selección del producto, carga y descarga del producto.

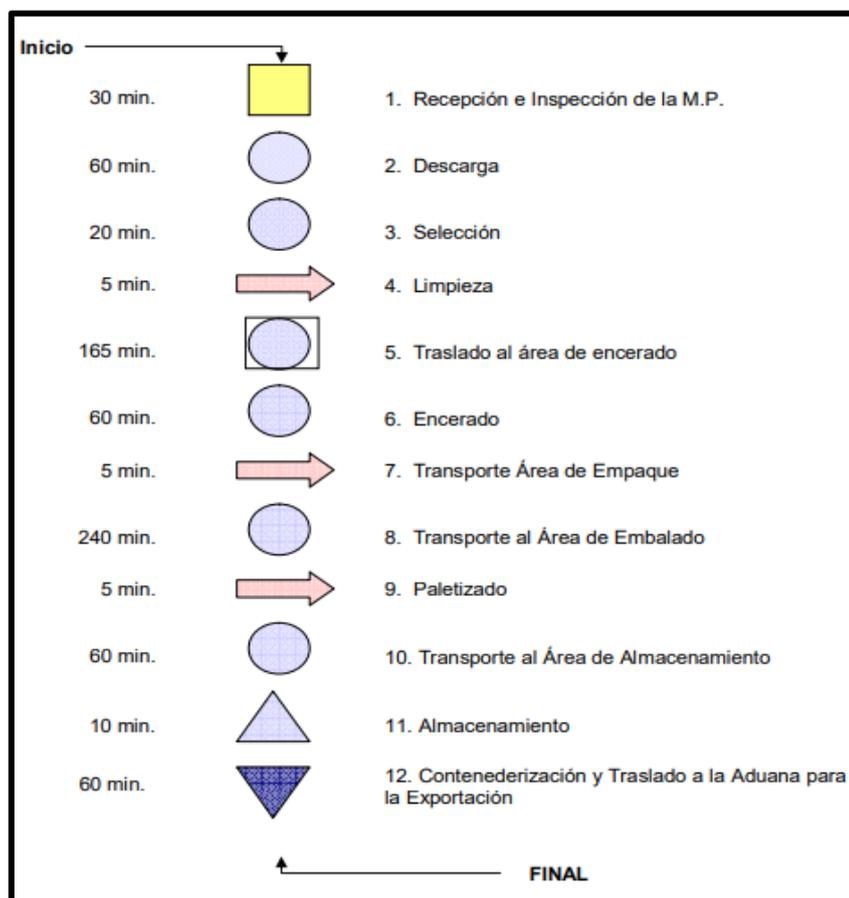
4.7. Procesos del Negocio

Para la realización de un correcto proceso de exportación es importante conocer los requisitos ecuatorianos y canadienses en términos de comercio exterior. Anteriormente ya se detallaron las medidas arancelarias y no arancelarias que se deben cumplir, y en el siguiente

capítulo se resumen los pasos para exportar. A continuación, la Ilustración 33 detalla el flujograma del proceso que sigue la fruta previa a su exportación.

Ilustración 33

Flujograma y tiempo aproximado del proceso previo a la exportación

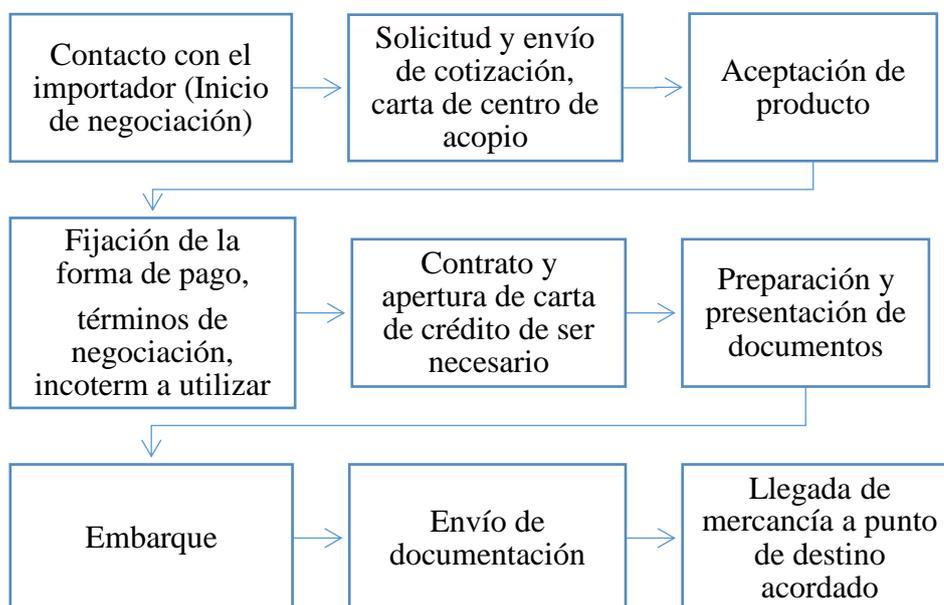


Fuente: (Galán, 2018)

El proceso que sigue la granadilla de primera antes de ser exportada se enlista a continuación en la Ilustración 34, que representa el flujograma del proceso de exportación, el mismo que inicia con el contacto con el importador y termina con la llegada de la mercancía a punto de destino acordado.

Ilustración 34

Flujograma del proceso de exportación



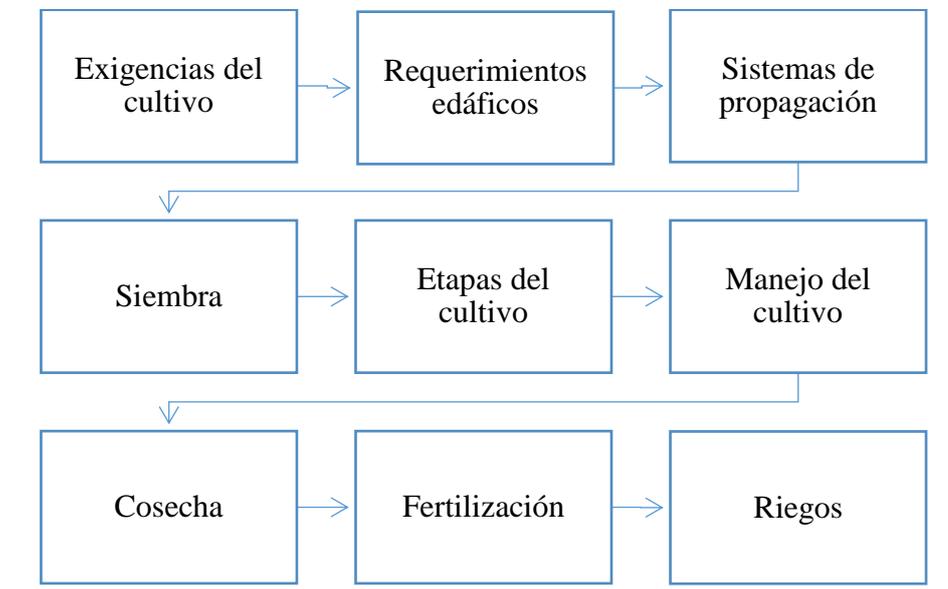
Por: La Autora

4.8. Esquema del Proceso Productivo de la Granadilla

En la Ilustración 35 se resume el proceso de producción de la granadilla desde su cultivo hasta su cosecha. No se amplía esta información ya que no es parte del giro de negocio del centro de acopio, sin embargo, el técnico encargado de la selección de proveedores debe calificar y supervisar este procedimiento en los terrenos de cultivo, para saber que los agricultores siguen los requerimientos de calidad para obtener un producto de exportación y de gran nivel para su comercialización interna.

Ilustración 35

Proceso de producción de la granadilla



Por: La Autora

4.9. Resumen

En este capítulo se realizó el análisis técnico de la propuesta, se define la ubicación exacta del centro de acopio, el espacio que se requiere en metros cuadrados por cada departamento y los equipos que se deben comprar para trabajar de manera eficiente y conseguir una imagen impecable de la fruta a exportar. De igual manera se definen los tiempos y pasos a seguir para producir la fruta de exportación, y el proceso de exportación que se debe seguir como referencia hasta que la fruta llega al punto acordado con el comprador, este proceso puede variar según el Incoterm con el que se negocie la venta. Por último, se registra las etapas que pasa la granadilla para su cosecha, para conocimiento general del personal e interesados en el proyecto.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

Se presenta a la empresa “PASSAGRO” como una entidad legalmente constituida con operación comercial bajo el formato de un centro de acopio, mismo que será el punto de recolección y producción de la granadilla entregada por agricultores para procesarla a través de los procesos de selección, clasificación, encerado, protección, etiquetado y empaquetado; hasta lograr un producto de exportación de calidad. En el caso de venta nacional, inicialmente la fruta no pasa por ningún tratamiento especial, hasta que se evalúe la factibilidad de venderla a un nicho superior como Supermercados y elevar su calidad. Como parte del modelo de gestión organizacional, se presenta el nombre y logo de la empresa en la Ilustración 36.

5.1. Nombre y Logo de la Empresa

En el desarrollo del Marketing Mix se presentó el nombre, logo y slogan de la empresa.

Ilustración 36

Nombre y logo de la empresa



Por: La Autora

5.2. Constitución de la Empresa

Se define la constitución da la empresa PASSAGRO bajo la modalidad S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificadas). Esta es un tipo de compañía que se puede formar por una o varias personas naturales o jurídicas, a través de una diligencia simple y sin costo, y se registra ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La ventaja es que el trámite de constitución se puede realizar en línea, y permite a la empresa dedicarse a cualquier actividad mercantil, ser sujeto de crédito y con ello ampliar los procesos productivos (Gob.ec, 2022).

Dentro de los requisitos necesarios, para la constitución de una SAS, es importante obtener:

- Firma electrónica, tipo archivo de todos los integrantes de la empresa.
- Reserva de la denominación, llenar el formato digital en la página web de la Superintendencia de compañías.
- Cédula de identidad de las personas que integran la compañía (socios o accionistas).
- Descargar los formatos que se presentan en la página. (Datos de la compañía, Socios o accionistas, Cuadro de suscripciones y pago de capital, Representantes Legales, Contrato privado o escritura, nombramiento(s), Anexos de legalidad y Generación de Inscripciones.)
- Llenar y firmar digitalmente por cada uno de los socios de la empresa, y adjuntar los documentos habilitantes requeridos por el sistema. En un tiempo de 48 a 72 horas se obtendrá respuesta del ente encargado.
- A partir de ese momento la empresa ya constituida y tiene 30 días hábiles para presentar el Balance inicial y actualizar la información general.
- Adicional el sistema pregunta si también se desea realizar la solicitud de RUC de manera virtual con el SRI.

5.3. Requisitos para ser Exportador

Las personas que realizan contacto comercial en el exterior deben estar familiarizadas con los requisitos para poder realizar esta acción. La organización debe generar ante las autoridades competentes un Registro Único de Contribuyentes (RUC), la firma digital y generar un registro en el sistema aduanero ecuatoriano ECUAPASS (PROECUADOR, 2022).

- Se realiza una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema aduanero ya sea realizada por el exportador o por un agente aduanal; a esto se le suma una factura y la documentación de la mercancía antes del embarque.
- En la DAE se pide datos del exportador o declarante, la descripción de la mercancía por ítem de factura, datos del consignante, el lugar de destino de la carga, las cantidades y el peso.
- Además de la DAE se requiere documentos digitales a ser entregados como la factura de comercio original, Permiso Fitosanitario de tránsito internacional para plantas, productos vegetales y artículos reglamentados importados en puntos de control, Certificado Fitosanitario de Exportación de plantas y productos vegetales y Certificado de Origen Electrónico, en el caso que amerite.
- Para realizar una exportación se debe realizar una transmisión al DAE por parte del declarante a través del sistema ECUAPASS, hacer un ingreso de mercancías al depósito temporal y un registro de mercancías (IIE) por parte del depósito temporal.
- La Asignación del canal del aforo de la DAE puede ser automático, documental, físico intrusivo. En el caso de que exista alguna novedad en el aforo documental o físico se la comunicará mediante el esquema de notificación electrónica. Cuando se cierra el aforo de la DAE, el estado ya cambiará a salida autorizada, es decir, la mercancía ya está autorizada para el embarque.

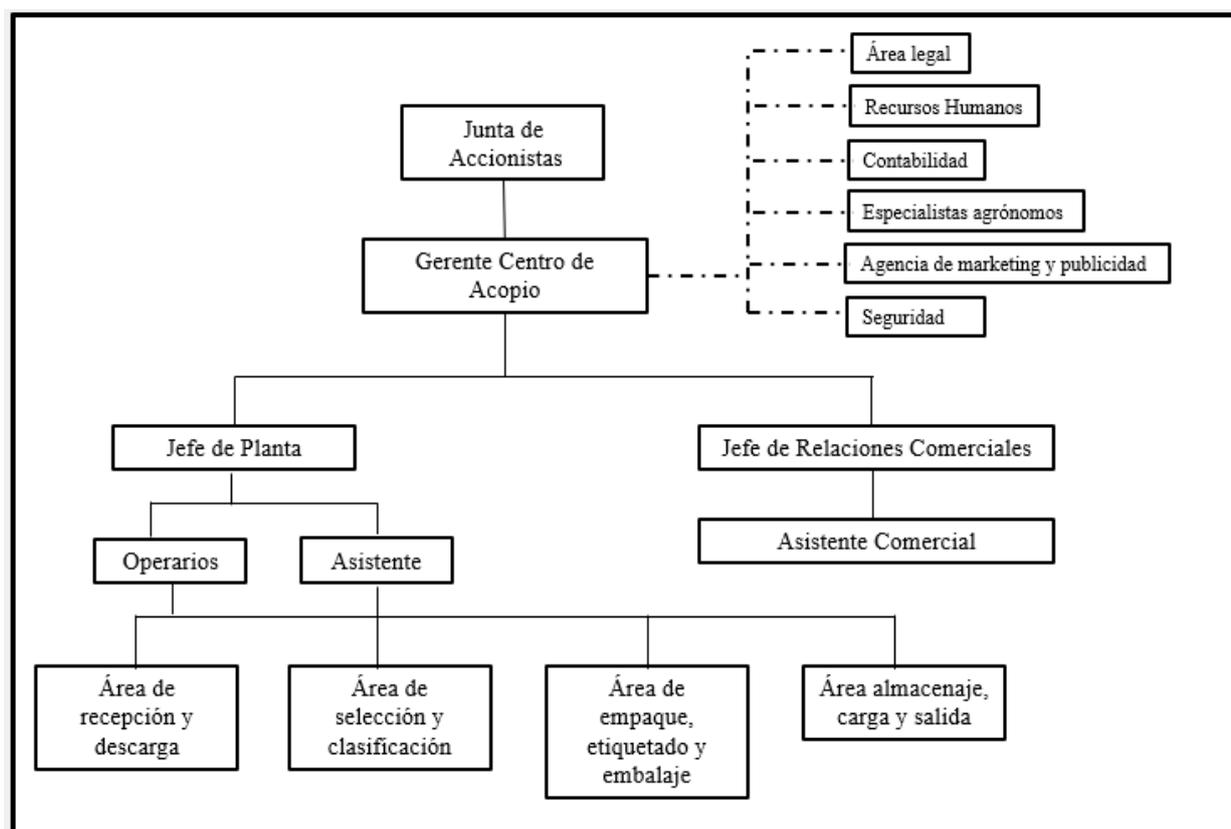
- Existe la posibilidad de que en caso de que existiera alguna corrección el exportador pueda corregirla y anexar de nuevo a la documentación, esto se lo realiza mediante una solicitud de corrección de la DAE, la misma que podrá ser rechazada o aceptada por un funcionario aduanero.
- El proceso de exportación termina cuando se da el ultimo estado de la DAE que es la regularización; ésta es obligatoria y está a cargo del exportador. Este proceso se debe realizar dentro de los treinta días posteriores a la asociación del último documento del transporte asociado. (PROECUADOR, 2022)

5.4. Organigrama Organizacional

Se presenta la estructura organizacional del centro de acopio en la Ilustración 37, para tener una idea más clara del personal a contratar, los departamentos de la empresa, la asignación de responsabilidades y organización de las actividades requeridas para una operación ordenada de la empresa, considerando que las siguientes áreas serán contratadas bajo modalidad de servicios prestados: Legal, Recursos humanos, Contabilidad, Especialistas agrónomos, Marketing y publicidad, Seguridad.

