

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Tema: “Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciada en Comercio Exterior

AUTORA: García Delgado Estefany Daniela

TUTOR: MSc. Mera Rodríguez Willington Gerardo

Tulcán, 2025.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la estudiante García Delgado Estefany Daniela con el número de cédula 040181596-4 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la sustentación de la presentación para la calificación respectiva.

MSc. Mera Rodríguez Willington Gerardo
TUTOR

Tulcán, septiembre de 2025

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de comercio exterior de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, García Delgado Estefany Daniela con cédula de identidad número 040181596-4 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Daniela García Delgado', written over a horizontal line.

García Delgado Estefany Daniela

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2025

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, García Delgado Estefany Daniela declaro ser autora de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



García Delgado Estefany Daniela

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2025

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por haber sido mi guía constante, por darme la fuerza y la claridad necesarias para avanzar, y por sostenerme en cada paso de este camino. Sin su presencia, este logro no habría sido posible.

A mis padres, gracias por su amor incondicional, por ser mi apoyo firme en los momentos de mayor dificultad y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro también es suyo.

A mi hermana, gracias por estar siempre a mi lado, por tus palabras de aliento, tu paciencia y por brindarme tu compañía sincera cuando más la necesite. Tu apoyo ha significado más de lo que las palabras pueden expresar.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, especialmente a la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial, gracias por haberme acogido y formado con responsabilidad, permitiéndome crecer no solo como futura profesional, sino también como persona.

Al MSc. Gerardo Mera, mi tutor, gracias por su orientación, disponibilidad y compromiso durante el desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento fue clave para dar forma y dirección a este trabajo.

A la MiPyme FrutiGolondrina, de la parroquia El Chical, gracias por abrirme sus puertas y brindarme su confianza para llevar a cabo este estudio, Su participación fue fundamental para la aplicación práctica de esta investigación.

A todas aquellas personas que contribuyeron con su tiempo, apoyo o conocimiento en esta investigación, les extiendo mi más sincero agradecimiento. Su ayuda fue esencial para que este proyecto pudiera concretarse.

Con gratitud en el corazón, cierro esta etapa sabiendo que cada esfuerzo ha dado fruto. Hoy termina un camino lleno de aprendizajes, y comienza uno nuevo, guiado por todo lo que he vivido y aprendido.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi luz, mi guía y mi fortaleza en los momentos de incertidumbre, y por bendecirme con la oportunidad de alcanzar este logro. Su presencia ha sido el sostén que me impulsó a no rendirme y a confiar en cada paso de este camino.

A mis padres, Dra. Alexandra Delgado y Lic. Andrés García, con todo mi amor y gratitud, por ser mi ejemplo, mi inspiración y mi mayor motivación. Gracias por su amor incondicional, por su apoyo constante y por enseñarme a luchar con esfuerzo, responsabilidad y corazón. Cada logro alcanzado es también fruto de ustedes.

A mi hermana Ali, gracias por tu compañía leal, por tu cariño sincero y por estar a mi lado en los momentos en que más lo necesité. Tu apoyo ha sido un impulso invaluable que me animó a seguir adelante incluso en los días más difíciles.

A quienes me brindaron su afecto y compañía durante este recorrido, incluso en los momentos más exigentes, gracias por ser un alivio, una fuente de alegría y motivación constante.

Este logro es para ustedes, que han sido mi mayor motor y la razón de cada esfuerzo realizado en este camino lleno de aprendizajes, esperanza y sueños cumplidos. Que este trabajo sea el reflejo del amor, apoyo e inspiración que he recibido de todos ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
I. PROBLEMA	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3. JUSTIFICACIÓN	18
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.4.1. Objetivo General	20
1.4.2. Objetivos Específicos	20
1.4.3. Preguntas de investigación	21
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.2. MARCO TEÓRICO	32
2.2.1. Fundamentación Teórica	32
2.2.2. Fundamentación Conceptual.....	34
2.2.3. Fundamentación Legal	37
III. METODOLOGÍA	40
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	40
3.1.1 Enfoque.	40
3.1.2. Tipo de Investigación	42
3.2. IDEA A DEFENDER	44
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	47
3.4.1. Método Analítico	47
3.4.2. Método Deductivo	47
3.5. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.5.1. Población y Muestra	48

3.5.2. Análisis Documental	49
3.5.3. Entrevista	49
3.5.4. Encuestas	51
3.5.5. Datos Secundarios	52
3.5.6. Análisis estadístico.....	53
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	54
4.1. RESULTADOS	54
4.1.1. Estudio de mercado.....	54
4.1.2. Análisis del mercado de destino	90
4.1.3. Análisis situacional – Ecuador	119
4.1.3.2. Entrevistas a grupo de expertos	125
4.1.4. Proyecciones de estudio	129
4.1.5. Estudio técnico.....	137
4.1.6. Incoterms.....	170
4.1.7. Estudio económico financiero	172
4.2 DISCUSIÓN.....	183
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	185
5.1. CONCLUSIONES	185
5.2. RECOMENDACIONES	186
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	187
VII. ANEXOS.....	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco normativo - Constitución de la República del Ecuador.....	38
Tabla 2. Marco normativo - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	38
Tabla 3. Diferencias entre investigación exploratoria y explicativa.....	43
Tabla 4. Operacionalización de la variable dependiente.....	45
Tabla 5. Operacionalización de la variable independiente.....	46
Tabla 6. Grupo de expertos entrevistados.....	50
Tabla 7. Guía de encuesta aplicada al mercado internacional.....	52
Tabla 8. Clasificación arancelaria.....	54
Tabla 9. Principales importadores de pulpa de fruta a nivel mundial (2020– 2023). ...	55
Tabla 10. Lista de los países exportadores de la partida 081190.....	57
Tabla 11. PIB de los países expresado en millones de USD.....	60
Tabla 12. PIB per cápita de los años 2019 – 2023.....	61
Tabla 13. Inflación de 2019 a 2023.....	62
Tabla 14. Tasa de desempleo de 2019 a 2023.....	63
Tabla 15. Balanza comercial de 2021 a 2023 (millones USD).....	65
Tabla 16. Tipo de cambio de 2024.....	66
Tabla 17. Acuerdos comerciales con EE.UU.....	68
Tabla 18. Acuerdos comerciales con China.....	69
Tabla 19. Acuerdos comerciales con Tailandia.....	70
Tabla 20. Evaluación del Riesgo Comercial de Estados Unidos.....	71
Tabla 21. Evaluación del riesgo comercial de China.....	72
Tabla 22. Evaluación del riesgo comercial de Tailandia.....	74
Tabla 23. Barreras arancelarias para la pulpa de fruta.....	75
Tabla 24. Barreras No Arancelarias.....	77
Tabla 25. Población económicamente activa en Estados Unidos y Canadá.....	79
Tabla 26. Localización.....	81
Tabla 27. Índice de desempeño logístico 2021-2023.....	82
Tabla 28. Escala de medición.....	83
Tabla 29. Escala de medición de las oportunidades y amenazas (POAM).....	86
Tabla 30. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	88
Tabla 31. Resumen de oportunidades y amenazas (POAM).....	89
Tabla 32. Perfil general de EE.UU.....	91

Tabla 33. Exportaciones de Estados Unidos de la partida 081190.....	93
Tabla 34. Importaciones de Estados Unidos de la partida 081190	94
Tabla 35. Segmento de mercado.	99
Tabla 36. Ficha técnica ciudad de Houston - Texas.....	100
Tabla 37. Distribución de la muestra por sexo.	102
Tabla 38. Distribución de la muestra por rango de edad.....	103
Tabla 39. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta.	104
Tabla 40. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta.	104
Tabla 41. Formas de consumo de la pulpa de fruta.	105
Tabla 42. Motivos de consumo de la pulpa de fruta	106
Tabla 43. Preferencia de cantidades pulpa de fruta.....	107
Tabla 44. Disposición de pago por la pulpa de fruta	108
Tabla 45. Preferencia de empaque para la pulpa de fruta	109
Tabla 46. Canal de compra de la pulpa de fruta	110
Tabla 47. Aspectos importantes al comprar pulpa de fruta.	111
Tabla 48. Interés por probar la pulpa de arazá.....	112
Tabla 49. Razones para consumir pulpa de arazá.	113
Tabla 50. Canales preferidos para recibir información sobre la pulpa de arazá	114
Tabla 51. Principales importadores en Houston.....	117
Tabla 52. Empresas competidoras en el mercado de destino.	118
Tabla 53. Ficha técnica Ecuador.....	120
Tabla 54. Información nutricional del producto.	122
Tabla 55. Ficha técnica de la pulpa de arazá.	123
Tabla 56. Empresas competidoras a nivel nacional.	124
Tabla 57. Proyecciones de la oferta exportable de pulpa de arazá producida por la empresa FrutiGolondrina	131
Tabla 58. Población de EEUU, Houston y Estratificado	132
Tabla 59. Consumo Nacional Aparente.....	134
Tabla 60. Cálculo de la demanda insatisfecha internacional de pulpa de arazá – EEUU.	136
Tabla 61. Distribución del espacio físico de la planta de producción	139
Tabla 62. Capacidad instalada.....	140
Tabla 63. Capacidad operativa.....	140
Tabla 64. Maquinaria.....	141

Tabla 65. Manual de funciones del gerente general	145
Tabla 66. Manual de funciones del contador	145
Tabla 67. Manual de funciones del jefe de producción.....	146
Tabla 68. Manual de funciones de los operarios de producción	146
Tabla 69. Manual de funciones del jefe de ventas.....	146
Tabla 70. Manual de funciones del asistente comercial	147
Tabla 71. Manual de funciones del ejecutivo de ventas nacional	147
Tabla 72. Manual de funciones del ejecutivo de ventas internacional	147
Tabla 73. Matriz FODA de la MiPyme FrutiGolondrina	149
Tabla 74. Rango de precios recomendado para la pulpa de arazá	156
Tabla 75. Información básica del producto	161
Tabla 76. Medidas y cubicaje por unidad	162
Tabla 77. Cubicaje de pallets	163
Tabla 78. Capacidad de carga del contenedor	164
Tabla 79. Logística internacional	166
Tabla 80. Canal de distribución	167
Tabla 81. Canal de distribución de FrutiGolondrina	168
Tabla 82. Estrategias de promoción	169
Tabla 83. Incoterms.....	171
Tabla 84. Inversión inicial.....	173
Tabla 85. Oferta.....	174
Tabla 86. Costos de producción.....	175
Tabla 87. Mano de obra	175
Tabla 88. Costos indirectos de fabricación.....	176
Tabla 89. Gastos administrativos.....	177
Tabla 90. Gastos en ventas.....	178
Tabla 91. Gastos No Operativos	179
Tabla 92. Gastos de exportación.....	179
Tabla 93. Estado de resultados	180
Tabla 94. Indicadores financieros	182
Tabla 95. El ranking asignado a cada criterio por los expertos fue el siguiente:.....	221

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fundamentación conceptual, variable independiente y dependiente.....	34
Figura 2. Principales países importadores de pulpa de fruta a nivel mundial (2019-2023).....	56
Figura 3. Total, Importaciones en miles USD (2019-2023).....	57
Figura 4. Distribución de la muestra por sexo	102
Figura 5. Distribución de la muestra por rango de edad.....	103
Figura 6. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta	104
Figura 7. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta	105
Figura 8. Formas de consumo de la pulpa de fruta	106
Figura 9. Motivos de consumo de la pulpa de fruta	107
Figura 10. Preferencia de empaque de pulpa de fruta	108
Figura 11. Disposición de pago por la pulpa de fruta.....	109
Figura 12. Preferencia de empaque para la pulpa de fruta	110
Figura 13. Canal de compra de la pulpa de fruta	111
Figura 14. Aspectos importantes al comprar pulpa de fruta	112
Figura 15. Interés por probar la pulpa de arazá.....	113
Figura 16. Razones para consumir pulpa de arazá	114
Figura 17. Canales preferidos para recibir información sobre la pulpa de arazá	115
Figura 18. Macro localización de la MiPyme FrutiGolondrina.....	137
Figura 19. Ubicación del cantón Tulcán.....	138
Figura 20. Logo de la MiPyme FrutiGolondrina.....	143
Figura 21. Organigrama FrutiGolondrina.....	144
Figura 22. Mapa de Procesos de la MiPyme FrutiGolondrina.	151
Figura 23. Proceso de producción de pulpa de fruta de pulpa de arazá en la parroquia El Chical	153
Figura 24. Proceso de comercialización de pulpa de arazá en la parroquia El Chical	155
Figura 25. Modelo original del empaque	157
Figura 26. Propuesta comercial del empaque del producto	157
Figura 27. Envase secundario del producto	158
Figura 28. Marcado de la caja	159
Figura 29. Diseño de la etiqueta para el mercado internacional.....	160
Figura 30. Ruta de Transporte Internacional.....	165
Figura 31. Logística Internacional	166

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de la Sustentación Oral de la Predefensa del Trabajo de Integración Curricular.	199
Anexo 2. Certificado de validación ABSTRACT- EVALUATION SHEET.	200
Anexo 3. Oficio dirigido a la MiPyme FrutiGolondrina.....	202
Anexo 4. Carta de autorización de la MiPyme FrutiGolondrina.....	203
Anexo 5. Oficio para la aplicación de entrevistas dirigido a PROECUADOR y AGROCALIDAD.	204
Anexo 6. Entrevista aplicada a la MiPyme FrutiGolondrina.	206
Anexo 7. Entrevista aplicada a PROECUADOR	213
Anexo 8. Entrevista aplicada a AGROCALIDAD.	218
Anexo 9. Matriz de Validez del Instrumento de Investigación: Juicio de Expertos	221
Anexo 10. Recolección de Información.	222
Anexo 11. Formulario de Encuesta aplicada al Mercado Internacional.....	224
Anexo 12. Correo de solicitud y aprobación para aplicación de encuesta al mercado internacional.....	229

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la exportación de pulpa de arazá por parte de la empresa FrutiGolondrina, ubicada en la parroquia El Chical, provincia del Carchi, Ecuador. La investigación surge ante la necesidad de aprovechar el potencial productivo del arazá, una fruta exótica con alto valor nutricional y creciente demanda en mercados internacionales, pero que ha sido poco explotada por los productores locales debido a la falta de infraestructura, capacitación y acceso a canales comerciales. Mediante un enfoque metodológico mixto, se realizó un diagnóstico interno y externo de la empresa, un estudio de mercado con énfasis en Estados Unidos, y un análisis técnico-financiero que incluye proyecciones de ventas, costos, punto de equilibrio, flujo de caja, VAN y TIR. Los resultados demuestran que el proyecto es rentable, con indicadores financieros positivos y sostenibles a mediano plazo. El plan contempla estrategias de diferenciación por calidad, origen y sostenibilidad, así como recomendaciones para mejorar los procesos productivos y fortalecer la comercialización internacional. En definitiva, se concluye que la exportación de pulpa de arazá representa una oportunidad viable para impulsar el desarrollo económico de la zona y posicionar productos ecuatorianos en el mercado global.

Palabras clave: Arazá, exportación, plan de negocios, rentabilidad, agroindustria.

ABSTRACT

The objective of this study is to develop a business plan for the exportation of arazá fruit pulp by the company FrutiGolondrina, located in El Chical Parish, Carchi Province, Ecuador. This research aims to leverage the potential of arazá, an exotic fruit with a high nutritional value and a growing international demand, which is being underutilized by local producers due to a lack of infrastructure, training, and commercial channels. Using a mixed-methods approach, the study included an internal and external diagnostic of the company, a market study focused on the United States, and a technical-financial analysis comprising sales projections, costs, break-even point, cash flow, NPV, and IRR. The results show that the project is profitable, with positive and sustainable financial indicators over the medium term. This plan proposes differentiation strategies based on quality, origin, and sustainability, as well as recommendations aimed at improving production processes and increasing international commercialization. In conclusion, the exportation of the arazá fruit pulp represents a great opportunity to boost the local economy development as well as positioning Ecuadorian products in the global market.

Keywords: Arazá, exportation, business plan, profitability, agroindustry.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país reconocido por su riqueza en biodiversidad y la producción de frutas exóticas que poseen alto valor en los mercados internacionales. En este contexto, la presente investigación se enfoca en la elaboración de un plan de negocios para la exportación de pulpa de arazá por parte de la MiPyme FrutiGolondrina, ubicada en la parroquia El Chical, provincia del Carchi. A pesar del gran potencial agrícola de esta zona, muchos de sus productos, como el arazá, no han sido aprovechados adecuadamente debido a la falta de tecnologías, conocimientos técnicos y canales de comercialización. Esta situación ha limitado el desarrollo económico local y ha fomentado procesos migratorios que debilitan la sostenibilidad productiva rural.

La necesidad de transformar esta realidad motiva la propuesta de un plan estratégico que permita a FrutiGolondrina insertar su producto en mercados internacionales, con una visión orientada a la sostenibilidad, el valor agregado y la mejora de la calidad de vida de los productores locales. Este plan no solo busca extender la vida útil del arazá mediante su industrialización, sino también aprovechar las condiciones favorables del entorno natural para posicionarlo como un producto orgánico, saludable y diferenciado.

Mediante una metodología mixta, que integra análisis de mercado, estudios técnicos y proyecciones financieras, este trabajo plantea una ruta clara para que la empresa afronte los retos del comercio exterior. De esta forma, se aspira a que FrutiGolondrina pueda consolidarse como un referente de desarrollo agroindustrial en la región y contribuir a una economía más inclusiva, innovadora y sustentable.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Globalmente, la necesidad de frutas exóticas ha aumentado notablemente por un cambio en los hábitos de consumo que favorece alimentos saludables, funcionales y sostenibles. De hecho, productos tropicales como mango, maracuyá, guanábana y arazá han aumentado su presencia en mercados internacionales por su valor nutricional y potencial industrial. Según Hernández et al. (2023), la participación de frutas tropicales en el comercio agrícola global ha crecido del 26,87 % en 1961 al 29,78 % en 2020, resaltando exportaciones de frutas mínimamente procesadas, como pulpas, jugos o purés, cuyo valor agregado extiende su vida útil y cumple con las demandas del consumidor mundial. Asimismo, estudios recientes destacan que las naciones en desarrollo tienen obstáculos estructurales para participar competitivamente en estos mercados debido a diferencias tecnológicas, logísticas y normativas (Paillard, S., et al., 2021).

Con respecto a América Latina, la región ha registrado progresos en la exportación de productos agrícolas no tradicionales (NTAE), utilizando su biodiversidad y clima propicio. Sin embargo, estos progresos no siempre han dado lugar a una industrialización sostenible. Fernández-Stark y Bamber (2018) señalan que los pequeños productores requieren apoyo institucional, innovación tecnológica y estrategias comerciales diferenciadas para participar en cadenas globales de valor (2018). En concreto, en Ecuador, las exportaciones no tradicionales aumentaron un 6,2 % de enero a septiembre de 2023 (Banco Central del Ecuador, 2023), pero la concentración persiste en productos primarios. La agroindustria, por lo tanto, constituye un reto estratégico aún por abordar, especialmente en frutos exóticos con capacidad exportadora como el arazá.

En el ámbito local, especialmente en la provincia de Carchi y en particular en la parroquia El Chical, la situación es aún más complicada. A pesar de tener condiciones agroecológicas propicias para el arazá, su potencial comercial ha sido poco explotado. La MiPyme FrutiGolondrina, estructurada como una MiPyme, enfrenta desafíos por la limitada tecnificación de procesos, débil presencia en mercados internacionales y falta de conocimiento de los estándares técnicos y

comerciales requeridos en ellos (Landázuri, 2018). Esto provoca que el producto esté subvalorado, complicando su conversión en derivados valiosos, como pulpa, y restringiendo la generación de ingresos sostenibles para productores locales (Pinzón, 2021).

Un elemento clave es la carencia de conocimientos en comercio exterior y la falta de vías de venta directa. Esta circunstancia mantiene la dependencia de intermediarios y la informalidad laboral, disminuyendo la competitividad empresarial. De igual manera, se detecta un desplazamiento creciente de jóvenes a las urbes, impulsado por la escasez de oportunidades en la agricultura, lo que amenaza la sostenibilidad del cultivo y la preservación de conocimientos tradicionales (Mambuscay, 2022).

Por lo tanto, es claro que se necesita elaborar un plan de negocios global que ayude a las MiPyme FrutiGolondrina a mejorar sus operaciones internas, encontrar mercados internacionales adecuados y satisfacer los requisitos normativos, fitosanitarios y logísticos de esos mercados. Este instrumento debe enfocarse en aumentar la productividad y competitividad empresarial, así como en fomentar el desarrollo económico local a través de la creación de empleo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar un plan de negocios para la exportación de pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales por parte de la MiPyme FrutiGolondrina de la parroquia El Chical?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La exportación de pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales representará una solución estratégica para la MiPyme FrutiGolondrina, ubicada en la parroquia El Chical, considerando el potencial comercial de este fruto, reconocido por su sabor exótico y sus propiedades nutricionales. Esta propuesta reducirá las limitaciones actuales vinculadas con la escasa tecnificación de los procesos productivos, la baja capacidad de gestión comercial y el desconocimiento de los mercados de destino, los cuales dificultan actualmente la sostenibilidad de la actividad agroindustrial en esta zona rural. Si no se emprende una acción correctiva, estas condiciones podrían

agravarse, generando mayores niveles de migración, abandono del cultivo y pérdida de oportunidades económicas para los productos locales.

La elaboración de un plan de negocios bien estructurado permitirá a FrutiGolondrina identificar mercados internacionales viables, cumplir con los requisitos normativos y técnicos exigidos, además de desarrollar estrategias de marketing y distribución adaptadas a las exigencias del consumidor global. El análisis técnico y financiero ofrecerá a la empresa una comprensión clara de sus costos, inversiones necesarias y proyecciones de rentabilidad, reduciendo los riesgos operativos y financieros. La implementación de la propuesta mejorará la calidad del producto, incrementará su valor en el mercado y facilitará una presencia competitiva en el comercio internacional, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

Los beneficios se reflejarán principalmente en el fortalecimiento económico de los productores que forman parte de FrutiGolondrina, quienes mejorarán sus ingresos y condiciones de vida gracias a una mayor demanda del producto y a la generación de empleo directo e indirecto. A su vez, la comunidad de El Chical se beneficiará del impulso de actividades complementarias, como transporte, el empaque y la asistencia técnica, lo cual dinamizará la economía local y promoverá un desarrollo más equitativo. Por otra parte, la inclusión de pequeños productores de la zona ampliará el alcance del modelo, generando mayores oportunidades y reduciendo las brechas productivas existentes.

Desde una perspectiva ambiental, el plan de negocios contemplará un enfoque sostenible que promueva prácticas agrícolas responsables, tales como el manejo eficiente de los recursos naturales, la conservación del suelo y el respeto por la biodiversidad. Esto permitirá garantizar que el crecimiento productivo no genere impactos negativos en el entorno, al tiempo que fortalecerá la imagen de la empresa frente a mercados que valoran los productos con origen ético y responsable. No obstante, un aumento en la demanda y en la producción podría ejercer presión sobre los recursos si no se planifica adecuadamente, por esta razón, se incluirán medidas de mitigación orientadas a prevenir el agotamiento de los suelos y la expansión descontrolada de las áreas de cultivo.

En términos operativos, la empresa dispondrá de una visión clara sobre los procesos que deberá implementar para exportar con éxito. Esto le permitirá optimizar sus recursos, evitar errores comunes en la internacionalización de productos agroindustriales y asegurar el cumplimiento de las normativas legales y fitosanitarias vigentes en los mercados objetivo. La planificación detallada facilitará el ingreso sostenido de FrutiGolondrina al comercio exterior, minimizando obstáculos legales, logísticos o financieros.

En resumen, la ejecución de esta propuesta beneficiará directamente a la MiPyme FrutiGolondrina y a los pequeños productores vinculados a ella, y de manera indirecta a la comunidad de El Chical. Esta acción correctiva contribuirá a reducir las manifestaciones visibles del problema actual (como la baja competitividad, el escaso aprovechamiento del arazá y la migración rural) y evitará su evolución mediante una estrategia comercial empresarial sostenible, rentable y socialmente inclusiva que permitirá posicionar al arazá como un producto de valor agregado en los mercados internacionales.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Desarrollar el plan de negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPyme FrutiGolondrina de la parroquia El Chical.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar bibliográficamente el plan de negocios y los mercados internacionales.
- Diagnosticar los mercados internacionales para la pulpa de fruta de arazá de la MiPyme FrutiGolondrina de la parroquia El Chical.
- Elaborar el estudio técnico y financiero para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPyme FrutiGolondrina de la parroquia El Chical.

1.4.3. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el diagnóstico actual de los mercados internacionales para la pulpa de fruta de arazá, específicamente en relación con la MiPyme FrutiGolondrina ubicada en la parroquia El Chical?
- ¿Cómo se puede llevar a cabo un estudio técnico para la exportación de pulpa de fruta de arazá al mercado internacional, considerando las características particulares de la MiPyme FrutiGolondrina?
- ¿Cuáles son los aspectos financieros clave que deben ser considerados al elaborar un plan para exportar pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales, centrándose en la MiPyme FrutiGolondrina de la parroquia El Chical

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección recopila investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio, las cuales aportan sustento teórico y contextual a la presente investigación.

Antecedente No 1

Landázuri Menoscal, Fabián Andrés. (2018). Plan de negocio para la producción y exportación de pulpa de guanábana hacia Berlín – Alemania. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito. Recuperado de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8745>

El objetivo de esta investigación consistió en evaluar la viabilidad de implementar un negocio de producción de pulpa de guanábana y determinar la aceptación del producto en el mercado internacional, específicamente en Berlín, Alemania. La guanábana es conocida por sus altos componentes de vitamina A, B y C y por su capacidad de ayudar contra el desarrollo de células cancerígenas, lo que le da un aspecto de diferenciación frente a otras frutas. El plan de negocio se centra en resaltar estas características y en la producción de pulpa que permita al consumidor elegir cómo consumir el producto, ya sea como jugo, yogurt, helado, entre otros. Alemania, y en general la Unión Europea, demanda productos orgánicos de alta calidad, lo que presenta una oportunidad para la exportación de desde Ecuador. La importancia de este estudio para la tesis radica en su enfoque en el análisis de la viabilidad de exportación de productos agrícolas, utilizando estrategias de diferenciación y cumplimiento de normativas internacionales. Este conocimiento puede ser fundamental para el desarrollo de un plan de negocios efectivo para la MiPyme FrutiGolondrina, permitiendo una expansión exitosa en mercados internacionales. La investigación subraya la relevancia de comprender las expectativas y regulaciones de los mercados objetivo, lo cual es crucial para asegurar la competitividad y sostenibilidad del producto en el extranjero (Landázuri, 2018).

Antecedente No 2

Pinzón Acuña, Jordy Alejandro. (2021). Análisis de internacionalización para la exportación de pulpa de fruta hacia Estados Unidos. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10735>

El propósito principal de esta investigación consiste en evaluar la viabilidad de la empresa Friocol para ingresar al mercado estadounidense como exportador de pulpa de fruta congelada. En este contexto, el estudio se enfoca en la identificación y análisis exhaustivo de las variaciones de precios y los niveles de exportación en los distintos mercados, haciendo especial énfasis en el estadounidense debido a su relevancia comercial como uno de los destinos más importantes para la exportación de productos agrícolas y sus derivados.

Adicionalmente, se proporciona un enfoque detallado sobre las oportunidades y desafíos que afronta la empresa en términos de competitividad y su habilidad de adaptación a las condiciones que establecidas por los mercados extranjeros. Se destacan las ventajas de establecer socios comerciales y alianzas estratégicas mediante la implementación de tratados de libre comercio, que facilitan el comercio internacional. Igualmente la investigación busca incentivar la exploración de mercados internacionales, evidenciando el impacto económico positivo de las exportaciones e importaciones.

Este estudio es relevante debido a su aplicabilidad en la práctica, especialmente en el desarrollo de un plan de negocios que potencie la internacionalización de productos agrícolas, específicamente pulpa de fruta. También, el análisis de las estrategias de ingreso al mercado, el estudio de precios y la identificación de aliados estratégicos son aspectos clave que pueden aplicarse en la estructuración de un plan de negocios para la MiPyme FrutiGolondrina. Esta investigación proporciona un fundamento sólido para la planificación y toma de decisiones estratégicas que aseguren una expansión exitosa y posicionen a la empresa de manera competitiva en mercados internacionales, cumpliendo con las normativas y expectativas de los consumidores extranjeros (Pinzón, 2021).

Antecedente No 3

Mambuscay Lady. (2022). Potencial exportador de la pulpa de Arazá hacia el mercado de Alemania. (Tesis de grado). Universidad Antonio Nariño. Recuperado de http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6856/1/2022_%20Leidy%20Tatiana%20Mambuscay%20Marengo.pdf

El propósito de esta investigación fue explorar el potencial de exportación de la fruta de Arazá hacia Alemania, aprovechando la creciente tendencia en este país hacia el consumo productos innovadores con valor agregado. La pulpa de arazá se considera un producto altamente exportable debido a la climatología y tierras cultivables de Colombia, así como los múltiples usos que tiene en el mercado europeo.

A pesar de su valor nutricional y medicinal, la fruta no ha recibido el reconocimiento adecuado, por lo que la reapertura económica de países europeos ha impulsado las exportaciones colombianas de frutas exóticas, de modo que para hacer competitiva la pulpa de arazá frente a otras pulpas y productos sustitutos, se optimizaron mecanismos a nivel de procesos, ubicación y costos, con el objetivo de minimizar el coste por unidad. Se menciona que para un adecuado rendimiento, transporte y consumo de la pulpa de arazá se debe tener en cuenta un correcto proceso de elaboración y almacenamiento a fin de garantizar la calidad del producto, además de cumplir con los requisitos internacionales como normativas sanitarias y fitosanitarias necesarias para cumplir con los estándares europeos.