Ilustración 37

Organigrama estructural del centro de acopio



Por: La Autora

5.5. Descripción de Cargos

De acuerdo con la estructura organizacional presentada, se realiza una breve descripción de responsabilidades y actividades asignadas a cada área o cargo para el cumplimiento de tareas y el correcto funcionamiento de la empresa.

- Junta de accionistas:** La sociedad por acciones simplificada, una vez constituida, tiene personalidad jurídica independiente de sus accionistas. Los accionistas de una sociedad por acciones simplificada solamente serán responsables hasta por el monto de sus respectivos aportes. Puede existir un solo accionista. Son competencias legales: La aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la aprobación de la gestión social; nombramiento y separación de los administradores, liquidadores o auditores, así como el ejercicio de la acción social; modificación de los estatutos

sociales; aumento y reducción del capital social; la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales; la transformación, fusión, escisión o cesión global de activo y pasivo y traslado de domicilio al extranjero; la aprobación del balance final de liquidación. También puede impartir instrucciones al órgano de administración (Panhispanico, 2020).

- **Gerente - Administrador:** Sus principales funciones son: Planificación, dirección, organización, control y evaluación de todas las actividades de la empresa. Se requieren habilidades gerenciales y técnicas para cumplir con este rol, es quien está a cargo de que se cumplan las estrategias de la compañía.
- **Jefe de planta:** Planificar y ejecutar el plan de producción de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa. Gestionar los materiales y recursos disponibles en la empresa. Supervisar equipos para comprobar que funcionan. Supervisar a los trabajadores y las funciones que desempeñan a diario. Gestionar pedidos de clientes y entregas de proveedores. Realizar gestión medioambiental y de calidad.
- **Jefe de relaciones comerciales:** Planificar, dirigir y evaluar la operación comercial local e internacional de la empresa. Implementar políticas de precios y créditos en apoyo del área contable. Establecer presupuesto comercial y estrategias para el cumplimiento. Revisar inventarios y verificar que la mercancía se encuentre almacenada en buen estado. Coordinar y desarrollar estrategias y relaciones comerciales con clientes, proveedores y futuras alianzas. Elaborar informes de ventas y analizar tendencias de mercado. Debe trabajar en el Centro de Acopio y en oficina en Quito, de acuerdo con los requerimientos y actividades comerciales que la empresa deba cumplir con los clientes y aliados.
- **Asistente comercial:** Dar soporte a todas las actividades desarrolladas por la jefatura comercial en cuanto a la venta nacional y exportación. Coordinar agendas, Asistir en

elaboración de informes y requerimientos de clientes y proveedores. Canalizar solicitudes externas.

- **Asistente de producción:** Dar soporte administrativo en cuanto a las actividades de todas las áreas de logística de la empresa.
- **Operarios del centro logístico:** Personal operativo que se encarga de la recepción, clasificación, limpieza, empaque, embalaje y envío de productos según los requerimientos u órdenes de compra de clientes; para su venta dentro y fuera del país.

Áreas tercerizadas o contratadas por servicios prestados

Para evitar un extenso pago de nómina mensual, y optimizar recursos en la estructura del centro de acopio, se propone tercerizar servicios en función de la necesidad de la empresa de acuerdo con los proyectos, requerimientos y planes que surjan mientras la empresa mantiene operaciones.

- **Área legal:** Encargada de la asesoría legal y contractual con proveedores, clientes y colaboradores.
- **Recursos Humanos:** Encargados de reclutar personal y brindar asesoría en función del crecimiento de la empresa y los perfiles requeridos para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos de esta.
- **Contabilidad:** Encargados del área financiera y contable, trabajan de manera directa con el área comercial y la gerencia de la empresa.
- **Especialistas agrónomos:** Encargados de la calificación de proveedores, sus cultivos, uso de buenas prácticas agropecuarias, charlas técnicas, asesoría, calificación de fruta para comercialización internacional.
- **Agencia de marketing y publicidad:** Se encargan del manejo de redes sociales, página web de la empresa y presentan la estrategia de marketing con la que se pretende tener

un mayor y más rápido reconocimiento, crecimiento y ventas; ayuda a cumplir con los objetivos comerciales de la empresa.

- **Seguridad:** Personal encargado de la seguridad del centro de acopio y trabajadores en los turnos laborales.

5.6. Resumen

Se concluye que la constitución de la empresa PASSAGRO será siguiendo el modelo de operación S.A.S (Sociedad por acciones simplificadas), y realizará las actividades comerciales de un centro de acopio. La empresa contará con una nómina de nueve personas bajo relación de dependencia, y el resto de las actividades serán complementarias y contratadas bajo prestación de servicios según la necesidad y demanda de funciones que se tenga a lo largo de sus operaciones.

Capítulo 6: Evaluación financiera del proyecto

A continuación, se realiza la evaluación financiera del proyecto para analizar la viabilidad de su implementación y facultar la toma de decisiones. Según la investigación de mercado realizada, los agricultores deben demostrar al menos un trabajo de tres meses en sus cultivos mediante las normas de Buenas Prácticas Agrícolas para lograr una certificación para exportar sus productos, la aplicación de nuevos fertilizantes naturales para una cosecha más natural y la mejora en todo su proceso de producción se puede aplicar durante los primeros meses de trabajo con el centro de acopio bajo la modalidad de proveedores, sin embargo, los resultados de los cambios aplicados se podrán evaluar después de un año de cosecha (Chicaiza, 2022); es por ello que se proyecta obtener ingresos por exportación en el año 3 de operación de la empresa, mientras tanto, el sustento y la fuente de ingresos principal del centro de acopio es por la venta de granadilla de primera, y segunda calidad en Ecuador. Una vez que se evalúe la cosecha con las nuevas prácticas implantadas en las fincas y se garantice que la granadilla de primera calidad cumple con las normas de exportación, se puede contar con ingresos por ambas actividades (la venta de granadilla en Ecuador y su exportación a Canadá). Se planifica que el centro de acopio trabaje con más y con nuevos proveedores desde el tercer año para no reducir el ingreso por venta de granadilla de primera calidad en Ecuador, ya que si solo se trabaja con los once proveedores iniciales no se tendrá un incremento de ingresos por ventas nacionales en la proyección, y para una mayor rentabilidad de la empresa se debe incrementar el volumen de ventas a futuro no sólo en el país sino también en el extranjero, por tanto es importante que cada cierto tiempo se evalúe la oportunidad de contar con nuevos proveedores y expandir la comercialización a nuevos mercados.

6.1 Determinación de Costos

6.1.1. Costos de Inversión

6.1.1.1. Activos Fijos. Los activos fijos que la empresa necesitará para la implementación de su centro de acopio en Pimampiro comienzan por la adquisición de un terreno en el cual se construirá toda la infraestructura necesaria para la operación, en la misma se distribuirá la maquinaria, muebles y equipos para la recepción, clasificación, encerado, etiquetado, empaque y embalaje para el producto a exportar. En cuanto a la comercialización local, lo que se establece es la recepción de la fruta en cartones que el proveedor entrega, se almacena en contenedor refrigerado hasta coordinar su venta a mayoristas y la entrega del pedido se puede realizar en el centro de acopio, o en el punto convenido por el comprador y él es quien asume en costo de transporte. También se encuentran presupuestados los materiales y equipos de oficina para el área administrativa en Pimampiro y su oficina en Quito como se muestra a continuación en la Tabla 44.

Tabla 44

Resumen de activos fijos para la implementación de la empresa

RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS	
Descripción	Monto
Equipos de computación	\$5.100,00
Equipos de oficina	\$1.640,00
Muebles y encerados	\$2.800,00
Equipos de planta	\$52.793,00
Terreno	\$50.000,00
Vehículo	\$36.000,00
Infraestructura instalaciones	\$40.000,00
Total	\$188.333,00

Por: La Autora

6.1.1.2. Depreciaciones y amortizaciones. La depreciación se realiza de acuerdo con la naturaleza del activo, en la Tabla 45 se presentan los porcentajes y tiempo de depreciación establecidos en los activos fijos que debe adquirir el centro de acopio.

Tabla 45

Porcentajes y tiempo de depreciación de los Activos Fijos

Descripción	Valor	Años vida útil	Dep. anual
Equipos de computación	\$5.100,00	5	33%
Equipos de oficina	\$1.640,00	10	10%
Muebles y encerados	\$2.800,00	10	10%
Equipos de planta	\$52.793,00	10	10%
Terreno	\$50.000,00	20	2%
Vehículo	\$36.000,00	10	20%
Infraestructura instalaciones	\$40.000,00	20	10%
Total	\$108.333,00		

Fuente: (SRI, 2021)

De acuerdo con esta información, en la Tabla 46 se presenta el cálculo por depreciación y amortización de los activos fijos detallados previamente.

Tabla 46*Depreciación y amortización*

Descripción	Valor	Años vida útil	Dep. anual	Gasto por depreciación	Valor residual
Equipos de computación	\$5.100,00	5	33%	\$683,40	\$1.683,00
Equipos de oficina	\$1.640,00	10	10%	147,6	\$164,00
Muebles y enseres	\$2.800,00	10	10%	252	\$280,00
Equipos de planta	\$52.793,00	10	10%	4751,37	\$5.279,30
Terreno	\$50.000,00	20	2%	2444,5	\$1.110,00
Vehículo	\$36.000,00	10	20%	2880	\$7.200,00
Infraestructura instalaciones	\$40.000,00	10	10%	3600	\$4.000,00
Total	\$188.333,00			\$14.758,87	\$19.716,30

Por: La Autora

6.1.1.3. Activos Intangibles. Los activos intangibles de una empresa son los activos que no se pueden ver o medir físicamente, pero si se pueden controlar y contabilizar, y se crean con el fin de generar valor a la empresa (Conexión ESAN, 2016). A continuación, en la Tabla 47 se presentan los activos intangibles del proyecto.

Tabla 47*Resumen de Activos Intangibles*

RESUMEN DE ACTIVOS INTANGIBLES	
Descripción	Monto estimado
Imagen de empresa	\$150,00
Patente y registro de marca	\$230,00
Constitución, permisos, impuestos	\$2.000,00
Instalación de redes y software	\$1.500,00
Total	\$3.880,00

Por: La Autora**6.1.2. Resumen de Inversión**

En la Tabla 48 se presenta un resumen de los activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo que se estima se requiere para iniciar las operaciones del centro de acopio PASSAGRO. Se plantea que la inversión que se debe realizar en activos sea financiada mediante crédito bancario, y el capital de trabajo que se requiere para iniciar operaciones por durante los dos primeros meses del centro de acopio con la venta de granadilla sólo en Ecuador, sea financiada por accionistas y capital propio.

Tabla 48*Resumen de inversión inicial del proyecto*

RESUMEN DE INVERSIÓN			
Descripción	Monto	%	Financiamiento
Activos Fijos	\$188.333,00	35,88%	Crédito bancario
Activos Intangibles	\$3.880,00	0,74%	Crédito bancario
Capital de trabajo (2 meses)	\$332.707,55	63,38%	Inversión privada
Total, Inversión inicial	\$524.920,55	100%	

Por: La Autora

6.1.3. *Financiamiento de Activos Mediante Crédito Bancario*

Para cubrir el total de activos que la empresa requiere, se presenta una simulación de crédito realizada en BanEcuador por \$193 000, con una tasa de interés efectiva del 10.12% a 10 años plazo con pagos trimestrales fijos de \$7.610.91. Se presenta a continuación la Tabla 49 con la amortización correspondiente al crédito bancario.

Tabla 49

Amortización correspondiente al crédito bancario

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	193000.00			
1	190098.29	2901.71	4709.20	7610.91
2	187125.78	2972.51	4638.40	7610.91
3	184080.74	3045.04	4565.87	7610.91
4	180961.41	3119.34	4491.57	7610.91
5	177765.96	3195.45	4415.46	7610.91
6	174492.54	3273.42	4337.49	7610.91
7	171139.25	3353.29	4257.62	7610.91
8	167704.14	3435.11	4175.80	7610.91
9	164185.21	3518.93	4091.98	7610.91
10	160580.42	3604.79	4006.12	7610.91
11	156887.68	3692.75	3918.16	7610.91
12	153104.83	3782.85	3828.06	7610.91
13	149229.68	3875.15	3735.76	7610.91
14	145259.98	3969.70	3641.20	7610.91
15	141193.41	4066.56	3544.34	7610.91
16	137027.62	4165.79	3445.12	7610.91
17	132760.19	4267.43	3343.47	7610.91
18	128388.63	4371.56	3239.35	7610.91
19	123910.41	4478.23	3132.68	7610.91
20	119322.91	4587.49	3023.41	7610.91
21	114623.48	4699.43	2911.48	7610.91

22	109809.39	4814.09	2796.81	7610.91
23	104877.83	4931.56	2679.35	7610.91
24	99825.94	5051.89	2559.02	7610.91
25	94650.79	5175.15	2435.75	7610.91
26	89349.36	5301.43	2309.48	7610.91
27	83918.58	5430.78	2180.12	7610.91
28	78355.28	5563.29	2047.61	7610.91
29	72656.24	5699.04	1911.87	7610.91
30	66818.15	5838.10	1772.81	7610.91
31	60837.60	5980.54	1630.36	7610.91
32	54711.13	6126.47	1484.44	7610.91
33	48435.18	6275.96	1334.95	7610.91
34	42006.09	6429.09	1181.82	7610.91
35	35420.13	6585.96	1024.95	7610.91
36	28673.47	6746.66	864.25	7610.91
37	21762.19	6911.28	699.63	7610.91
38	14682.28	7079.91	531.00	7610.91
39	7429.62	7252.66	358.25	7610.91
40	0.00	7429.62	181.28	7610.91

Fuente: (BanEcuador, 2022)

6.1.4. Cálculo Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo se deben tomar en cuenta los gastos que se enlistan a continuación:

- Gastos de venta directos: Compra de materia prima (granadilla), costo de empaque, etiquetado, almacenamiento, envoltura y costo de transporte. En los dos primeros años los gastos que intervienen son: la compra de materia prima, etiquetado y su almacenamiento en contenedores Reefer, ya que la fruta de venta nacional no recibe ningún tipo de tratamiento para ser vendida a mercados mayoristas.

- Gastos administrativos: Pago de nómina, pago de servicios tercerizados, pago de servicios básicos, gastos de suministros de limpieza y de oficina, pago de servicios básicos. En los dos primeros años no se refleja el gasto de arriendo oficina en Quito ya que no se tiene exportación y el área comercial y administrativo puede trabajar directamente en la matriz gestión de venta local.

6.1.5. *Financiamiento de Capital de Trabajo Mediante Inversión Privada*

Se propone financiar el capital de trabajo inicial para este proyecto a través de la inversión de accionistas en partes equitativas. En la Tabla 50 se presenta el porcentaje de participación de cada accionista para poder completar el capital de trabajo presupuestado (Dos meses de operación inicial de la empresa con venta local).

Tabla 50

Capital de trabajo por dos meses (primera temporada de cosecha en el año)

FINANCIAMIENTO INVERSIÓN PRIVADA		
Capital de trabajo	Inversión	% Participación
Accionista 1 (capital propio)	\$110.902,52	33,33%
Accionista 2	\$110.902,52	33,33%
Accionista 3	\$110.902,52	33,33%
Total	\$332.707,55	100,00%

Por: La Autora

6.2. Desglose de Gastos

El desglose de los siguientes gastos permite entender los rubros que están valorados en el valor presupuestado como capital de trabajo.

6.2.1. *Gastos de Venta Directos*

Se determina la cantidad de cajas de granadilla que se obtienen en dos meses de cosecha, de primera y segunda calidad. Tomando en cuenta los 17 kg con 115 granadillas de primera y 12 kg con 152 granadillas de segunda por caja. Esto es lo que entregarán los agricultores al centro de acopio bajo la modalidad de venta actual. En total en dos meses (una

temporada) se obtienen 2.428.283 unidades de granadilla de primera y 940.044 unidades de granadilla de segunda.

6.2.1.1. Compra de Materia Prima a Productores. Actualmente los productores tienen la siguiente modalidad de venta de su producto (según encuesta realizada), esta información se encuentra reflejada en la Tabla 51:

- **Granadilla de primera calidad:** Entre 100 a 120 unidades en un cartón con peso de 17 kg. Lo venden en \$15 el precio más bajo, y \$22 el precio más alto cuando no hay competencia de granadilla colombiana y según la temporada.
- **Granadilla de segunda calidad:** 150 unidades en un cartón con peso de 12 kg. Lo venden en \$10 el precio más bajo y \$13 el precio más alto cuando no hay competencia.

Tabla 51

Costo de venta actual de la granadilla de primera y segunda calidad

Costo de venta actual	Unidades por caja	Precio caja	Costo unitario
Primera calidad	120	\$15,00	\$0,13
Segunda Calidad	150	\$13,00	\$0,09

Por: La Autora

El centro de acopio propone comprar la granadilla de los productores en \$20.00 tanto la de primera calidad como la de segunda calidad, como se observa en la Tabla 52, tomando en cuenta todos los parámetros de mejoras, certificaciones y normas que deben cumplir para lograr un producto de exportación. Se brinda un pago adicional de \$0,04 centavos por unidad en granadilla de primera calidad, y un pago adicional de \$0,08 centavos por unidad en granadilla de segunda calidad para los agricultores. Con esto se pretende entregar un valor agregado y beneficiar a los agricultores para fidelizar su trabajo y compromiso con el centro de acopio.

Tabla 52*Costo de compra de la granadilla a PASSAGRO*

Rubro	Unidades x caja	Precio caja	Costo unitario
Costo de compra granadilla empresa PASSAGRO	115	\$20,00	\$0,17

Por: La Autora

Tomando en cuenta que el proyecto cuenta inicialmente con 11 agricultores propietarios de 5 hectáreas productivas cada uno, se obtiene un total de 53 hectáreas productoras de granadilla para comercialización local y exportación. Se presenta la capacidad instalada de producción del centro de acopio en la Tabla 53.

Tabla 53*Capacidad instalada de producción del centro de acopio primeros años*

Producción	Unidades por caja	Cajas por año	Granadilla en unidades	Peso kg por caja	Peso total kg	Toneladas
Ganadilla de primera	146.280,00	63.949,80	7.354.227,00	17,00	1.087.146,60	1.087,15
Granadilla de segunda	193.344,00	18.730,20	2.846.990,40	12,00	224.762,40	224,76
Producción anual	339.624,00	82.680,00	10.201.217,40		1.311.909,00	1.311,91

Por: La Autora

6.2.2. Costos Unitarios de Materia Prima

Determinación de costos unitarios de materia prima en base al precio de compra propuesto de \$20.00 por caja con un promedio de 115 unidades, el promedio de unidades en cada caja de granadilla se obtuvo de la encuesta realizada. La siguiente información se encuentra a continuación en la Tabla 54.

Tabla 54*Costo de compra materia prima anual y por temporada*

Rubro/Detalle	Unidades	Costo unitario	Total
Costo materia prima anual año 1 y 2	10.201.217	\$0,17	\$1.774.124,77
Costo materia prima por temporada	3.400.406	\$0,17	\$591.374,92
Costo materia prima año 3	17.555.444	\$0,17	\$2.984.425,55

Por: La Autora**6.2.3. Costos de empaque**

En la Tabla 55 se detallan los costos totales de empaquetado. Para granadilla de venta en Ecuador no intervienen costos de empaque ya que los cartones los proporcionan los agricultores. Para granadilla de exportación los costos son: compra de cartones corrugados, mallas de polietileno, etiquetas para fruta, pallets para transporte de las cajas con el producto final, estos costos se incluyen en el presupuesto desde el tercer año de operación.

Tabla 55*Costos de empaque de exportación*

Cartones con sello de empresa	Cant	PVP	Total
Cant cajas exportación	63.950	\$0,30	\$19.184,94
Cant cajas nacional	18.730	\$0,00	\$0,00
Total, anual	82.680		\$19.184,94
Mallas polietileno	Cant	PVP	Total
Unidades de exportación	7.354.227	0,05	\$367.711,35
Unidades venta nacional	10.201.217	\$0,00	\$0,00
Total, unidades anuales	17.555.444		\$367.711,35
Etiquetas fruta	Cant	PVP	Total
Unidades de exportación	7.354.227	0,03	\$220.626,81
Unidades venta nacional	10.201.217	\$0,00	\$0,00
Total, unidades anuales	17.555.444		\$220.626,81
Pallets	Cant	PVP	Total
Total, pallets (exportación)	100	14	\$1.400,00

Por: La Autora

En la Tabla 56, se presenta un resumen de los costos de empaque anuales, mensuales y por temporada productiva.

Tabla 56*Costos totales de empaque (cartones, mallas de polietileno, etiquetas, pallets)*

Rubro/Detalle	Costo Exportación	Costo Nacional
Unidades de granadilla en el año	7.354.227	17.555.444
Costo unitario de empaque	\$0,08	\$0,00
Costo anual de empaque	\$608.923,10	\$0,00
Costo temporada (dos meses)	\$101.487,18	\$0,00
Costo mensual	\$50.743,59	\$0,00

Por: la Autora

6.2.4. Costos de Almacenamiento en Contenedores

En cuanto a los costos de almacenamiento en contenedor Reefer es la opción más económica para iniciar el proyecto ya que los cuartos fríos casi triplican su valor. La medida estándar más grande del contenedor frío es 12m de largo, 2.44m de ancho y 2.91 m de alto. A continuación, en la Tabla 57 se muestran la cantidad de contenedores y los costos del contenedor anual, mensual y por temporada.

Tabla 57

Costos de almacenamiento en contenedores

Precio incluye envío e instalación	\$8.700,00
Cantidad de contenedores	4
Costo contenedor anual	\$34.800,00
Costo contenedor mensual	\$2.900,00
Costo contenedor temporada	\$5.800,00

Fuente: Cotización empresa Burvill's

6.2.5. Costos de Transporte

Para calcular el costo aproximado de flete nacional interno para exportación, se toma como referencia la cotización de la empresa Cargo Listo, que transportaría la granadilla desde el centro de acopio en Pimampiro hacia el aeropuerto de Quito, según se muestra en la Tabla 58. Para la venta nacional no se carga el costo de transporte los primeros años, como se mencionó anteriormente, en caso de entrega de fruta a diferentes mercados del país, el comprador deberá asumir el costo de transporte o se venderá a intermediarios.

Tabla 58*Costos de transporte de la granadilla de Pimampiro a Quito*

Rubro/Detalle	Costo exportación
Producción toneladas por año	1.087
Capacidad de toneladas x camión x viaje	10
Costo transporte por viaje	\$329,00
Viajes por camión al año	109
Costo transporte al año	\$35.767,12
Producción en toneladas por temporada	362
Costo transporte tonelada por temporada	\$11.922,37

Por: La Autora

El costo de un camión con capacidad de transporte de 12 toneladas es \$329 para transportar la fruta desde Pimampiro a al aeropuerto de Quito. Para el ejemplo no se ocupa el total de su capacidad, sólo 10 toneladas. Se formula el costo para lograr transportar 362 toneladas en dos meses. Una vez detallados los costos o gastos directos, se presenta su resumen en la Tabla 59.

Tabla 59*Resumen gastos directos del proyecto*

Gastos directos	Año 1	Año 3
Compra de materia prima	\$1.774.124,77	\$3.053.120,77
Costo de empaquetado	\$0,00	\$608.923,10
Costo de almacenamiento	\$34.800,00	\$35.971,92
Costo de transporte a Quito (referencial)	\$0,00	\$35.767,12
Total, gastos directos	\$1.808.924,77	\$3.733.782,91

Por: La Autora

Los gastos representados en el año 1 corresponden a la comercialización de granadilla de primera y de segunda calidad en Ecuador con un total de 10.201.217 unidades adquiridas para su venta según se detalló en la capacidad instalada del proyecto. En el año 3 se registran los costos nacionales y de exportación; adicional se incrementa el costo de compra de materia prima ya que se deberán comprar 7.354.227 unidades adicionales de granadilla de primera calidad para seguirla comercializando en mercados mayoristas del país.

6.2.6. Gastos Administrativos

Se toma en cuenta todos los gastos incurridos en el funcionamiento del centro de acopio, suministros y mano de obra empleados en la logística de recepción, clasificación, encerado, etiquetado y empaque de producto para su venta en Ecuador. En la Tabla 60 se presenta la nómina fija del centro de acopio con sus respectivos salarios.

Tabla 60*Pago de nómina fija centro de acopio*

Cargo	Total, personal	Salario	Total	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Fondo de Reserva 8,33%	Aporte Patronal 12%	Mensual	Temporada	Anual
Gerente	1	\$2.000,00	\$2.000,00	\$35,42	\$166,67	\$166,60	\$250,00	\$2.618,68	\$5.237,37	\$31.424,20
Jefe de Planta	1	\$1.000,00	\$1.000,00	\$35,42	\$83,33	\$83,30	\$125,00	\$1.327,05	\$2.654,10	\$15.924,60
Jefe de relaciones comerciales	1	\$1.000,00	\$1.000,00	\$35,42	\$83,33	\$83,30	\$125,00	\$1.327,05	\$2.654,10	\$15.924,60
Asistente comercial	1	\$500,00	\$500,00	\$35,42	\$41,67	\$41,65	\$62,50	\$681,23	\$1.362,47	\$8.174,80
Asistente de producción	1	\$500,00	\$500,00	\$35,42	\$41,67	\$41,65	\$62,50	\$681,23	\$1.362,47	\$8.174,80
Operarios	4	\$425,00	\$1.700,00	\$283,33	\$283,33	\$283,22	\$425,00	\$2.974,89	\$5.949,77	\$35.698,64
Total, gastos de personal	9	\$5.425,00	\$6.700,00					\$9.610,14	\$19.220,27	\$115.321,64

Por: La Autora

En la Tabla 61, se muestran los costos de los servicios del centro de acopio como es el servicio legal, recursos humanos, agrónomos, marketing, entre otros.

Tabla 61*Pago de servicios prestados centro de acopio mensual y por temporada*

Servicio	Costo Mensual	Costo Temporada	Costo Anual
Área Legal	\$200,00	\$200,00	\$1.200,00
Recursos humanos y contabilidad	\$300,00	\$300,00	\$1.800,00
Especialista agrónomo	\$1.200,00	\$2.400,00	\$7.200,00
Marketing y publicidad empresa	\$500,00	\$500,00	\$1.500,00
Servicio de seguridad	\$1.800,00	\$3.600,00	\$21.600,00
Total, servicio tercerizado	\$4.000,00	\$7.000,00	\$33.300,00

Por: La Autora

En la Tabla 62 que se presenta a continuación se detallan gastos por suministros de oficina, limpieza y pago de servicios básicos.

Tabla 62*Gastos por suministros de oficina, limpieza y pago de servicios básicos*

Rubro	Costo mensual	Costo temporada	Costo anual
Suministros de oficina	\$100,00	\$200,00	\$1.200,00
Suministros de limpieza	\$180,00	\$360,00	\$2.160,00
Servicios básicos	\$490,00	\$980,00	\$5.880,00
Luz	\$210,00	\$420,00	\$2.520,00
Agua	\$100,00	\$200,00	\$1.200,00
Internet	\$100,00	\$200,00	\$1.200,00
Teléfono	\$80,00	\$160,00	\$960,00

Por: La Autora

A continuación, se muestra el resumen de todos los gastos administrativos en la Tabla 63.