La pertinencia de este estudio para la tesis radica en su enfoque en la exportación de productos agrícolas a mercados europeos, abordando aspectos críticos como la disminución de costos y el cumplimiento de los estándares internacionales. De la misma manera permite conocer las propiedades y el valor nutricional que aporta el arazá así como su proceso de producción, almacenamiento y transporte internacional, este conocimiento es esencial para estructurar un plan de negocios efectivo para la MiPyme FrutiGolondrina, permitiendo una expansión exitosa y competitiva en mercados internacionales, destacando su relevancia de entender las regulaciones y expectativas del mercado objetivo, lo cual es crucial para asegurar la calidad y aceptación del producto en el extranjero (Mambuscay, 2022).

Antecedente No 4

Santos, Ivone Lima, da Cruz Rodrigues, Antonio Manoel, Amante, Edna Regina, Meller da Silva, Luiza Helena. (2023). Soursop (*Annona muricata*) Properties and Perspectives for Integral Valorization. *Foods*, 12(7), 1448. Recuperado de <https://www.mdpi.com/>

Este artículo tiene como objetivo explorar las propiedades y perspectivas de la valorización integral de la guanábana (*Annona muricata*), conocida en diferentes regiones como soursop, graviola o guayabano. A través de un análisis exhaustivo, se destaca creciente importancia económica de esta fruta, que ha experimentado un considerable incremento en las regiones tropicales debido a su demanda tanto en el mercado de consumo directo e industrial. La guanábana se valora no solo por su sabor y valor nutricional, sino también por su rica composición química, que le otorga efectos terapéuticos, convirtiéndola en una fruta con un elevado potencial en diferentes industrias, como la farmacéutica y la cosmética.

El estudio realiza un análisis detallado de los subproductos de la guanábana generados durante su procesamiento, incluyendo las frutas dañadas, semillas, cáscaras y hojas, que contienen compuestos fitoquímicos valiosos que pueden ser aprovechados de manera innovadora. Se proponen nuevas ideas para la valorización de estos materiales, como la producción de polvo de guanábana, compuestos bioactivos, aceite, biochar y biodiésel, ofreciendo oportunidades para los productores y consumidores de regiones tropicales.

Este estudio es relevante para la tesis, debido a que proporciona un fundamento sólido para aplicar la valorización integral de los subproductos de la guanábana en la estructuración de un plan de negocios efectivo para la MiPyme FrutiGolondrina. Además, permite identificar oportunidades de negocio en mercados globales y destaca la importancia de comprender las características químicas y los beneficios terapéuticos de estos subproductos, considerados elementos cruciales para asegurar la sostenibilidad y la competitividad de la empresa en el extranjero. Estos conocimientos permitirían a la MiPyme no solo comercializar la pulpa de fruta, sino también aprovechar los subproductos, maximizando así su oferta comercial y posicionándose como una empresa comprometida en la sostenibilidad y la innovación en el mercado global (Santos *et al.*, 2023).

Antecedente No 5

Angulo-López, J. E., Flores-Gallegos, A. C., Torres-León, C., Ramírez-Guzmán, K. N., Martínez, G. A., & Aguilar, C. N. (2021). Guava (*Psidium guajava* L.) fruit and valorization of industrialization by-products. *Processes*, 9(6), 1075. Recuperado de <https://www.mdpi.com/>

El objetivo de este artículo es revisar los componentes fisicoquímicos de los diversos subproductos generados durante el procesamiento de la guayaba (*Psidium Guajava* L.) y sus usos reportados en diversas industrias. La guayaba, una fruta nativa de los trópicos americanos, tiene una gran importancia económica debido a su alta producción y diversidad de productos derivados. Durante su procesamiento, se generan residuos como semillas, cáscaras y pulpa, los cuales representan aproximadamente el 30% del volumen del fruto fresco.

Estos subproductos contienen componentes valiosos como fibra dietética, vitaminas, aceites esenciales, minerales, proteínas y antioxidantes, que pueden ayudar en la prevención de enfermedades degenerativas y crónicas, estos atributos posicionan a la guayaba como un alimento nutracéutico debido a sus compuestos con propiedades beneficiosas para la salud.

La significancia de este estudio para la tesis radica en que establece un fundamento sólido para la implementación de estrategias de valorización de los subproductos de la guayaba, lo cual puede ser fundamental para la estructuración de un plan de negocios efectivo para la MiPyme FrutiGolondrina. Este conocimiento permite explorar nuevas oportunidades de mercado a través del desarrollo de productos derivados de los residuos del procesamiento de frutas, los cuales podrían comercializarse en sectores como el alimentario, farmacéutico y cosmético. Para la MiPyme FrutiGolondrina, esta información es crucial, debido a que le facilitaría expandir su gama de productos, no solo ofreciendo la pulpa de fruta, sino también productos derivados del arazá, alineándose con las tendencias globales de sostenibilidad y aprovechamiento integral de los recursos, de manera que la empresa pueda aumentar sus competitividad en mercados internacionales, cumpliendo con las normativas de calidad y sostenibilidad exigidas por los consumidores y los organismos reguladores extranjeros (Angulo et al., 2021).

Antecedente No 6

Schweiggert-Weisz, U., Ortner, E., Zorn, H., & Naumann, S. (2021). Aroma Properties of Cocoa Fruit Pulp from Different Origins. *Molecules*, 26(24), 7618. Recuperado de <https://www.mdpi.com/>

Este artículo tiene como objetivo investigar las propiedades aromáticas de la pulpa de fruta de cacao de diferentes orígenes mediante el uso de métodos avanzados de análisis de aroma, como la cromatografía de gases acoplada a espectrometría de masas/olfactometría (GC-MS/O). En el estudio se identificaron 65 compuestos aromáticos activos en pulpas de cacao provenientes de Indonesia, Vietnam, Camerún y Nicaragua. Los resultados muestran que la pulpa de cacao de Vietnam presentó la mayor cantidad de compuestos aromáticos activos, mientras que la de Camerún tuvo la menor. Esta información es clave para comprender las variaciones aromáticas entre diferentes regiones productoras de cacao y su impacto en la calidad sensorial de productos alimentarios y bebidas que utilizan su pulpa como ingrediente principal.

Este estudio es relevante para la tesis debido a su enfoque en la valorización de subproductos del cacao, como la pulpa, lo cual es un aspecto fundamental para desarrollar un plan de negocios innovador y sostenible para la MiPyme FrutiGolondrina. Este conocimiento permitirá a la empresa identificar oportunidades de expansión en mercados internacionales, aprovechando el incremento en la demanda de productos sostenibles y diferenciados. Además, la identificación de compuestos aromáticos específicos en la pulpa de cacao facilita la creación de nuevos productos alimentarios que resalten las características sensoriales únicas de este subproducto, lo que puede aportar un valor añadido y diferenciación en el mercado.

Para la MiPyme FrutiGolondrina, la investigación sobre los compuestos aromáticos es especialmente valiosa, puesto que le permitirá desarrollar productos innovadores, como bebidas o ingredientes de alto valor en la industria gourmet. De este modo, la empresa puede posicionarse no solo como exportadora de pulpa de fruta de arazá, sino también como creadora de productos de alta calidad, respaldados por un análisis científico que asegura su competitividad y sostenibilidad en el mercado internacional (Bickel, Schweiggert, Ortner, Zorn, & Naumann, 2021).

Antecedente No 7

Pereira, Z. C., dos Anjos Cruz, J. M., Corrêa, R. F., Sanches, E. A., Campelo, P. H., & de Araújo Bezerra, J. (2023). Passion fruit (*Passiflora spp.*) pulp: A review on bioactive properties, health benefits and technological potential. *Food Research International*, 166, 112626. ScienceDirect. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com>

Este artículo tiene como objetivo revisar las propiedades bioactivas de la pulpa del maracuyá (*Passiflora spp.*), con un enfoque en su uso en la medicina tradicional y los beneficios que aporta a la salud, debido a que contiene compuestos biológicamente activos que contribuyen en el tratamiento de padecimientos como el colesterol alto, la hipertensión y la ansiedad. Además, de su valor terapéutico la pulpa de maracuyá tiene un alto potencial para ser aplicada en la industria farmacéutica y alimentaria, ya sea como ingrediente funcional o como base para la creación de productos con propiedades medicinales.

Este estudio es importante para la tesis debido a su enfoque en la valorización de los subproductos del maracuyá, un aspecto crucial para la estructuración de un plan de negocios sólido y efectivo para la MiPyme FrutiGolondrina. Al explorar el potencial de los componentes bioactivos presentes en la pulpa de pulpa de maracuyá, la investigación ofrece una base sólida para la elaboración de productos con valor agregado, que no solo aprovechen las propiedades beneficiosas para la salud de esta fruta, sino que también cumplan con las normativas de calidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad exigidas para la exportación a mercados internacionales. Para la MiPyme FrutiGolondrina, este enfoque puede ser clave en su estrategia de expansión en mercados globales, considerando que el aprovechamiento de los subproductos del maracuyá permite diversificar su oferta de productos, incrementando el valor percibido por los consumidores y alineándose con las demandas de un mercado que prioriza productos naturales y funcionales. Además, el conocimiento de las propiedades bioactivas del arazá y su potencial industrial puede fortalecer la competitividad de la empresa, asegurando que sus productos cumplan con los estándares internacionales y destacándose por su innovación y compromiso con la salud y la sostenibilidad (Pereira, dos Anjos, Corrêa, Sanches, & Campelo, 2023).

Antecedente No 8

Zakaria, Latiffah. (2023). Fusarium Species Associated with Diseases of Major Tropical Fruit Crops. *Horticulturae*, 9(3), 322. Recuperado de <https://www.mdpi.com/>

Este artículo se enfoca en identificar y analizar las especies de *Fusarium* que afectan a los principales cultivos de frutas tropicales como el mango, la papaya, el plátano, el aguacate y la piña. Estas frutas, esenciales para el consumo local y para la exportación, son vulnerables a diversas enfermedades causadas por *Fusarium*, lo que puede causar daños severos en las plantas, afectando la producción y por ende a la calidad de los productos, generando pérdidas económicas significativas.

El estudio destaca la importancia de comprender las enfermedades y los patógenos responsables, como un paso clave para desarrollar estrategias de manejo de enfermedades que sean efectivas tanto en el campo como después de la cosecha. El control adecuado de *Fusarium* es fundamental para garantizar que las frutas exportadas cumplan con los estándares de seguridad y calidad requeridos por los mercados internacionales, particularmente en términos de normativas sanitarias y fitosanitarias, incluyendo de esta manera a prácticas que minimicen la propagación de estos patógenos durante la cosecha, el procesamiento y el transporte, preservando así la integridad y calidad del producto final.

Este estudio es importante para la tesis debido a su enfoque en la gestión de enfermedades que afectan a la calidad de las frutas tropicales, lo que resulta esencial para asegurar la competitividad de productos agrícolas en el comercio global. Para la MiPyme FrutiGolondrina, la identificación y manejo adecuado de los patógenos, como *Fusarium*, es crucial para la implementación de un plan de negocios exitoso, al permitirle garantizar que sus productos cumplan con las estrictas normativas sanitarias y fitosanitarias exigidas por los estándares de los mercados de destino, como Unión Europea o Estados Unidos.

El cumplimiento de estos estándares no solo asegurará la aceptación de los productos en el exterior, sino que también contribuirá a la sostenibilidad y reputación de la empresa en el largo plazo, permitiendo una expansión exitosa en mercados internacionales y garantizando la competitividad del producto al cumplir con las normativas sanitarias y fitosanitarias exigidas por los mercados de destino (Zakaria, 2023).

Antecedente No 9

Khaksar, G., Kasemcholathan, S., & Sirikantaramas, S. (2024). Durian (*Durio zibethinus L.*): Nutritional Composition, Pharmacological Implications, Value-Added Products, and Omics-Based Investigations. *Horticulturae*, 10(4), 342. Recuperado de <https://www.mdpi.com/>

El propósito de este artículo es brindar un análisis exhaustivo sobre el durian (*Durio zibethinus L.*), una fruta tropical apreciada en el sudeste asiático por su sabor distintivo y su potencial económico. La pulpa de durian es rica en compuestos bioactivos de alto valor, entre los que destaca la gamma-glutamilcisteína, precursora del antioxidante esencial glutatión, reconocido por su contribución en la protección celular y la prevención del envejecimiento y diversas enfermedades.

El estudio analiza los beneficios para la salud del durian, incluyendo sus propiedades nutricionales y farmacológicas, y destaca los productos alimenticios derivados del durian, así como las oportunidades de valorizar los desechos de durian. También se exploran los avances en la investigación basada en ómicas para entender los complejos mecanismos moleculares del durian durante la maduración postcosecha y los cambios metabólicos que afectan sus atributos sensoriales de la fruta, como su aroma y textura, aspectos fundamentales para optimizar su aceptación y calidad en los mercados internacionales.

El valor de este estudio para la tesis se encuentra en su enfoque en la valorización de subproductos del durian, un aspecto crucial para la exportación de productos agrícolas, siendo un elemento esencial para el desarrollo de un plan de negocios exitoso. Este conocimiento es esencial para la estructuración de un plan de negocios efectivo para la MiPyme FrutiGolondrina, permitiendo una expansión exitosa en mercados internacionales, de manera que la investigación proporciona información valiosa sobre cómo los compuestos bioactivos presentes en la pulpa de durian pueden ser utilizados para crear productos innovadores y sostenibles, asegurando la competitividad y sostenibilidad del producto en mercados internacionales, posicionándola como una empresa comprometida con la innovación y la salud (Khaksar, Kasemcholathan, & Sirikantaramas, 2024).

Antecedente No 10

Peng, Shao Dan, Lin, Li Jing, Ouyang, Le Jun, Zhu, Bing Qing, Yuan, Yuan, & Jing, Wei. (2023). Comparative Analysis of Volatile Compounds between Jackfruit (*Artocarpus heterophyllus* L.) Peel and its Pulp. *Advanced Materials Research*, 781-784, 1413-1418.

Recuperado de <https://www.sciencedirect.com>

El objetivo de este estudio es identificar y analizar los compuestos volátiles presentes en la cáscara y pulpa del jackfruit (*Artocarpus heterophyllus* L.), una fruta tropical de gran valor en la industria alimentaria por su versatilidad y propiedades únicas. Utilizando técnicas de cromatografía de gases-espectrometría de masas (GC-MS) y de micro extracción en fase sólida, se logró identificar una diversidad de compuestos volátiles relacionados con el perfil aromático característico de esta fruta. Los resultados mostraron diferencias notables en el tipo y cantidad de compuestos presentes en la cáscara y la pulpa, lo que sugiere que ambos componentes tienen diferentes aplicaciones potenciales en la creación de productos alimentarios y bebidas, donde el aroma es un factor clave.

Este estudio es clave para la tesis, analiza los compuestos volátiles del arazá, responsables de su aroma y sabor, fundamentales para la aceptación del producto por los consumidores. La caracterización química permite conservar la esencia sensorial de la fruta en su transformación en pulpa congelada, cumplir con estándares de calidad internacionales y diseñar estrategias de mercado enfocadas en su autenticidad y valor exótico. Esto fortalece la propuesta de FrutiGolondrina en mercados internacionales. Este conocimiento es esencial para la MiPyme FrutiGolondrina, permitiendo una expansión exitosa en mercados internacionales al cumplir con las perspectivas de los consumidores y las normativas de calidad necesarias para la exportación, por lo tanto, esta investigación contribuye directamente a la estructuración de un plan de negocios sólido y competitivo para empresa, facilitando la elaboración de productos que se ajusten a las tendencias del mercado global, como el interés en alimentos naturales, saludables y sostenibles (Peng et al., 2013).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Fundamentación Teórica

Para sustentar la elaboración del plan de negocios para la exportación de pulpa de fruta de arazá de la MiPyme FrutiGolondrina, se considera fundamental el uso de teorías del comercio internacional que permiten entender cómo las empresas pueden insertarse en mercados globales. Estas teorías se relacionan directamente con los objetivos de estudio, puesto que explican el aprovechamiento de ventajas productivas, la construcción de ventajas competitivas y la posibilidad de acceder a nuevos mercados a través de estrategias diferenciadas y sostenibles.

A continuación, se exponen las principales teorías relacionadas y su aplicación específica al caso de estudio.

2.2.1.1. Teoría de la Ventaja Comparativa

La teoría de la ventaja comparativa, propuesta por el economista David Ricardo en 1817, sostiene que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja relativa en costos, es decir, aquellos que pueden producir de manera más eficiente en comparación con otros países, minimizando así los costos de oportunidad. Según Ricardo, un país se beneficiará al enfocarse en aquello que puede producir mejor y comercializar esos productos con otros países que no tienen la misma capacidad productiva en esos bienes (Legiscomex, 2024).

La teoría de la ventaja comparativa se relaciona directamente con la investigación, que requiere un diagnóstico situacional de la FrutiGolondrina. Esta teoría explica cómo la parroquia El Chical, al tener condiciones agroecológicas favorables (clima tropical húmedo, suelos fértiles y mano de obra local), puede especializarse en la producción de arazá con más eficiencia que otras zonas. De igual manera, esa teoría proporciona base conceptual para seleccionar el arazá como producto principal del plan de negocio. De hecho, al reconocer que esta fruta se puede cultivar a menores costos de oportunidad en esta zona, se respalda la dirección productiva de la empresa hacia un cultivo con potencial exportador.

2.2.1.2. Teoría de la Ventaja Competitiva.

La teoría de la ventaja competitiva, formulada por Michael Porter en 1980, sostiene que las empresas deben diferenciarse estratégicamente de sus competidores para destacar en el mercado. Esta diferenciación puede lograrse a través de la oferta de productos únicos, sostenibles e innovadores, o mediante la optimización de procesos que permitan reducir costos. Según Porter, existen dos vías principales para alcanzar una ventaja competitiva: operar con costos más bajos que los competidores o ejecutar actividades de forma distinta, generando así un mayor valor percibido por el cliente (Quintana, 2022).

El postulado del profesor Michael Porter se relaciona con la investigación, que busca estudiar el aspecto técnico-productivo del proyecto. Este enfoque muestra cómo FrutiGolondrina puede distinguir su producto en mercados internacionales a través de atributos únicos como su origen orgánico, su proceso artesanal sin aditivos, y su conexión con prácticas sostenibles. Por otro lado, esta teoría proporciona recursos para crear estrategias que aumenten el valor percibido del producto. En este contexto, se reconoce que crear una marca robusta, innovar en el empaque, cumplir normativas sanitarias internacionales y fidelizar clientes son aspectos que destacan frente a la competencia.

2.2.1.3. Nueva Teoría del Comercio Internacional.

La nueva teoría del comercio internacional, planteada por Paul Krugman a finales del siglo XX, se centra en la importancia de las economías de escala y la diferenciación de productos en el comercio global. Esta teoría explica cómo la competencia monopolística y la diferenciación de productos pueden influir en los patrones comerciales internacionales y en la distribución de sus beneficios entre naciones. Según Krugman, el éxito en este ámbito no solo depende de la capacidad de producir a un costo menor, sino también de generar valor a través de la innovación y la especialización, lo que otorga preferencia al consumidor por la variedad de productos disponibles (UNIR, 2024).

Finalmente, la nueva teoría del comercio internacional se relaciona directamente es fundamental para la investigación ya que incluyen el desarrollo de la propuesta comercial y financiera del proyecto. Desde esta teoría, se entiende que el triunfo en

los mercados globales no solo se basa en ventajas naturales, sino en la habilidad de las empresas para innovar, especializarse y usar economías de escala.

Para FrutiGolondrina, esta teoría es relevante, ya que sugiere un contexto de expansión donde la empresa puede aumentar su producción, disminuir costos por unidad y diversificar su oferta. De igual manera, permite argumentar la inclusión de características únicas en el producto final, como la trazabilidad, la certificación orgánica y el cumplimiento de estándares de comercio justo, que pueden provocar una mayor preferencia entre los consumidores globales.

2.2.2. Fundamentación Conceptual

En este apartado se exponen los conceptos clave que sustentan teóricamente la investigación, con el propósito de comprender y delimitar con mayor precisión las variables involucradas. La fundamentación conceptual permite establecer un marco coherente que respalde el análisis posterior. A continuación, se presentan las principales variables y categorías conceptuales abordadas en el estudio:

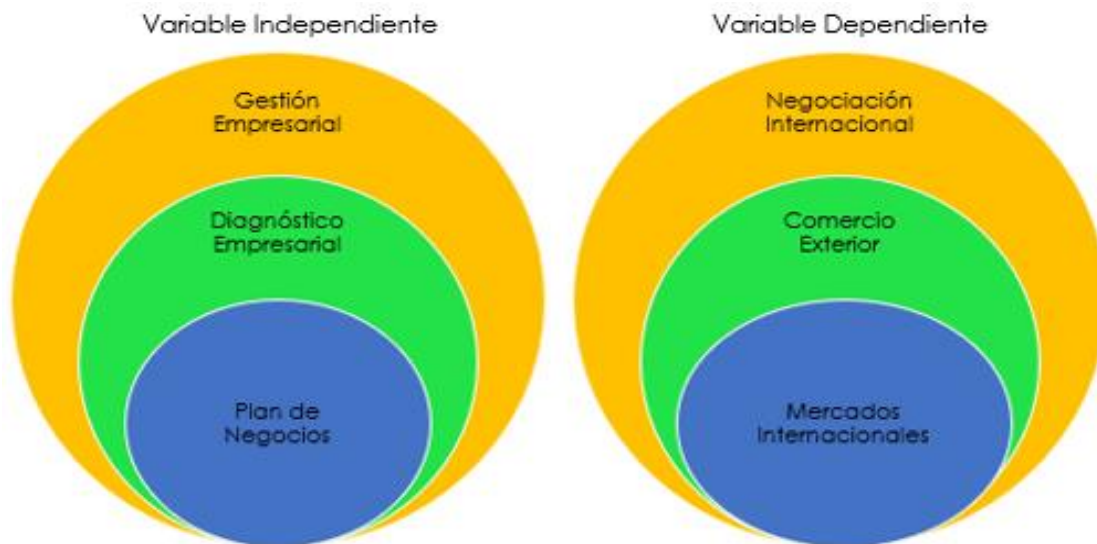


Figura 1. Fundamentación conceptual, variable independiente y dependiente.

2.2.2.1. Variable Independiente.

Gestión Empresarial

Enfoque estratégico que busca la expansión y crecimiento de empresas en un contexto global, garantizando que las operaciones comerciales no solo sean

rentables, sino que también sostenibles. Su implementación ofrece beneficios como eficiencia operativa, reducción de costos, mejor reputación y la contribución en el cumplimiento de los ODS (de Arregui, 2023).

Diagnóstico Empresarial

Proceso que analiza la gestión, operatividad y desempeño de una empresa para identificar fortalezas y debilidades. Permite diseñar estrategias que impulsen el desarrollo organizacional, considerando aspectos financieros, operativos y del entorno competitivo (Rodrigues, 2024).

Plan de Negocios

Herramienta estratégica que documenta los objetivos, misión, visión y estrategias de una empresa. Sirve para tomar decisiones, atraer inversionistas y prever obstáculos, contribuyendo a la sostenibilidad y crecimiento del negocio que conduzcan al éxito sostenible a largo plazo (UNIR Ecuador, 2024).

Estudio de Mercado

Un estudio de mercado comprende la recopilación y el análisis detallado de información relevante sobre un entorno comercial específico, considerando tanto la oferta como la demanda de productos o servicios. Su objetivo es identificar las necesidades del público objetivo y analizar cómo la competencia responde a ellas. Además, examina aspectos como el comportamiento del consumidor, las tendencias, los precios y los competidores, y se relaciona estrechamente con otras áreas clave como el estudio técnico y el financiero (da Silva, 2023).

Estudio Técnico

El estudio técnico consiste en un análisis integral de los aspectos operativos y tecnológicos de un proyecto o empresa. Abarca la evaluación de los recursos necesarios, los procesos de producción, la logística y la infraestructura y la tecnología a implementar, con el objetivo de identificar todo lo que la organización requiere para operar de manera adecuada. Su finalidad es determinar la viabilidad técnica del producto o servicio y diseñar un plan de operaciones eficiente, que garantice el uso óptimo de los recursos disponibles (Euroinnova, 2024).

Estudio Financiero

El estudio financiero es un análisis orientado a evaluar la viabilidad económica de un proyecto o negocio, mediante la proyección de ingresos y egresos, el cálculo de costos y la identificación de posibles fuentes de financiamiento. Su objetivo es proporcionar una visión clara de la situación financiera, facilitando la toma de decisiones informadas por parte de inversionistas, emprendedores o empresas interesadas en expandirse. Este análisis es esencial para determinar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo, y suele integrarse con el estudio de mercado para realizar una evaluación completa de riesgos y oportunidades del proyecto (Pérez, 2021).

2.2.2.2. Variable Dependiente.

Negociación Internacional.

Es un proceso mediante el cual dos o más partes de distintos países buscan alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos. Este tipo de negociación puede involucrar empresas, gobiernos o individuos y se desarrolla en contextos marcados por diferencias culturales, legales, políticas y económicas. Para lograr resultados exitosos, es fundamental que los participantes comprendan las normativas y culturas de cada país, así como que se adapten a las particularidades comunicacionales del entorno internacional (UFV Madrid, 2023).

Comercio Exterior

El comercio exterior se refiere al intercambio de bienes y servicios entre países, es decir, a las operaciones de compra y venta que se realizan más allá de las fronteras nacionales. Para que este intercambio sea considerado como tal, las partes involucradas deben estar ubicadas en naciones o regiones diferentes (Implika, 2023).

Acuerdos Comerciales

Es un instrumento que facilita el intercambio de bienes, servicios o inversiones entre dos o más partes, con el objetivo de fortalecer sus economías. Entre sus principales beneficios se destacan la reducción de costos de producción, el impulso a la innovación y el acceso a nuevos mercados (Euroinnova, 2024).

Mercados Internacionales

Un mercado internacional se define como el entorno en el que interactúan compradores, vendedores y los bienes o servicios que se intercambian entre países. Este concepto está estrechamente vinculado al comercio internacional, el cual abarca todas las actividades económicas relacionadas con la transferencia de productos, tecnologías, recursos e incluso ideas entre naciones. La relevancia de los mercados internacionales radica en su capacidad para facilitar la movilidad de recursos, promover la inversión pública y privada, generar empleo y favorecer el desarrollo empresarial, además de impulsar la adopción de políticas económicas eficaces (Euroinnova , 2024).

Oportunidades de Mercados Internacionales

Una oportunidad de mercado se refiere a la demanda potencial de un producto o servicio que permite a una empresa iniciar, expandir o fortalecer su actividad comercial. Representa un elemento clave para impulsar acciones estratégicas orientadas al crecimiento y a la generación de beneficios, al tiempo que facilita la introducción de ideas e innovaciones que mejoran el desempeño organizacional (Narváez, 2022).

Diversificación de Mercados

La diversificación es una estrategia empresarial orientada a ampliar el alcance del mercado objetivo de impulsar el crecimiento y la expansión. Consiste en identificar nuevos nichos en los que la empresa pueda incursionar con éxito. Esta estrategia resulta especialmente útil cuando se requiere reestructurar alguna línea de negocio, puesto que implica el desarrollo de nuevos productos o servicios, la innovación en la oferta existente o la adaptación a nuevos segmentos de consumidores con diferentes necesidades y preferencias (Torreblanca, 2020).

2.2.3. Fundamentación Legal

Para brindar mayor validez y respaldo jurídico a la investigación, las variables de estudio han sido fundamentadas mediante una revisión bibliográfica basada en la pirámide normativa de Hans Kelsen, la cual jerarquiza las normas según su nivel de obligatoriedad dentro del ordenamiento jurídico. En este marco, se han seleccionado los artículos más relevantes de cada normativa, presentándose a continuación.

En la Tabla 1 resume los artículos clave de la Constitución de la República del Ecuador, que establecen el marco legal fundamental para el desarrollo económico, comercio justo y la sostenibilidad, sirviendo de base jurídica para esta investigación, garantizando que las variables estudiadas estén respaldadas por fundamentos legales claros y vigentes.

Tabla 1. Marco normativo - Constitución de la República del Ecuador.

Artículo	Descripción
Art. 304	En el numeral 5, señala que se debe impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
Art. 306	El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.
Art. 319	Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.
Art. 320	En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.
Art. 336	El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad

Fuente: Adaptado de la Constitución de la República del Ecuador (2008).

La Tabla 2 presenta los artículos relevantes del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que regulan aspectos específicos del comercio exterior y la producción sostenible, complementando el marco legal para el estudio.

Tabla 2. Marco normativo - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

Artículo	Descripción
Art. 4	Fines. - En el literal c) Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas; o) Fomentar y diversificar las exportaciones; p) Facilitar las operaciones de comercio exterior.
Art. 93	El Estado fomentará la producción orientada a las

Artículo	Descripción
	<p>exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno</p> <p>Principios fundamentales. – En el literal a) Facilitación al Comercio Exterior: los procesos aduaneros serán rápidos, simplificados, expeditos y electrónicos, procurando el aseguramiento de la cadena logística a fin de incentivar la productividad y la competitividad nacional.</p>
<p>Art. 104</p>	<p>Exportación definitiva. - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables.</p>

Fuente: Adaptado del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010).

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1 Enfoque.

Para el desarrollo de esta investigación, se consideró fundamental establecer un enfoque metodológico que permita comprender y analizar de forma integral la problemática planteada. A continuación, se presentan los enfoques cuantitativo y cualitativo empleados, destacando su relevancia y aplicación:

3.1.1.1. Enfoque Cualitativo.

El enfoque cualitativo se centra comprender a fondo los fenómenos sociales mediante la interpretación de percepciones y experiencias, permitiendo identificar significados que van más allá de los datos numéricos o cuantificable (Teijeiro, 2022).

En esta investigación, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector, entre ellos PROECUADOR, AGROCALIDAD y el subgerente de la MiPyme FrutiGolondrina. Estas entrevistas proporcionaron información relevante sobre los requisitos técnicos y certificaciones exigidas para exportar, las barreras de entrada que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, así como aspectos internos de la empresa, tales como sus procesos productivos, estructura organizacional, costos operativos y estrategias comerciales actuales.

La perspectiva del subgerente aportó detalles valiosos sobre las ventajas competitivas del producto, los canales de comercialización disponibles y la necesidad de mejorar la planificación para ingresos de manera efectiva al mercado internacional. A su vez, los representantes institucionales destacaron lineamientos técnicos y de calidad para la exportación, así como recomendaciones para la internacionalización.

Este enfoque cualitativo permitió analizar las condiciones reales de la empresa, detectar obstáculos en el entorno comercial y comprender el contexto desde la voz de los involucrados. Como resultado, se generaron insumos para formular estrategias alineadas con las capacidades internas de FrutiGolondrina y con las exigencias de los mercados internacionales.

3.1.1.2. Enfoque Cuantitativo.

El enfoque cuantitativo se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos mediante métodos estadísticos, lo que permite identificar patrones y tomar decisiones fundamentadas en evidencia (Rus Arias, 2021).

En esta investigación, se aplicaron encuestas estructuradas a consumidores en Houston, Estados Unidos, con el objetivo de conocer sus hábitos y preferencias en torno al consumo de pulpa de fruta. Las encuestas permitieron identificar variables como la frecuencia de consumo, tipo de presentación y envase preferido, rango de precios aceptables y canales de compra habituales. Esta información cuantificable facilitó el análisis estadístico necesario para orientar decisiones sobre empaque, distribución y estrategias de comercialización, alineadas con las expectativas del mercado internacional.

Complementariamente, se utilizaron fuentes secundarias como el Banco Mundial, el Banco Central del Ecuador y la plataforma TradeMap, las cuales permitieron analizar indicadores clave del comercio internacional, tales como volúmenes exportados, precios de referencia, aranceles aplicables y niveles de demanda insatisfecha. Esta información respaldó la evaluación del potencial de la pulpa de arazá en mercados estratégicos, permitiendo identificar oportunidades concretas para su posicionarlo. Adicionalmente, se elaboró un análisis financiero con base en la información proporcionada por el subgerente de FrutiGolondrina durante la entrevista semiestructurada, incluyendo el cálculo del punto de equilibrio, la proyección de ingresos y la estimación de rentabilidad a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos datos permitieron valorar la sostenibilidad económica del proyecto, aportando una base sólida para estructurar un plan de negocios enfocado en la viabilidad comercial de la exportación de pulpa de arazá de la MiPyme.

La combinación de enfoques cualitativo y cuantitativo permitió desarrollar un análisis completo del caso de MiPyme FrutiGolondrina. El enfoque cualitativo aportó comprensión contextual desde la perspectiva de actores clave, mientras que el cuantitativo proporcionó datos objetivos sobre el mercado internacional. Esta integración metodológica fortaleció la toma de decisiones y respaldó la formulación

de un plan de negocios fundamentado y orientado a la viabilidad de la exportación de pulpa de arazá.

3.1.2. Tipo de Investigación

Se emplearon distintos tipos de investigación que permitieron abordar la problemática desde diversas perspectivas, combinando información teórica y empírica para sustentar la viabilidad del plan de negocios para la exportación de pulpa de arazá. A continuación, se detallan los enfoques aplicados y su aporte dentro del estudio.

3.1.2.1. Investigación Documental

Según Ortega (2019), este método consiste en una técnica cualitativa basada en la revisión de documentos, libros, revistas científicas, informes institucionales y bases de datos especializadas, lo que facilita la comprensión de fenómenos comerciales y económicos. Este tipo de investigación permitió recopilar, analizar y sistematizar información proveniente de fuentes escritas y digitales, con el objetivo de construir una base teórica y contextual sólida para el estudio.

Se utilizaron fuentes secundarias oficiales como el Banco Central del Ecuador, PROECUADOR, TradeMap, Cobus Group e ITC, para obtener datos sobre la oferta exportable de la pulpa de arazá, la demanda insatisfecha y las tendencias comerciales en mercados internacionales. Este análisis fundamentó la toma de decisiones estratégicas del plan de negocios, proporcionando información clave sobre condiciones del mercado, barreras comerciales, regulaciones internacionales y oportunidades de exportación. Además, se revisaron estudios previos sobre la comercialización de productos agroindustriales y la normativa vigente, lo que permitió estructurar un modelo de negocio conforme las exigencias del comercio exterior, garantizando su viabilidad y sostenibilidad.

3.1.2.2. Investigación Descriptiva

De acuerdo con Suárez (2023), la investigación descriptiva es un enfoque cuyo objetivo consiste en describir un hecho u objeto de estudio mediante la indagación y el análisis de la realidad. Este método se empleó para detallar los elementos clave del estudio, facilitando la comprensión del comportamiento y la estructura del objeto

investigado. Se abordaron aspectos como los niveles de producción, la oferta exportable de la pulpa de arazá y los factores de la matriz POAM, lo que permitió identificar el mercado objetivo y evaluar las oportunidades y amenazas para la internacionalización del producto. Además, al analizar las condiciones actuales de la MiPyme FrutiGolondrina, incluyendo su capacidad productiva, fortalezas, debilidades y factores externos relevante, se elaboró un diagnóstico basado en datos comerciales y sectoriales que sirvieron de base para la toma de decisiones estratégicas en la planificación y ejecución del plan de negocios.

3.1.2.3. Investigación Exploratoria

Suárez (2023), define la investigación exploratoria como un método que permite un primer acercamiento al objeto de estudio, sin buscar un desarrollo exhaustivo, pero proporcionando bases para estudios posteriores. Este tipo de investigación se aplicó considerando que la exportación de pulpa de arazá es un fenómeno poco estudiado y con escasa información sistematizada.

Este enfoque permitió identificar variables que influyen en la comercialización y posicionamiento del producto en mercados internacionales. Se analizaron las fortalezas y debilidades de la MiPyme FrutiGolondrina, así como las características del producto, las tendencias de consumo, las preferencias de los clientes y las posibles barreras comerciales, obteniendo información que sirvió como insumo para la formulación de estrategias dentro del plan de negocios y la evaluación preliminar de su viabilidad en el entorno internacional.

La Tabla 3 presenta una comparación clara entre las características y objetivos de la investigación exploratoria y explicativa.

Tabla 3. Diferencias entre investigación exploratoria y explicativa.

Criterio	Investigación Exploratoria	Investigación Explicativa
Objetivo	Obtener un primer acercamiento al fenómeno, identificar variables clave y formular hipótesis preliminares.	Determinar relaciones de causa y efecto entre variables, explicando el porqué y el cómo ocurre un fenómeno.
Enfoque	Flexible y abierto, sin una estructura rígida.	Rigurosamente estructurado con hipótesis definidas.
Métodos utilizados	Revisión de literatura, entrevistas, y análisis de tendencias.	Pruebas de hipótesis, análisis de datos cuantitativos y modelos estadísticos.

Ejemplo de aplicación	Analizar la percepción del mercado sobre la pulpa de arazá y explorar oportunidades de exportación.	Evaluar cómo la implementación del plan de negocios impacta el éxito comercial de la empresa en mercados internacionales.
------------------------------	---	---

Dado que la investigación no plantea hipótesis, sino que se enfoca en desarrollar un plan de negocios para un producto en un mercado relativamente nuevo, la investigación exploratoria fue la opción más adecuada. Este enfoque permitió evaluar la viabilidad de la exportación de pulpa de arazá, identificar oportunidades de mercado y definir estrategias comerciales, sin necesidad de establecer relaciones de causalidad, las cuales son propias de la investigación explicativa. La articulación de los métodos documental, descriptivo y exploratorio permitió establecer una base metodológica sólida y pertinente para el estudio. Cada tipo de investigación contribuyó de manera complementaria al análisis teórico, al diagnóstico empresarial y al entendimiento del entorno externo, garantizando la rigurosidad del proceso investigativo y la coherencia en la formulación del plan de negocios para la internacionalización de pulpa de arazá.

3.2. IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un plan de negocios permitirá que la MiPyme FrutiGolondrina, ubicada en la parroquia El Chical, Provincia del Carchi, logre comercializar pulpa de arazá en mercados internacionales, optimizando su competitividad y recursos.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el desarrollo de una investigación, la definición y operacionalización de las variables permite vincular conceptualmente el objeto de estudio con herramientas de análisis concretas. Según Bauce, Córdova y Ávila (2018), al formular planteamiento del problema se identifican las variables clave, las cuales deben precisarse teóricamente para facilitar su medición e interpretación, evitando ambigüedades que obstaculicen su análisis. En este estudio, la variable dependiente está relacionada con el plan de negocios u sus componentes esenciales; mientras que la variable independiente se refiere a los factores vinculados a los mercados internacionales. Esta estructura permite una comprensión más clara del fenómeno investigado y facilita la recolección y análisis de datos coherentes con los objetivos de investigación.

Tabla 4. Operacionalización de la variable dependiente.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	
<p>Variable Dependiente: Plan de Negocios</p> <p>Un plan de negocios es una herramienta estratégica que detalla la viabilidad de un proyecto al integrar un diagnóstico empresarial que evalúa los recursos internos, un estudio de mercado que analiza la demanda y competencia, un estudio técnico que asegura la capacidad operativa necesaria, y un estudio financiero que proyecta los costos, ingresos y rentabilidad del negocio.</p>	Diagnóstico Empresarial	Análisis FODA	Análisis documental Entrevistas	Cuestionarios de entrevistas Documentos empresa	
		Estudio de Mercado	Demanda del producto	Investigación de mercado Encuestas	Cuestionario de encuestas Bases de datos
			Oferta del producto		
	Demanda Insatisfecha				
	Competencia				
	Segmentación				
	Precio				
	Estudio Técnico	Producto	Análisis de procesos	Listas de verificación Diagramas de flujo	
		Plaza			
		Recursos humanos y tecnológicos			
		Capacidad de producción			
		Localización de la Empresa			
	Estudio Financiero	Infraestructura de almacenamiento y transporte	Análisis financiero Proyecciones	Hojas de cálculo Software de finanzas	
Costos de producción					
Proyecciones de ventas					
Margen de rentabilidad					
		Punto de equilibrio			

Tabla 5. Operacionalización de la variable independiente.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<p>Variable Independiente: Mercados Internacionales Los mercados internacionales comprenden el análisis del tamaño y crecimiento del mercado para identificar oportunidades, el estudio de la competencia y segmentación de mercado para posicionarse adecuadamente, el cumplimiento de regulación y políticas comerciales locales e internacionales, la elección de canales de distribución y logística óptimos, y la evaluación del entorno económico para prever riesgos y oportunidades en el país destino.</p>	<p>Tamaño y Crecimiento del Mercado</p>	PIB per cápita	<p>Análisis comparativo</p>	<p>Análisis documental</p>
		Tamaño de la población		
		Consumo per cápita del producto		
	<p>Competencia y Segmentación de Mercado</p>	Tasa de crecimiento del mercado	<p>Análisis de datos sectoriales</p> <p>Encuestas</p>	<p>Encuestas a consumidores</p> <p>Análisis de tendencias</p>
		Principales competidores		
		Participación en el mercado		
		Precios internacionales		
		Productos sustitutos		
		Preferencias de compra		
		Frecuencia de consumo		
	<p>Regulación y Políticas Comerciales</p>	Tratados de libre comercio	<p>Análisis normativo</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Revisión de normativas internacionales</p> <p>Entrevistas con expertos</p>
		Acuerdos bilaterales		
		Barreras arancelarias y no arancelarias Normativas de etiquetado y empaquetado		
<p>Regulaciones sanitarias</p>	Regulaciones sanitarias	<p>Análisis de datos, investigación de mercado</p>	<p>Análisis documental y logístico</p>	
	Canales disponibles para exportación			
	Infraestructura de distribución			
<p>Logística</p>	Logística de exportación	<p>Análisis de datos</p>	<p>Análisis documental</p>	
	Tipo de cambio			
	Tasa de inflación			
	Riesgo país			
<p>Entorno Económico</p>	Tasa de interés	<p>Análisis de datos</p>	<p>Análisis documental</p>	
	PIB			

La definición y operacionalización de las variables permitieron estructurar con precisión los componentes esenciales de la investigación, facilitando su análisis e interpretación. Al establecer el plan de negocios como variable dependiente y los mercados internacionales como variable independiente, se delimitaron los elementos necesarios para evaluar la viabilidad del proyecto exportador de la MiPyme FrutiGolondrina. Esta base conceptual respalda la aplicación de técnicas de recolección y análisis de información que sustentan la propuesta empresarial.

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Los métodos seleccionados facilitaron la descomposición del problema, la identificación de sus componentes y la aplicación de principios teóricos para fundamentar el diagnóstico y la toma de decisiones dentro del plan de negocios.

3.4.1. Método Analítico

El método analítico permitió descomponer el fenómeno de estudio en sus componentes esenciales, facilitando la identificación de sus causas y efectos para una mejor comprensión de las variables involucradas. Ortega (2021) lo define como un enfoque que parte de lo general a lo específico, permitiendo analizar cada elemento por separado y extraer conclusiones que contribuyeron a la resolución del problema planteado en la investigación. En este estudio, este método se aplicó para recopilar y evaluar información de fuentes primarias y secundarias, con el propósito de analizar tendencias de consumo, normativas de exportación, precios internacionales y preferencias del consumidor. Asimismo, permitió identificar oportunidades de mercado y barreras comerciales, posibilitando la evaluación de la viabilidad de la comercialización de la pulpa de arazá en mercados internacionales y proporcionando un sustento analítico para la toma de decisiones estratégicas dentro del plan de negocios.

3.4.2. Método Deductivo

El método deductivo tuvo como objetivo recopilar información basada en teorías y principios previamente establecidos para llegar a conclusiones que partieron de una idea general y se dirigieron a un caso específico (Narváez, 2022). A través de este enfoque, se analizaron datos sobre el comercio internacional de frutas exóticas, lo que permitió estructurar el estudio en torno a los fundamentos teóricos del comercio

exterior y su aplicabilidad en la exportación de la pulpa de arazá. Este método permitió diagnosticar las oportunidades de mercado basándose en la información existente sobre la demanda global de frutas tropicales, identificando los principales importadores del producto, los mercados más adecuados y los factores que influyen en la preferencia del consumidor. Gracias a ello, se logró determinar la viabilidad de exportar la pulpa de arazá, estableciendo estrategias fundamentadas en principios del comercio internacional y en la evaluación de tendencias de consumo en mercados internacionales.

Los métodos analítico y deductivo se aplicaron para descomponer la problemática en sus elementos esenciales y aplicar marcos teóricos que permitieran evaluar la viabilidad y las estrategias de exportación de la pulpa de arazá. Estos enfoques contribuyeron a sustentar el plan de negocios con un análisis riguroso y basado en evidencia, fortaleciendo la validez del estudio.

3.5. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de información relevante y confiable, se emplearon diversas técnicas de datos que permitieron capturar tantos datos cuantitativos como cualitativos. Estas técnicas aseguraron un abordaje integral del objeto de estudio, facilitando la recopilación de información primaria y secundaria necesaria para la formulación del plan de negocios.

3.5.1. Población y Muestra

Según datos del Censo de los Estados Unidos la población estimada de Houston en 2023 era de 2'273.864 personas, y considerando que aproximadamente el 78% de la población tiene 16 años o más, se estima que alrededor de 1'773.613 personas en Houston están en la fuerza laboral.

La fórmula estándar es:

$$n = \frac{N^2 * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1) * e^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Donde:

- $N=1'773.613$ (población en estudio, fuerza laboral de Houston)
- $\sigma=0.5$ (desviación estándar, asumida para máxima variabilidad)
- $Z=1.96$ (nivel de significancia para un intervalo de confianza del 95%)
- $e=0.05$ (nivel de error)

El cálculo determinó que una muestra de 384 personas es suficiente para representar la fuerza laboral de Houston, estimada en 1'773.613 personas, con un 95% de confianza y un margen de error del 5%. Esto asegura que los resultados obtenidos sean representativos de la población total, capturando la variabilidad máxima posible al asumir una desviación estándar de 0.5. Este tamaño de muestra equilibra precisión y eficiencia, permitiendo generar conclusiones confiables sobre la población sin incurrir en costos innecesarios.

3.5.2. Análisis Documental

El análisis documental es una técnica de investigación que consiste en la revisión, selección e interpretación de información contenida en diversas fuentes escritas y digitales, con el propósito de extraer datos relevantes para el estudio (Ochoa & Yunkor, 2020). Esta metodología permite estructurar un marco teórico sólido, basándose en documentos de carácter científico, académico e institucional, garantizando la validez y confiabilidad de la información recopilada.

En este estudio, el análisis documental permitió examinar la información necesaria para sustentar las variables de la investigación mediante una revisión de literatura, informes oficiales, sitios web especializados, libros y artículos científicos.

A partir de estas fuentes, se obtuvieron datos sobre el comercio internacional de pulpa de arazá y el desarrollo de planes de negocios, proporcionando un marco teórico y práctico que fundamentó la planificación y evaluación del proyecto, asegurando su viabilidad en mercados internacionales.

3.5.3. Entrevista

Las entrevistas estructuradas constituyen una técnica de recolección de información cualitativa de recolección de información que permite obtener respuestas detalladas a partir de un conjunto de preguntas previamente definidas (Ávila et al., 2020).

Este método permite recopilar datos precisos sobre experiencias, conocimientos y perspectivas de actores clave en relación con un tema específico, facilitando la identificación de patrones y tendencias relevantes para la investigación.

En este estudio, se realizaron entrevistas estructuradas dirigidas a expertos en comercio internacional y actores clave dentro de la propia empresa, con el objetivo de recopilar información clave sobre las oportunidades y desafíos para la internacionalización de la MiPyme FrutiGolondrina. Entre los expertos entrevistados se destacan representantes de instituciones especializadas como PROECUADOR y AGROCALIDAD, quienes proporcionaron datos valiosos sobre mercados potenciales para la exportación, requisitos y certificaciones necesarias. También se entrevistó al subgerente de FrutiGolondrina, quien brindó información sobre capacidad de producción, maquinaria disponible y procesos de elaboración y comercialización de la pulpa de arazá. A continuación, se detalla la información sobre el grupo de expertos entrevistados (ver Tabla 6).

Tabla 6. Grupo de expertos entrevistados.

Entidad	Encargado	Correo electrónico	Teléfono
MiPyme	Lic. Edison Guis		
FrutiGolondrina	Subgerente	luis_guis@outlook.com	0999819882
PROECUADOR (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones)	Ing. Oscar Ruano director Zonal 1 – MPCEIP	oruanoo@proecuador.gob.ec	0987660537
AGROCALIDAD (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario)	MSc. Federman Villarreal director Distrital Tipo B – Carchi	coordinacion.carchi@agrocalidad.gob.ec	(06) 298-7983

Con el objetivo de garantizar la validez del instrumento de investigación, se llevó a cabo un proceso de validación a través del juicio de expertos. Para ello, tres especialistas previamente mencionados —con experiencia en producción agroindustrial, comercio exterior y regulación fitosanitaria— evaluaron el instrumento considerando los siguientes criterios:

- Validez de contenido.
- Validez de criterio metodológico.
- Validez de intención y objetividad de medición.
- Correspondencia de las preguntas con los objetivos de investigación.

Cada uno de estos criterios fue calificado en una escala ordinal de cinco niveles, que va desde 1 ("Muy poco") hasta 5 ("Muy aceptable"). Posteriormente, para analizar la consistencia de las evaluaciones, se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall (W), transformando las puntuaciones en rankings de importancia relativa.

El resultado obtenido fue $W=0.911$, lo que indica un alto nivel de concordancia entre los expertos y, por tanto, una adecuada validación del instrumento. El detalle del ranking asignada y los cálculos aplicados se encuentran en el Anexo 8.

3.5.4. Encuestas

Como técnica de investigación cuantitativa, las encuestas permiten recopilar información estructurada mediante preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el objetivo de obtener datos cuantificables sobre un fenómeno específico (Ávila et al., 2020). Este instrumento facilita la identificación de tendencias, preferencias y factores de decisión, proporcionando una base objetiva para la formulación de estrategias comerciales.

En esta investigación, se aplicaron encuestas estructuradas al mercado internacional, específicamente en la ciudad de Houston, Estados Unidos, con el objetivo de recopilar información clave sobre los hábitos de consumo, preferencias de compra y disposición del público a adquirir productos derivados del arazá. La encuesta permitió obtener datos sociodemográficos, identificar la frecuencia de consumo de pulpa de fruta, conocer los tipos de presentación preferidos, aspectos valorados al momento de compra, así como la percepción y disposición a consumir pulpa de arazá.

Este instrumento sirvió de base para analizar la viabilidad comercial del producto y diseñar estrategias de exportación acordes con las necesidades y expectativas del mercado objetivo. El formulario completo se encuentra en el Anexo 11.

A continuación, se presenta una guía de las preguntas incluidas en el instrumento aplicado (ver Tabla 7).

Tabla 7. Guía de encuesta aplicada al mercado internacional

Sección	Pregunta	Opciones/Respuesta
1. Datos Generales	Género	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> LGBTQ+
	Edad	<input type="checkbox"/> 15-19 <input type="checkbox"/> 20-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55-59 <input type="checkbox"/> Más de 59
	Situación laboral	<input type="checkbox"/> Empleo <input type="checkbox"/> Subempleo <input type="checkbox"/> Desempleo
	¿Consume pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Por qué no consume pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Sabor <input type="checkbox"/> Olor <input type="checkbox"/> Textura <input type="checkbox"/> Desconocimiento
2. Consumo de Pulpa de Fruta	¿Con qué frecuencia consume pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Quincenalmente <input type="checkbox"/> Mensualmente
	¿Cómo utiliza o consume la pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Zumos/batidos <input type="checkbox"/> Helados/postres <input type="checkbox"/> Mermeladas/jaleas <input type="checkbox"/> Otro:___
	¿Por qué consume pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Propiedades saludables <input type="checkbox"/> Sabor <input type="checkbox"/> Olor <input type="checkbox"/> Textura <input type="checkbox"/> Origen <input type="checkbox"/> Otro:___
	¿Cuál es el tipo de presentación que consume?	<input type="checkbox"/> 250 g <input type="checkbox"/> 500 g <input type="checkbox"/> 1000 g
	¿Cuánto está dispuesto a pagar por la pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> 250g: \$3-\$4 <input type="checkbox"/> 500g:\$4.5-\$6 <input type="checkbox"/> 1000g: \$6-\$8
3. Preferencias de Empaque y Compra	¿Qué tipo de envase prefiere?	<input type="checkbox"/> Tetra Pack <input type="checkbox"/> Plástico al vacío <input type="checkbox"/> Vidrio <input type="checkbox"/> Otro:___
	¿Dónde compra normalmente pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Supermercado <input type="checkbox"/> Tiendas locales <input type="checkbox"/> Online <input type="checkbox"/> Productor <input type="checkbox"/> Otro:___
	¿Qué aspectos considera importantes al comprar pulpa de fruta?	<input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Envasado <input type="checkbox"/> Otro:___
	¿Estaría dispuesto a probar la pulpa de fruta de arazá?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Por qué consumiría pulpa de arazá?	<input type="checkbox"/> Beneficios nutricionales <input type="checkbox"/> Bajo contenido calórico <input type="checkbox"/> Minerales <input type="checkbox"/> Refrescante <input type="checkbox"/> Otro:___
4. Pulpa de Arazá	¿Por qué medios desea recibir información sobre el producto?	<input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Redes Sociales <input type="checkbox"/> Revistas/Periódicos <input type="checkbox"/> Ferias internacionales <input type="checkbox"/> Otro:___

3.5.5. Datos Secundarios

Los datos secundarios son aquellos que ya han sido recopilados y publicados por instituciones, investigadores o entidades especializadas, y se encuentran disponibles en fuentes como bases de datos, sitios web, libros e informes. Según Álvarez (2020), estos datos son fundamentales para el análisis de tendencias y proyecciones futuras,

permitiendo reducir costos y tiempo en la recolección de información, además de ofrecer un contexto más amplio para la toma de decisiones estratégicas.

En este estudio, se utilizaron bases de datos sobre exportaciones e importaciones a nivel mundial, con el propósito de obtener información relevante sobre el comercio internacional de pulpa de arazá. Fuentes como TradeMap, PROECUADOR, el Banco Central del Ecuador y la Cobus Group aportaron datos cuantitativos sobre volúmenes de exportación, mercados potenciales y demanda insatisfecha, lo que permitió comprender el entorno global y formular estrategias adecuadas para el desarrollo del plan de negocios de la MiPyme FrutiGolondrina.

3.5.6. Análisis estadístico

El análisis estadístico es una metodología que permite interpretar y estructurar datos cuantitativos y cualitativos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. Según Ochoa et al., (2020) este método emplea herramientas matemáticas y computacionales para identificar patrones, relaciones y tendencias dentro de un conjunto de datos, optimizando la precisión en los estudios de mercado y la planificación estratégica.

En esta investigación, se aplicó el análisis estadístico a partir de entrevistas estructuradas realizadas al subgerente de la MiPyme FrutiGolondrina y a representantes de instituciones como PROECUADOR y AGROCALIDAD, obteniendo información sobre el contexto del comercio internacional y las oportunidades para la exportación de pulpa de arazá. Además, se recopilaron datos secundarios de plataformas digitales de comercio exterior, como TradeMap, el Banco Central del Ecuador, el Banco Mundial e INEC, lo que permitió complementar el estudio y obtener una visión integral del mercado.

Los datos se procesaron en Microsoft Excel, aplicando fórmulas y filtros para organizar la información. Para seleccionar el mercado objetivo, se utilizó una comparación de indicadores clave mediante la matriz POAM, evaluando tres países potenciales para la exportación de pulpa de arazá. Este análisis permitió identificar oportunidades concretas para la exportación y fundamentar el desarrollo del plan de negocios, minimizando, optimizando la incertidumbre y fortaleciendo la estrategia comercial.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

A partir de la recopilación y análisis de datos estadísticos, se identificaron los principales países importadores y exportadores de pulpas de frutas desde Ecuador y a nivel mundial. Este proceso permitió seleccionar mercados potenciales para la comercialización de pulpa de arazá, considerando los volúmenes exportados durante el período 2017-2022. El análisis incluyó variables socioeconómicas, políticas, legales, demográficas, geográficas y culturales, con el fin de determinar que países representan las mejores oportunidades para introducir el producto en el mercado internacional. Previamente, fue esencial establecer la clasificación del producto en el comercio exterior, identificar barreras arancelarias, así como verificar la existencia de acuerdos preferenciales en los mercados destino.

4.1.1. Estudio de mercado

4.1.1.1. Posición Arancelaria de la Pulpa de Arazá

Para una correcta identificación en el comercio internacional, es fundamental establecer la posición arancelaria de la pulpa de arazá dentro del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Esta clasificación permite reconocer formalmente el producto en el comercio exterior, así como determinar los aranceles aplicables, posibles barreras comerciales y beneficios arancelarios en los países de destino. Con ello, se facilita la toma de decisiones estratégicas para la exportación y se garantiza el cumplimiento normativo.

En la Tabla 8 se presenta la clasificación arancelaria asignada a la pulpa de arazá, según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca:

Tabla 8. Clasificación arancelaria.

Clasificación Arancelaria		
Sección	II	Productos del reino vegetal
Capítulo	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrinos (cítricos), melones o sandías
Partida	0811	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

Subpartida	081190	-- Los demás
Subpartida	08119099	--- Los demás (Arazá - Eugenia stipitata.)
Arancelaria		

Fuente: Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2023).

La pulpa de arazá, al ser un producto 100 % natural, se clasifica en la partida 0811, bajo la subpartida “0811.90.99.00 --- Arazá (Eugenia stipitata)”, conforme a las Reglas Generales para la Interpretación Arancelaria 1 y 6 de la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Esta codificación corresponde a frutas congeladas, sin cocer o cocidas, con o sin aditivos. Su correcta determinación permite evaluar la viabilidad comercial, estimar costos arancelarios y aprovechar beneficios de acuerdos internacionales, elementos clave para la estrategia exportadora de la MiPyme.

4.1.1.2. Mercado Potencial

Para determinar el mercado potencial de la pulpa de arazá, se realizó un análisis de los principales países importadores de pulpa de frutas a nivel mundial, utilizando datos obtenidos de TradeMap correspondientes al período 2019-2023.

La información se extrajo con base en las partidas y subpartidas arancelarias que incluyen productos similares, lo que permite identificar tendencias en la demanda internacional y oportunidades para la MiPyme FrutiGolondrina. En la Tabla 9 se presenta el valor de importación de pulpa de fruta por parte de los principales países compradores a nivel global durante el período analizado, así como su respectiva tasa de crecimiento.

Tabla 9. Principales importadores de pulpa de fruta a nivel mundial (2020– 2023).