Tabla 63

Resumen de los gastos administrativos del centro de acopio

Resumen Gastos administrativos	Costo mensual	Costo temporada	Costo anual
Gastos de personal	\$9.610,14	\$19.220,27	\$115.321,64
Gastos de contratación de terceros	\$4.000,00	\$7.000,00	\$33.300,00
Suministros de oficina	\$100,00	\$200,00	\$1.200,00
Suministros de limpieza	\$180,00	\$360,00	\$2.160,00
Servicios básicos (luz, agua, internet, teléfono)	\$490,00	\$980,00	\$5.880,00
Total, gastos administrativos	\$14.380,14	\$27.760,27	\$157.861,64

Por: La Autora

6.3. Proyección de Costos de Venta del Año 1 al 5

Para determinar los costos de los siguientes años, se tomó en cuenta la inflación proyectada de Ecuador como se muestra en la Tabla 64 (Statista Research Department, 2022).

Tabla 64

Tasa de inflación Ecuador del 2022 al 2027

Año	Tasa
2022	3,21%
2023	2,38%
2024	1,50%
2025	1,30%
2026	1,00%
2027	1,00%

Fuente: (Statista Research Department, 2022)

Con los datos obtenidos en la Tabla 64, se procedió a calcular los gastos directos y gastos indirectos desde el 2022 hasta el 2027 como se presenta a continuación, en la Tabla 65.

Tabla 65

Proyección de los gastos directos e indirectos

Gastos directos	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de materia prima	\$147.843,73	\$1.774.124,77	\$1.806.768,66	\$3.053.120,77	\$3.092.811,34	\$3.123.739,45
Costo de empaquetado	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$608.923,10	\$616.839,10	\$623.007,49
Costo de almacenamiento	\$2.900,00	\$34.800,00	\$35.440,32	\$35.971,92	\$36.439,56	\$36.803,96
Costo de transporte a Quito (referencial)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$35.767,12	\$36.232,10	\$36.594,42
Total, Gastos directos	\$150.743,73	\$1.808.924,77	\$1.842.208,98	\$3.733.782,91	\$3.782.322,09	\$3.820.145,31
Gastos indirectos						
Dep. Muebles y enseres	\$21,00	\$252,00	\$256,64	\$260,49	\$263,87	\$266,51
Dep. Equipo de oficina	\$12,30	\$147,60	\$150,32	\$152,57	\$154,55	\$156,10
Dep. Equipo de computación	\$56,95	\$683,40	\$695,97	\$706,41	\$715,60	\$722,75
Dep. Equipos de planta	\$395,95	\$4.751,37	\$4.838,80	\$4.911,38	\$4.975,23	\$5.024,98
Dep. Terreno	\$203,71	\$2.444,50	\$2.489,48	\$2.526,82	\$2.559,67	\$2.585,27
Dep. Vehículo	\$240,00	\$2.880,00	\$2.932,99	\$2.976,99	\$3.015,69	\$3.045,84
Dep. Infraestructura	\$300,00	\$3.600,00	\$3.666,24	\$3.721,23	\$3.769,61	\$3.807,31
Total, Gastos indirectos	\$1.229,91	\$14.758,87	\$15.030,43	\$15.255,89	\$15.454,22	\$15.608,76
Gastos administrativos						
Gastos de personal	\$9.610,14	\$115.321,64	\$117.443,56	\$119.205,21	\$120.754,88	\$121.962,43

Gastos de contratación de terceros	\$4.000,00	\$33.300,00	\$33.912,72	\$34.421,41	\$34.868,89	\$35.217,58
Suministros de oficina	\$100,00	\$1.200,00	\$1.222,08	\$1.240,41	\$1.256,54	\$1.269,10
Suministros de limpieza	\$180,00	\$2.160,00	\$2.199,74	\$2.232,74	\$2.261,77	\$2.284,38
Servicios básicos (luz, agua, internet, teléfono)	\$490,00	\$5.880,00	\$5.988,19	\$6.078,01	\$6.157,03	\$6.218,60
Arriendo oficina quito	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.560,00	\$4.619,28	\$4.665,47
Total, Gastos administrativos	\$14.380,14	\$157.861,64	\$160.766,29	\$167.737,79	\$169.918,38	\$171.617,56
Total, Gastos de operación	\$166.353,77	\$1.981.545,28	\$2.018.005,71	\$3.916.776,59	\$3.967.694,69	\$4.007.371,63
Total, Gastos de operación por temporada (CAPITAL)	\$332.707,55					

Por: La Autora

De acuerdo con los gastos proyectados, se estima que, en los dos primeros meses de operación del centro de acopio, se requiera un capital de trabajo inicial de \$332.707,55 según lo indicado anteriormente como valor de inversión inicial. Durante el primer año el total de gastos se estima en **\$1.981.545,28** sin exportación de granadilla. En el año 3 que se inicia la exportación y se incrementan los costos de operación y la adquisición de materia prima adicional, los gastos ascienden a **\$3.916.776,59**.

6.3.1. Costos de Exportación

Para entender los costos que intervienen en el proceso de exportación, se realiza el desglose de estos, realizando envíos de exportación semanales de granadilla a Canadá, bajo los términos de negociación (Incoterm 2020) CPT y FCA previamente revisada en el capítulo 3, en donde también se definió el costo de compra de la materia prima (granadilla) en \$0,17 centavos por unidad, con el fin de generar una mayor utilidad al proveedor. En la Tabla 66 de resumen los costos de producción de granadilla y su venta en cada modalidad.

Tabla 66

Costos de compra y producción de granadilla según su modalidad de venta

Rubro	Unidades anuales	Costo unitario	Costo por kilo (10u)	Costo anual
Compra de materia prima	10.201.217	\$0,17	\$1,74	\$1.774.124,77
Costo de producción nacional	10.201.217	\$0,0034	\$0,03	\$34.800,00
Costo total granadilla venta nacional	10.201.217	\$0,18	\$1,77	\$1.808.924,77
Costo de producción para exportación	7.354.227	\$0,09	\$0,93	\$680.662,15
Costo total granadilla para exportación	7.354.227	\$0,27	\$2,66	\$1.959.658,15
Costo de exportación FCA	7.354.227	\$0,35	\$3,55	\$2.609.578,34
Costo de exportación CPT	7.354.227	\$0,43	\$4,28	\$3.144.081,79

Por: La Autora

El costo de exportación unitario en FCA y CPT se calcula sumando los costos de producción para exportación, más los trámites respectivos que se requieren en cada Incoterm. El costo de producir una granadilla para su venta local es de \$0,0034 centavos de dólar ya que sólo se toma en cuenta el almacenaje de la fruta. El costo de producción de una granadilla de exportación es de \$0,27 centavos de dólar tomando en cuenta costos de empaque, transporte y almacenaje. A continuación, en la tabla 67 se muestran los precios de venta para conocer la utilidad en cada modalidad de venta de la granadilla.

Tabla 67*Precios de venta granadilla*

Rubro/Detalle	Unidades	PVP Unitario	Venta total anual	Margen de utilidad
Venta nacional	10.201.217	\$0,28	\$2.856.340,872	<i>\$0,10</i>
Exportación Incoterm FCA	7.354.227	\$0,46	\$3.353.527,512	<i>\$0,05</i>
Exportación Incoterm CPT	7.354.227	\$0,62	\$4.558.918,599	<i>\$0,19</i>

Por: La Autora

La utilidad que se obtiene por la venta de granadilla en Ecuador es de \$0,10, la utilidad que se obtiene por exportar con el Incoterm FCA es de \$0,05, y la utilidad por exportar con el Incoterm CPT es de \$0,19 centavos por cada unidad. A continuación, en la Tabla 68 se presentan los costos semanales de exportación bajo la modalidad FCA. El costo promedio de envío por kilo en FCA se determinó en \$4,56 según el mercado actual en información obtenida en (DATASUR, 2021).

Tabla 68*Costos modalidad FCA*

DATOS FCA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Producción mensual en kg	57.664	57.664,00	57.664,00	49.194,60
Costo de producción por kilo	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66
Valor EXW incluido flete interno hasta aeropuerto	\$153.655,48	\$153.655,48	\$153.655,48	\$131.087,33
Gestión aduanera DAE \$100	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Elaboración permiso fitosanitario \$30	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
Tasa de control P. fitosanitario \$60	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
Costo de exportación FCA	\$153.845,48	\$153.845,48	\$153.845,48	\$131.277,33
Utilidad ganada por kilo	\$109.102,36	\$109.102,36	\$109.102,36	\$93.050,05
Precio de venta promedio por kilo FCA (exportación)	4,56	4,56	4,56	4,56
Precio de exportación Incoterm FCA	\$262.947,84	\$262.947,84	\$262.947,84	\$224.327,38

Por: La Autora

La utilidad ganada semanalmente en el Incoterm FCA se obtiene restando el precio de exportación Incoterm FCA, menos el costo de exportación FCA (valor EXW+ gestión aduanera + permiso fitosanitario+ tasa de control).

Por otra parte, la Tabla 69 a continuación muestra costos totales CPT en una temporada de producción. El costo promedio de envío internacional por kilo en CPT se determinó en base a cotizaciones realizadas a empresas Direct Cargo y Siatigroup presentadas en el capítulo 3, en las que se refleja la tarifa de flete internacional en \$2,50 por kilo.

Tabla 69*Costos modalidad CPT*

DATOS CPT	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Tarifa de flete internacional agencia (Por KG)	\$2,50	\$2,50	\$2,50	\$2,50
Producción mensual en kg	57.664	57.664,00	57.664,00	49.194,60
Total, flete agencia * Total producción	\$144.160,00	\$144.160,00	\$144.160,00	\$122.986,50
HAWB CHG (Cargo del corte de guía)	\$18,00	\$18,00	\$18,00	\$18,00
DUE AGENT (Comisión agente de carga)	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
AWA (Costo de guía aérea)	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00
Servicio de exportación + IVA	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00
Servicio de seguridad + IVA	\$50,40	\$50,40	\$50,40	\$50,40
Total, costos flete internacional	\$144.405,40	\$144.405,40	\$144.405,40	\$123.231,90
Costo de exportación Incoterm CPT sin utilidad (+FCA)	\$298.250,88	\$298.250,88	\$298.250,88	\$254.509,23
Precio de exportación Incoterm CPT con utilidad (+FCA)	\$407.353,24	\$407.353,24	\$407.353,24	\$347.559,28

Por: La Autora

El costo total de CPT sin utilidad se obtiene sumando: el costo de flete internacional CPT, más el costo de exportación FCA presentado en la tabla anterior. El costo total de CPT con utilidad se obtiene sumando el costo de flete internacional CPT, más el precio de exportación Incoterm FCA.

Por último, se resume un cuadro de los costos proyectados anuales de exportación bajo con el Incoterm FCA en la Tabla 70 e Incoterm CPT en la Tabla 71. Se puede observar que el costo de exportar con el Incoterm FCA es menor ya que el costo de transporte interno es más bajo; sin embargo, cuando se exporta con el Incoterm CPT se obtiene una utilidad más alta para la empresa. En los valores anuales proyectados se establece el costo por 6 meses de cosecha de granadilla tomando en cuenta las 3 temporadas de producción que se tienen en Pimampiro con los agricultores encuestados. Es posible incrementar la producción con la participación de nuevos proveedores que posean cosecha en otros meses del año para garantizar una exportación durante los 12 meses del año, incrementando la rentabilidad de la empresa.

Tabla 70

Resumen Costos Incoterm FCA

Envío modalidad FCA	Costo
Total, FCA mes 1	\$394.181,06
Total, FCA mes 2	\$373.764,88
Total, FCA por cada temporada	\$767.945,94
FCA Anual proyectado	\$2.303.837,82

Por: La Autora

Tabla 71*Resumen modalidad CPT*

Envío modalidad CPT	Costo
Total, valor CPT - Toronto mes 1	\$1.162.207,28
Total, valor CPT - Toronto mes 2	\$733.491,78
Total, CPT - Toronto por cada temporada	\$1.895.699,06
CPT Anual proyectado	\$5.687.097,18

Por: La Autora**6.3.2. Flujo de Caja**

El flujo de caja permite entender la entrada y salida de dinero neto que tendrá el centro de acopio por su operación comercial. Se inicia en año 0 presentando la inversión de \$524.920,55 que es el valor presupuestado como capital inicial y financiamiento de activos. En la Tabla 72 se presenta el flujo de caja de los primeros cinco años con la modalidad de exportación CPT y venta nacional. En la Tabla 73 se presenta el flujo de caja proyectado de los primeros cinco años de trabajo, con el incoterm FCA. En ambas tablas el flujo de caja de los dos primeros años se concentra en la operación del negocio con venta nacional, y al tercer año se incrementa el flujo requerido para exportar.