Importadores	2020	2021	2022	2023	Total	Incremento%	Participación%
Mundo	3527936	4248026	4795164	4681973	17253099	7,33%	
China	385598	589023	915157	1109124	2998902	30,23%	17,38%
EEUU	706756	854185	977469	872028	3410438	5,39%	19,77%
Alemania	299221	332130	313909	262214	1207474	-3,25%	7,00%
Francia	209879	240818	226909	220426	898032	1,23%	5,21%
Tailandia	44459	73051	141890	161482	420882	38,05%	2,44%
Países Bajos	156822	189764	181507	168448	696541	1,80%	4,04%
Canadá	168022	199128	212910	200036	780096	4,46%	4,52%

Japón	156698	176201	191355	202997	727251	6,69%	4,22%
Bélgica	115918	142969	156358	144482	559727	5,66%	3,24%
Australia	125670	132629	137662	132614	528575	1,35%	3,06%

Fuente: TradeMap (2025)

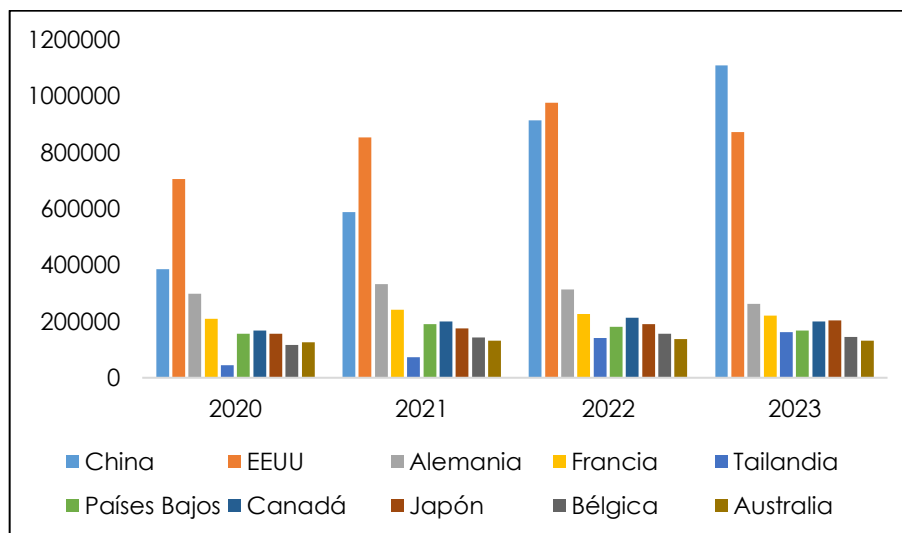


Figura 2. Principales países importadores de pulpa de fruta a nivel mundial (2019-2023).

Fuente: TradeMap (2024)

El mercado global de pulpa de fruta entre 2020 y 2023 muestra un crecimiento constante, totalizando 17.253.099 toneladas y un aumento promedio anual del 7,33%. Este contexto global valida el crecimiento en la demanda de frutas semiprocadas, promovido por modificaciones en los hábitos de consumo que favorecen elecciones saludables, convenientes y nutritivas.

Entre los actores clave del mercado, Estados Unidos es el mayor importador con 3.410.438 toneladas, lo que equivale al 19,77 % de la cuota mundial. A pesar de una ligera contracción en 2023, su demanda sigue siendo fuerte, solidificando su papel como un destino clave para las exportaciones.

China ha experimentado un incremento rápido en sus importaciones de pulpa de fruta, aumentando de 385.598 toneladas en 2020 a 1.109.124 toneladas en 2023, lo que representa un crecimiento acumulado del 30,23 % y un share del 17,38 % del global. Esta conducta muestra un cambio en las preferencias de compra del mercado asiático, con una mayor tendencia hacia productos saludables, funcionales y naturales.

Tailandia, aunque su volumen de importación es inferior al de las potencias mencionadas, mostró el mayor crecimiento porcentual, con un 38,05 % acumulado, al subir de 44.459 toneladas en 2020 a 161.482 toneladas en 2023. En cambio, mercados como Alemania, Francia y Países Bajos tienen una participación significativa, aunque su crecimiento ha sido más lento o incluso negativo, como ocurre en Alemania (-3,25%), lo que indica una madurez del mercado o saturación parcial en ciertas categorías de productos. Por último, Canadá, Japón, Bélgica y Australia muestran cifras sobresalientes con crecimientos constantes, siendo mercados secundarios clave para diversificar destinos.

Tabla 10. Lista de los países exportadores de la partida 081190.

Exportadores	2020	2021	2022	2023	Total	Incremento%	Participación%
Mundo	3418243	4149011	4464595	4438190	4830203	6,75%	
Tailandia	254380	360662	501048	757505	682392	31,36%	14,13%
Canadá	416238	430144	497095	491871	468003	4,26%	9,69%
Vietnam	115489	161534	224168	221566	401668	17,69%	8,32%
Polonia	219676	267760	279793	286611	310453	6,88%	6,43%
Chile	210576	232405	362341	224749	262982	1,64%	5,44%
Malasia	119458	233723	227293	289605	219972	24,78%	4,55%
EEUU	171847	197576	194188	199388	217692	3,79%	4,51%
Perú	221450	248220	271701	231587	207151	1,13%	4,29%
Serbia	120156	137210	147102	153573	184214	6,33%	3,81%
Países Bajos	131577	149973	138872	148791	170512	3,12%	3,53%

Fuente: PROECUADOR (2019-2023)

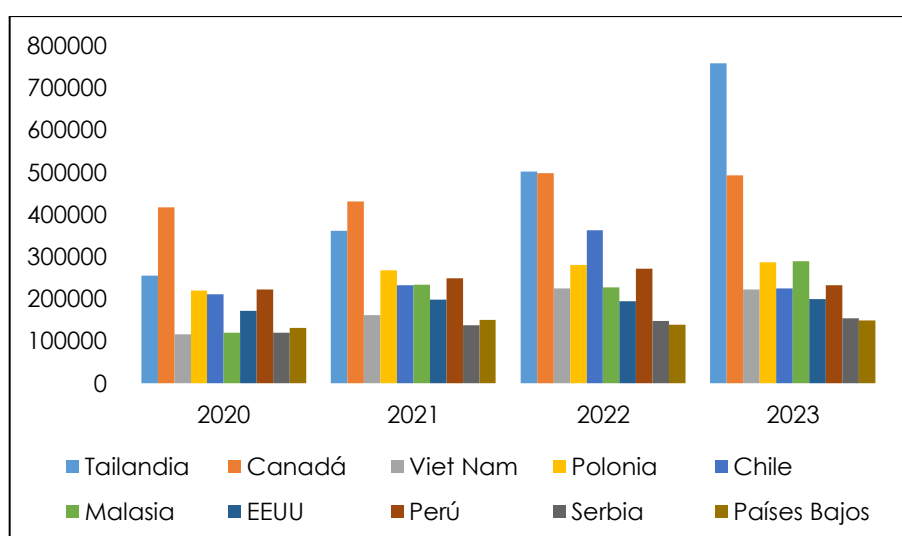


Figura 3. Total, Importaciones en miles USD (2019-2023).

Fuente: PROECUADOR (2019-2023)

La partida 081190, que incluye pulpas, purés y frutas tropicales congeladas, muestra un crecimiento sostenido en el ámbito global, con un aumento promedio del 6,75 % entre 2020 y 2023. Este incremento confirma la vitalidad del comercio global de productos frutales procesados y la creciente necesidad de alimentos saludables de valor añadido.

En el ranking mundial, Tailandia se posiciona como el mayor exportador de la categoría, con un volumen de 682.392 toneladas, que equivale a un 14,13 % del mercado global y un aumento total del 31,36 %. Este excelente rendimiento convierte a Tailandia en un modelo de éxito para naciones en desarrollo que buscan establecer frutas tropicales en mercados globales. El modelo tailandés, centrado en innovación tecnológica, certificaciones fitosanitarias y acuerdos comerciales, presenta una opción replicable para FrutiGolondrina, particularmente al ingresar a mercados asiáticos y europeos.

En segundo lugar, está Canadá, con 468.003 toneladas exportadas y un 9,69 % de participación, destacando por su estabilidad en el suministro, aunque con un crecimiento moderado del 4,26 %. Este comportamiento confirma su posición como actor importante en el comercio de pulpas de fruta, respaldado por una industria avanzada y una red comercial variada.

Vietnam, con un aumento del 17,69% y un share del 8,32%, ratifica la expansión de naciones asiáticas en este sector. Su sistema de exportación de frutas tropicales congeladas refuerza la preferencia de los consumidores internacionales por productos exóticos, saludables y de rápida preparación.

Estados Unidos, aunque históricamente ha importado más de lo que exporta, se ha establecido como proveedor global, exportando 217.692 toneladas, que equivale al 4,51% del mercado y un crecimiento constante del 3,79%. Este desempeño confirma su doble función estratégica: como mercado objetivo y como competidor directo en ciertas categorías de productos procesados. Para FrutiGolondrina, esto requiere crear una oferta única, en sabor y origen, para competir efectivamente en este entorno.

Por otra parte, las naciones latinoamericanas como Perú (4,29 %) y Chile (5,44 %) sostienen una notable participación en el comercio internacional, lo que demuestra que América Latina posee condiciones favorables para introducir frutas tropicales procesadas en el ámbito global, especialmente al implementar políticas de calidad, sostenibilidad e innovación.

4.1.1.3. Análisis Situacional del Mercado Objetivo

El análisis de la situación del mercado objetivo permite identificar con mayor precisión cuál de los países seleccionados representa una mejor opción para la comercialización internacional de la pulpa de fruta de arazá, producida por FrutiGolondrina. A través de un enfoque estructurado, se examinan distintos factores clave que influyen en la dinámica de exportación, tales como los factores socioeconómicos, políticos, legales, geográficos, demográficos y los culturales.

Este análisis integral proporciona una visión comparativa entre Estados Unidos, China y Tailandia, permitiendo determinar cuál de estos mercados ofrece las condiciones más favorables para el ingreso del producto. Finalmente, mediante la aplicación de la matriz POAM, se sintetiza la información recopilada para establecer el mercado con mayor potencial de éxito para la exportación de pulpa de arazá.

Factores Socioeconómicos

El estudio de los factores socioeconómicos constituye un eje fundamental en la evaluación de mercados internacionales, puesto que estos influyen directamente en la capacidad de consumo, la estabilidad del entorno económico y la apertura al comercio exterior. Para el presente análisis se ha considerado indicadores clave como el Producto Interno Bruto (PIB), el PIB per cápita, la inflación, la tasa de desempleo y la balanza comercial de Estados Unidos, Canadá y los Países Bajos. Estos indicadores ofrecen una visión amplia de la solidez económica de cada país y de su potencial para convertirse en un mercado atractivo para productos agroindustriales de valor agregado como la pulpa de arazá. A continuación, se presenta el análisis detallado de cada variable.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) no solo mide la producción de un país, sino que también sirve como referencia para la toma de decisiones en política económica, puesto que influye en variables como la inversión, el empleo y el bienestar general de la población" (Aitken, 2019). A continuación, se presenta la evolución del PIB en millones de USD entre 2019 y 2023 para Estados Unidos China y Tailandia. Esta información se detalla en la Tabla 11.

Tabla 11. PIB de los países expresado en millones de USD.

Año	Estados Unidos	China	Tailandia
2019	19239026	13015752	485868
2020	18710664	13233688	438509
2021	20009003	15370007	427701
2022	24677358	17371872	470306
2023	25629842	16892279	476993

Fuente: Banco Mundial (2024)

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador clave para evaluar la solidez económica y el potencial de consumo de los países destino. Según los datos del Banco Mundial (2024), se observa que Estados Unidos mantiene una trayectoria de crecimiento sostenido, alcanzando en 2023 un PIB de 25.629.842 millones de USD, lo cual ratifica su posición como la economía más grande y estable a nivel global.

En el caso de China, el PIB alcanzó los 16.892.279 millones de USD en 2023, lo que evidencia una ligera desaceleración respecto a 2022, aunque continúa siendo la segunda economía más grande del mundo. Esta magnitud de mercado y su creciente clase media urbana consolidan a China como un destino atractivo, aunque desafiante.

Por su parte, Tailandia, si bien posee un PIB más modesto (476.993 millones de USD en 2023), ha mostrado señales de recuperación económica tras la pandemia, con una tendencia de crecimiento positiva desde 2021. Este comportamiento, sumado a su activa participación en el comercio agroindustrial del sudeste asiático, lo posiciona como un mercado emergente con potencial.

PIB per Cápita

El PIB per cápita es un indicador económico que mide el valor promedio de los bienes y servicios producidos por cada persona en un país durante un año. Se calcula dividiendo el Producto Interno Bruto (PIB) total de un país entre su población, lo que permite evaluar la riqueza y bienestar económico de una región (Vargas Uribe, 2016). En la Tabla 12 se detalla el PIB per cápita de Estados Unidos, China y Tailandia.

Tabla 12. PIB per cápita de los años 2019 – 2023.

Año	Estados Unidos	China	Tailandia
2019	58558	9231	6978
2020	56475	9372	6282
2021	60186	10881	6114
2022	73824	12305	6711
2023	76050	11983	6796

Fuente: Banco Mundial (2024).

En Estados Unidos, se observa un crecimiento sostenido, de 58.558 USD en 2019 a 76.050 USD en 2023, consolidándose como uno de los mercados con mayor poder adquisitivo globalmente. Esta información es crucial para FrutiGolondrina, puesto que demuestra que el consumidor estadounidense posee los medios para comprar productos premium, saludables y exóticos.

China presenta un notable crecimiento en su PIB per cápita, aumentando de 9.231 USD en 2019 a 11.983 USD en 2023. Esta evolución evidencia el fortalecimiento de una clase media urbana más adinerada, que fomenta la demanda interna de alimentos importados, seguros y efectivos.

Respecto a Tailandia, el PIB per cápita ha permanecido bastante constante, con una ligera mejora en los dos últimos años, alcanzando 6.796 USD en 2023. Aunque este nivel es inferior al de Estados Unidos y China, su recuperación económica y apertura comercial lo hacen un mercado emergente viable para exportaciones y alianzas comerciales.

Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en una economía, lo que genera una reducción en el poder adquisitivo, es decir, con la misma cantidad de dinero se pueden comprar menos bienes o servicios (Davydov, 2023). Este indicador es fundamental para evaluar la estabilidad macroeconómica de un país y las condiciones del entorno de consumo, incide directamente en el comportamiento de los consumidores y, por ende, en la demanda de productos importados como la pulpa de arazá. Seguidamente, en la Tabla 13, se presenta la evolución de la inflación en Estados Unidos, China y Tailandia durante el período 2019 y 2023.

Tabla 13. Inflación de 2019 a 2023.

País	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Estados Unidos	1,81	1,23	4,70	8,00	3,44 ¹
China	2,42	2,42	0,98	1,97	0,23
Tailandia	1,50	-0,85	1,23	-1,61	8,48

Fuente: Banco Mundial (2024).

La inflación es un indicador clave que muestra el aumento continuo y generalizado de los precios en una economía. Su conducta impacta directamente el poder de compra de los consumidores, así como los costos de importación, distribución y venta de productos, incluidos los alimentos procesados como la pulpa de fruta de arazá (Davydov, 2023).

- En EEUU, la inflación ha mostrado un cambio notable, aumentando de tasas bajas en 2019 (1,81 %) y 2020 (1,23 %) a un máximo del 8,00 % en 2022, debido a efectos pospandemia, problemas logísticos y tensiones geopolíticas. Sin embargo, en 2023 se nota una desaceleración al 3,44 %, lo que sugiere un retorno gradual a la estabilidad económica.
- China, por su parte, ha asegurado una inflación controlada en todo el período, con una leve baja hasta el 0,23 % en 2023. Esta estabilidad de precios indica una política monetaria prudente y una economía interna fuerte, lo que beneficia un entorno coherente para las actividades comerciales.

- En Tailandia, se nota una inflación más inestable. Después de vivir deflación en 2020 (-0,85 %) y 2022 (-1,61 %), el país tuvo un notable aumento en 2023, con una inflación del 8,48 %, la mayor del grupo estudiado.

Globalmente, el estudio de la inflación sugiere que el contexto económico en EEUU. y China es propicio para fortalecer estrategias de exportación de productos agroindustriales de valor agregado como el arazá. En Tailandia, aún con las presiones inflacionarias presentes, hay potencial, especialmente si se desarrollan mecanismos de cooperación comercial y alianzas estratégicas con distribuidores locales. En todos los escenarios, la diferenciación de productos, la eficiencia en logística y el control de costes serán fundamentales para el éxito en entornos económicos cambiantes.

Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo, según Samuelson y Nordhaus (2010), se refiere al porcentaje de la fuerza laboral que no tiene empleo y que, además, se encuentra en una búsqueda activa de trabajo. Este concepto es importante porque refleja el grupo de personas que, estando en edad y capacidad de trabajar, no logran insertarse en el mercado laboral. La tasa de desempleo se convierte así en un indicador fundamental para medir el estado de la economía, permite evaluar cuán eficientemente se están aprovechando los recursos humanos disponibles en un país o región.

A continuación, en la Tabla 14, se expone la tasa de desempleo en los mismos países y años, como parte del análisis de las condiciones macroeconómicas del mercado objetivo.

Tabla 14. Tasa de desempleo de 2019 a 2023.

País	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Estados Unidos	3,7%	8,1%	5,3%	3,6%	3,9%
China	5,2%	5,6%	5,1%	5,0%	4,7%
Tailandia	1,1%	1,2%	0,9%	0,7%	0,7%

Fuente: Banco Mundial (2024)

De acuerdo con Samuelson y Nordhaus (2010), este indicador evalúa la eficiencia en el uso de recursos humanos en una economía, esencial para comprender el consumo y su efecto en la demanda de productos importados, como la pulpa de arazá.

- En EEUU, la tasa de desempleo experimentó cambios importantes durante el tiempo. En 2020, debido a la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, el desempleo llegó a un máximo del 8,1 %, mostrando el cierre de negocios y la disminución de actividades económicas. Desde 2021, se ha visto una recuperación gradual, alcanzando un 3,9 % en 2023, cerca del pleno empleo.
- En China, la tasa de desempleo se ha mantenido estable, variando ligeramente entre 5,6 % en 2020 y 4,7 % en 2023. Esta estabilidad muestra una economía con empleo seguro, lo que beneficia el aumento del consumo interno. En una nación de más de mil millones de personas, incluso leves cambios en el desempleo significan alteraciones importantes en el poder adquisitivo de millones.
- En Tailandia, la tasa de desempleo ha sido históricamente baja, variando entre 1,2% en 2020 y 0,7 % en 2023, lo que indica un mercado laboral casi equilibrado. A pesar de que este dato requiere cautela por su estructura económica (con alta informalidad y empleo rural), una baja tasa de desempleo indica una economía activa, capaz de sostener una demanda moderada de productos exóticos, especialmente en turismo, clase media urbana o cadenas agroalimentarias.

El análisis comparativo indica que los tres países tienen niveles de desempleo que, en general, benefician el consumo. Estados Unidos resalta por su firme recuperación postpandemia, China por su estabilidad estructural, y Tailandia por conservar un entorno laboral regulado, lo que apoya su inclusión como mercados objetivo para exportar pulpa de fruta de arazá.

Balanza Comercial

La balanza comercial representa la diferencia entre el valor de las exportaciones y las importaciones de un país, y permite identificar su desempeño en el comercio internacional (Nuraini, 2019). Este indicador resulta clave para evaluar la viabilidad de exportación de productos como la pulpa de arazá.

En la Tabla 15, se presenta la evaluación de la balanza comercial entre Ecuador y tres mercados objetivos entre 2021 y 2023.

Tabla 15. Balanza comercial de 2021 a 2023 (millones USD).

País	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Estados Unidos	681,30	769,1	925,40
China	-750,40	320,5	529,7
Tailandia	-139,90	-209,9	-230,4

Fuente: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial, que refleja la diferencia entre las exportaciones e importaciones de un país, es esencial para analizar su rendimiento en el comercio global y su capacidad de mantener relaciones comerciales estables (Nuraini, 2019).

- Para Ecuador, la balanza comercial con Estados Unidos fue consistentemente superavitaria de 2021 a 2023, llegando a 925,4 millones de USD en 2023.
- En cambio, la relación comercial con China presenta una evolución notable: en 2021 Ecuador tenía un déficit de -750,4 millones de USD, pero para 2022 y 2023 se dio un giro, alcanzando superávits de 320,5 y 529,7 millones de USD, respectivamente.
- En cambio, la balanza comercial con Tailandia se mantuvo en déficit durante todo el período, alcanzando -230,4 millones de USD en 2023, lo que indica un comercio desequilibrado, donde Ecuador importa más de lo que vende.

En síntesis, el examen de la balanza comercial muestra que Estados Unidos ofrece el contexto más propicio para exportar pulpa de arazá, debido a su demanda constante y vínculos comerciales sólidos con Ecuador. China, por su lado, se presenta como un mercado en crecimiento, con mayor apertura a productos naturales de calidad, mientras que Tailandia simboliza un mercado con potencial de mejora, donde la introducción de nuevos productos puede reequilibrar la relación comercial.

Tipo de Cambio

El tipo de cambio es el precio de una moneda en términos de otra y determina cuantas unidades se necesitan para adquirir una unidad de otra divisa. Este indicador es clave en el comercio internacional, puesto que incide en los precios, la competitividad y las decisiones de inversión. Su variación depende de factores como las tasas de interés, la inflación y las políticas monetarias (Warjiyo, 2007).

A continuación, en la Tabla 16, se muestran los tipos de cambio promedio para 2024 entre el dólar estadounidense y las monedas de los países objetivo, estos valores son clave para analizar los costos y la competitividad de la pulpa de arazá.

Tabla 16. Tipo de cambio de 2024.

País	Par de divisas	Tipo de cambio promedio 2024
Estados Unidos	USD / EUR	1 USD = 0,923 EUR
China	USD / CNY	1 USD = 7,1217 CNY
Tailandia	USD / THB	1 USD = 35,288 THB

Fuente: Banco Mundial (2024).

En el marco del Plan de Negocios para exportar pulpa de arazá por MiPyme FrutiGolondrina, el monitoreo continuo de las tasas de cambio ayuda a estimar con precisión los ingresos en moneda local y a desarrollar estrategias de precios apropiadas para cada mercado.

- En Estados Unidos, donde el dólar es la moneda oficial, no hay riesgo cambiario directo, lo que es una gran ventaja para FrutiGolondrina, al disminuir la incertidumbre financiera y facilitar la gestión de precios y contratos. Esta estabilidad impulsa las proyecciones económicas, optimiza la planificación de costos logísticos y simplifica las negociaciones con importadores, distribuidores y minoristas de EEUU.
- Para China, la tasa de cambio promedio en 2024 será de 1 USD = 7,1217 CNY (yuanes). Esta relación indica un yuan débil frente al dólar, lo que podría generar mayores costos a los importadores chinos al comprar productos en USD, como la pulpa de arazá. Sin embargo, si la demanda del mercado chino permanece estable o crece, se puede mitigar el impacto a través de estrategias de diferenciación, marketing de valor y acuerdos comerciales directos en yuanes, disminuyendo así la exposición cambiaria de ambos.
- Para Tailandia, el tipo de cambio actual es 1 USD = 35,288 THB, lo que sugiere una relación bastante estable en años recientes. Esta estabilidad facilita la planificación de precios para exportaciones al sudeste asiático y minimiza los riesgos de volatilidad en las transacciones.

El estudio de los tipos de cambio muestra que Estados Unidos ofrece el ambiente más propicio para establecer precios y márgenes consistentes, mientras que China y Tailandia demandan una gestión financiera más táctica para minimizar la exposición al riesgo cambiario.

Factores Políticos

Los factores políticos influyen directamente en el entorno comercial y la estabilidad para las exportaciones de la MiPyme FrutiGolondrina. Este análisis aborda la política y el riesgo comerciales en los mercados de Estados Unidos, China y Tailandia, considerando acuerdos bilaterales y la estabilidad política y económica que impactan en la internacionalización del producto.

Política Comercial

Estados Unidos

Desde 2019, Ecuador y Estados Unidos han firmado acuerdos comerciales clave orientados a fortalecer sus relaciones económicas, con énfasis en la transparencia y las buenas prácticas regulatorias. Según Steudt, Morales y Montoya (2020), la transparencia en sectores como el extractivo es fundamental para generar confianza pública y reducir la corrupción. En esta línea, uno de los avances más relevantes fue la firma del *Protocolo de Normas Comerciales y Transparencia* en 2020, que modernizó el Acuerdo del Consejo de Comercio e Inversión (TIC).

Este protocolo incluye disposiciones contra la corrupción, facilita el comercio bilateral y brinda apoyo a las pequeñas y medianas empresas. Cabe destacar que los movimientos antineoliberales en América Latina han impulsado discursos que promueven la soberanía alimentaria y cuestionan los efectos del libre comercio, lo cual contrasta con el enfoque regulatorio de los acuerdos de Ecuador y Estados Unidos (Preusser, 2023). No obstante, estos acuerdos también han fomentado la atracción de inversión extranjera, especialmente en sectores estratégicos como minería y energía. Orellana-Rojas et al. (2022) destacan que el respaldo a la MiPyme ha sido esencial para su sostenibilidad, durante la pandemia.

En resumen, los acuerdos entre ambos países han modernizado las normativas comerciales, promoviendo la transparencia y facilitando el comercio para las pequeñas y medianas empresas, consolidando las bases para una mayor integración económica.

La Tabla 17 presenta los principales acuerdos comerciales entre Ecuador y Estados Unidos que reflejan estos avances y el apoyo específico a la MiPyme.

Tabla 17. Acuerdos comerciales con EE.UU.

Acuerdo Comercial	Año	Resumen General
Protocolo de Normas Comerciales y Transparencia	2020	Actualiza el Acuerdo TIC, cubriendo facilitación del comercio, buenas prácticas regulatorias, anticorrupción y apoyo a PYMES, promoviendo el comercio bilateral.
Acuerdo del Consejo de Comercio e Inversión (TIC)	1990 (actualizado en 2020)	Proporciona un foro para abordar temas de comercio e inversión, promoviendo la reforma de licencias de importación y mejorando la transparencia en las regulaciones.
Acuerdo sobre Facilitación del Comercio	2019	Enfocado en reducir barreras comerciales y agilizar los trámites aduaneros entre ambos países, impulsando la competitividad de las exportaciones ecuatorianas.

Los acuerdos comerciales entre Ecuador y Estados Unidos han generado un entorno propicio para la exportación de productos como la pulpa de arazá de la MiPyme FrutiGolondrina. Al reducir barreras técnicas y promover la transparencia en los procesos de exportación, estos acuerdos mejoran la previsibilidad del comercio bilateral. En particular, la agilización de trámites aduaneros y la disminución de costos burocráticos son factores clave para productos perecibles, como la pulpa de fruta. Esto permite a FrutiGolondrina acceder a mercados con normativas claras, consolidar su presencia internacional y aprovechar ventajas competitivas en términos de eficiencia y tiempos de entrega.

China

En años recientes, Ecuador y China han reforzado notablemente su vínculo comercial, político y diplomático. Un evento clave fue la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los dos países en mayo de 2023, ratificado por la Asamblea Nacional en febrero de 2024 y en vigor desde el 1 de mayo.

El TLC establece la eliminación inmediata de aranceles a más del 60% de productos ecuatorianos, buscando llegar al 90% en fases siguientes. Las áreas clave son la agricultura y agroindustria, donde se sitúa la pulpa de arazá, lo que podría lograr una importante disminución de aranceles, favoreciendo la competitividad ante proveedores globales. Este pacto favorece el acceso a un mercado de más de 1.400 millones de consumidores, con creciente interés por alimentos naturales, saludables y funcionales. Sin embargo, este contexto positivo ha sido ligeramente alterado por decisiones recientes, como la anulación del acuerdo de exención de visa recíproca en julio de 2024, por el incremento de migración irregular de China hacia Ecuador.

Tabla 18. Acuerdos comerciales con China.

Acuerdo Comercial	Año	Resumen General
Free Trade Agreement (FTA) Ecuador-China	2023	Firmado virtualmente el 10-11 mayo de 2023, ratificado por la Asamblea de Ecuador en febrero 2024. Entró en vigor el 1 de mayo de 2024, eliminando aranceles a más del 60 % de los bienes, con promesas de llegar al 90 % en etapas posteriores. Áreas clave: sector agrícola (bananas, camarón, flores, cacao, café), maquinaria, química, electrónica (Ministerio de Comercio de China, CW CPA).
Suspensión del acuerdo de exención de visa recíproca	2024	Ecuador suspendió la exención de visa para ciudadanos chinos (inicialmente desde 2016), debido al aumento de migración irregular —cerca del 50 % de quienes llegaron en 2023 no salieron del país dentro del plazo autorizado—. Medida en vigor desde el 1 de julio de 2024.

La implementación del TLC entre Ecuador y China representa un cambio crucial para las exportaciones no tradicionales de Ecuador. FrutiGolondrina ve en esto una oportunidad real para diversificar sus destinos y situar su pulpa de arazá como un producto exclusivo, orientado a nichos de mercado que priorizan salud, sostenibilidad y exotismo. Sin embargo, tener éxito en este mercado demanda una estrategia completa de internacionalización, que abarque desde el registro sanitario, la adaptación de etiquetas al chino, el refuerzo de la marca en plataformas digitales, hasta alianzas estratégicas con distribuidores locales.

Tailandia

Ecuador y Tailandia han mantenido una colaboración diplomática sólida y dinámica en foros multilaterales, como el Foro de Cooperación América Latina – Asia del Este (FOCALAE) y el diálogo con la Alianza del Pacífico. De 2016 a 2023, Tailandia ayudó a Ecuador con donaciones humanitarias ante desastres y programas académicos, incluyendo becas para tailandeses, fortaleciendo así la relación bilateral en sectores no comerciales.

En el campo económico, el comercio bilateral ha crecido, aunque presenta un notable desequilibrio a favor de Tailandia. En 2023, el comercio totalizó USD 316 millones, de los cuales USD 259,6 millones fueron exportaciones de Tailandia a Ecuador (principalmente autos, maquinaria, caucho y productos industriales), en comparación con solo USD 56,6 millones de exportaciones de Ecuador. Esto produjo un superávit tailandés que supera USD 203 millones, evidenciando el escaso posicionamiento de productos ecuatorianos en este mercado.