Tabla 72*Flujo de Caja CPT y venta nacional*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial (Capital)	\$524.920,55					
Ingresos						
Ventas exportación CPT		\$0,00	\$0,00	\$4.558.918,60	\$4.618.184,54	\$4.664.366,39
Ventas nacionales		\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$2.962.421,26	\$3.016.929,81	\$3.072.441,32
Total, Ingresos		\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$7.521.339,86	\$7.635.114,35	\$7.736.807,70
Egresos						
Egresos Directos						
Gastos directos nacionales		\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$1.749.005,94	\$1.726.268,86	\$1.709.006,18
Gastos directos exportación		\$0,00	\$0,00	\$3.144.081,79	\$3.103.208,73	\$3.072.176,64
Total, Egresos Directos		\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$4.893.087,73	\$4.829.477,59	\$4.781.182,82
Utilidad del negocio		\$1.047.416,11	\$1.133.256,99	\$2.628.252,12	\$2.805.636,76	\$2.955.624,89
Egresos Indirectos						
Pago crédito (incluido interés)		\$60.887,28	\$60.887,28	\$60.887,28	\$60.887,28	\$60.887,28
Gastos de personal		\$115.321,64	\$117.443,56	\$119.205,21	\$120.754,88	\$121.962,43
Gastos de contratación de terceros		\$33.300,00	\$33.912,72	\$34.421,41	\$34.868,89	\$35.217,58
Suministros de oficina		\$1.200,00	\$1.222,08	\$1.240,41	\$1.256,54	\$1.269,10

Suministros de limpieza		\$2.160,00	\$2.199,74	\$2.232,74	\$2.261,77	\$2.284,38
Servicios básicos		\$5.880,00	\$5.988,19	\$6.078,01	\$6.157,03	\$6.218,60
Arriendo oficina Quito		\$0,00	\$0,00	\$4.560,00	\$4.619,28	\$4.665,47
Total, egresos indirectos		\$218.748,92	\$221.653,57	\$228.625,07	\$230.805,66	\$232.504,84
Total, flujo proyectado		\$828.667,19	\$911.603,42	\$2.399.627,06	\$2.574.831,10	\$2.723.120,04

Por: La Autora

Tabla 73*Flujo de Caja FCA y venta nacional*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial (Capital)	\$524.920,55					
Ingresos						
Ventas exportación FCA		\$0,00	\$0,00	\$3.353.527,51	\$3.397.123,37	\$3.431.094,60
Ventas nacionales		\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$2.962.421,26	\$3.016.929,81	\$3.072.441,32
Total, Ingresos		\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$6.315.948,77	\$6.414.053,18	\$6.503.535,92
Egresos						
Egresos Directos						
Gastos directos nacionales		\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$1.749.005,94	\$1.726.268,86	\$1.709.006,18
Gastos directos exportación				\$2.984.499,97	\$2.945.701,47	\$2.916.244,46
Total, Egresos Directos		\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$4.733.505,91	\$4.671.970,34	\$4.625.250,63
Utilidad del negocio		\$1.047.416,11	\$1.133.256,99	\$1.582.442,86	\$1.742.082,84	\$1.878.285,29
Egresos Indirectos						
Pago crédito (incluido interés)		\$60.887,28	\$60.887,28	\$60.887,28	\$60.887,28	\$60.887,28
Gastos de personal		\$115.321,64	\$117.443,56	\$119.205,21	\$120.754,88	\$121.962,43
Gastos de contratación de terceros		\$33.300,00	\$33.912,72	\$34.421,41	\$34.868,89	\$35.217,58
Suministros de oficina		\$1.200,00	\$1.222,08	\$1.240,41	\$1.256,54	\$1.269,10
Suministros de limpieza		\$2.160,00	\$2.199,74	\$2.232,74	\$2.261,77	\$2.284,38
Servicios básicos		\$5.880,00	\$5.988,19	\$6.078,01	\$6.157,03	\$6.218,60
Arriendo oficina Quito		\$0,00	\$0,00	\$4.560,00	\$4.619,28	\$4.665,47
Total, egresos indirectos		\$218.748,92	\$221.653,57	\$228.625,07	\$230.805,66	\$232.504,84
Total, flujo proyectado		\$828.667,19	\$911.603,42	\$1.353.817,79	\$1.511.277,18	\$1.645.780,44

Por: La Autora

6.3.3. Estado de Resultados

En la Tabla 74, se presenta el estado de resultados con proyección de los primeros cinco años de operación con exportación CPT y venta nacional, mientras que en la Tabla 75 se presenta el estado de resultados con exportación FCA.

Tabla 74

Estado de resultados CPT y venta nacional

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales					
Ingreso bruto venta nacional	\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$2.962.421,26	\$3.016.929,81	\$3.072.441,32
Ingreso bruto exportación CPT	\$0,00	\$0,00	\$4.558.918,60	\$4.618.184,54	\$4.664.366,39
Total, ingresos operacionales	\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$7.521.339,86	\$7.635.114,35	\$7.736.807,70
Egresos operacionales					
Costos directos	\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$4.893.087,73	\$4.829.477,59	\$4.781.182,82
Total, egresos	\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$4.893.087,73	\$4.829.477,59	\$4.781.182,82
Gastos de administración					
Gastos de personal	\$115.321,64	\$117.443,56	\$119.205,21	\$120.754,88	\$121.962,43
Gastos de contratación de terceros	\$33.300,00	\$33.912,72	\$34.421,41	\$34.868,89	\$35.217,58
Suministros de oficina	\$1.200,00	\$1.222,08	\$1.240,41	\$1.256,54	\$1.269,10
Suministros de limpieza	\$2.160,00	\$2.199,74	\$2.232,74	\$2.261,77	\$2.284,38
Servicios básicos	\$5.880,00	\$5.988,19	\$6.078,01	\$6.157,03	\$6.218,60
Arriendo oficina Quito	\$0,00	\$0,00	\$4.560,00	\$4.619,28	\$4.665,47
Depreciaciones	\$14.758,87	\$15.030,43	\$15.255,89	\$15.454,22	\$15.608,76
Total, gastos de administración	\$172.620,51	\$175.796,73	\$182.993,68	\$185.372,60	\$187.226,32
Gastos Financieros					
Pago crédito (intereses)	\$35.591,41	\$30.210,74	\$23.685,57	\$15.772,44	\$6.176,13
Total, gastos financieros	\$35.591,41	\$30.210,74	\$23.685,57	\$15.772,44	\$6.176,13
Utilidad Bruta	\$839.204,19	\$927.249,53	\$2.421.572,88	\$2.604.491,72	\$2.762.222,44
Impuesto a la renta	\$184.624,92	\$203.994,90	\$532.746,03	\$572.988,18	\$607.688,94
Participación trabajadores (15%)	\$27.693,74	\$30.599,23	\$79.911,90	\$85.948,23	\$91.153,34
Utilidad del ejercicio	\$626.885,53	\$692.655,40	\$1.808.914,94	\$1.945.555,32	\$2.063.380,16

Por: La Autora

Se observa una utilidad del ejercicio en los cinco primeros años de operación de la empresa, ya que los costos están estratégicamente distribuidos para obtener utilidad tanto en la venta de granadilla en el país, como en su exportación a Canadá con el incoterm CPT.

Tabla 75

Estado de resultados FCA y venta nacional

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales					
Ingreso bruto venta nacional	\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$2.962.421,26	\$3.016.929,81	\$3.072.441,32
Ingreso bruto exportación FCA	\$0,00	\$0,00	\$3.353.527,51	\$3.397.123,37	\$3.431.094,60
Total, ingresos operacionales	\$2.856.340,87	\$2.908.897,54	\$6.315.948,77	\$6.414.053,18	\$6.503.535,92
Egresos operacionales					
Costos directos	\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$4.733.505,91	\$4.671.970,34	\$4.625.250,63
Total, egresos	\$1.808.924,77	\$1.775.640,55	\$4.733.505,91	\$4.671.970,34	\$4.625.250,63
Gastos de administración					
Gastos de personal	\$115.321,64	\$117.443,56	\$119.205,21	\$120.754,88	\$121.962,43
Gastos de contratación de terceros	\$33.300,00	\$33.912,72	\$34.421,41	\$34.868,89	\$35.217,58
Suministros de oficina	\$1.200,00	\$1.222,08	\$1.240,41	\$1.256,54	\$1.269,10
Suministros de limpieza	\$2.160,00	\$2.199,74	\$2.232,74	\$2.261,77	\$2.284,38
Servicios básicos	\$5.880,00	\$5.988,19	\$6.078,01	\$6.157,03	\$6.218,60
Arriendo oficina Quito	\$0,00	\$0,00	\$4.560,00	\$4.619,28	\$4.665,47
Depreciaciones	\$14.758,87	\$15.030,43	\$15.255,89	\$15.454,22	\$15.608,76
Total, gastos de administración	\$172.620,51	\$175.796,73	\$182.993,68	\$185.372,60	\$187.226,32
Gastos Financieros					
Pago crédito (intereses)	\$35.591,41	\$30.210,74	\$23.685,57	\$15.772,44	\$6.176,13
Total, gastos financieros	\$35.591,41	\$30.210,74	\$23.685,57	\$15.772,44	\$6.176,13
Utilidad Bruta	\$839.204,19	\$927.249,53	\$1.375.763,61	\$1.540.937,81	\$1.684.882,84
Impuesto a la renta	\$184.624,92	\$203.994,90	\$302.667,99	\$339.006,32	\$370.674,22
Participación trabajadores (15%)	\$27.693,74	\$30.599,23	\$45.400,20	\$50.850,95	\$55.601,13
Utilidad del ejercicio	\$626.885,53	\$692.655,40	\$1.027.695,42	\$1.151.080,54	\$1.258.607,48

Por: La Autora

El estado de resultados con exportación FCA y venta nacional, también refleja una utilidad del ejercicio desde el primer año, sin embargo, se eleva la rentabilidad obtenida cuando se inicia la exportación. Exportar con el Incoterm CPT genera más ingresos para la empresa que la exportación con el Incoterm FCA puesto que el margen de utilidad es más alto.

6.4. Punto de Equilibrio

6.4.3.1. Punto de Equilibrio Monetario Venta Nacional.

En la Tabla 76 se muestra el cálculo del punto de equilibrio monetario tomando en cuenta las ventas proyectadas en Ecuador y con exportación FCA.

Tabla 76

Punto de equilibrio monetario venta nacional e Incoterm FCA

Punto de equilibrio =	Costos fijos totales	
	1 - costos variables/ventas	
Punto de equilibrio =	3.733.782,91	
	1 - 182.993,68 / 6.209.868	
Punto de equilibrio =	3.733.782,91	
	0,97	
Punto de equilibrio venta local y FCA=	\$3.847.151,57	Anual
	\$320.595,96	Mensual

Por: La Autora

Interpretación: Para no ganar ni perder en la empresa, se debe generar ventas anuales mínimas de **\$3.847.151,57** y mensuales de **\$320.595,96** en el año en el que se empieza a exportar granadilla. Si se llegara a generar ventas por un valor menor que el detallado, claramente la empresa no tendría utilidad y no sería rentable para los inversionistas.

En la Tabla 77 se indica el punto de equilibrio con las ventas anuales proyectadas en Ecuador y de exportación a Canadá con la modalidad CPT.

Tabla 77*Punto de equilibrio monetario venta nacional y modalidad CPT*

Punto de equilibrio =	Costos fijos totales	
	1 - costos variables/ventas	
Punto de equilibrio =	3.733.782,91	
	1 - 182.993,68 / 7.415.259	
Punto de equilibrio =	3.733.782,91	
	0,98	
Punto de equilibrio venta local y CPT=	\$3.828.256,58	Anual
	\$319.021,38	Mensual

Por: La Autora

Interpretación: Para que la empresa no gane ni pierda debe tener ingresos de **\$3.828.256,58** en el primer año que se exporte con el Incoterm CPT. Mensualmente no se puede tener ingresos menores a **\$319.021,38** para mantener el punto de equilibrio y generar utilidad. Cuando se exporta con CPT, el punto de equilibrio se consigue con un menor ingreso versus la exportación con FCA, esto se debe a que en el Incoterm CPT existe un margen de utilidad más alto.

6.4.4. Punto de Equilibrio en Unidades.

Muestra las cantidades mínimas de granadilla que se deben comercializar para no ganar ni perder en la empresa desde el año 3 que se inicia la exportación. En la tabla 78 se presenta el punto de equilibrio en unidades según el ingreso por venta nacional y los Incoterms CPT y FCA.

Tabla 78*Punto de equilibrio en unidades*

Punto de equilibrio =	Costos fijos totales
	Precio unitario - Costos variables unitarios
Punto de equilibrio local =	3.733.782,91
	0,28-0,0179
Punto de equilibrio =	3.733.782,91
	0,26
Punto de equilibrio local=	14.247.731
Punto de equilibrio CPT =	3.733.782,91
	0,62-0,0249
Punto de equilibrio CPT =	6.022.230
Punto de equilibrio FCA =	3.733.782,91
	0,46-0,0249
Punto de equilibrio FCA =	8.116.919

Por: La Autora

Interpretación: El punto de equilibrio en unidades es el volumen de producción que la empresa debe vender para compensar todos los costos incurridos en la operación del negocio. En este caso, se indica que a nivel nacional se deberían comercializar en un año al menos **14.247.731** unidades de granadilla de primera y segunda calidad para que no exista una pérdida en el ejercicio contable, esto si no existiera exportación en ninguno de los años de la empresa. En el caso de exportar sólo bajo la modalidad CPT, las unidades mínimas que se deben comercializar son **6.022.230**, y si se tuviera que exportar únicamente bajo la modalidad FCA, las unidades mínimas de venta son **8.116.919**. El punto de equilibrio alcanza con menos unidades de venta con el incoterm CPT por la utilidad antes mencionada.

6.5. Cálculo TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento se interpreta como la rentabilidad mínima que los accionistas del proyecto esperan obtener por sus inversiones realizadas, teniendo en cuenta el riesgo que supone invertir en un proyecto nuevo y el costo de oportunidad de llevarla a cabo en lugar de realizar otras inversiones. Para este cálculo se toma en cuenta la tasa de inflación registrada en Ecuador en el mes de abril, que es el 2,90% según (Datosmacro.com, 2022), y una tasa de riesgo del 8% al ser este plan de negocios un proyecto de riesgo medio, esto debido a que su demanda es variable y su competencia en el mercado considerable. (Corvo, 2019). La suma de estas dos variables: $2,90\% + 8,00\%$ es igual a 10,90%.

TMAR = 10,90%. Si el resultado de la suma es superior a la inflación, el proyecto se convierte en rentable para los accionistas. El resultado es superior a la inflación actual, por lo tanto, indica que a los inversionistas les va a interesar aportar capital en este plan de negocios.

6.6. Cálculo VAN

El VAN (valor actual neto) suma el total de los flujos de ingresos, gastos e inversiones que la empresa proyecta tener para operar su negocio. Para calcular el VAN se debe enlistar el flujo de ingresos proyectados anualmente y restar del flujo de egresos proyectados anualmente; el resultado de esta fórmula es el flujo de efectivo neto de cada año, a este valor se suma la tasa de interés, y su resultado se debe restar la inversión inicial como se muestra a continuación en la Tabla 79 (E Olivier, 2018).

Tabla 79*Formulación de datos para cálculo del VAN en CPT*

Flujo de ingresos		Flujo de egresos		Flujo de efectivo neto	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
1	\$2.856.340,87	1	\$2.027.673,69	1	\$828.667,19
2	\$2.908.897,54	2	\$1.997.294,12	2	\$911.603,42
3	\$7.521.339,86	3	\$5.121.712,80	3	\$2.399.627,06
4	\$7.635.114,35	4	\$5.060.283,25	4	\$2.574.831,10
5	\$7.736.807,70	5	\$5.013.687,66	5	\$2.723.120,04

Por: La Autora

Tasa de interés: 10,89% obtenida del cálculo de la TMAR.

Inversión inicial: -\$524.920,55 (para el cálculo, la inversión se resta)

VAN: \$6.050.458,25. Si el van es superior a la inversión inicial, el proyecto es viable.

Como resultado de la ecuación se encuentra que el plan de negocios es factible de ejecutarse. En la Tabla 80 se presenta el flujo de ingresos para calcular el VAN con exportación FCA.

Tabla 80*Formulación de datos para cálculo del VAN en FCA*

Flujo de ingresos		Flujo de egresos		Flujo de efectivo neto	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
1	\$2.856.340,87	1	\$2.027.673,69	1	\$828.667,19
2	\$2.908.897,54	2	\$1.997.294,12	2	\$911.603,42
3	\$6.315.948,77	3	\$4.962.130,98	3	\$1.353.817,79
4	\$6.414.053,18	4	\$4.902.776,00	4	\$1.511.277,18
5	\$6.503.535,92	5	\$4.857.755,48	5	\$1.645.780,44

Por: La Autora

Tasa de interés: 10,89% obtenida del cálculo de la TMAR.