Aunque no existe un Tratado de Libre Comercio entre los dos países, este déficit comercial representa una oportunidad estratégica para introducir nuevos productos ecuatorianos, sobre todo agroindustriales con valor añadido, como la pulpa de fruta de arazá. Tailandia tiene sólida experiencia en exportación de frutas tropicales procesadas, lo que podría hacerla un socio comercial útil para FrutiGolondrina en transferencia de conocimiento.

La siguiente tabla 19 resume los puntos principales de la política comercial y diplomática entre Ecuador y Tailandia:

Tabla 19. Acuerdos comerciales con Tailandia.

Acuerdo Cooperación	Año	Resumen General
Acuerdo Energético Oil-for-Loan	2021	Ecuador acordó con PTT (compañía pública tailandesa) extender hasta 2024 el plazo de pago por petróleo entregado, en un mecanismo de financiamiento a través de intercambio de crudo (Reuters).
Cooperación multilateral y diplomática	2016-2023	Ecuador y Tailandia han mantenido buena cooperación diplomática en foros multilaterales como FOCALAE y la Alianza del Pacífico. Ecuador contó con becarios tailandeses y donaciones (2016) para desastres naturales.

Acuerdo Cooperación	Año	Resumen General
Intercambio comercial bilateral	2023	En 2023, el comercio total entre ambos fue USD 316 M (exportación tailandesa a Ecuador: USD 259.6 M; importación ecuatoriana: USD 56.6 M), generando superávit tailandés de USD 203 M. Principales exportaciones: automóviles, maquinaria, caucho. Importaciones del Ecuador: mariscos, café, té, productos químicos, hierro y acero.

Las cifras muestran que, a pesar de un significativo desequilibrio comercial, el mercado tailandés dinámico y su apertura a productos naturales hacen de este país un emergente atractivo para la pulpa de arazá. Para FrutiGolondrina, este contexto presenta una doble oportunidad: posicionarse como opción de fruta exótica procesada en un mercado competitivo y, además, adaptarse al modelo tailandés de internacionalización agroindustrial.

La estrategia debe centrarse en la diferenciación del producto, el cumplimiento de normativas fitosanitarias y la participación en plataformas comerciales regionales, lo que permitirá cerrar la brecha comercial actual y consolidar a Ecuador como proveedor confiable en el sudeste asiático.

Riesgo Comercial

El riesgo comercial hace referencia a todos aquellos factores de carácter político, económico o normativo que pueden influir negativamente en el desempeño de una empresa en el ámbito del comercio internacional. Estos factores pueden obstaculizar operaciones, modificar las condiciones del mercado o dificultar el cumplimiento de contratos comerciales (Allianz Trade, 2024).

Tabla 20. Evaluación del Riesgo Comercial de Estados Unidos.

Aspecto	Estado	Evolución
Situación Política	Estable, aunque polarizada	La política interna ha sido relativamente estable, pero marcada por una creciente polarización partidista. No obstante, la solidez institucional mitiga riesgos significativos.
Economía Interna	Crecimiento moderado	EE.UU. ha experimentado una recuperación económica postpandemia, aunque enfrenta desafíos de inflación y altas tasas de interés.

Economía Externa	Desempeño robusto en comercio	Se mantiene como un actor clave en el comercio global, aunque las tensiones con China y el conflicto de Ucrania generan incertidumbre en sectores estratégicos. Las negociaciones comerciales continúan siendo un factor clave para las exportaciones e importaciones.
Evolución	Adaptación a nuevos desafíos	Se observa una tendencia hacia el proteccionismo comercial, especialmente en sectores estratégicos, aunque se promueve la consolidación de alianzas comerciales clave para mitigar riesgos.

El análisis del riesgo comercial con Estados Unidos revela una situación política estable, aunque condicionada por una creciente polarización entre los principales partidos. Esta división ha incidido en decisiones regulatorias y comerciales, aunque la institucionalidad democrática del país continúa garantizando estabilidad a largo plazo. A nivel internacional, mantiene una política exterior favorable al comercio, aunque con inclinaciones proteccionistas en sectores como tecnología y energía, lo que genera un entorno mixto para las relaciones comerciales.

El crecimiento económico interno es moderado y responde a la recuperación postpandemia, aunque la inflación y las altas tasas de interés, derivadas de las medidas de la Reserva Federal, han elevado los costos operativos, afectando empresas locales y extranjeras. Desde una perspectiva externa, sigue siendo un socio comercial relevante con relaciones diversificadas, aunque enfrenta tensiones internacionales con China, que podrían repercutir en la estabilidad de las cadenas de suministro globales. Por ello, empresas como FrutiGolondrina deben monitorear el entorno económico y comercial para ajustar sus estrategias de entrada al mercado. En resumen, el riesgo comercial en Estados Unidos se mantiene un nivel moderado, respaldado por su fortaleza institucional y su dinamismo económico, pero sujeto a factores como inflación, tensiones geopolíticas y políticas proteccionistas que requieren seguimiento constante por parte de empresas exportadoras.

Tabla 21. Evaluación del riesgo comercial de China.

Aspecto	Estado	Evolución
Situación Política	Estable con control autoritario centralizado	El Partido Comunista mantiene un control firme, asegurando estabilidad interna. Sin embargo, existe creciente vigilancia internacional sobre derechos humanos y libertades civiles, lo que puede afectar relaciones diplomáticas.

Aspecto	Estado	Evolución
Economía Interna	Crecimiento moderado con reconfiguración industrial	La economía ha desacelerado respecto a décadas anteriores, con un enfoque en el consumo interno, innovación tecnológica y transición hacia industrias verdes. A pesar de desafíos como el desempleo juvenil y el sector inmobiliario, mantiene políticas de estímulo fiscal y monetario.
Economía Externa	Alta integración con riesgos geopolíticos crecientes	China sigue siendo uno de los mayores exportadores del mundo, pero enfrenta tensiones comerciales con EE.UU., restricciones tecnológicas y búsqueda de nuevos socios como América Latina. El TLC con Ecuador evidencia su interés en mercados emergentes.
Evolución	Reconfiguración estratégica global	China transita hacia una estrategia de autosuficiencia tecnológica, diversificación de aliados y fortalecimiento del liderazgo en organismos multilaterales, mientras responde a sanciones y tensiones externas con resiliencia estructural.

Analizar el entorno comercial de China ayuda a entender los factores políticos, económicos y estratégicos que afectan la viabilidad de introducir productos ecuatorianos como la pulpa de arazá en este mercado. En el terreno político, China destaca por una firme estabilidad interna sustentada en un modelo autoritario centralizado, dirigido por el Partido Comunista. Este control político asegura la continuidad en las políticas públicas y marcos regulatorios, brindando previsibilidad a las actividades comerciales. No obstante, el aumento de la supervisión global sobre derechos humanos y libertades civiles ha provocado tensiones diplomáticas con diversos países occidentales. Si bien estas tensiones no impactan aún las relaciones bilaterales con Ecuador, podrían influir en alianzas o afectar la percepción global sobre el comercio con China.

En cuanto a la economía interna, el país vive un periodo de crecimiento moderado, distante de las tasas de expansión de años previos. A pesar de ello, sigue siendo relevante mundialmente al enfocarse en un modelo de consumo interno, innovación tecnológica y sectores ecológicos. Elementos como el desempleo juvenil y la inestabilidad inmobiliaria representan retos que pueden influir en la demanda de bienes no esenciales, aunque las políticas fiscales y monetarias de estímulo intentan sustentar la actividad económica.

Respecto a la economía global, China sigue siendo un gran actor en el comercio, aunque enfrenta riesgos geopolíticos crecientes. Las tensiones con EEUU, las limitaciones en tecnología y el enfoque en nuevas alianzas comerciales con América Latina, África y Asia forman una estrategia de diversificación geoeconómica. El TLC con Ecuador confirma este interés y ofrece una oportunidad para entrar con productos diferenciados en mejores condiciones. En general, China se dirige hacia una reconfiguración estratégica mundial, centrada en la autosuficiencia tecnológica, el liderazgo en organismos multilaterales, y la resiliencia estructural ante sanciones externas.

Tabla 22. Evaluación del riesgo comercial de Tailandia.

Aspecto	Estado	Evolución
Situación Política	Inestable con transiciones democráticas frágiles	Tailandia ha atravesado cambios de gobierno recientes, protestas sociales y tensiones entre sectores conservadores y democráticos. Aunque existe institucionalidad, los conflictos políticos afectan la percepción de estabilidad.
Economía Interna	Recuperación post-COVID con dependencia externa	El crecimiento se reactivó tras la pandemia, impulsado por el turismo, la manufactura y la inversión extranjera. Sin embargo, la alta dependencia de exportaciones y el consumo externo limita su autonomía económica.
Economía Externa	Alta apertura comercial con enfoque asiático	Tailandia mantiene tratados y alianzas en Asia-Pacífico (como RCEP), con comercio dinámico en tecnología, vehículos y alimentos. Se exploran nuevos mercados en Latinoamérica, como Ecuador, con intercambio en energía y productos agrícolas.
Evolución	Diversificación comercial prudente	A pesar de la inestabilidad política, Tailandia busca fortalecer su papel como hub comercial del sudeste asiático, ampliando relaciones bilaterales e inversiones estratégicas en infraestructura y logística.

El análisis del mercado tailandés muestra una mezcla de oportunidades estratégicas y riesgos estructurales, muy importantes para MiPyme exportadoras como FrutiGolondrina, que busca entrar en el mercado asiático con productos innovadores como pulpa de arazá.

Tailandia vive una inestabilidad política, con frágiles transiciones democráticas, frecuentes cambios de gobierno y protestas sociales, especialmente por la disputa entre fuerzas conservadoras y movimientos democráticos. A pesar de que el país conserva un grado de institucionalidad, la percepción global del riesgo político puede impactar la inversión extranjera y crear incertidumbre en el marco regulatorio. Tailandia presenta indicios de recuperación económica post-pandemia, impulsada principalmente por turismo, manufactura y la inversión extranjera directa. Sin

embargo, su fuerte dependencia del comercio exterior y del consumo de mercados avanzados restringe su independencia y puede volverla vulnerable ante crisis globales.

En términos de economía externa, Tailandia es uno de los países más comerciables de Asia, participando activamente en grupos como ASEAN y RCEP. Su negocio abarca tecnología, automóviles, alimentos e insumos industriales, pero recientemente ha empezado a explorar nuevos mercados en Latinoamérica, aumentando intercambios con Ecuador en áreas como energía, mariscos, café y químicos.

Factores Comerciales

El análisis de los factores comerciales permite identificar los principales elementos que inciden en el intercambio internacional, entre ellos, las barreras arancelarias y no arancelarias. Estas condiciones afectan directamente la viabilidad, competitividad y rentabilidad de la exportación de productos como la pulpa de arazá, especialmente al intentar ingresar a mercados altamente exigentes como Estados Unidos, Canadá y los Países Bajos. A continuación, se presentan y analizan los principales obstáculos comerciales que enfrentan estos destinos estratégicos.

Barreras Arancelarias

Las barreras arancelarias son impuestos que los países imponen a los productos importados con el fin de proteger su industria nacional y generar ingresos fiscales. Estas medidas inciden directamente en la competitividad de los productos en los mercados internacionales, puesto que impactan los costos finales y la rentabilidad de las exportaciones e importaciones (Baena, 2018). En la Tabla 26, se detallan los niveles de aranceles aplicables a la pulpa de fruta en los países analizados, así como los acuerdos comerciales relevantes y observaciones importantes para cada mercado.

Tabla 23. Barreras arancelarias para la pulpa de fruta.

País	Arancel General para Pulpa de Fruta	Acuerdos Comerciales Relevantes	Observaciones
Estados Unidos	Tasa media de 3.4% NMF	T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y	Propuestas recientes incluyen aranceles adicionales del 10% al 20%, lo que

	Arancel preferencial 0%	Canadá), acuerdos bilaterales específicos.	podría elevar significativamente los costos de exportación.
China	Tasa media de 24% NMF	Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China	Categoría de desgravación: B5, es decir: el producto está sujeto a una desgravación arancelaria gradual a cinco años
Tailandia	Tasa media de 30% NMF		

Las tarifas arancelarias son un factor clave en la viabilidad de productos agroindustriales como la pulpa de arazá en mercados internacionales. La variación en las tasas generales aplicadas, junto a los beneficios arancelarios de tratados comerciales actuales, afecta el precio final del producto, la rentabilidad del exportador y la competitividad ante otros proveedores.

En Estados Unidos, el arancel general sobre la pulpa de fruta bajo la Nación Más Favorecida (NMF) es del 3,4 %, un porcentaje bastante bajo. No obstante, por medio de tratados bilaterales y comerciales activos, la pulpa de fruta puede ingresar con un arancel preferencial del 0 %. Este beneficio brinda una ventaja considerable a FrutiGolondrina, al disminuir directamente los costos de exportación. Sin embargo, hay propuestas recientes en EEUU. que imponen tarifas extras del 10 % al 20 % para bienes agroindustriales, bajo políticas proteccionistas. Esto podría aumentar los gastos y modificar la planificación financiera, por lo que se sugiere seguir de cerca las normas comerciales actuales y prever posibles escenarios.

Respecto a China, la tarifa arancelaria estándar bajo el régimen NMF es notablemente elevada, alcanzando el 24 %. Sin embargo, desde la implementación del Tratado de Libre Comercio Ecuador-China en mayo de 2024, se ha creado un sistema de reducción arancelaria paulatina en cinco años (Categoría B5). Esto implica que la pulpa de arazá experimentará una reducción gradual del arancel hasta alcanzar el 0%, lo que representa una valiosa oportunidad a mediano plazo.

En contraste, Tailandia impone un arancel medio del 30 % bajo el régimen NMF, siendo una de las barreras más elevadas entre los mercados estudiados. Al no haber un acuerdo de libre comercio entre Ecuador y Tailandia, acceder a este mercado exige un mayor trabajo en gestión de costos logísticos, valor del producto y diferenciación comercial.

Barreras No Arancelarias

Las barreras no arancelarias comprenden regulaciones sanitarias fitosanitarias, de etiquetado y certificaciones, orientadas a proteger la salud pública, el medio ambiente y garantizar estándares de calidad. Estas medidas, aunque necesarias, generan costos adicionales y complejidad en los procesos de exportación, especialmente para productos agrícolas como la pulpa de arazá. En la Tabla 27, se detallan las principales barreras no arancelarias en los mercados de interés:

Tabla 24. Barreras No Arancelarias.

País	Barreras No Arancelarias Relevantes	Descripción	Impacto en la Exportación de Pulpa de Arazá
Estados Unidos	Regulaciones de la FDA y USDA	Normativas como la FSMA (Food Safety Modernization Act) exigen registro previo, trazabilidad, y certificaciones de inocuidad alimentaria.	Elevados costos de cumplimiento. Exige pruebas microbiológicas, controles de residuos, y adecuación en etiquetado nutricional.
	Normas ambientales y de empaque	Requiere el uso de empaques biodegradables o reciclables; presión hacia prácticas sostenibles.	Necesidad de rediseñar empaques y contar con certificaciones ambientales, lo que puede generar ventajas competitivas.
China	Certificación de acceso al mercado y etiquetado en mandarín	El etiquetado debe cumplir requisitos lingüísticos y contener información precisa sobre ingredientes, fechas de producción y vencimiento.	Requiere traducción técnica precisa y adaptación a regulaciones culturales; errores pueden restringir la entrada del producto.
	Normas de inspección fitosanitaria (CIQ)	La Administración General de Aduanas de China (GACC) exige inspecciones sanitarias rigurosas en aduanas.	Posibles demoras en aduana y necesidad de emitir certificados de calidad e inocuidad desde origen.
	Certificaciones obligatorias para alimentos procesados	China exige certificaciones de trazabilidad, estándares HACCP u otras equivalentes.	Necesidad de invertir en procesos y documentación que certifiquen la seguridad y calidad del producto exportado.
Tailandia	Requisitos del Thai FDA (Food and Drug Administration)	Incluye registro del producto, validación de etiquetado, y pruebas de laboratorio locales	Trámites largos y detallados; puede requerir asesoría local

	para ciertos productos importados.	para lograr aprobación oficial y acceso a supermercados.
Etiquetado en tailandés obligatorio	Todo producto alimenticio debe tener etiquetas traducidas correctamente, cumpliendo con normas locales de contenido y formato.	Costos adicionales en diseño gráfico y validación lingüística especializada para evitar sanciones o decomisos.
Certificaciones Halal o de prácticas sostenibles	En función del nicho de mercado, pueden exigirse certificaciones Halal, orgánicas u otras vinculadas a sostenibilidad y responsabilidad social.	Si se apunta a mercados musulmanes o de alto valor, se deberá cumplir con estándares adicionales, lo que implica costos y tiempo.

Fuente: Elaboración con base en FDA (EE.UU.), GACC (China), Thai FDA (Tailandia) y revisión de normativa internacional (2024).

Las barreras no arancelarias en los mercados de EEUU., China y Tailandia suponen un desafío importante para exportar pulpa de arazá, pues incluyen requisitos sanitarios, fitosanitarios, de etiquetado y certificaciones específicas que demandan una gran preparación técnica y documental por parte de las MiPyme ecuatorianas.

En EEUU., la pulpa de fruta está regulada por la FDA y el USDA, con normas como la FSMA, que exigen trazabilidad, análisis microbiológicos, control de residuos químicos y etiquetado nutricional. Por consiguiente, se fomentan normas ecológicas que requieren empaques sostenibles.

Para China, las barreras clave son la inspección aduanera, el etiquetado en mandarín y las certificaciones sanitarias requeridas por la GACC. El país demanda un riguroso control de calidad en productos procesados y una adaptación cultural exacta del etiquetado. Con estas limitaciones, el nuevo Tratado de Libre Comercio con Ecuador, que inicia en mayo de 2024, puede permitir poco a poco el acceso si se cumplen los criterios de seguridad y documentación, creando oportunidades para nichos interesados en productos tropicales de alta calidad.

Tailandia, a su vez, establece barreras semejantes mediante la Thai FDA, como el registro del producto, pruebas locales y etiquetado obligatorio en tailandés. A pesar de su complejidad técnica, Tailandia muestra gran apertura comercial y crece su

interés por productos agrícolas de Latinoamérica, presentando una oportunidad para posicionar la pulpa de arazá como un producto exótico. Del mismo modo, ciertos segmentos de mercado pueden necesitar certificaciones adicionales como Halal u orgánicas, particularmente en canales premium o en mercados musulmanes locales.

Factores Demográficos

Los factores demográficos son determinantes para entender la estructura de la población en los mercados objetivo, especialmente en relación con el empleo y la capacidad económica. En el contexto de productos agroindustriales como la pulpa de arazá, conocer la dinámica demográfica contribuye a estimar la demanda potencial y a orientar decisiones logísticas, comerciales y de marketing.

Población Económicamente Activa

La Población Económicamente Activa (PEA) incluye a las personas en edad de trabajar que están ocupadas o buscan activamente empleo (Solorio, 2016). Este indicador es clave para medir el dinamismo económico y la capacidad de consumo en un mercado, siendo un aspecto esencial para evaluar la viabilidad de exportaciones como la pulpa de arazá. A continuación, en la Tabla 28 se presenta la PEA de Estados Unidos, China y Tailandia para 2023, con datos sobre la población total, tasa de participación laboral y desempleo.

Tabla 25. Población económicamente activa en Estados Unidos y Canadá.

País	Año	Población (millones)	PEA (millones)	Tasa de Participación Laboral (%)	Tasa de Desempleo (%)
Estados Unidos	2023	331.4	170.6	60,7%	3,5%
China		1411.8	783.0	62,0%	4,7%
Tailandia		71.6	39.3	66,0%	0,7%

Fuente: Banco Mundial (2024), National Bureau of Statistics of China, World Factbook (CIA), ILOSTAT.

El estudio de la Población Económicamente Activa (PEA) ofrece una perspectiva estratégica del mercado laboral en los países meta y su conexión directa con el consumo potencial de productos importados como la pulpa de arazá.

En EEUU., la PEA fue de 170.6 millones en 2023, con una tasa de participación laboral del 60.7%, mostrando un mercado activo y una estructura laboral robusta. Su tasa de desempleo del 3.5% evidencia un elevado nivel de empleo, lo que genera un poder adquisitivo fuerte y permanente, fundamental para productos de alto valor como alimentos saludables y exóticos.

En China, con más de 1.410 millones de habitantes, la PEA abarca aproximadamente 783 millones de personas, con una tasa de participación del 62%. Aún con una economía en cambio, la magnitud del mercado chino es indiscutible. A pesar de que su tasa de desempleo es 4.7%, es mayor que la de EEUU.

Tailandia, con 71.6 millones de habitantes, tiene una PEA de 39.3 millones y una tasa de participación laboral del 66%, mayor que la de los países analizados. Su tasa de desempleo extremadamente baja (0.7%) muestra una economía laboralmente activa y cohesionada. A pesar de tener un ingreso per cápita inferior, Tailandia ofrece oportunidades atractivas para productos únicos y saludables, especialmente los con certificaciones sostenibles y en áreas de turismo y bienestar.

Factores Geográficos

La localización geográfica y la infraestructura logística de un país influyen en la facilidad para importar y distribuir productos. Estos factores son clave para evaluar la accesibilidad de los mercados y los costos logísticos asociados a la exportación. En el caso de la pulpa de arazá, estos aspectos resultan clave para diseñar una logística eficiente que garantice la frescura y calidad del producto hacia su destino.

Localización

La ubicación estratégica de Estados Unidos, China y Tailandia facilita el acceso a mercados internacionales y reduce tiempos y costos logísticos, factores clave para la exportación de productos perecibles como la pulpa de arazá.

En la Tabla 26, se presenta la comparación de estos países en cuanto a ubicación geográfica, infraestructura comercial y ventajas logísticas para la exportación.

Tabla 26. Localización.

País	Ubicación Geográfica	Infraestructura Comercial	Acceso a Mercados Internacionales	Ventajas para la Exportación
Estados Unidos	América del Norte, costas en Atlántico y Pacífico	Puertos avanzados como Los Ángeles, Nueva York y Houston; redes ferroviarias y carreteras desarrolladas; aeropuertos de carga internacional como Miami y Chicago.	Acceso directo a América Latina, Europa y Asia	Cercanía a Ecuador, conectividad global, infraestructura de transporte rápida, tratados comerciales activos
China	Asia Oriental, con extensas costas sobre el Océano Pacífico	Puertos de clase mundial como Shanghái, Shenzhen y Ningbo; red ferroviaria moderna y logística aérea competitiva	Alta integración con mercados asiáticos, europeos y africanos	Alta eficiencia logística, volumen de comercio internacional, infraestructura tecnológica de distribución
Tailandia	Sudeste Asiático, con costas en el mar de Andamán y golfo de Tailandia	Puertos importantes como Laem Chabang; red vial y aérea en desarrollo, logística regional en expansión	Parte del RCEP y conectividad con Asia-Pacífico	Puerta de entrada al sudeste asiático, incentivos logísticos en zonas francas, ubicación estratégica para distribución

Fuente: Elaboración base en datos del Banco Mundial, World Bank Logistics Performance Index (2024), TradeMap y ASEANTrade.

El estudio de la ubicación geográfica e infraestructura logística en EEUU, China y Tailandia ayuda a comprender las condiciones estructurales que pueden favorecer o restringir la exportación de pulpa de arazá desde Ecuador.

Estados Unidos se distingue como un socio comercial clave para Ecuador gracias a su cercanía geográfica, lo que disminuye notablemente los tiempos y gastos logísticos. Además, cuenta con una infraestructura comercial avanzada, con puertos marítimos eficientes y aeropuertos dedicados a productos perecederos, lo que es perfecto para la distribución de alimentos congelados y procesados.

Por otro lado, China se caracteriza por un extenso mercado y una infraestructura logística superior, facilitada por puertos como Shanghái y Shenzhen, reconocidos entre los más activos y avanzados globalmente. Aún con su distancia geográfica de Ecuador, el Tratado de Libre Comercio desde 2024 y las rutas marítimas establecidas superan las distancias, brindando oportunidades comerciales robustas.

Tailandia se establece como un nodo clave en el Sudeste Asiático, facilitando acceso al océano Índico y al Pacífico mediante el mar de Andamán y el golfo de Tailandia. A pesar de que su infraestructura sigue en construcción frente a los grandes logísticos, el país se involucra en acuerdos como la RCEP y ha reforzado su papel en la conectividad regional, proporcionando incentivos atractivos para exportadores interesados en Asia-Pacífico.

Índice de Desempeño Logístico.

Este indicador mide la eficiencia del sistema logístico de un país, evaluando su capacidad para facilitar exportaciones e importaciones, especialmente de productos perecibles como la pulpa de arazá, donde el tiempo y la eficiencia son claves para conservar la calidad y minimizar pérdidas. En la Tabla 30 se presenta la evolución de este índice en los países objetivo durante los periodos disponibles.

Tabla 27. Índice de desempeño logístico 2021-2023.

País	2016	2018	2022
Estados Unidos	4.15	4.05	3.9
China	3.66	3.61	3.6
Tailandia	3.26	3.41	3.5

Fuente: Banco Mundial – Logistics Performance Index (2023)

El Índice de Desempeño Logístico (LPI), creado por el Banco Mundial, mide la eficacia de las cadenas de suministro globales según criterios como aduanas, infraestructura, envíos internacionales, competencia logística, seguimiento y puntualidad.

En el caso de Estados Unidos, a pesar de que su puntuación ha bajado ligeramente de 4.15 en 2016 a 3.9 en 2022, el país cuenta con una infraestructura logística sólida, con una extensa red de transporte terrestre, aéreo y marítimo.

China, con una calificación estable cerca de 3.6, muestra un rendimiento logístico robusto y en continua modernización. El gobierno ha hecho grandes inversiones en optimizar sus cadenas de suministro, destacando puertos como Shanghái y Shenzhen entre los más activos y avanzados tecnológicamente.

Tailandia, por su parte, ha tenido un avance positivo, subiendo de 3.26 en 2016 a 3.5 en 2022. Este aumento muestra progresos significativos en infraestructura y logística, promovidos por su creciente rol como centro regional del sudeste asiático.

4.1.1.4. Factor Cultural.

Los aspectos culturales, como el idioma, son cruciales para diseñar estrategias de marketing, etiquetado y comunicación que conecten con el consumidor y cumplan con las normativas locales.

Idioma.

El idioma es un factor clave en las estrategias de comercialización internacional, influye directamente en el diseño de etiquetado, campañas publicitarias, contratos comerciales y comunicación con clientes (Sánchez, 2021). Para mercados como Estados Unidos, Canadá y los Países Bajos, comprender y adaptarse a sus idiomas oficiales es clave para facilitar negociaciones, generar confianza y mejorar la percepción del producto, asegurando así el éxito exportador.

A continuación, en la Tabla 31, se presenta un resumen de los idiomas oficiales, el porcentaje de uso del idioma mayoritario y la relevancia comercial de cada país.

Tabla 28. Escala de medición

País	Idiomas Oficiales / Principales	Porcentaje de Uso (%)	Relevancia Comercial
Estados Unidos	- inglés (oficial de facto)	- inglés: 78% - español: 13% - otros: 9%	El inglés domina todas las áreas institucionales y comerciales.
	- español (no oficial, pero ampliamente hablado)		El español es clave para campañas dirigidas a comunidades hispanas, particularmente en Florida, Texas, California, y Nueva York.
	- otros (chino, tagalo, vietnamita, francés, etc.)		Otros idiomas tienen influencia en nichos locales.

	- mandarín estándar (oficial)		
	- cantonés (guangdong, hong kong)	- mandarín: >92%	El mandarín es obligatorio en etiquetas, contratos, certificaciones, empaques y relaciones comerciales.
China	- wu (shanghái)	- cantonés: ~3%	Los dialectos no tienen impacto en comercio exterior, pero sí podrían influir en marketing local regional.
	- min (fujian y taiwán)	- otros: ~5%	
	- otros (tibetano, uigur, etc.)		
	- tailandés (oficial)		
	- idiomas regionales (isan, lanna, etc.)	- tailandés: ~97%	El tailandés es obligatorio en todo etiquetado comercial y documentación aduanera.
Tailandia	- inglés (uso limitado en turismo y comercio exterior)	- inglés: ~2.5% - otros: ~0.5%	El inglés se usa en negociaciones con socios extranjeros, pero no sustituye al idioma local en canales de distribución y etiquetado.

Fuente: Ethnologue (2023), WorldData.info (2024), U.S. Census Bureau (2023), China Statistical Yearbook (2023), Tailandia National Statistical Office (2023).

El idioma es fundamental en las estrategias de internacionalización, ya que afecta la comunicación empresarial, la percepción del producto, la adaptación cultural y el cumplimiento de normativas.

En EEUU, el inglés es el idioma principal en los negocios y el gobierno. Sin embargo, el aumento poblacional de la comunidad hispana (aproximadamente el 20% del total) hace del español un medio clave de comunicación, particularmente en estados importantes como California, Florida, Texas y Nueva York. En este escenario, agregar etiquetas y material promocional en dos idiomas no solo asegura el cumplimiento de regulaciones locales, sino que también refuerza la conexión emocional y cultural con los hispanohablantes, favoreciendo la aceptación de productos tropicales como la pulpa de arazá.

En China, el idioma oficial en todos los trámites comerciales, logísticos y aduaneros es el mandarín estándar (Putonghua), hablado por más del 90% de los habitantes. Si bien hay otros dialectos (como el cantonés o el wu), su empleo es limitado a áreas regionales y no reemplaza al mandarín en relaciones oficiales. FrutiGolondrina debe traducir con precisión técnica todos los aspectos del etiquetado al mandarín, según las regulaciones de la GACC.