Inversión inicial: -\$524.920,55 (para el cálculo, la inversión se resta)

VAN: \$3.937.587,69. Si el van es superior a la inversión inicial, el proyecto es viable. Como resultado de la ecuación se encuentra que el plan de negocios es factible de ejecutarse.

6.7. Cálculo TIR

La TIR representa el porcentaje de utilidad o pérdida que se obtendrá al realizar una inversión en un proyecto naciente. (E Olivier, 2018). Para calcular la TIR en Excel se debe enlistar el flujo de efectivo neto que ya se obtuvo previamente para el cálculo del VAN y la inversión inicial. Con esta fórmula se pretende identificar la tasa de interés que convierte al VAN en 0. En la Tabla 81 se presenta la formulación de datos para calcular el VAN con exportación Incoterm CPT y FCA.

Tabla 79

Formulación de datos para el cálculo del VAN con exportación FCA y CPT

Formulación de datos CPT		Formulación de datos FCA	
Inversión	-\$524.920,55	Inversión	-\$524.920,55
f1	\$828.667,19	f1	\$828.667,19
f2	\$911.603,42	f2	\$911.603,42
f3	\$2.399.627,06	f3	\$1.353.817,79
f4	\$2.574.831,10	f4	\$1.511.277,18
f5	\$2.723.120,04	f5	\$1.645.780,44
n	5	n	5
Tasa interés	10,89%	Tasa interés	10,89%

Por: La Autora

TIR FCA= 175%. El proyecto es viable, pues la tasa de retorno que se obtiene es mayor a la inversión inicial, se tendrá aproximadamente un 175% de utilidad en un periodo de 5 años de gestión comercial combinando la exportación y la venta nacional.

TIR CPT= 195%. El proyecto es viable, pues la tasa de retorno que se obtiene es mayor a la inversión inicial, se tendrá aproximadamente un 175% de utilidad en un periodo de 5 años de gestión comercial combinando la exportación y la venta nacional.

6.8. PRI

El PRI (periodo de recuperación de la inversión), es un indicador que mide en qué tiempo se recuperará la inversión al valor presente. (Conexión ESAN, 2017). La fórmula para calcular el PRI es la siguiente: Año inmediato anterior en que se recupera la inversión + (Inversión inicial - Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión) / Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

Se presenta el cálculo del PRI con el estado de resultados proyectado en FCA y venta nacional, y el PRI con el estado de resultados proyectado en CPT y venta nacional.

Cálculo del PRI en modalidad CPT + Venta nacional:

- Año anterior en el que se recupera la inversión: 2
- Inversión inicial: \$524.920,55
- Flujo de efectivo año anterior (año 2): \$911.603,42
- Flujo de efectivo año recuperación (año 3): \$2.399.627,06

Resultado PRI en modalidad CPT + Venta nacional = 1,84. Se entiende que los accionistas pueden recuperar su inversión en el primer año de utilidad del ejercicio, si se trabaja con la modalidad de exportación CPT y la venta de granadilla en Ecuador.

Cálculo del PRI en modalidad FCA + Venta nacional:

- Año anterior en el que se recupera la inversión: 2
- Inversión inicial: \$524.920,55
- Flujo de efectivo año anterior (año 2): \$911.603,42
- Flujo de efectivo año recuperación (año 3): \$1.353.817,79

Resultado PRI en modalidad FCA + Venta nacional = 1,71. Se entiende que los accionistas pueden recuperar su inversión en el primer año si se trabaja con la modalidad de exportación FCA y la venta de granadilla en Ecuador.

Los números reflejan que al exportar granadilla con el Incoterm FCA la recuperación de la inversión ocurre en menor tiempo, esto se debe a que los costos de exportación son menores si sólo se llegara a exportar con este Incoterm.

6.8. Razón Costo - Beneficio

La razón Costo-Beneficio es un indicador financiero que permite comparar los costes de un proyecto y el beneficio que otorga en el caso de que sea rentable. (Rodríguez N. , 2021) Para calcular este indicador se debe dividir los ingresos totales netos para los costos totales. (Los datos se obtienen del estado de resultados proyectado en el primer año).

Año 1:

Ingresos totales netos: \$2.856.340,87

Costos totales: \$2.017.136,69

Resultado Costo-Beneficio en el año 1: 1,42

Interpretación de resultados: Si la respuesta a la fórmula es mayor a 1, el proyecto es rentable. El proyecto es rentable desde el primer año de operación sólo con la venta de granadilla en Ecuador, sin embargo, su utilidad incrementa desde el año tres que se proyecta exportar.

6.9. Resumen

De acuerdo con los datos presentados durante todo el desarrollo del presente capítulo se resume que la creación del centro de acopio para exportación de granadilla es rentable bajo cualquier modalidad de exportación según los incoterms analizados FCA y CPT y también lo es en los primeros años donde su único ingreso es la venta de granadilla de primera y segunda calidad a nivel nacional.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- El centro de acopio PASSAGRO se proyecta como un modelo de negocio nuevo en la industria. En la actualidad no existen centros de acopio únicamente dedicados a la recolección de granadilla para venta nacional y exportación, y que adicional a ello generen incentivos comerciales y beneficios a sus proveedores; por tanto, se define como innovador y pionero en el mercado ecuatoriano y puede ser referente para futuros modelos de negocios a nivel de frutales o diferentes productos agrícolas.
- En cuanto a la exportación de granadilla de primera calidad, Canadá es un mercado idóneo según el perfil de consumidor analizado y el porcentaje de habitantes que demandan un consumo de frutas orgánicas en las provincias elegidas como mercado meta: Alberta y Columbia Británica. Al tener un promedio de consumo anual de fruta de 223kg por persona, existe un gran potencial para la oferta de frutas ecuatorianas hacia este país.
- Con la capacidad instalada inicial que plantea el centro de acopio para exportación, se puede cubrir en un 8,74% la demanda insatisfecha del mercado de Alberta y Columbia Británica, tomando en cuenta las importaciones que Canadá realizó en el último año de los productos bajo la partida arancelaria 08.10.90.
- Independiente del Incoterm con el que se acuerde exportar la granadilla a Canadá, se garantiza una utilidad para la empresa. Es importante resaltar que la exportación con el Incoterm CPT genera un margen de utilidad más alto por lo que se sugiere que las negociaciones se puedan acordar con esta modalidad de exportación, pese a que representa mayor gestión para la empresa.

- La recuperación del capital para los accionistas ocurre en el primer año que se refleja utilidad en el estado de resultados, en cuanto al crédito bancario que se proyecta a diez años para tener comodidad en el pago de las cuotas; se puede analizar la opción de pre cancelarlo en un tiempo menor tomando en cuenta la utilidad que se da en la empresa una vez que se inicia la exportación.

7.2. Recomendaciones

- La empresa visiona tener un margen de utilidad más alto a partir del tercer año de operación desde que se inicia con la exportación, se recomienda reinvertir esta utilidad después de tres o cuatro años de operación, y estudiar la opción de abrir un centro de distribución en Canadá para generar una venta directa a los supermercados y mayoristas de este país, y de esta manera expandir la oferta a otras provincias.
- Analizar la opción de comercializar pulpa, semillas o jugo de granadilla con los desechos que se obtienen al momento de clasificar la fruta, o adquiriendo mayor producción. Esta es una excelente estrategia para diversificar las fuentes de ingresos y contar con productos sustitutos para la venta en las temporadas del año en las cuales por cualquier factor no se pueda contar con nueva cosecha.
- Trabajar en convenios y difusión de medios el concepto del negocio planteado, con el objetivo de generar relaciones con las instituciones de gobierno que apoyan a empresas exportadoras y con enfoque social en Ecuador para conseguir incentivos, nuevos contratos y la apertura de nuevos mercados para dar a conocer la empresa en otros países y que los agricultores puedan beneficiarse con mejores ingresos, equipos, más opciones de financiamiento, etc.
- Realizar un estudio de mercado en Ecuador para determinar con mayor claridad a qué ciudades del país se puede distribuir la granadilla sin que la empresa tenga una alta

competencia y probar en el mercado poder vender granadilla de una mejor calidad a un costo más alto, teniendo en cuenta el factor diferenciador que se entregaría al pasar por el mismo tratamiento que la fruta de exportación. Esta opción puede llevar la granadilla a un segmento diferente del país que está dispuesto a pagar más, por una fruta de mejor calidad y presentación.

- De acuerdo con el precio de venta propuesto de \$0,28 para comercializar granadilla en el país, se sugiere que se estudie la opción de vender el producto a ciudades donde la oferta es reducida como en ciudades del Oriente, y Galápagos.
- En los meses que no existe cosecha de granadilla en Pimampiro, se puede gestionar la compra de granadilla a otras provincias para su venta local, y en el caso de no existir producción para exportar, debería evaluarse la alternativa de comprar granadilla colombiana o peruana para después exportarla mediante el centro de acopio, esto en un caso hipotético de quedarse sin stock. También se plantea la opción de un plan piloto sobre la creación de cultivos de granadilla en invernadero; al ser una planta estacional y que crece de acuerdo con la altitud según la ubicación geográfica de los terrenos, es importante validar estrategias a largo plazo para una producción y operación constante, con el fin de garantizar los ingresos y la permanencia de la empresa en el largo plazo.

Referencias

- Agrocalidad. (15 de 01 de 2020). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CERTIFICACIÓN DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN EN BUENAS PRÁCTICAS AGROPECUARIAS. *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CERTIFICACIÓN DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN EN BUENAS PRÁCTICAS AGROPECUARIAS*, 5. Ecuador: Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado el 11 de 05 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/manual_BPA_2_-vesio%CC%81n-APROBADO.pdf
- AgrodataPeru. (2021). Destinos en el mundo de la granadilla peruana. *Destinos en el mundo de la granadilla peruana*. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://www.agrodataperu.com/category/exportaciones/granadilla>
- ARCFZ. (29 de 04 de 2022). Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación de productos vegetales. *Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación de productos vegetales*. (A. d. Zoosanitario, Ed.) Quito, Ecuador: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario . Recuperado el 11 de 05 de 2022, de <https://www.gob.ec/arcfz/tramites/emision-certificado-fitosanitario-exportacion-productos-vegetales>
- ARCFZ. (26 de 04 de 2022). Solicitud de autorización a una persona natural o jurídica para elaborar estudios de análisis de riegos de plagas ARP. *Solicitud de autorización a una persona natural o jurídica para elaborar estudios de análisis de riegos de plagas ARP*. (A. d. Zoosanitario, Ed.) Quito, Ecuador: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario . Recuperado el 11 de 05 de 2022, de <https://www.gob.ec/arcfz/tramites/solicitud-autorizacion-persona-natural-juridica-elaborar-estudios-analisis-riegos-plagas-arp>

- ARCFZ. (26 de 04 de 2022). Solicitud de Documento de destinación aduanera (DDA) de tránsito internacional para plantas, productos vegetales y artículos reglamentados importados en puntos de control. *Solicitud de Documento de destinación aduanera (DDA) de tránsito internacional para plantas, productos vegetales y artículos reglamentados importados en puntos de control*. (A. d. Zoosanitario, Ed.) Quito, Ecuador: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. Recuperado el 11 de 05 de 2022, de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/SolAFTI21.xlsx>)
- Banquero, S. (02 de 12 de 2021). La mejor explicación para la crisis de la cadena de suministro hasta ahora. *La mejor explicación para la crisis de la cadena de suministro hasta ahora*. Recuperado el 04 de 21 de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2021/12/02/the-best-explanation-for-the-supply-chain-crisis-yet/?sh=7cfeb9c48ed4>
- Beetrack.com. (2020). Ejemplos de estrategias de distribución de éxito. Chile: Beetrack. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de [https://www.beetrack.com/es/blog/estrategias-de-distribucion-ejemplos#:~:text=Se%20denomina%20estrategia%20de%20distribuci%C3%B3n,tipos%20\(directo%20o%20indirecto\)](https://www.beetrack.com/es/blog/estrategias-de-distribucion-ejemplos#:~:text=Se%20denomina%20estrategia%20de%20distribuci%C3%B3n,tipos%20(directo%20o%20indirecto)).
- Bello, E. (2017). *IEBSCHOOL*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de IEB SCHOOL: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Burin, D. (2018). El Mercado y la Comercialización. *El Mercado y la Comercialización*. San José, Costa Rica. Recuperado el 29 de 04 de 2022, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf>
- Canada, E. d. (2020). Política Comercial y de Negocios. *Política Comercial y de Negocios*.

Canada, G. d. (2019). The New Food Guide. *The New Food Guide*. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/documents/services/canada-food-guide/resources/stakeholder-toolkit/canada-food-guide-presentation-eng.pdf>

Canada, T. F. (2018). *Manual Para Exportar a Canada*. Toronto.

CASAFRESCA.COM. (2020). Paletas de madera con certificación NIMF-15: conoce la mejor opción de embalaje de frutas. *Paletas de madera con certificación NIMF-15: conoce la mejor opción de embalaje de frutas*. VENEZUELA. Recuperado el 20 de 05 de 2022, de <https://casafresca.com.ve/paletas-de-madera-con-certificacion-nimf-15-conoce-la-mejor-opcion-de-embalaje-de-frutas/>

CEUPE MAGAZINE. (2022). La investigación internacional de mercados. *La investigación internacional de mercados*. Madrid, España. Recuperado el 29 de 04 de 2022, de <https://www.ceupe.com/blog/la-investigacion-internacional-de-mercados.html>

Chicaiza, J. (25 de 05 de 2022). Tiempo de renacimiento de la cosecha. Ibarra, Ecuador.