En Tailandia, el idioma oficial y predominante es el tailandés en todos los sectores. Aunque el inglés se utiliza en turismo y negocios, no tiene valor legal en trámites aduaneros o regulaciones. Las normativas lingüísticas requieren que el etiquetado del producto se presente obligatoriamente en tailandés, abarcando descripciones, instrucciones, valores nutricionales y certificaciones.

4.1.1.5. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una herramienta analítica que permite evaluar el entorno externo de los mercados objetivo, identificando aquellos factores clave que representan ventajas (oportunidades) o riesgos (amenazas) para la exportación de productos, como la pulpa de arazá.

Estructura de la Matriz POAM.

En esta etapa se analizan los factores relevantes del entorno externo, tales como la demanda del producto, los acuerdos comerciales vigentes, las regulaciones sanitarias, el nivel de competitividad, las tendencias de consumo, así como elementos de tipo político, legal, económico y sociocultural, políticos que podrían influir en el proceso la exportación.

Clasificación en Oportunidades y Amenazas:

- **Oportunidades:** Son aquellos elementos del entorno que favorecen o incrementan la viabilidad del negocio exportador. Pueden incluir aspectos como la demanda creciente por productos orgánicos, acuerdos comerciales preferenciales, tendencias de consumo por alimentos exóticos, entre otros.
- **Amenazas:** Son refieren a factores externos que representan obstáculos o riesgos para la actividad exportadora, tales como barreras arancelarias, regulaciones sanitarias o alta competencia en el mercado de destino.

Los factores identificados se deben clasificar y calificar en una escala según su impacto en la viabilidad del negocio. A continuación, la Tabla 32 muestra la escala de medición de las oportunidades y amenazas

Tabla 29. Escala de medición de las oportunidades y amenazas (POAM).

Categoría	Escala	Descripción
Oportunidades	Alta (3)	Factores altamente favorables que incrementan la viabilidad.
	Media (2)	Factores moderadamente favorables.
	Baja (1)	Factores con impacto limitado o marginal en la viabilidad.
Amenazas	Baja (1)	Factores con bajo impacto negativo.
	Media (2)	Factores con impacto negativo moderado.
	Alta (3)	Factores altamente negativos que dificultan la viabilidad.

Proceso para la Elaboración del POAM.

- **Identificación de los factores clave:** Se analizan los diferentes elementos del entorno externo que podrían influir en la exportación de pulpa de arazá, tales como normativas fitosanitarias, competitividad del mercado, barreras de entrada, entre otros.
- **Clasificación de los factores:** Se determina si cada factor representa una oportunidad o una amenaza. Las oportunidades son elementos que podrían favorecer la exportación, mientras que las amenazas constituyen riesgos a ser gestionados.
- **Asignación de calificaciones (escala):** Se utiliza la escala descrita anteriormente para valorar el impacto de cada factor.
- **Oportunidades:** Los factores favorables (por ejemplo, un acuerdo comercial con Canadá) recibirán una calificación más alta.
- **Amenazas:** Los factores desfavorables (como una barrera arancelaria elevada en EE.UU.) recibirán una calificación alta, debido a su impacto negativo.

Elaboración de la matriz POAM:

- Con los factores ya clasificados y valorados, se construye una tabla que detalla las oportunidades y amenazas identificadas, junto con sus respectivas calificaciones.

Análisis e interpretación:

- El análisis de la matriz POAM permite entender de manera clara el entorno externo y facilita la toma de decisiones estratégicas.

- Las oportunidades con alta calificación representan ventajas que deben aprovecharse, mientras que las amenazas significativas deben ser gestionadas adecuadamente para minimizar su impacto en la exportación.

A continuación, en las Tablas 30 y 31, se presenta la Matriz POAM, la cual sintetiza las principales oportunidades y amenazas del entorno externo identificadas para la exportación de pulpa de arazá por parte de la MiPyme FrutiGolondrina.

Tabla 30. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

Factores	Estados Unidos				Tailandia				China			
	Oportunidades Nivel	Puntos	Amenazas Nivel	Puntos	Oportunidades Nivel	Puntos	Amenazas Nivel	Puntos	Oportunidades Nivel	Puntos	Amenazas Nivel	Puntos
Factores Socioeconómicos												
Producto Interno Bruto (PIB)	Alto	3			Bajo	1			Medio	2		
PIB per cápita	Alto	3			Medio	2			Medio	2		
Inflación			Media	2			Baja	1			Media	2
Tasa de desempleo			Baja	1			Alta	3			Media	2
Balanza comercial	Alto	3			Baja	1			Media	2		
Tipo de cambio	Alto	3			Medio	2			Medio	2		
Suma:		12		3		6		4		8		4
Promedio:		2		0,5		1		0,67		1,33		0,67
Factores Políticos												
Política comercial	Alto	3	Media	2	Alto	3			Alto	3		
Riesgo comercial	Medio	2	Media	2	Medio	2			Medio	2		
Suma:		5		4		5				5		
Promedio:		0,83		2,0		0,83				0,83		
Factores Legales												
Barreras arancelarias	Alto	3			Alta	3			Alta	3		
Barreras no arancelarias			Media	2			Media	2			Media	2
Suma:		3		2		3		2		3		2
Promedio:		0,5		0,33		0,5		0,33		0,5		0,33
Factores Demográficos												
Población Económicamente Activa	Alto	3			Media	2			Media	2		
Suma:		3				2				2		
Promedio:		0,5				0,33				0,33		
Factores Geográficos												
Localización	Alta	3			Media	2			Media	2		
Índice de desempeño logístico	Media	2			Media	2			Alta	3		
Suma:		5				4				5		
Promedio:		0,83				1				0,83		
Factores Culturales												
Idioma	Media	2			Alta	3			Baja	1		
Suma:		2				3				1		
Promedio:		0,33				0,5				0,17		

Tabla 31. Resumen de oportunidades y amenazas (POAM).

Resumen Análisis	Estados Unidos		Canadá		Países Bajos	
	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
Factores Socioeconómicos	2	0,5	1	0,67	1,33	0,67
Factores Políticos	0,83		0,83		0,83	
Factores Legales	0,5	0,33	0,5	0,33	0,5	0,33
Factores Demográficos	0,5		0,33		0,33	
Factores Geográficos	0,83		1		0,83	
Factores Culturales	0,33		0,5		1	
Suma	5	0,83	4,17	1	4,83	1
Promedio	0,83	0,14	0,69	0,17	0,81	0,17
Ponderación	0,69		0,53		0,64	

Primero, Estados Unidos se presenta como el mercado ideal para la internacionalización de la pulpa de arazá de MiPyme FrutiGolondrina. Esta conclusión se basa en una puntuación total de oportunidades de 5.00 y amenazas de solo 0.83, indicando una excelente relación de oportunidad-riesgo. Entre los factores favorables, resalta el contexto socioeconómico, con una población activa de 170.6 millones y una tasa de desempleo baja del 3.5%, que fortalece el poder adquisitivo y la inclinación hacia el consumo de alimentos saludables y diferenciados.

El aspecto geográfico (0.83) indica su proximidad a Ecuador, junto a una infraestructura logística robusta (puertos como Miami y Houston, y aeropuertos como Chicago) que garantizan la calidad de productos perecederos como la pulpa. Respecto a amenazas, el factor cultural (0.5) indica un reto potencial por el escaso conocimiento del arazá en este mercado, pero la alta proporción de consumidores hispanohablantes (13%) y la demanda creciente de frutas exóticas brindan una oportunidad para estrategias educativas y de posicionamiento.

China muestra una mezcla de gran oportunidad (4.50) y amenazas moderadas (1.67). Las oportunidades se enfocan en aspectos económicos y de comercio. El aumento del PIB real y la implementación reciente del Tratado de Libre Comercio con China (2024) hacen de este país un mercado emergente esencial para diversificar las exportaciones de Ecuador. Actualmente, el arancel NMF para la pulpa

de fruta (24%) está en una categoría de desgravación gradual (B5), permitiendo una mejora gradual en la competitividad de precios. En términos logísticos, aunque la distancia es un reto, la conexión portuaria de ciudades como Shanghái y Guangzhou promueve el comercio. En términos de amenazas, se reconocen regulaciones rigurosas y barreras no arancelarias (principalmente sanitarias), además de diferencias culturales en el consumo de frutas tropicales.

En tercer lugar, Tailandia presenta una oportunidad media (4.00) ante amenazas superiores (2.00), señalando un entorno complicado, pero no irrelevante. La integración económica del país en Asia se muestra a través de aranceles del 30% en pulpa y tratados regionales como el RCEP. Desde la perspectiva logística, Tailandia cuenta con puertos clave como Laem Chabang y Aeropuerto Suvarnabhumi, que facilitan la entrada de productos agrícolas. Sin embargo, el riesgo político moderado (debido a la inestabilidad democrática y protestas recientes) y la distancia geográfica complican las exportaciones. Aunque hay alto consumo de frutas, la familiaridad con el arazá es baja, por lo que se debe ajustar la presentación y promoción del producto.

El análisis POAM muestra que Estados Unidos sigue siendo el lugar más favorable para la pulpa de arazá, debido a su estabilidad, alto poder de compra, infraestructura logística desarrollada y barreras accesibles. China, a pesar de desafíos regulatorios y culturales, ofrece un mercado prometedor a mediano plazo, impulsado por el nuevo TLC. Finalmente, Tailandia, aunque tiene algunas limitaciones estructurales, puede beneficiarse a través de asociaciones regionales o exportaciones progresivas al sudeste asiático.

4.1.2. Análisis del mercado de destino

En este apartado se examinan las condiciones del mercado estadounidense, particularmente en Houston, Texas, con el objetivo de evaluar la viabilidad de exportar pulpa de fruta de arazá por parte de la MiPyme FrutiGolondrina. El análisis contempla indicadores macroeconómicos, características sociodemográficas y patrones de consumo, permitiendo identificar oportunidades de inserción comercial mediante una estrategia fundamentada en información actual y contextualizada.

4.1.2.1. Perfil General de Estados Unidos.

Estados Unidos se perfila como el mercado más favorable para la exportación de pulpa de arazá ecuatoriana, debido a su alto nivel de desarrollo económico, poder adquisitivo y creciente demanda de productos exóticos y orgánicos. Su diversidad demográfica y cultural también facilitan la introducción de nuevos productos, consolidándolo como un destino estratégico para la MiPyme FrutiGolondrina. A continuación, en la Tabla 32, se presentan los principales indicadores del país.

Tabla 32. Perfil general de EE.UU.

Indicador	Detalle
Área geográfica	9.831.510 km ²
Población total	332.403.650 (estimado 2023, US Census Bureau)
Población Económicamente Activa (PEA)	Aproximadamente 61% de la población total
Principales áreas metropolitanas	Nueva York (20.140.470), Los Ángeles (13.200.998), Chicago (9.618.502), Houston (7.122.240), Miami (6.198.782)
Capital	Washington, D.C.
Lengua oficial	Inglés (78,1%), español (13,4%)
Idioma(s) de negocios	Inglés
Religión predominante	Protestantes (43%), católicos (20%), sin afiliación religiosa (29%)
Moneda local	Dólar estadounidense (USD)
PIB nominal	USD 25.460 billones (FMI, 2023)
PIB per cápita	USD 76.027
Tasa de inflación	3,7% (octubre 2023, Bureau of Labor Statistics)
Empleo	62,8%
Desempleo	3,9% (noviembre 2023)
Comercio exterior	Principal importador mundial; socios principales: China, Canadá, México

Estados Unidos se posiciona como un mercado atractivo para la comercialización de pulpa de fruta de arazá, en virtud de su elevada calidad de vida, creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles, y apertura hacia productos extranjeros que cumplan con altos estándares de calidad. En este entorno resulta favorable para productos como la pulpa de arazá, cuyo potencial se incrementa ante consumidores cada vez más conscientes de su salud y del impacto ambiental de sus elecciones alimenticias.

Según Innova Market Insights (2024), los productos naturales y con etiquetas limpias generan un fuerte interés en los consumidores estadounidenses, quienes prefieren ingredientes reconocibles y percibidos como saludables. En este contexto, se valoran los alimentos de consumo práctico para el hogar, que posean atributos naturales, estén libres de conservantes y que sean de fáciles de preparar. Estas características se alinean con las cualidades de la pulpa de arazá, un producto orgánico, nutritivo y versátil en su consumo.

A su vez las tendencias del mercado indican que la calidad de vida se ha convertido en un criterio central en la elección de alimentos. A partir de la pandemia Covid-19, se ha incrementado el consumo de productos agrícolas y, en particular, de frutas y hortalizas exóticas (PROCOMER, 2023). La pulpa de arazá se presenta como una opción idónea, al combinar valor nutricional y un precio competitivo.

El consumidor estadounidense muestra una inclinación por productos con atributos naturales y sostenibles, siendo especialmente relevante entre segmentos como ejecutivos y estudiantes, quienes priorizan opciones saludables y rápidas debido a sus rutinas exigentes. Además, la población hispana representa un nicho clave en ciudades como Nueva York, Los Ángeles, Houston y Miami, donde el consumo de frutas tropicales forma parte de sus tradiciones alimentarias. Desde el inicio de la pandemia de Covid-19, la ingesta de frutas tropicales en Estados Unidos ha aumentado considerablemente, con importaciones mayoritarias provenientes de América Latina. (Frutícola, 2023).

En el mercado norteamericano, las pulpas de frutas tropicales se destinan principalmente a la elaboración de jugos, lo que representa una oportunidad para posicionar a la pulpa de arazá como un producto innovador, saludable y versátil. Las condiciones del mercado y las preferencias actuales confirman su alto potencial de aceptación, especialmente en entornos urbanos multiculturales donde se valora la salud, la sostenibilidad y la innovación alimentaria.

4.1.2.2. Perfil del Consumidor de Estados Unidos.

El mercado de pulpa de frutas en Estados Unidos ha registrado un crecimiento sostenido, superando los 2.400 millones de dólares en 2022, con una tasa compuesta anual (CAGR) del 5,1 % proyectada hasta 2032. Este avance responde a la creciente

preferencia por productos saludables, naturales y funcionales, alineados con estilos de vida activos. La pulpa de frutas se ha consolidado como un insumo clave en la industria alimentaria, especialmente en jugos, batidos, postres y productos lácteos.

Los consumidores estadounidenses priorizan alimentos ricos en nutrientes como vitaminas, minerales y antioxidantes. Si bien frutas como plátano, manzana y naranja lideran el consumo en su forma fresca, en pulpa o jugo destacan la naranja, la manzana y la uva. La pulpa de mango ha ganado terreno por su sabor tropical y versatilidad, alcanzando ingresos superiores a 1.600 millones de dólares en 2022.

La presentación congelada representa cerca del 40 % del mercado, al preservar las propiedades organolépticas y nutricionales, siendo ideal para postres, helados y bebidas. Esta modalidad responde a la demanda de consumidores que buscan opciones prácticas sin sacrificar calidad. Supermercados e hipermercados se consolidan como los principales canales de distribución, por su variedad y accesibilidad.

En este contexto, el consumidor estadounidense de pulpa de frutas se caracteriza por preferir productos naturales, saludables, versátiles y fáciles de preparar, con una marcada inclinación hacia sabores tropicales y formatos que se adapten a múltiples aplicaciones gastronómicas.

4.1.2.3. Exportaciones de Estados Unidos de la partida 081190

La subpartida 0811.90, se refiere a "Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante". En el año 2023, Estados Unidos importó aproximadamente 199 millones de dólares pertenecientes a esta categoría. A continuación, en la Tabla 33 se detallan los principales países exportadores hacia este país durante el periodo 2020-2024.

Tabla 33. Exportaciones de Estados Unidos de la partida 081190.

Mercados de destino	2020	2021	2022	2023	Total	Incremento%	Participación%
Mundo	171847	197576	194188	199388	762999	3,79%	100,00%
Canadá	89605	97787	103956	122704	414052	8,18%	54,27%
Corea del Sur	16879	32849	28515	23630	101873	8,78%	13,35%

México	9259	5755	6427	8130	29571	-3,20%	3,88%
Australia	6685	5628	5675	3324	21312	-16,03%	2,79%
Japón	13236	14267	14062	10209	51774	-6,29%	6,79%
Países Bajos	17760	12868	11232	8881	50741	-15,91%	6,65%
Reino Unido	3267	2489	1543	3511	10810	1,82%	1,42%
China	823	1552	2216	1398	5989	14,16%	0,78%
Chile	915	439	224	683	2261	-7,05%	0,30%

Fuente: TradeMap (2024).

Las exportaciones de EEUU de la partida 081190 entre 2020 y 2023 muestran un crecimiento moderado, con un aumento acumulado del 3,79 %, logrando un total de 762.999 toneladas métricas. Este rendimiento muestra la consolidación de Estados Unidos como un jugador crucial en el comercio global de pulpas de fruta, posicionando a Canadá como su socio principal, con una participación del 54,27 %, seguido de Corea del Sur (13,35 %) y México (3,88 %).

4.1.2.4. Importaciones de Estados Unidos de la partida 081190

En la Tabla 34 se muestra el comportamiento de las exportaciones estadounidenses correspondientes a la misma subpartida durante el periodo 2020-2023, permitiendo así un análisis detallado del rol de Estados Unidos como proveedor de frutas congeladas en el mercado internacional. Este análisis facilita la identificación de tendencias, oportunidades y desafíos que afectan la competitividad de EE.UU. en este segmento específico.

Tabla 34. Importaciones de Estados Unidos de la partida 081190

Principales proveedores	2020	2021	2022	2023	Total	Incremento%	Participación%
Mundo	706756	854185	977469	872028	3410438	5,39%	
Canadá	224467	227446	281930	284530	1018373	6,11%	29,86%
México	100251	114766	130464	117389	462870	4,02%	13,57%
Chile	98929	131885	146729	118932	496475	4,71%	14,56%
Guatemala	26190	49975	62745	62814	201724	24,45%	5,91%
Costa Rica	53863	76708	73185	56144	259900	1,04%	7,62%
Perú	66718	75437	98447	78493	319095	4,15%	9,36%
Vietnam	23043	34810	45940	32860	136653	9,28%	4,01%

Grecia	13498	20351	13655	13667	61171	0,31%	1,79%
Ecuador	15661	15884	15523	14259	61327	-2,32%	1,80%
Turquía	15415	14514	15432	11516	56877	-7,03%	1,67%

Fuente: TradeMap (2024)

El estudio del comportamiento de las importaciones de EEUU del código arancelario 081190, que incluye frutas congeladas, muestra un crecimiento constante entre 2020 y 2023. En cifras absolutas, las importaciones totales aumentaron de 706.756 toneladas métricas en 2020 a 872.028 en 2023, lo que equivale a un incremento del 5,39 %.

En este contexto, Canadá se establece como el mayor proveedor del mercado estadounidense, con un total de 1.018.373 toneladas, que representa el 29,86 % del total importado, seguido de México (13,57 %), Chile (14,56 %) y Perú (9,36 %). La importancia de estas naciones se debe a su proximidad geográfica, tratados comerciales favorables, y habilidad para suministrar frutas tropicales y subtropicales congeladas, cumpliendo las normativas sanitarias requeridas por la FDA y el USDA.

Hay que mencionar además que es relevante destacar el caso de Ecuador, que alcanzó un total de 61.327 toneladas en el mismo lapso, con una participación del 1,80 %. Si bien esta cifra sigue siendo baja comparada con otros rivales latinoamericanos, constituye una base firme para el crecimiento, sobre todo dado que el país posee condiciones agroecológicas sobresalientes y una creciente oferta exportable, como la pulpa de arazá. Sin embargo, el crecimiento negativo (-2,32 %) indica retos en competitividad, logística o en el mercado estadounidense.

En relación con los países asiáticos, sobresale el crecimiento continuo de Vietnam, con un aumento del 9,28 %, evidenciando el interés del mercado por nuevas fuentes de frutas tropicales. Este dato es relevante al analizar la posible competencia de Tailandia (país no incluido entre los grandes proveedores), que podría emerger como un jugador importante a medio plazo gracias a su robusta infraestructura logística, apertura comercial en Asia-Pacífico y esfuerzo por diversificar mercados.

4.1.2.5. Requisitos para la exportación de pulpa de fruta a Estados Unidos

La exportación de pulpa de fruta desde Ecuador hacia los Estados Unidos está sujeta a una serie de normas y requisitos establecidos tanto por las autoridades ecuatorianas como por las entidades regulatorias estadounidenses. Cumplir con estas disposiciones es esencial para garantizar el acceso al mercado estadounidense y asegurar que el producto cumpla con los estándares exigidos en cuanto a seguridad alimentaria, calidad e información para el consumidor. etiquetado requeridos. A continuación, se detallan los principales requisitos que deben considerarse para la exportación de pulpa de fruta desde Ecuador hacia Estados Unidos.

Registro ante la FDA (Food and Drug Administration)

Uno de los requisitos clave para exportar alimentos a Estados Unidos es el registro de las instalaciones ante la Food and Drug Administration (FDA). Según el Food Safety Modernization Act (FSMA), todas las empresas involucradas en la producción, procesamiento o almacenamiento de alimentos para exportación deben inscribirse en la FDA, con renovación cada dos años. Además, es obligatorio notificar previamente a la FDA sobre cualquier envío. Las instalaciones están sujetas a inspecciones regulares para garantizar el cumplimiento de los estándares de higiene y seguridad (FDA, 2020).

Certificación Fitosanitaria

Toda exportación de productos agrícolas, incluida la pulpa de fruta, debe contar con certificado fitosanitario expedido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) u otra autoridad competente en Ecuador. Este documento certifica la ausencia de plagas y enfermedades, y es requerido por el Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), como medida para prevenir la introducción de plagas y enfermedades que puedan impactar la actividad agrícola estadounidense.

Cumplimiento de los Estándares de la FDA

La pulpa frutal destinada al mercado estadounidense debe cumplir con los estándares de seguridad alimentaria establecidos por la FDA. Esto incluye la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), que son fundamentales para garantizar

Una producción segura y controlada. El cumplimiento del protocolo HACCP es un requisito obligatorio para los exportadores de alimentos, puesto que asegura que el producto ha sido elaborado bajo condiciones sanitarias adecuadas (FDA, 2020).

Etiquetado de Productos Alimenticios

El etiquetado de la pulpa de fruta debe ajustarse a las disposiciones del Code of Federal Regulations (CFR), que establece los requisitos obligatorios para los productos alimenticios en Estados Unidos. La etiqueta debe contener la siguiente información:

- Nombre y descripción del producto.
- Ingredientes, con especificación de los alérgenos.
- Información nutricional.
- Datos de contacto del productor o importador.
- País de origen.
- Instrucciones de almacenamiento y manejo (FDA., 2021).

Aranceles Aduaneros

La pulpa frutal congelada debe clasificarse correctamente en el sistema arancelario de Estados Unidos bajo el código 0811.90.99.00. El importador debe verificar que el producto cumpla con los aranceles vigentes, que varían según el tipo, país de origen y acuerdos comerciales. El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) ofrece reducciones o exenciones arancelarias para productos de países en vías de desarrollo como Ecuador (U.S. Customs and Border Protection., 2022).

Inspección en el Puerto de Entrada y Control de la Cadena de Frío

La pulpa de fruta debe mantenerse bajo condiciones de temperatura controlada durante todo el proceso de transporte, conforme a los estándares de la FDA y el USDA. Al ingresar a Estados Unidos, los productos son inspeccionados por personal del Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) y de la Customs and Border Protection (CBP), quienes verifican el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad. El uso de contenedores refrigerados y el monitoreo continuo de la cadena de frío son indispensables para evitar la descomposición del producto y asegurar su llegada en condiciones óptimas (APHIS, 2023).

4.1.2.6. Procedimiento para el Proceso de Exportación

Según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROEcuador), tanto personas naturales como jurídicas pueden realizar exportaciones, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI)
2. Registrarse en la página web del SENAE
3. Obtener el Certificado Digital o TOKEN para el acceso al sistema ECUAPASS
4. Registrarse como exportador en el sistema ECUAPASS:
<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>.
5. Una vez cumplidos los requisitos previos, la exportación debe estar respaldada por ciertos documentos fundamentales, entre lo que se incluyen: la factura comercial, el Registro Único de Contribuyentes (RUC) del exportador, el certificado de origen, las autorizaciones previas correspondientes, el registro como exportador en la plataforma del SENAE y el documento de transporte (SENAE, 2017)

4.1.2.7. Segmentación del mercado.

La pulpa de frutas exóticas, como el arazá, posee un alto potencial en los mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos, uno de los principales importadores de productos agroindustriales ecuatorianos. Este país ofrece condiciones favorables para la exportación gracias a mecanismos como el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que otorga beneficios arancelarios a productos provenientes de economías en desarrollo. Además, la creciente demanda de alimentos saludables, orgánicos y diferenciados respalda las oportunidades comerciales para productos como la pulpa de arazá.

En este contexto, Houston se posiciona como un destino estratégico por su diversidad cultural, su sólida economía y su elevado consumo de frutas procesadas. Con una participación del 16,9 % en el consumo nacional de este tipo de productos, supera a ciudades como Los Ángeles (14,8 %) y Nueva York (9,63 %), lo que la convierte en un mercado clave para la introducción de pulpas de frutas tropicales como el arazá.

En la Tabla 35, se muestra la participación en el consumo de frutas procesadas por ciudad, destacando la importancia de Houston como mercado líder.

Tabla 35. Segmento de mercado.

Ciudad	% Participación de consumo de frutas procesadas
Houston	16,9%
Los Ángeles	14,8%
New York	9,63%
Chicago	8,20%
Filadelfia	5,37%

Houston, la ciudad más grande de Texas y cuarta en población de EE.UU., cuenta con más de 2.24 millones de habitantes, de los cuales el 44.8 % son de origen hispano, un grupo con alta afinidad por productos latinoamericanos y frutas tropicales. Esta diversidad cultural, junto a una economía robusta con un PIB de 483.184 millones y un PIB per cápita de 74.926, lo posicionan como un mercado estratégico para la pulpa. El ingreso promedio de los hogares (USD 51.140) refleja un poder adquisitivo favorable, mientras que la infraestructura del Puerto de Houston facilita la importación y distribución eficiente de productos internacionales. Los consumidores muestran preferencia por alimentos saludables, prácticos y naturales, con un aumento notable en el consumo de frutas tropicales procesadas como frutilla, mora, guayaba, maracuyá y naranjilla.

En este contexto, la pulpa de arazá, por su valor nutricional y sabor distintivo, se perfila como una alternativa atractiva, cuyo formato congelado y listo para consumir responde a demandas de conveniencia y calidad. Así, Houston representa el mercado ideal para FrutiGolondrina, no solo para su posicionamiento internacional, sino también para impulsar el desarrollo sostenible de la parroquia El Chical mediante la generación de empleo y diversificación productiva.

A continuación, en la Tabla 37 se presenta una ficha técnica que resume las principales características demográficas, económicas y logísticas de Houston, que sustentan su elección como mercado objetivo

Tabla 36. Ficha técnica ciudad de Houston - Texas.

Categoría	Detalle
Ubicación	Houston, estado de Texas, Estados Unidos
Población (2023)	2,314,157 habitantes
Área metropolitana (2023)	Aproximadamente 7 millones de habitantes
Densidad de población	Aproximadamente 1,291.8 habitantes por kilómetro cuadrado
Economía	Diversificada, incluyendo energía renovable, atención médica, aeroespacial y tecnología avanzada
Texas Medical Center	El complejo médico más grande del mundo
PIB (2018)	\$483,184 millones de dólares
PIB per cápita	\$74,926 dólares
Composición racial (2020)	41% blanca (34% blanca no hispana), 20% afroamericana, 8% asiática, 3% de dos o más razas, 37% hispana o latina de cualquier raza
Porcentaje de nacidos en el extranjero	23.4% de la población del área metropolitana
Idiomas hablados	Inglés (45.23%) y español (41.45%)
Turismo (2024)	54 millones de visitantes, un aumento del 6% respecto a 2023
Empleos en ocio y hospitalidad	Más de 362,600 trabajadores, representando más de uno de cada diez empleos en la región
Crecimiento poblacional	Impulsado por la migración de residentes de otros estados (California y Florida), afectando el mercado inmobiliario y precios de vivienda
Rango en el Índice de Ciudades de Mejor Desempeño (Milken Institute, 2025)	27° lugar, mejorando desde el 62° en 2024 https://www.houstonchronicle.com/business/article/best-performing-cities-houston-20038217.php?utm_source=chatgpt.com
Desafíos actuales	Aumento en delitos violentos en 2024, con un incremento del 4.5% en comparación con 2023 axios.com

Variables Socioeconómicas

Houston ha experimentado una notable diversificación económica, pasando de una dependencia del petróleo y el gas a una economía basada en sectores como la energía renovable, la atención médica, la tecnología avanzada y la industria aeroespacial. Esta evolución ha fortalecido su competitividad global.

Paralelamente, el turismo ha crecido de forma sostenida, alcanzando más de 54 millones de visitantes en 2024, lo que ha generado un impacto positivo en el sector de ocio y hospitalidad, donde se concentra una parte significativa del empleo local.

Variables Geográficas

La ciudad se caracteriza por su expansión horizontal, baja densidad poblacional y alta dependencia del automóvil. Su ubicación en la región costera del Golfo de México le otorga un clima subtropical húmedo, con exposición a fenómenos meteorológicos como tormentas y huracanes, lo cual influye en su infraestructura y dinámica poblacional.

Variables Culturales

Houston destaca por su gran diversidad étnica y cultural, con una población compuesta por un 41% de residentes de origen hispano, un 20% afroamericano y un 8% asiático. Esta riqueza multicultural se refleja en su vida cotidiana, gastronómica y festividades. Mas aún la ciudad cuenta con una oferta cultural sólida y reconocida, que incluye museos, distritos artísticos y festividades que celebran las expresiones culturales locales e internacionales, consolidándola como un centro dinámico para las artes y la cultura.