Conexión ESAN. (07 de 2016). Los activos que no se ven pero sí se pueden contabilizar y controlar. *Los activos que no se ven pero sí se pueden contabilizar y controlar*. Perú: Universidad ESAN. Recuperado el 23 de 05 de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-activos-que-no-se-ven-pero-si-se-pueden-contabilizar-y-controlar>

Conexión ESAN. (24 de 01 de 2017). El PRI. *El PRI*. Perú: ESAN BUSINESS. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas>

- Corvo, H. S. (25 de 04 de 2019). Tasa mínima de retorno. *Tasa mínima de retorno*. Lifeder. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de <https://sites.google.com/site/tasaminimaretornoypuntodeeq/home/tasa-minima>
- COTA. (2020). Equivalency Arrangements. *Equivalency Arrangements*. (Canada-organic.ca, Ed.) Ottawa, Canadá: Canada Organic Trade Association. Recuperado el 05 de 11 de 2022, de <https://canada-organic.ca/en>
- Cyberlink. (02 de 2022). Plan de Marketins. Barcelona, España. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>
- DATASUR. (2021). Exportación de granadilla. Datasur.
- DATASUR. (2021). PRINCIPALES EXPORTADORES DE GRANADILLA EN COLOMBIA. Recuperado el 09 de 04 de 2022, de <https://www.datasur.com/datamerica/colombia/exportaciones-empresas-2020/>
- DATASUR. (2021). PRINCIPALES EXPORTADORES DE GRANADILLA EN ECUADOR. Recuperado el 09 de 04 de 2022, de <https://www.datasur.com/datamerica/colombia/exportaciones-empresas-2020/>
- Datosmacro.com. (2019). Canadá: Economía y demografía. *Canadá: Economía y demografía*. Recuperado el 02 de 06 de 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/canada>
- Datosmacro.com. (05 de 2022). IPC de Ecuador. *IPC de Ecuador*. Quito, Ecuador: Expansión. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador>
- decidesoluciones.es. (2022). <https://decidesoluciones.es>. Obtenido de <https://decidesoluciones.es>: <https://decidesoluciones.es/machine-learning-banca-gestion-de->

- Espinoza, R. (06 de 2020). *Roberto Espinoza*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- EUROINNOVA. (2020). Que es una estrategia de promocion. *Que es una estrategia de promocion*. ECUADOR: EUROINNOVA. Recuperado el 04 de 05 de 2022, de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-una-estrategia-de-promocion#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20una%20estrategia,y%20fidelizar%20a%20los%20clientes.>
- Expansión. (2022). Competencia indirecta. *Competencia indirecta*. Unidad Editorial Información Económica S.L. Recuperado el 30 de 04 de 2022, de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/competencia-indirecta.html#:~:text=1.,del%20que%20comercializa%20otra%20empresa.>
- Expedia. (2021). Columbia Británica. Canadá. Recuperado el 12 de 05 de 2022, de <https://www.expedia.com/es/British-Columbia.dx11117>
- GAD PIMAMPIRO. (2020). Pimampiro. *Pimampiro*. Ecuador: GAD PIMAMPIRO. Recuperado el 05 de 05 de 2022, de <http://www.pimampiro.gob.ec/pimampiro-sp-2572.html>
- Galán, J. S. (05 de 11 de 2018). Proveedor. *Proveedor. Definición Técnica*. Recuperado el 29 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- Galindo, B. (2020). Pimampiro. *Pimampiro*. Quito: web. Recuperado el 06 de 05 de 2022, de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Mapa-Politico-del-Canton-Pimampiro-6_fig1_358243953/amp
- Gob.ec. (14 de 01 de 2022). Constitución de sociedades por acciones simplificadas. *Constitución de sociedades por acciones simplificadas*. Quito, Ecuador: Superintendencia de Compañías. Recuperado el 07 de 05 de 2022, de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

Gobierno de Canadá. (2019). The New Food Guide. *The New Food Guide*. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/documents/services/canada-food-guide/resources/stakeholder-toolkit/canada-food-guide-presentation-eng.pdf>

Gobierno Provincial de Imbabura. (2020). “CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE LA AGENDA PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”. “*CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE LA AGENDA PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA*”. Ibarra, Imbabura, Ecuador. Recuperado el 29 de 04 de 2022, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/agenda-productiva/estrategias-fortalecimiento-cadenas-valor-priorizadas/cadena-frutales/7-cadena-de-valor-frutales.pdf>

GPI. (2020). Estrategias de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor Priorizadas. Cadena de Valor Frutales.(Mango, Mandarina,Granadilla y Guanabana). *Estrategias de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor Priorizadas. Cadena de Valor Frutales.(Mango, Mandarina,Granadilla y Guanabana)*. Ibarra. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/agenda-productiva/estrategias-fortalecimiento-cadenas-valor-priorizadas/cadena-frutales/7-cadena-de-valor-frutales.pdf>

Grapsas, T. (22 de 11 de 2017). ¿Qué es Plaza en la mezcla de mercadotecnia y por qué es tan importante? Rockcontent blog. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de [https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/#:~:text=conocida%20como%20distribuci%C3%B3n.-,La%20plaza%20\(en%20ingl%C3%A9s%20placement\)%2C%20se%20entiende%20como%20la,las%20manos%20del%20consumidor%20final.](https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/#:~:text=conocida%20como%20distribuci%C3%B3n.-,La%20plaza%20(en%20ingl%C3%A9s%20placement)%2C%20se%20entiende%20como%20la,las%20manos%20del%20consumidor%20final.)

- Hernandez, M. (2017). Comercialización de Granadilla Importada desde Colombia y la demanda en el Mercado de Quito. *Comercialización de Granadilla Importada desde Colombia y la demanda en el Mercado de Quito*. Tulcán, Carchi, Ecuador: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI . Recuperado el 30 de 04 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/94/1/109%20COMERCIALIZACI%C3%92N%20DE%20GRANADILLA%20IMPORTADA%20DESDE%20COLOMBIA%20Y%20LA%20DEMANDA%20EN%20EL%20MERCADO%20DE%20QUITO%20-%20HERN%C3%80ND
- ICC. (16 de 05 de 2022). INCOTERMS 2020. (I. C. Commerce, Ed.) Barcelona. Recuperado el 22 de 05 de 2022, de <https://www.iccspain.org/?s=incoterms>
- INEC. (2010). Censo Poblacional 2010. *Censo Poblacional 2010*. Quito, Ecuador. Recuperado el 05 de 04 de 2022
- INEC. (2010). Ficha de cifras generales, Cantón Pimampiro, Provincia de Imbabura. *Ficha de cifras generales, Cantón Pimampiro, Provincia de Imbabura*. Quito: INEC. Recuperado el 05 de 05 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1005_PIMAMPIRO_IMBABURA.pdf
- INIAP. (2022). *Maracuyá*. (I. N. Agropecuarias, Ed.) Ecuador. Recuperado el 30 de 04 de 2022, de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mfruti/rmaracuya>
- ITC. (2022). Condiciones de acceso a los mercados. *Condiciones de acceso a los mercados*. Genova, Suiza: International Trade Centre. Recuperado el 10 de 05 de 2022, de

<https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=124&partner=218&product=081090&level=6>

Logihfrutic. (2017). Empaques y embajales. Ibagué, Colombia. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de <https://logihfrutic.unibague.edu.co/logistica-y-comercio/empaques-y-embalajes>

Logisber. (2022). CPT Incoterms: obligaciones y responsabilidades. *CPT Incoterms: obligaciones y responsabilidades*. Brasil: Logisber. Recuperado el 04 de 05 de 2022, de <https://logisber.com/blog/cpt-incoterms#:~:text=El%20Incoterm%20CPT%20establece%20que,el%20lugar%20de%20destino%20pactado.>

Macmap.org. (2022). Condiciones de acceso a los mercados. *Condiciones de acceso a los mercados*. (Macmap.org, Ed.) Centro de Comercio Internacional. Recuperado el 30 de 05 de 2022, de <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=124&partner=218&product=081090&level=6>

MAG. (2017). Normativa para promover y regular la producción orgánica. *Normativa para promover y regular la producción orgánica*. Ecuador. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>

MAG. (2021). Cifras Agroproductivas. *Cifras Agroproductivas*. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cifras-agroproductivas>

Marta Miñarro. (01 de 03 de 2022). Plan de marketing: Qué es y cómo hacer uno paso a paso. (Inboundcycle, Ed.) Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

- matrizfoda.com. (s.f.). *Matriz Foda*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- MCE. (2020). Boletín de Comercio Exterior. Ecuador. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de https://issuu.com/pro-ecuador/docs/boletinago_seph
- México, G. (27 de 06 de 2017). ¿Sabes qué es un centro de acopio de alimentos y mermas? *¿Sabes qué es un centro de acopio de alimentos y mermas?* México. Obtenido de <https://www.gob.mx/firco/articulos/sabes-que-es-un-centro-de-acopio-de-alimentos-y-mermas?idiom=es>
- Midagri.gob.pe. (2020). GRANADILLA. *GRANADILLA*. Perú. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de <https://catalogo.midagri.gob.pe/Catalogo/Producto/419>
- Ministerio de Producción. (2019). Guía Comercial Canadá 2019. *Guía Comercial Canadá 2019*, 8. Ecuador. Recuperado el 01 de 05 de 2022
- Miró, M. (2020). Definición del Incoterm FCA. *Definición del Incoterm FCA*. Barcelona, España. Recuperado el 04 de 05 de 2022, de <https://michelmiro.com/fca/>
- Mondragón, V. (2019). La demanda: Definición y tipos. *Diario del Exportador*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de <https://www.diariodelexportador.com/2017/02/la-demanda-definicion-y-tipos.html>
- Morán, I. (2014). Proyecto de factibilidad para la exportación de granadilla en su estado natural desde la ciudad de Quito hacia Tokio - Japón. 72. Quito, Ecuador: Universidad Tencológica Equinoccial. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/8329>
- Navarrete, J. (junio de 2017). ESTUDIO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANADILLA (*Passiflora ligularis*) EN LA PROVINCIA DE IMBABURA. 19. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.

Recuperado el 02 de 05 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6953/1/03%20AGN%20027%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf

Neozink. (2021). Mercadotecnia 3.0. La evolución del marketing. *Mercadotecnia 3.0. La evolución del marketing*. Madrid: Neokink. Recuperado el 04 de 05 de 2022, de <https://neozink.com/blog/que-es-marketing-3-0/>

Nueva ISO 9001:2015. (2020). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Santa Lucía: NUEVA ISO 9001:2015. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Olivier, E. (2021). Marketing Mix: Qué es y cómo aplicarlo. Genwords. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Definicion_de_Marketing_Mix

Ortiz, A. (2020). Mercados oránicos en Canadá. *AgroExcelencia*(Nro. 35), 35. Recuperado el 21 de 04 de 2020, de <http://www.agroexcelencia.com/volumenes/AgroExcelencia-Volumen-035.pdf>

Pacheco, J. (2022). Definición de competidor. *Competidor*. Economía 360. Recuperado el 30 de 04 de 2022, de <https://www.economia360.org/competidor/>

Panhispanico. (2020). competencias de la junta general de accionistas. *competencias de la junta general de accionistas*. (D. P. jurídico, Ed.) España. Recuperado el 05 de 07 de 2022, de <https://dpej.rae.es/lema/competencias-de-la-junta-general-de-accionistas>

- Pinto, M. (2019). *EL CULTIVO DE LA PIÑA Y EL CLIMA EN EL ECUADOR*. Quito: Estudios e Investigaciones Meteorológicas INAMHI - Ecuador . Recuperado el 04 de 30 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.inamhi.gob.ec/meteorologia/articulos/agrometeorologia/EI%20%20cultivo%20de%20la%20pi%C3%B1a%20y%20el%20clima%20en%20el%20Ecuador.pdf
- PROECUADOR. (02 de 02 de 2022). ¿Como exportar segun el sector?. Modulo1: Sector agroalimentos. Ecaudor. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://www.proecuador.gob.ec/event/programa-de-formacion-como-exportar-segun-el-sector-modulo-1-sector-agroalimentos-region-costa-e-insular-2/>
- Pursell, S. (22 de 02 de 2022). 16 estrategias de fijación de precios (con ejemplos). *16 estrategias de fijación de precios (con ejemplos)*. Hubspot. Recuperado el 04 de 05 de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>
- Quiroa, M. (07 de 08 de 2020). Estrategia de distribución. Economipedia. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-distribucion.html>
- Quiroa, M. (2022). Producto (marketing) . Recuperado el 02 de 05 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/producto-marketing.html>
- Rodríguez, J. (29 de 07 de 2021). *Hubspot*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/elasticidad-precio-demanda>
- Rodríguez, N. (2021). Cómo realizar un análisis de costo-beneficio paso a paso. Hubspot. Recuperado el 02 de 06 de 2022, de <https://blog.hubspot.es/sales/analisis-costo-beneficio>

- Rojas, F. (14 de 11 de 2017). Formulación de proyectos. *Formulación de proyectos*. Barcelona: Mailxmail. Recuperado el 05 de 05 de 2022, de <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/localizacion-proyecto>
- Santander Universidades. (07 de 01 de 2022). *Santander*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Sevilla, A. (2020). Precio. *Precio*. Economipedia. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/precio.html>
- Shipping, J. (2020). Guia practica en la operativa de comercio internacional. *Guia practica en la operativa de comercio internacional*, 2-9. España. Recuperado el 03 de 05 de 2022, de https://jcvshipping.com/wp-content/uploads/2019/10/jcv-guia-incoterms-2020__7oct2019.pdf
- Shopify.com. (2021). Referencia de impuestos canadienses. *Referencia de impuestos canadienses*. Otawwa, Canadá: Shopify Inc. Recuperado el 30 de 05 de 2022, de <https://help.shopify.com/es/manual/taxes/canada/canada-tax-reference>
- SOLAGRO. (2021). Principales Cultivos de la granadilla en el Ecuador. *Principales Cultivos de la granadilla en el Ecuador*. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://avgust.com.ec/granadilla-2/>
- SRI. (2021). Ley orgánica de regimen tributario interno. 19. Ecuador: SRI. Recuperado el 23 de 05 de 2022, de <file:///C:/Users/ealcivar/Downloads/Art%2010%20Deducciones.pdf>
- Statista Research Department. (04 de 2022). Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027. *Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027*. Hamburgo. Recuperado el 26 de 05 de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>

Statista Research Department. (04 de 2022). Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027. *Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027*. Ecuador. Recuperado el 27 de 05 de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>

SUPERCIA. (2019). Guía de constitución de Sociedades Anónimas Simples . *Guía de constitución de Sociedades Anónimas Simples* . Quito, Ecuador .

Tecnovill. (2022). Catálogo de productos industriales para frutas. *Catálogo de productos industriales para frutas*. Recuperado el 03 de 05 de 2022, de <https://www.tecnovill.com/producto.php?familia=TRATAMIENTO&nombre=MESA%20DE%20SELECCI%C3%93N%20DE%20M%C3%93DULOS%20MS-4>

TFO CANADA. (2018). Bienvenido al Mercado Canadiense: Un Manual para Exportar a Canadá. *Bienvenido al Mercado Canadiense: Un Manual para Exportar a Canadá*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf

TFO CANADA. (2018). Bienvenido al Mercado Canadiense: Un Manual para Exportar a Canadá. *Bienvenido al Mercado Canadiense: Un Manual para Exportar a Canadá*. Canadá. Recuperado el 30 de 05 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf

Thompson, I. (06 de 2017). Definición de Promoción. *Definición de Promoción*. Promonegocios.net. Recuperado el 02 de 05 de 2022, de

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>

Trademap. (2021). Estadísticas del Comercio Exterior para el Desarrollo Internacional de las Empresas. *Estadísticas del Comercio Exterior para el Desarrollo Internacional de las Empresas*. Recuperado el 21 de 04 de 2022, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Trademap. (2022). Lista de Frutos importados por Canadá. Recuperado el 22 de 05 de 2022, de https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Travel Alberta. (2022). Travel Alberta Canadá. Canadá. Recuperado el 12 de 05 de 2022, de <https://www.travelalberta.com/ca/>

Ulloa, E. (2018). *Mercado de Frutas Exóticas en Canada*. Costa Rica: Dirección de Inteligencia Comercial .