Variables Demográficas

La población de Houston es predominantemente joven, con una alta proporción de adultos en edad productiva, lo que estimula el desarrollo económico y la innovación en sectores clave. Su continuo crecimiento demográfico, impulsado por la migración interna y externa, contribuye a un entorno diverso y activo. Además, el multilingüismo es una característica sobresaliente, puesto que cerca de 46.2% de los habitantes hablan un idioma distinto al inglés, siendo el español el más común, lo que enriquece la interacción social y la vida urbana.

4.1.2.8. Gustos y Preferencias de los Ciudadanos

Houston es una ciudad marcada por su diversidad cultural, visible en una gastronomía variada que combina sabores tex-mex con propuestas internacionales impulsadas por comunidades migrantes. Esta riqueza también se refleja en su vida nocturna, con zonas como Midtown y Montrose destacando por su oferta en bares, restaurantes y música en vivo. Asimismo, el interés por el deporte es amplio, con el respaldo de equipos profesionales y una creciente práctica de actividades como ciclismo y senderismo, impulsada por una mayor conciencia sobre el bienestar y la salud.

Resultados de encuesta

La encuesta realizada tiene como objetivo comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores en Houston, Estados Unidos, respecto al consumo de pulpa de fruta, en particular de arazá. Se analizan aspectos como la frecuencia de consumo, el tipo de empaque preferido, los motivos de compra y los canales de comunicación más efectivos. Los resultados obtenidos ofrecen una visión clara de las necesidades del mercado, lo que permitirá diseñar estrategias de comercialización y distribución más efectivas para la pulpa de arazá en mercados internacionales.

Género

Tabla 37. Distribución de la muestra por sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Female	183	48%
LGTBI	53	14%
Male	143	37%
Total general	384	100%

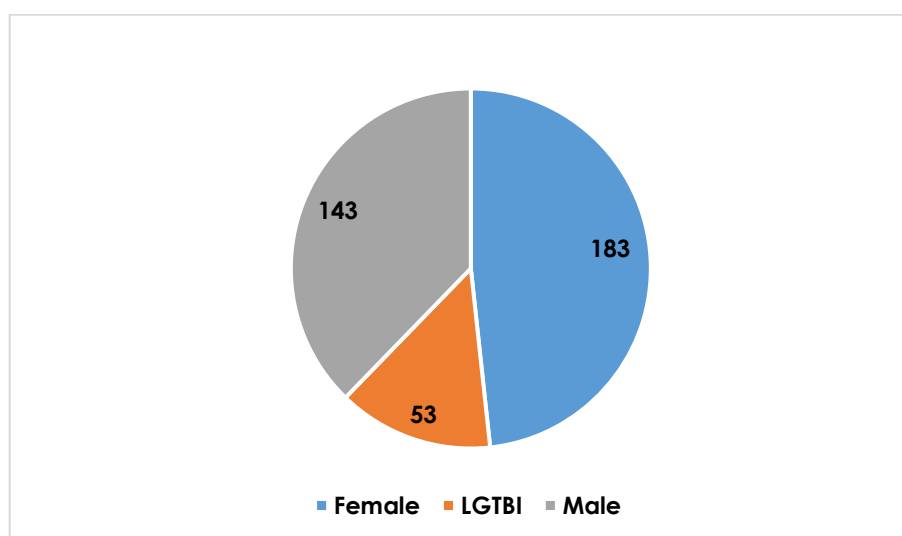


Figura 4. Distribución de la muestra por sexo

En la muestra de 384 personas de Houston, Estados Unidos, los resultados muestran una distribución equilibrada entre los géneros, con un 48% de mujeres, un 14% de personas LGTBI y un 37% de hombres. Esta diversidad en la muestra es relevante para el análisis de mercado de la pulpa de fruta de arazá, permite comprender cómo diferentes grupos demográficos podrían percibir y consumir el producto.

La presencia significativa de mujeres y hombres en proporciones cercanas podría influir en la creación de estrategias de marketing diferenciadas, adaptadas a las preferencias de cada grupo, maximizando la aceptación de la pulpa de arazá en el mercado estadounidense.

Edad

Tabla 38. Distribución de la muestra por rango de edad

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
20 – 24 años	33	9%
25 – 34 años	156	41%
35 – 44 años	92	24%
45 – 54 años	85	22%
55 – 59 años	17	4%
Total general	383	100%

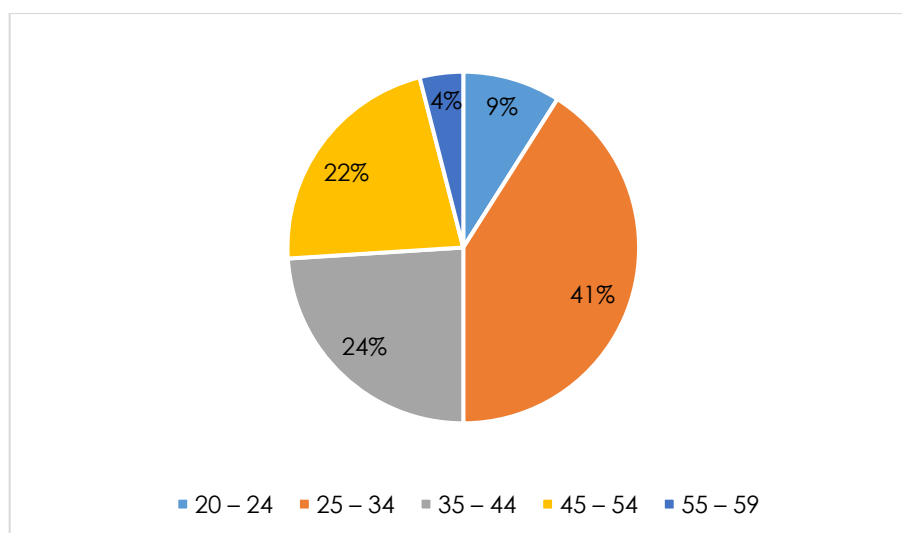


Figura 5. Distribución de la muestra por rango de edad

En esta muestra de 383 encuestados de Houston, Estados Unidos, la mayoría se encuentra en el rango de edad de 25 a 34 años, representando el 41% de la muestra. Este grupo de edad es clave para el análisis del mercado de la pulpa de fruta de arazá, es un segmento con gran potencial de compra debido a sus tendencias hacia productos saludables y orgánicos. Además, los grupos de 35 a 44 años y 45 a 54 años también son significativos, con el 24% y 22% respectivamente, lo que indica que la aceptación de productos como la pulpa de arazá podría ser amplia en distintos grupos etarios. La presencia de un pequeño porcentaje (4%) en el rango de 55 a 59 años sugiere que, aunque es un segmento menos representado, también podría haber interés si se orientan adecuadamente las estrategias de marketing.

Consume usted pulpa de fruta

Tabla 39. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	384	100%
Total, general	384	100%

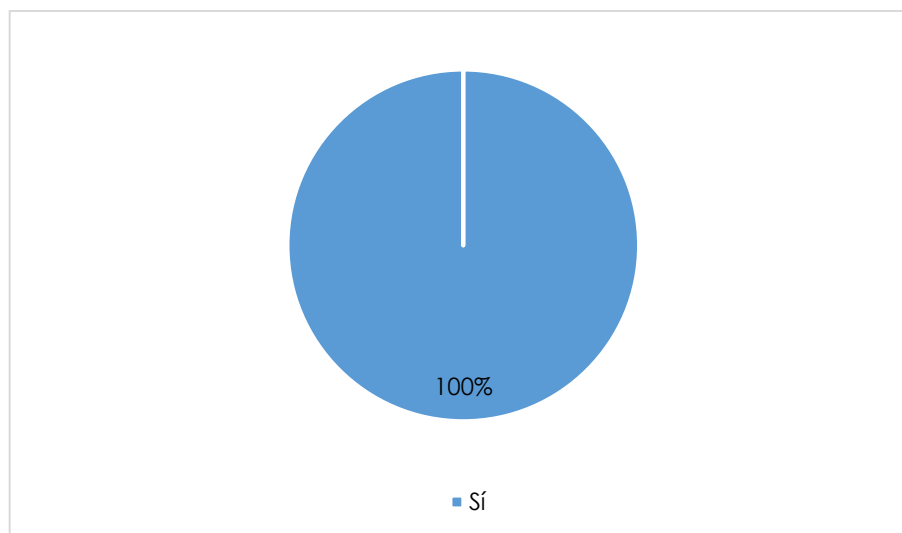


Figura 6. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta

El análisis de los datos evidencia que la totalidad de los encuestados en Houston consume pulpa de fruta, lo que indica un mercado potencialmente favorable para la comercialización de la pulpa de arazá. Este resultado sugiere que existe una aceptación generalizada del producto dentro de la muestra seleccionada, lo que fortalece la viabilidad del plan de negocios al contar con un público predispuesto al consumo de este tipo de alimento.

Frecuencia del consumo de pulpa de fruta

Tabla 40. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta.

Frecuencia de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Quincenalmente	233	61%
Mensualmente	100	26%
Semanalmente	48	13%
Diariamente	3	1%
Total general	384	100%

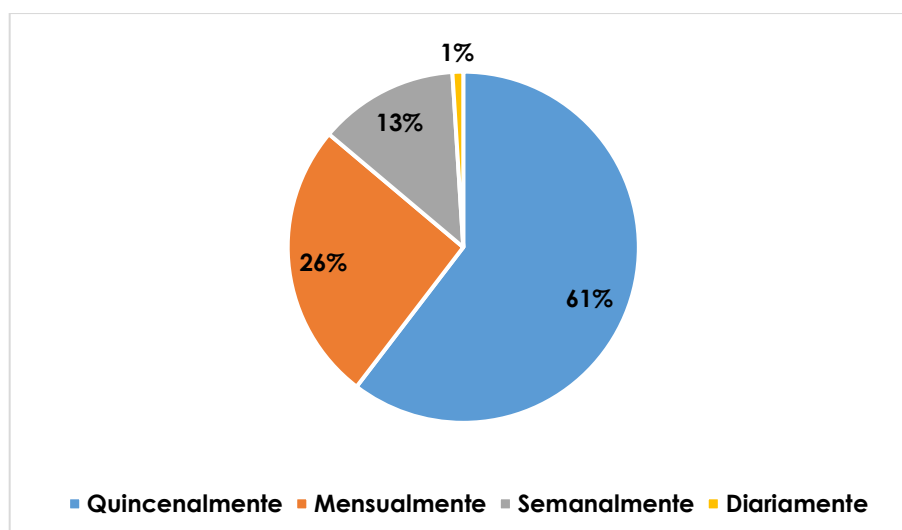


Figura 7. Frecuencia y porcentaje de consumo de pulpa de fruta

El análisis de estos datos indica que la mayoría de los encuestados consume pulpa de fruta con una frecuencia quincenal (61%), seguido de un consumo mensual (26%). Un menor porcentaje la consume semanalmente (13%), mientras que el consumo diario es casi inexistente (1%).

Estos resultados sugieren que, si bien el mercado de Houston muestra interés en la pulpa de fruta, su consumo se orienta principalmente hacia una periodicidad moderada, lo que podría influir en las estrategias de comercialización y distribución del producto.

Formas de utilización para el consumo de la pulpa de fruta

Tabla 41. Formas de consumo de la pulpa de fruta.

Forma de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Jugos y batidos	230	60%
Helados y postres	87	23%
Mermeladas y jaleas	67	17%
Total general	384	100%

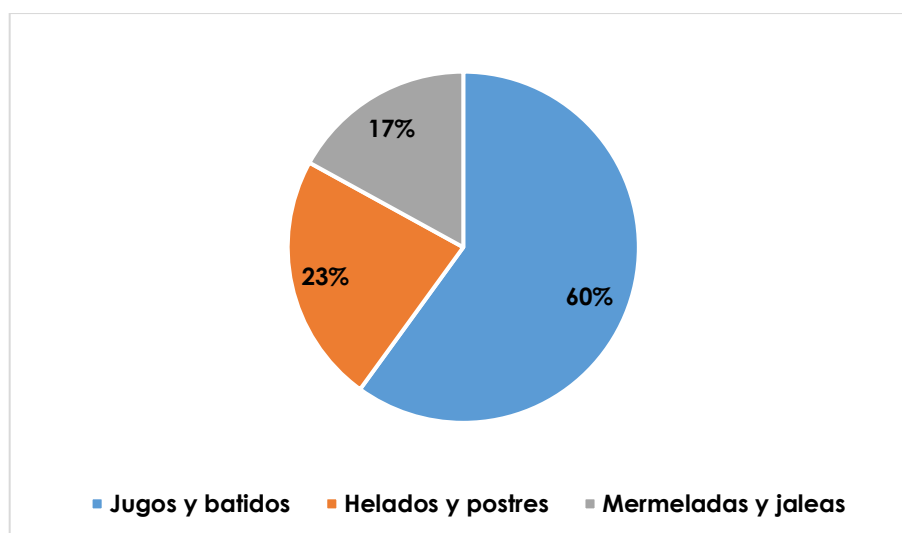


Figura 8. Formas de consumo de la pulpa de fruta

El análisis de los datos revela que la principal forma de consumo de la pulpa de fruta en Houston es en jugos y batidos (60%), lo que sugiere una preferencia por productos líquidos y de fácil preparación. En menor proporción, los encuestados la utilizan en helados y postres (23%), así como en mermeladas y jaleas (17%).

Este patrón de consumo es relevante para el plan de negocios, indica que la estrategia comercial debe enfocarse en promover la pulpa de arazá como un ingrediente ideal para bebidas, lo que podría potenciar su aceptación en el mercado objetivo.

Consumo personal de pulpa de fruta

Tabla 42. Motivos de consumo de la pulpa de fruta

Motivo de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	228	59%
Propiedades saludables	138	36%
Aroma	18	5%
Total general	384	100%

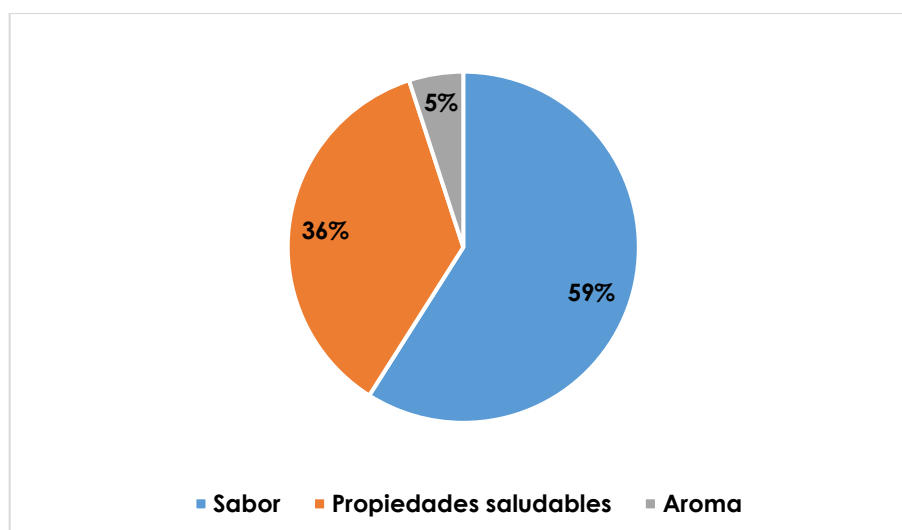


Figura 9. Motivos de consumo de la pulpa de fruta.

El análisis de los datos indica que el principal motivo por el cual los consumidores en Houston eligen la pulpa de fruta es su sabor (59%), seguido de sus propiedades saludables (36%). En menor medida, el aroma es un factor determinante para algunos consumidores (5%).

Estos resultados sugieren que la estrategia de comercialización de la pulpa de arazá debe destacar su sabor distintivo como una ventaja competitiva, además de resaltar sus beneficios nutricionales para atraer a un segmento de mercado interesado en productos saludables.

Cantidad de pulpa de fruta que adquiere

Tabla 43. Preferencia de cantidades pulpa de fruta.

Tipo de empaque	Frecuencia	Porcentaje
500 gramos	317	83%
250 gramos	67	17%
Total general	384	100%

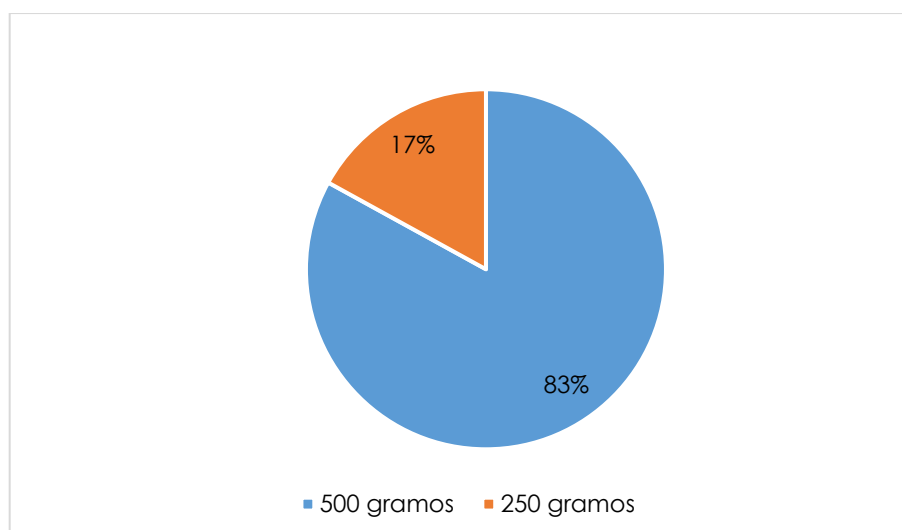


Figura 10. Preferencia de empaque de pulpa de fruta

El análisis de estos resultados muestra que la gran mayoría de los consumidores en Houston (83%) prefiere adquirir la pulpa de fruta en presentaciones de 500 gramos, mientras que solo un 17% opta por envases de 250 gramos.

Esta tendencia sugiere que el público objetivo valora presentaciones más grandes, posiblemente por razones de economía o conveniencia. Por otro lado, el plan de negocios de la pulpa de arazá debería priorizar formatos de mayor volumen para alinearse con la demanda del mercado y optimizar la aceptación del producto.

Precio adecuado por adquirir pulpa de fruta

Tabla 44. Disposición de pago por la pulpa de fruta

Rango de precio y tamaño	Frecuencia	Porcentaje
500 gramos - \$3.50 a \$4.50	347	90%
250 gramos - \$2 a \$3	37	10%
Total, general	384	100%

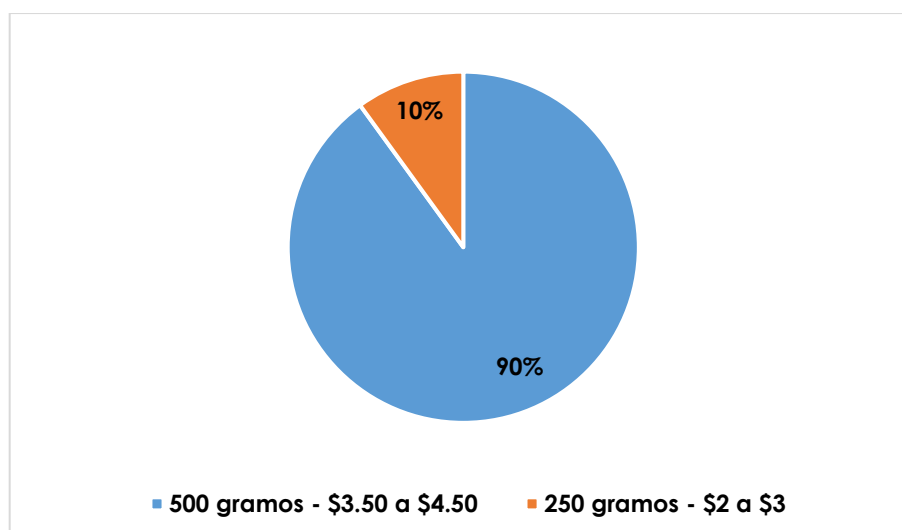


Figura 11. Disposición de pago por la pulpa de fruta

El análisis de los datos indica que la mayoría de los consumidores en Houston (90%) está dispuesta a pagar entre \$3.50 y \$4.50 por un empaque de 500 gramos de pulpa de fruta, mientras que solo un 10% optaría por pagar entre \$2 y \$3 por 250 gramos.

Estos resultados refuerzan la preferencia por envases de mayor tamaño y sugieren que el plan de negocios debe enfocarse en ofrecer la pulpa de arazá en presentaciones de 500 gramos dentro del rango de precios identificado, lo que facilitaría la aceptación y competitividad del producto en el mercado internacional.

Tipo de empaque para la pulpa de fruta que adquiere

Tabla 45. Preferencia de empaque para la pulpa de fruta

Tipo de empaque	Frecuencia	Porcentaje
Empaque plástico al vacío	364	95%
Envase de vidrio	15	4%
Cartón Tetra Pak	5	1%
Total general	384	100%

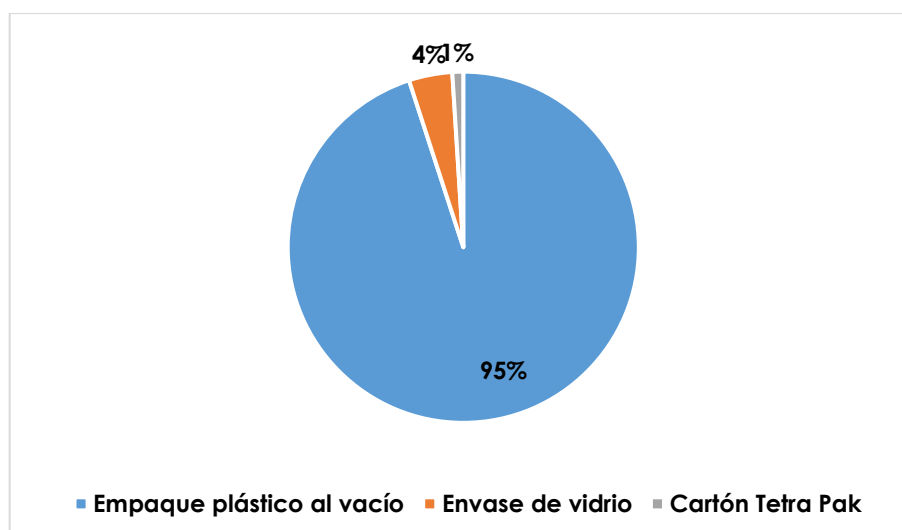


Figura 12. Preferencia de empaque para la pulpa de fruta

El análisis de los datos evidencia que la preferencia mayoritaria en Houston (95%) es por el empaque plástico al vacío, mientras que el envase de vidrio (4%) y el cartón Tetra Pak (1%) tienen una aceptación mínima. Este resultado sugiere que el plan de negocios debe priorizar el uso de empaques plásticos al vacío, cumplen con las expectativas del consumidor, probablemente debido a su practicidad, conservación del producto y facilidad de almacenamiento.

Canales de adquisición de pulpa de fruta

Tabla 46. Canal de compra de la pulpa de fruta

Canal de compra	Frecuencia	Porcentaje
Supermercado	306	80%
Compras en línea	41	11%
Tiendas minoristas	37	9%
Total general	384	100%

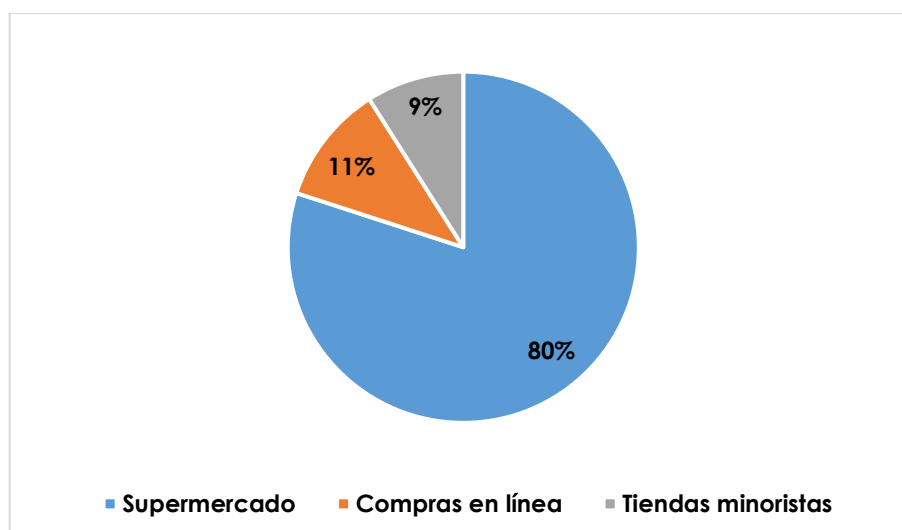


Figura 13. Canal de compra de la pulpa de fruta

El análisis de los datos muestra que la mayoría de los consumidores en Houston (80%) adquiere pulpa de fruta en supermercados, mientras que un 11% realiza compras en línea y un 9% la obtiene en tiendas minoristas.

Esto sugiere que la estrategia de comercialización del plan de negocios debe enfocarse en la distribución a través de supermercados, asegurando una presencia sólida en estos establecimientos. Sin embargo, también sería conveniente considerar el comercio electrónico como un canal complementario, dado el creciente interés por las compras en línea.

Condiciones al comprar pulpa de fruta

Tabla 47. Aspectos importantes al comprar pulpa de fruta.

Aspecto considerado importante	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	278	72%
Precio	49	13%
Cantidad	43	11%
Empaque	14	4%
Total general	384	100%

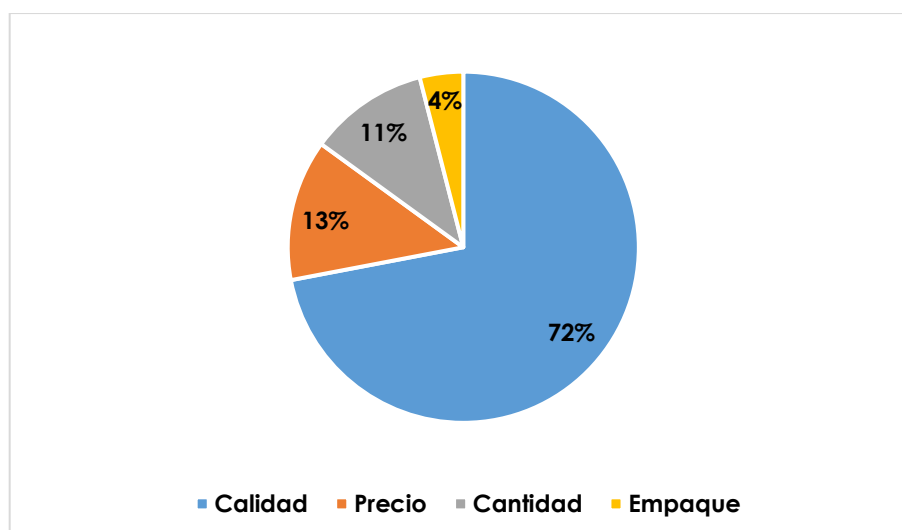


Figura 14. Aspectos importantes al comprar pulpa de fruta

El análisis de los datos revela que la principal preocupación de los consumidores en Houston al adquirir pulpa de fruta es la calidad del producto (72%), seguida del precio (13%), la cantidad (11%) y el empaque (4%).

Estos resultados destacan la importancia de asegurar un producto de alta calidad para atraer y retener a los consumidores. El plan de negocios debe enfocarse en garantizar que la pulpa de arazá cumpla con los estándares de calidad esperados, mientras que también se debe considerar el precio competitivo y la cantidad adecuada para satisfacer las expectativas del mercado.

Potencial adquisición de pulpa de arazá

Tabla 48. Interés por probar la pulpa de arazá.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	383	100%
No	1	0%
Total general	384	100%

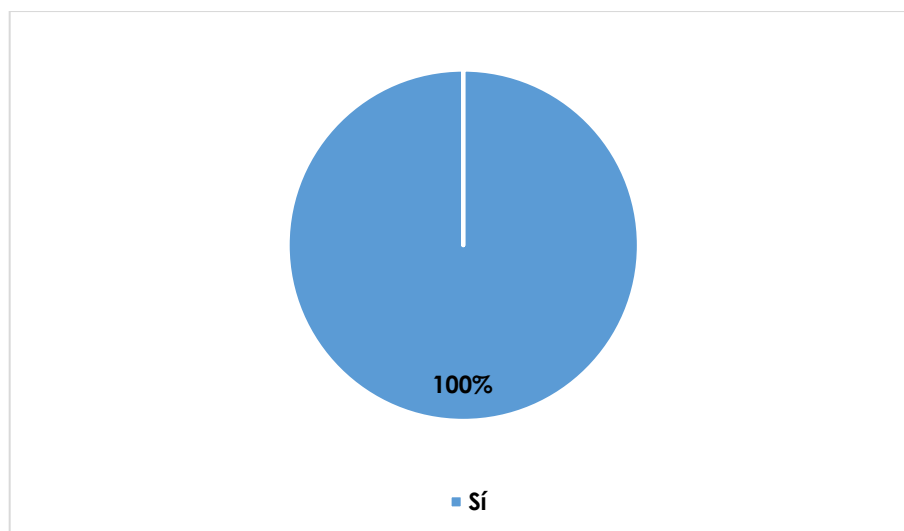


Figura 15. Interés por probar la pulpa de arazá.

El análisis de los resultados muestra que una abrumadora mayoría de los encuestados en Houston (100%) está dispuesta a probar la pulpa de arazá, lo que indica un alto nivel de interés y aceptación potencial para el producto en el mercado.

Este hallazgo es muy positivo para el plan de negocios, refleja una predisposición favorable para la introducción de la pulpa de arazá, lo que podría facilitar la aceptación del producto entre los consumidores y generar oportunidades de expansión en el mercado internacional.

Motivos del consumo de pulpa de arazá

Tabla 49. Razones para consumir pulpa de arazá.