UNCTAD. (2019). Clasificación de las medidas no arancelarias. *Clasificación de las medidas no arancelarias*, 5. (N. Unidas, Ed.) New York, Estados Unidos: Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo. Recuperado el 10 de 05 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2019d5_es.pdf

Universidad Santo Tomás. (2017). Tamaño del Proyecto. *Tamaño del Proyecto*. Colombia: Universidad Santo Tomás. Recuperado el 05 de 05 de 2022, de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20\(Segundo%20Momento\)/tamao_del_proyecto.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20(Segundo%20Momento)/tamao_del_proyecto.html)

Vásquez, R. (14 de 02 de 2016). Barreras arancelarias. *Barreras arancelarias*. España: Economipedia.com. Recuperado el 09 de 05 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/barreras-arancelarias.html>

Vilaró, P. (05 de 2015). Cómo se deben embalar los champiñones para su distribución y exportación. *Cómo se deben embalar los champiñones para su distribución y exportación*. Reisopack. Recuperado el 20 de 05 de 2022, de <http://flejadoras.reisopack.com/2015/05/como-se-deben-embalar-los-champinones.html>

ANEXOS

Anexo 1

Obtención costo promedio envío FCA

EXPORTADOR	BULTOS Cartones/Cajas	PESO BRUTO (Peso en kg + embalaje)	US\$ FOB (Precio mercadería)	PESO NETO (Peso fruta)	PRECIO KILO (FOB / Precio neto)
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	2	1863,73	8082,88	1720	\$4,70
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	50	1650	7770,68	1500	\$5,18
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	5	1431	5771,92	1320	\$4,37
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	50	1406	5399,76	1250	\$4,32
VERA ROJAS JUAN AGUSTIN	3	1093	4225,9	1000	\$4,23

Anexo 2

Cotización Direct Cargo envío a Canadá CPT

Servicios logísticos Direct Cargo



María Isabel Chiriboga DIRECTCARGO <michiriboga@directcargo.ec>

Para Evelyn Lizbeth Alcivar Godoy

CC Sales DIRECTCARGO



Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

Haga clic aquí para descargar imágenes. Para ayudarle a proteger su confidencialidad, Outlook ha impedido la descarga automática de algunas imágenes en este mensaje.

Estimada Evelyn,

Me complace ofrecerle los servicios logísticos de Direct Cargo para el manejo y transporte de granadilla hasta Toronto, Canadá.

Las tarifas son:

AEROLINEA	AIR CANADA
RUTA	UIO-LIM-YYZ
TARIFA +500 KG/CHG	USD 2.60
TARIFA + 1000 KG/CHG	USD 2.50
HAWB CHG	USD 18.00
DUE AGENT	USD 45.00
AWA	USD 20.00

Si tiene alguna duda o requiere información adicional, por favor déjeme saber.

Saludos,

Anexo 3

Cotización Siatigroup envío a Canadá CPT



COTIZACIÓN DE SERVICIOS SIATLOGISTICS CARGA AÉREA - TRÁFICO GLOBAL

COTIZACIÓN No.	EXP RM 1579
FECHA COTIZACIÓN	Jueves, 5 de mayo de 2022
FECHA VIGENCIA	martes, 17 de mayo de 2022

Estimado cliente,
FENATURA S.A.

Me permito a continuación detallarle la cotización de servicios por usted requerida.

MODALIDAD DE TRANSPORTE	CARGA AÉREA	AEROLÍNEA	KLM
ORIGEN	QUITO	DESCRIPCIÓN MERCADERÍA	GRANADILLA
DESTINO	CANADÁ-TORONTO	PESO BRUTO (KG.)	1000,00 Kg
INCOTERM	CPT	PESO VOLUMÉTRICO (KG/VOL)	682,00 Kg
TIPO DE SERVICIO	PUERTA - AEROPUERTO	PESO COTIZADO	1000,00 Kg
TIPO DE CARGA	GENERAL CARGO		
REGIMEN			EXPORTACION A CONSUMO

VALORES DE FLETE	FLETE AÉREO	2,50 Kg USD	USD 2.500,00
	GUÍA AÉREA	100,00 /AWB USD	USD 100,00

VALORES EN ORIGEN	SERVICIO DE EXPORTACIÓN	USD 100,00 +12% DEL IVA	USD 112,00
	SERVICIO SEGURIDAD	USD 40,00 +12% DEL IVA	USD 50,40
TOTAL VALORES EN ORIGEN			USD 2.762,40

TOTAL APROXIMADO EXPORTACIÓN			USD 2.762,40
------------------------------	--	--	--------------

TIEMPO TRÁNSITO APROXIMADO	2	FRECUENCIA DE SALIDAS	Lunes	ROTA	USO4RM-YTZ
----------------------------	---	-----------------------	-------	------	------------

Anexo 4

Cotización pallets

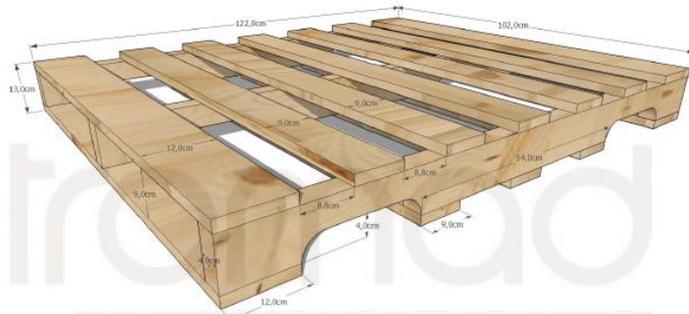
FICHA TÉCNICA



DETALLE	
Cliente:	INCA
Medidas:	122 x 102 x 13 cm
Tipo:	AMERICANO

Detalle	# Piezas	Largo	Ancho	Espesor
Tablas	2	102	12	2
Tablas	5	102	9	2
Listones	3	122	9	4
Tablas	2	102	12	2
Tablas	3	102	9	2

Detalle	Cantidad	Medida
Clavos helicoidales	83	2" 1/4"

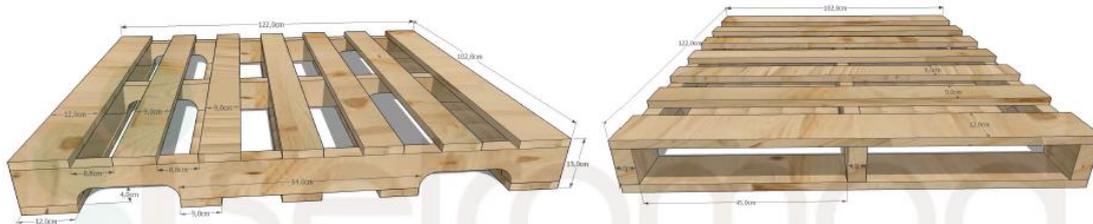


Secado y tratado de madera

Condición de Garantía:

No exponer el producto a humedad, sea ésta por humedad ambiental, o por algún tipo de líquido o sustancia corrosiva. No utilizar el producto fuera de su capacidad total de resistencia. No debe ser desarmado, modificado o reparado. Disponer condiciones adecuadas de apilamiento. Distribuir de manera homogénea la carga sobre el producto.

FICHA TÉCNICA



Madera:	Tablas en pino Listones en pino
% Humedad Máxima:	25%
% Humedad Mínima:	15%
Capacidad de carga dinámica:	800 Kg (capacidad referencial)
Capacidad de carga estática:	1 Ton (capacidad referencial)

TOLERANCIA			
Detalle	Largo	Ancho	Espesor
Tablas	+/- 5 mm	+/- 3mm	+/- 2mm
Tacos	+/- 2 mm	+/- 2mm	+/- 2mm

Código:	INCA
Trazabilidad:	CÓDIGO SETRAMAD
Exportación:	SI

Condición de Garantía:

No exponer el producto a humedad, sea ésta por humedad ambiental, o por algún tipo de líquido o sustancia corrosiva. No utilizar el producto fuera de su capacidad total de resistencia. No debe ser desarmado, modificado o reparado.
Disponer condiciones adecuadas de apilamiento. Distribuir de manera homogénea la carga sobre el producto.

Anexo 5

Cotización flete interno Quito-Pimampiro

CARGOLISTO

QUITO-ECUADOR
ALEMANIA Y AV. AMAZONAS
Contacto: 0998179180



Cotización

Fecha	Factura	N.º de orden de compra
21/05/2022	0	0

Fecha de envío	Forma de envío	Condiciones
21/05/2022	Empresa de transporte	Condiciones de pago y envío

Solicitante	xxxx
Nombre	
Evelyn Alcivar	
Pimampiro	
*0995163028	

Ref.	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Movilización	Pallets granadilla	200	-	-
Camión 12T	12 pallets x camión - 5 camiones - 15 viajes	15	\$329,00	\$4.935,00
				\$0,00
				\$0,00
			Subtotal	\$4.935,00
			-	\$0,00
			-	\$0,00
			-	\$0,00
				\$4.935,00

Anexo 6

Simulación crédito BanEcuador



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME		
Destino	Activo Fijo	Tasa Nominal(%)	9.76
Sector Económico		Tasa Efectiva(%)	10.12
Facilidad	Pequeña y Mediana Empresa	Monto(USD)	193,000.00
Tipo Amortización	Cuota Fija	Plazo(Años)	10
Forma de Pago	Trimestral	Fecha Simulación	2022-05-26

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	193000.00			
1	190098.29	2901.71	4709,2	7610,91
2	187125.78	2972.51	4638,4	7610,91
3	184080.74	3045.04	4565,87	7610,91
4	180961.41	3119.34	4491,57	7610,91
5	177765.96	3195.45	4415,46	7610,91
6	174492.54	3273.42	4337,49	7610,91
7	171139.25	3353.29	4257,62	7610,91
8	167704.14	3435.11	4175,8	7610,91
9	164185.21	3518.93	4091,98	7610,91
10	160580.42	3604.79	4006,12	7610,91
11	156887.68	3692.75	3918,16	7610,91
12	153104.83	3782.85	3828,06	7610,91
13	149229.68	3875.15	3735,76	7610,91
14	145259.98	3969.70	3641,2	7610,91

15	141193.41	4066.56	3544,34	7610,91
16	137027.62	4165.79	3445,12	7610,91
17	132760.19	4267.43	3343,47	7610,91
18	128388.63	4371.56	3239,35	7610,91
19	123910.41	4478.23	3132,68	7610,91
20	119322.91	4587.49	3023,41	7610,91
21	114623.48	4699.43	2911,48	7610,91
22	109809.39	4814.09	2796,81	7610,91
23	104877.83	4931.56	2679,35	7610,91
24	99825.94	5051.89	2559,02	7610,91
25	94650.79	5175.15	2435,75	7610,91
26	89349.36	5301.43	2309,48	7610,91
27	83918.58	5430.78	2180,12	7610,91
28	78355.28	5563.29	2047,61	7610,91
29	72656.24	5699.04	1911,87	7610,91
30	66818.15	5838.10	1772,81	7610,91

31	60837.60	5980.54	1630,36	7610,91
32	54711.13	6126.47	1484,44	7610,91
33	48435.18	6275.96	1334,95	7610,91
34	42006.09	6429.09	1181,82	7610,91
35	35420.13	6585.96	1024,95	7610,91
36	28673.47	6746.66	864,25	7610,91
37	21762.19	6911.28	699,63	7610,91
38	14682.28	7079.91	531	7610,91
39	7429.62	7252.66	358,25	7610,91
40	0.00	7429.62	181,28	7610,91

Anexo 7

Encuesta a agricultores Pimampiro

Nombre	Hace cuantos años cultiva granadilla?	Cuántos trabajadores tiene?	¿Cuántas hectáreas de granadilla tiene?	Quiénes son sus principales compradores?	¿Cómo coordina la entrega de la fruta?	¿Qué tipo de granadilla cosecha?		Meses de cosecha	¿Dispone de transporte para entregar su producción al	¿Cuántas cajas de granadilla cosecha al mes por cada hectárea?	Peso de cajas
						Primera calidad	Segunda calidad				Primera calidad
José Revelo	8	5	4	Transportistas distribuidores	Comprador va a plantación	SI	SI	febrero - marzo / julio - agosto / diciembre - enero	NO	400	18kg
Juan Carlos Nuñez	10	5	5	Comerciantes mayoristas	Comprador va a plantación	SI	SI	enero - abril / agosto - noviembre	SI	400	17kg
Julio Chicaiza	Más de 10 años	4	5	Transportistas distribuidores	Comprador va a plantación	SI	SI	abril - mayo / diciembre - enero / septiembre - octubre	SI	300	17kg
Luis Cupuerán	Más de 10 años	5	5	Transportistas distribuidores	Comprador va a plantación	SI	SI	mayo - junio / diciembre - enero / septiembre - octubre	SI	300	17kg
Martha Celín	Más de 10 años	6	5	Comerciantes mayoristas y Transportistas distribuidores	Comprador va a plantación	SI	SI	mayo - junio / agosto - septiembre / diciembre - enero	SI	400	17kg

Nombre	Peso de cajas	¿Cuál es el precio de venta regular		¿Cuántas granadillas de primera		¿Le gustaría vender su	¿A qué ciudades se destina la	¿Qué problemas o necesidades	¿Le gustaría recibir	¿Tiene contratos o convenios formales
	Segunda calidad	Primera calidad	Segunda calidad	Primera calidad	Segunda calidad					
José Revelo	12kg	\$13	\$10	125	150	SI	Quito, Ambato, Ibarra	No cuenta con capital, plagas, falta mano de obra	SI	NO
Juan Carlos Nuñez	12kg	\$16	\$12	120	150	SI	Quito, Guayaquil, Santo Domingo	Precios bajos de venta, plagas, competencia	SI	NO
Julio Chicaiza	12kg	\$14	\$12	130	160	SI	Quito, Ibarra	Plagas, competencia	SI	NO
Luis Cupuerán	12kg	\$15	\$10	100	150	SI	Quito	Precios bajos de venta, plagas, competencia	SI	NO
Martha Celín	12kg	\$15	\$10	100	150	SI	Quito, Ambato, Ibarra, Guayaquil	Precios bajos de venta, plagas, competencia	SI	NO

Anexo 8

Artes PASSAGRO

Logo**Fruta para empacar****Stickers para fruta y sellos para cajas**