Razón para consumir	Frecuencia	Porcentaje
Beneficios nutricionales	233	61%
Bajo contenido calórico	86	22%
Alto contenido mineral (como calcio, hierro y potasio)	65	17%
Total general	384	100%

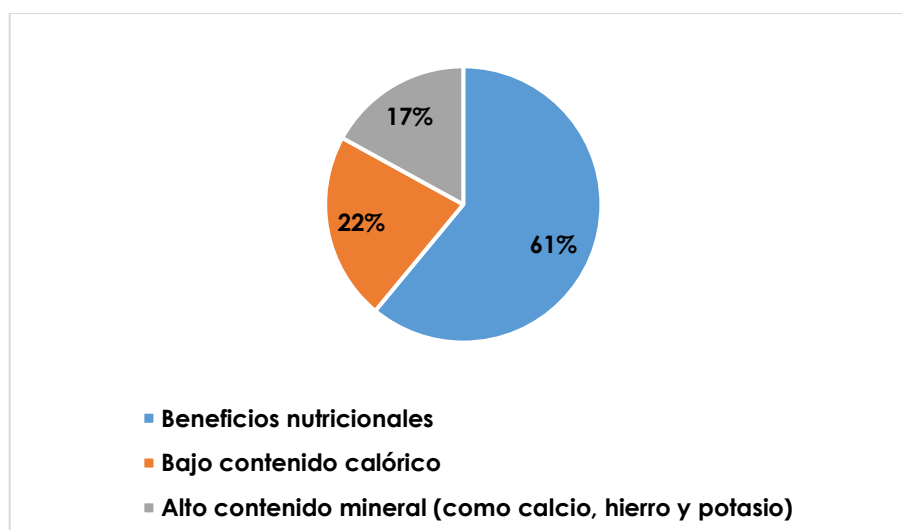


Figura 16. Razones para consumir pulpa de arazá

El análisis de estos datos revela que los consumidores en Houston están motivados principalmente por los beneficios nutricionales de la pulpa de arazá (61%), seguidos por su bajo contenido calórico (22%) y su alto contenido mineral (17%).

Esto sugiere que los aspectos saludables del producto son los principales factores que impulsan el interés por la pulpa de arazá, lo cual es un punto a favor en términos de posicionamiento en el mercado. El plan de negocios debería resaltar estos beneficios nutricionales, promoviendo el producto como una opción saludable y rica en minerales, lo que puede atraer a consumidores interesados en mantener una dieta equilibrada.

Canales de potencial información sobre este producto

Tabla 50. Canales preferidos para recibir información sobre la pulpa de arazá

Canal de información	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	336	87%
Ferias internacionales	26	7%
Revistas y periódicos	22	6%
Total general	384	100%

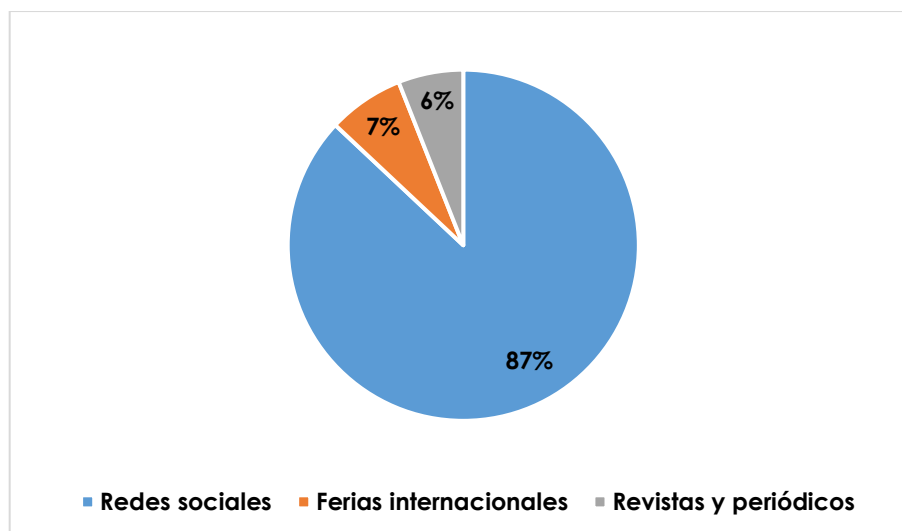


Figura 17. Canales preferidos para recibir información sobre la pulpa de arazá.

El análisis de los datos muestra que la gran mayoría de los encuestados en Houston (87%) prefiere recibir información sobre la pulpa de arazá a través de las redes sociales. En menor medida, se valoran las ferias internacionales (7%) y los medios tradicionales como revistas y periódicos (6%). Este patrón de preferencias sugiere que el plan de negocios debe centrar sus esfuerzos de promoción digitalmente, utilizando plataformas de redes sociales como el canal principal para conectar con los consumidores, lo cual también facilitaría una distribución más amplia y accesible del producto.

El análisis de los resultados de la encuesta realizada en Houston, Estados Unidos, proporciona una visión crucial para el desarrollo del Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá en mercados internacionales. En general, los datos obtenidos revelan un alto interés y disposición del consumidor hacia la pulpa de fruta, lo que representa una oportunidad significativa para la comercialización del producto.

En primer lugar, la totalidad de los encuestados expresó que consume pulpa de fruta, con una mayoría (61%) indicando que la consume quincenalmente. Este dato resalta que, aunque el consumo no es diario, la pulpa de fruta tiene una presencia constante en los hábitos alimenticios, lo que sugiere que la pulpa de arazá podría integrarse sin problemas en la rutina alimentaria de los consumidores.

Respecto a la forma de consumo, la preferencia por los jugos y batidos (60%) refleja una tendencia hacia productos prácticos y fáciles de consumir, lo que es una ventaja para la pulpa de arazá, pues se presenta como un ingrediente ideal para este tipo de bebidas. Este hallazgo refuerza la necesidad de adaptar la estrategia de marketing para promover la pulpa de arazá en estos formatos.

Los consumidores en Houston también mostraron una clara preferencia por el tamaño de empaque de 500 gramos (83%), lo que indica que están más inclinados hacia compras en mayor volumen, lo cual debe ser considerado al definir el tipo de presentación que se ofrecerá en los mercados internacionales. Además, el rango de precio más aceptado para este tamaño de empaque está entre \$3.50 y \$4.50, lo que proporciona una referencia útil para la fijación de precios.

En cuanto al empaque, la preferencia por empaques plásticos al vacío (95%) sugiere que los consumidores valoran la practicidad y la conservación del producto, lo que debe influir en la elección del tipo de empaque para la pulpa de arazá. Esto también indica que el mercado de Houston está más familiarizado y cómodo con este tipo de empaques.

Uno de los hallazgos más prometedores de la encuesta es la disposición de los consumidores a probar la pulpa de arazá, con un 100% de respuestas afirmativas. Esto es un indicio positivo de que el producto podría ser bien recibido, y podría facilitar su penetración en el mercado internacional.

Finalmente, el análisis de los canales de información muestra que las redes sociales (87%) son el medio preferido por los consumidores para obtener información sobre productos. Este resultado sugiere que las estrategias de marketing digital deben ser una prioridad, con campañas dirigidas a plataformas de redes sociales para maximizar el alcance y la interacción con el público objetivo.

En resumen, los resultados de la encuesta proporcionan una base sólida para desarrollar estrategias de comercialización y distribución adaptadas a las preferencias de los consumidores en Houston, lo que podría ser un modelo replicable en otros mercados internacionales. El enfoque en la calidad, el sabor, y los beneficios nutricionales del producto, junto con el uso de empaques adecuados y la promoción

a través de redes sociales, será clave para el éxito de la pulpa de arazá en mercados internacionales.

4.1.2.5. Principales Importadores en Houston.

Houston al ser una de las principales puertas de entrada comercial en el sur de Estados Unidos, cuenta con una red de diversas empresas importadoras especializadas en frutas frescas y tropicales. Identificar a estos actores clave permite evaluar oportunidades de distribución y posibles alianzas comerciales para la pulpa de fruta de arazá.

A continuación, se presenta una tabla con algunas de las empresas más relevantes en el sector de importación de frutas en la ciudad. Esta información incluye una breve descripción de sus actividades, su ubicación y datos de contacto (ver Tabla 38).

Tabla 51. Principales importadores en Houston.

Empresa	Descripción	Dirección	Contacto
ESMAFRESH PRODUCE LLC	Especializada en la importación y distribución de frutas y verduras exóticas de alta calidad, cultivadas por agricultores locales de confianza.	7414 domino Ln, Houston, TX 77076	+1 (832) 602-9600 sales@esmafresh.com
dVida Company	Líder en la exportación e importación de frutas y verduras tropicales frescas, congeladas y deshidratadas de Ecuador, con enfoque en mangos y pitahaya.	Sede en Houston, TX	No disponible
Frutería Los 3 Hernández	Mayorista de frutas que ofrece una amplia variedad de productos frescos a precios competitivos, ideal para negocios que buscan calidad.	9199 N Loop E Fwy, Houston, TX 77029	No disponible
Ismael Siguantay Produce	Frutería que destaca por su amplia variedad de frutas frescas y atención personalizada a clientes.	2520 Airline Dr, Houston, TX 77009	+1 (832) 872-9204
USDA Fruit & Vegetable Division	Vendedor mayorista de productos del campo, enfocado en ofrecer frutas y verduras frescas con entrega puntual y atención al cliente.	3100 Produce Row, Houston, TX 77023	+1 (713) 923-2557
NGlobal	A través de su alianza con Sweet Seasons LLC, distribuye una amplia gama de productos agrícolas, incluyendo frutas tropicales, a Estados Unidos y Canadá.	No disponible	No disponible

Contar con una lista de los principales importadores de frutas en Houston representa una herramienta estratégica para FrutiGolondrina, puesto que permite identificar potenciales socios comerciales con experiencia en la distribución de productos tropicales y vínculos consolidados con cadenas de abastecimiento, supermercados y otros puntos de venta. Algunas de estas empresas ya comercializan productos similares a la pulpa de arazá, lo que abre oportunidades para incluirla en sus portafolios. Establecer contacto con estos importadores podría facilitar el ingreso de la pulpa de fruta ecuatoriana al mercado estadounidense, reduciendo barreras logísticas y comerciales, permitiendo un acceso más eficiente a los canales de distribución locales.

Tabla 52. Empresas competidoras en el mercado de destino.

Nº	Empresa / Marca	Producto (≈ 500 g)	Precio (USD)	Características clave
1	Superior Frozen Fruits Distributor (Houston)	Pulpa de mango/guayaba/reina	\$7,50–9,50 (estimado)	Venta a food service, distribuidores industriales, congelado premium (frozenpulp.com)
2	Esmafresh Produce LLC	Pulpa exótica (guanábana, maracuyá)	\$7,00–8,00 (estimado)	Importación de frutales exóticos desde Latinoamérica
3	dVida Company (Houston)	Pulpa tropical (mango, pitahaya)	\$7,75 (estimado)	Especializado en productos tropicales congelados ecuatorianos
4	NGlobal / Sweet Seasons LLC	Pulpa de fruta tropical variada	\$9,00 (estimado base)	Distribución B2B en EE. UU. y Canadá
5	USDA Fruit & Vegetable Division	Pulpa congelada (variados)	\$6,80–7,30 (estimado)	Proveedor mayorista con entrega puntual

Fuente: Elaboración propia con base en datos estimados obtenidos de los portales web oficiales y comerciales de los distribuidores y mayoristas en Houston, EE. UU., tales como frozenpulp.com, esmafresh.com y catálogos digitales consultados en julio de 2025.

El estudio de los competidores clave en el mercado objetivo (Houston, EEUU.) muestra un ambiente competitivo pero propicio para la venta de pulpas de fruta congeladas. Además, se reconocen cinco compañías que predominan en este sector de mercado: Superior Frozen Fruits Distributor, Esmafresh Produce LLC, dVida Company, NGlobal/Sweet Seasons LLC y USDA Fruit & Vegetable Division. Estas empresas presentan productos con características semejantes en la presentación

(envases de 500 gramos) y condiciones comerciales, especialmente en el canal mayorista y food service, relevante para la exportación ecuatoriana de tropicales. Los precios varían de \$6,80 a \$9,50 por unidad de 500 g, situando el producto de FrutiGolondrina en un margen competitivo al establecerse entre \$7,00 y \$8,50. Este valor no solo representa el estándar de mercado, sino que también destaca características únicas como el origen ecuatoriano, la presentación natural y el énfasis en frutas exóticas poco utilizadas como el arazá. Es importante mencionar que, aunque productos como mango, guanábana y pitahaya están bien establecidos entre los consumidores latinos y gourmet de Houston, el arazá presenta una oportunidad innovadora en el portafolio de frutas tropicales congeladas, si se implementa una correcta estrategia de promoción y educación al consumidor.

Asimismo, es relevante observar que firmas como Superior Frozen Fruits y dVida Company poseen redes de distribución sólidas, experiencia en logística y una base de clientes leales, sobre todo en los sectores horeca y retail latino. Por otro lado, competidores como NGlobal y Sweet Seasons LLC gozan de la ventaja de funcionar como distribuidores binacionales, permitiéndoles disminuir costos y ampliar su presencia regional. Ante esto, FrutiGolondrina debe resaltar las características singulares del arazá, como su sabor exótico, su capacidad antioxidante y su origen en áreas andino-amazónicas, brindando un valor añadido difícil de imitar por los competidores convencionales.

4.1.3. Análisis situacional – Ecuador

Ecuador, con una superficie de 283.560 km², es el cuarto país más pequeño de América del Sur. Su población asciende a aproximadamente 18 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 1,5%. Esta dinámica demográfica refleja un país en desarrollo, donde el sector agropecuario sigue siendo estratégico por el alto porcentaje de personas que dependen de actividades agrícolas y ganaderas.

Desde el ámbito económico, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los 108,39 millones de dólares en 2023, con un crecimiento interanual del 1,4%, impulsado principalmente por el consumo de los hogares, el gasto público y el aumento de las exportaciones. La inflación se mantuvo moderada, con una variación del 1,53%, lo

que refleja estabilidad de precios. La tasa de desempleo también mejoró ligeramente, ubicándose en 5,20% en el tercer trimestre del mismo año.

El salario básico unificado se fijó en 460 USD, con el objetivo de fortalecer el poder adquisitivo. Ecuador mantiene el dólar estadounidense como moneda oficial, lo que ha contribuido a la estabilidad financiera. No obstante, la balanza de pagos registró un déficit, con una cuenta corriente negativa de 126,4 millones de dólares en el tercer trimestre de 2023, debido al mayor volumen de importaciones frente a las exportaciones.

En el plano político, Ecuador opera bajo un régimen republicano y democrático, lo que ha favorecido un entorno relativamente estable y atractivo para la inversión extranjera directa, especialmente en sectores como el agrícola y manufacturero. Según el Ministerio de Industrias y Productividad, se ha fortalecido el emprendimiento, en especial a través del impulso a las microempresas, lo que ha dinamizado la economía y generado empleo. A continuación, se presentan los principales indicadores del entorno ecuatoriano en la Tabla 53:

Tabla 53. Ficha técnica Ecuador

Factores Geográficos	
País	Ecuador
Capital	Quito
Área geográfica	283.560 km ²
Población total	18.0 millones
Crecimiento Poblacional	1,50%
Factores Económicos	
PIB	108.39 millones de USD
PIB per cápita	6.023,86 USD
Crecimiento del PIB	1,40%
Tasa de Inflación	1,53%
Tasa de desempleo	5,20%
Salario unificado nominal	460 USD
Factores Culturales	
Moneda	Dólar estadounidense
Lengua oficial	Español
Idioma de negocios	Inglés
Religión	95% católicos, 5% otras

Factores Políticos	
Forma de Gobierno	República Democrática
Comercio exterior	Estados Unidos, UE, Chile (exportaciones); Estados Unidos, China, Colombia (importaciones)

Fuente: Banco Mundial (2024), Banco Central del Ecuador (2024).

El análisis evidencia un entorno macroeconómico relativamente estable, con un crecimiento económico moderado, inflación controlada y mejoras en el empleo. Estas condiciones generan un contexto favorable para el desarrollo de actividades de exportación, especialmente para empresas del sector agroindustrial como FrutiGolondrina, que pueden beneficiarse de la estructura productiva del país, la dolarización y el marco estable que incentiva el emprendimiento y la inversión.

4.1.3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis situacional interno permite identificar las características, capacidad y ventajas competitivas que posee la MiPyme FrutiGolondrina en relación con la pulpa de arazá. Esta revisión incluye la descripción técnica y nutricional del producto, así como un breve panorama de la competencia nacional, lo cual contribuye a evaluar su posicionamiento frente a otros actores en el mercado.

Descripción del Producto

La pulpa de fruta de arazá ha ganado notable aceptación debido a sus propiedades nutricionales y su versatilidad en la industria alimentaria, especialmente en la elaboración de jugos, helados, salsas y otros derivados. El arazá, una fruta tropical de origen amazónico, posee un sabor ácido y refrescante que la convierte en una opción atractiva para el consumidor. Su alto contenido de vitamina C, antioxidantes y fibra contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico y mejora la digestión. Cuando es procesada adecuadamente, la pulpa de arazá adquiere una vida útil prolongada, lo que permite su presentación en el mercado como un ingrediente fresco, de calidad y accesible. La MiPyme FrutiGolondrina, ubicada en la parroquia El Chical, ha apostado por este producto por su potencial tanto en el mercado local como en el internacional. Gracias a técnicas eficientes de extracción y conservación, la pulpa mantiene sus propiedades, proyectándose como un insumo exótico y saludable, especialmente atractivo para consumidores interesados en productos naturales y sostenibles.

Además, la pulpa de arazá destaca por su adaptabilidad y potencial de innovación en nuevos productos. En un contexto de creciente demanda por alimentos saludables, orgánicos y funcionales, especialmente en mercados como Estados Unidos, Europa y Asia, FrutiGolondrina se perfila con una clara oportunidad de expansión internacional. Las tendencias actuales favorecen el consumo de productos nutritivos y naturales, lo que posiciona a la pulpa de arazá como una alternativa con valor agregado.

Este producto no solo está dirigido al consumidor final interesado en mejorar su bienestar, sino también a empresas del sector alimentario que buscan diversificar su portafolio con ingredientes exóticos y funcionales. Al mismo tiempo, la pulpa de arazá elaborada por FrutiGolondrina representa una propuesta innovadora, alineada con las tendencias globales de consumo responsable.

Su calidad, origen sustentable y propiedades nutricionales son factores clave para su inserción y competitividad en los mercados internacionales. A continuación, en la Tabla 43 se presenta la información nutricional de la pulpa de arazá:

Tabla 54. Información nutricional del producto.

Información nutricional	Tamaño por porción: 60g
Tamaño por envase	500g
Energía (Calorías)	98 KJ (23.5 Kcal)
Energía de grasa (Cal. de grasa)	0 KJ (0 kcal)
% Valor diario	
Grasa Total	0.5g (1%)
Ácidos Grasos Saturados	0g (0%)
Colesterol	0mg (0%)
Sodio	10mg (1%)
Carbohidratos Totales	6g (2%)
Fibra Total	1g (4%)
Azúcares	4g (4%)
Proteína	0.5g (1%)
Ácido Ascórbico (Vitamina C)	30mg (50%)

Fuente: MiPyme FrutiGolondrina (2024)

La tabla presenta las características técnicas de la pulpa de arazá, destacando sus atributos físicos, nutricionales y de calidad. Se trata de un producto natural que sobresale por su pureza y sus beneficios para la salud. Esta información resulta fundamental para identificar su valor diferencial frente a la competencia y evaluar su potencial de internacionalización. A continuación, en la Tabla 44, se detalla la información técnica correspondiente al producto.

Tabla 55. Ficha técnica de la pulpa de arazá.

Características	Descripción
Nombre Común	Arazá
Nombre Específico	<i>Eugenia stipitata</i>
Nombre del Producto	Pulpa de arazá
Partida Arancelaria	081190
Descripción Arancelaria	Frutas u otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor.
Descripción del Producto	Producto natural de pulpa de arazá, sin conservantes, libre de grasas y colesterol.
Ingredientes	100% pulpa de arazá
Lugar de Elaboración	MiPyme FrutiGolondrina de la parroquia El Chical
Presentación y Empaque Comercial	Funda flexible al vacío – contenido 500 g
Unidad de Medida	Gramos
Conservación para el Consumidor	Mantener en congelación y refrigerar antes y después de su uso
Período de Vida Útil	180 días
Código BPM o Permiso	ARCSA-2022-28.3-0000007
Notificación Sanitaria	805370-ALN3715
Color	Amarillo intenso, característico del arazá
Sabor	Ácido, característico del arazá, libre de sabores extraños
Textura/Forma	Uniforme, libre de materia extraña
Propiedades Nutricionales	Vitamina C, compuestos fenólicos, provitamina A, fósforo y calcio
Capacidad Antioxidante	Alta capacidad antioxidante

Fuente: MiPyme FrutiGolondrina (2024)

Competencia del producto a nivel nacional

En el mercado ecuatoriano operan diversas empresas dedicadas a la producción y comercialización de pulpas de frutas. Estas organizaciones ofrecen productos tanto naturales como congelados, orientados a satisfacer la demanda del consumidor

local e internacional. La Tabla 45 presenta algunas de las principales empresas competidoras y su ubicación geográfica.

Tabla 56. Empresas competidoras a nivel nacional.

Nombre de la Empresa	Logotipo	Provincia
LEAF COMPANY		Guayas
ALIMENTOS DEL HUERTO		Pichincha
NATURALIA		Guayas
PROALVA		Pichincha
HEALTHY FOOD		Pichincha

La presencia de empresas como LEAF Company, Naturalia y Healthy Food en el mercado nacional evidencia una oferta consolidada de pulpas de frutas, con énfasis en productos naturales y congelados. Sin embargo, la mayoría de estas compañías operan a gran escala y están ubicadas en zonas urbanas, lo que revela un nicho potencial para FrutiGolondrina: la oferta de pulpa de arazá como un producto diferenciado, con atributos de origen amazónico, sustentabilidad y alto valor nutricional. Esta ventaja competitiva permitiría posicionar a la empresa en un segmento de consumidores que valoran lo exótico y saludable, tanto en el mercado local como en el internacional.

4.1.3.2. Entrevistas a grupo de expertos

Entrevista aplicada al Gerente de la MiPyme FrutiGolondrina.

La empresa MiPyme FrutiGolondrina, situada en la parroquia El Chical, perteneciente al cantón Tulcán, en la provincia del Carchi, es un emprendimiento familiar con tres años de historia, que ha logrado establecerse como líder en la producción de pulpa de arazá en la zona. La organización se compone de cinco miembros pertenecientes a una misma familia, quienes han establecido una estructura organizativa encabezada por el progenitor en calidad de gerente general, complementada por funciones administrativas, operativas, financieras y de ventas ejercidas por los restantes miembros.

FrutiGolondrina no posee terrenos propios destinados al cultivo, sino que se apoya en la adquisición de materias primas de los agricultores locales de la parroquia, lo que promueve el crecimiento económico de la comunidad. Su capacidad productiva fluctúa entre 800 y 1,000 unidades mensuales de pulpa en presentaciones de 250 y 500 gramos, en función de la estacionalidad del arazá, cuya recolección se realiza predominantemente entre los meses de agosto y diciembre. Para asegurar la provisión anual, la organización opta por la congelación, confrontando obstáculos vinculados con las variaciones climáticas y la naturaleza transitoria del cultivo.

La cadena de producción comprende etapas rigurosas de control que se inician con la recepción y limpieza del fruto, seguidas por fases como pelado, licuado, tamizado, enfriamiento, envasado, etiquetado y congelación. Estas prácticas garantizan la adhesión a las regulaciones sanitarias y criterios de calidad, respaldados por certificados que se actualizan anualmente.

Para la promoción y comercialización de su producto, FrutiGolondrina emplea plataformas digitales como Facebook, WhatsApp y catálogos electrónicos, distinguiéndose por su coste reducido y accesibilidad amplia. A pesar de que la organización no participa habitualmente en exposiciones comerciales, ha detectado un mayor éxito en urbes de clima cálido como Ibarra y Pimampiro, donde su producto ha recibido una aceptación favorable.

En su ubicación geográfica, la corporación no experimenta competencia directa; no obstante, productos alternativos como las pulpas de mora, naranjilla y guanábana constituyen una competencia indirecta. Para distinguirse, se implementan tácticas fundamentadas en las cuatro "P" del marketing: producto, precio, plaza y promoción, subrayando su orientación hacia precios competitivos debido a su modelo de gestión familiar adoptado.

En la actualidad, FrutiGolondrina no realiza exportaciones de su pulpa de arazá debido a una falta de comprensión de los procedimientos de exportación, los mercados potenciales y los requisitos requeridos para su comercialización a nivel internacional. Sin embargo, la organización percibe como factible incrementar su producción a través de acuerdos con otras asociaciones de la parroquia, lo cual propiciaría la incursión en mercados internacionales y propiciaría un incremento en sus ventas. Menciona que se estimaría un incremento del 50% en la producción estimada a mercados internacionales.

La estrategia de FrutiGolondrina se enfoca en establecer la pulpa de arazá como un producto exótico y saludable, respaldado por un registro sanitario, tanto en mercados nacionales como internacionales. A pesar de que el fruto permanece inexplorado en ciertas regiones de Ecuador y en el extranjero, su unicidad y el incremento del interés global por productos naturales presentan oportunidades considerables.

Con una orientación hacia la innovación, la implicación familiar y la construcción de alianzas estratégicas, FrutiGolondrina anticipa un crecimiento sostenible. Además, se contempla que, con las modificaciones requeridas en los ámbitos de producción, promoción y logística, la organización posee el potencial de convertirse en un referente en la exportación de productos derivados del arazá.

Entrevista aplicada a PROECUADOR.

El ingeniero Oscar Ruano, Especialista Sectorial de la Zona 1, identificó el potencial de Ecuador para exportar pulpa de arazá a mercados internacionales, incluyendo Estados Unidos, Canadá, España y Alemania. Esta fruta exótica y no convencional posee un considerable atractivo en mercados nostálgicos, en particular para las comunidades latinas, así como en segmentos de interés en alimentos saludables.

En lo que respecta a las condiciones de exportación, se destaca la necesidad de certificaciones de Trazabilidad, Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs), ISO 22000 y FDA como requisitos esenciales para acceder a mercados de desarrollo.

Respecto al consumidor, se recomienda llevar a cabo una adaptación adecuada, contemplando la implementación de modificaciones en el producto que se alineen con las preferencias y gustos del mercado objetivo, particularmente en los mercados de entrenamiento. Se recomienda optar por productos sin endulzantes incorporados y con procesos antisépticos para prolongar la duración y asegurar la calidad.

En el proceso logístico, es esencial mantener una cadena de frío a $-14\text{ }^{\circ}\text{C}$ para preservar la calidad del producto. Adicionalmente, es esencial tener en cuenta que los procedimientos de almacenamiento y transporte sean apropiados para la mercancía. Es importante destacar que las exportaciones de menor envergadura pueden llevarse a cabo por medio aéreo, mientras que los envíos de mayor envergadura son más eficaces mediante el transporte marítimo.

En relación con las tácticas para ingresar al mercado global, se destaca que las organizaciones deben adquirir certificaciones internacionales, tales como el sello FairTrade, Rainforest Alliance y GlobalG.A.P., con el objetivo de consolidar la sostenibilidad social y ambiental del producto. Además, se otorga prioridad a la innovación mediante el incremento del valor del producto a través de mejoras en la cadena productiva y la adaptación de los empaques a las exigencias del mercado. Se sugiere la colaboración con entidades como ProEcuador, FedExport y Corpore para optimizar la comercialización.

El arazá no cuenta con un competidor directo en términos de sabor, aroma, color y acidez, lo que lo sitúa como un producto singular. Entre sus principales beneficios se destacan las características organolépticas que confieren un perfil de sabor y olor distintivo que lo convierten en un producto atractivo para el consumidor final. Además, su precio de alta gama, a pesar de su producción limitada, lo sitúa en un nicho de mercado de alta gama.

Se destacan como desafíos primordiales la limitada producción, dado que, en la actualidad, no se logra el volumen requerido para cumplir con la demanda internacional (4,000 a 5,000 kg). Adicionalmente, la ausencia de líneas de crédito para certificaciones y procesos internacionales representa una barrera persistente para los productores de pequeña escala.

Las restricciones arancelarias se centran en la Unión Europea, donde las pulpas están sujetas a un gravamen del 0% con la declaración juramentada de origen. Sin embargo, impuestos adicionales como el Impuesto al Valor Agregado fluctúan en función del país. En contraste, en Estados Unidos, la falta de un acuerdo de libre comercio conlleva costos adicionales. En el ámbito de las no arancelarias, se destaca la necesidad de adherirse a las regulaciones establecidas por la Food and Drug Administration (FDA) en Estados Unidos, que demanda 13 etapas para la aprobación fitosanitaria del producto y cumplir con los elevados estándares de calidad exigidos en mercados desarrollados.

Para concluir, la pulpa de arazá constituye una oportunidad singular para diversificar la oferta exportable de Ecuador. No obstante, su éxito estará condicionado por una planificación apropiada, la obtención de certificaciones internacionales y la implementación de estrategias promocionales adaptadas a los mercados objetivo.

Entrevista aplicada a AGROCALIDAD.

En el contexto de la elaboración del plan estratégico para la exportación de pulpa de arazá al mercado internacional por parte de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) FrutiGolondrina, se realizó una entrevista con el Magíster Fenderman Villarreal, Director Distrital Tipo B de Agrocalidad Carchi. A continuación, se expondrán los descubrimientos más significativos.

En relación con la producción de arazá en Carchi, se destaca que, en la actualidad, la provincia no cuenta con un registro oficial de dicha producción, dado que Agrocalidad no ha recibido solicitudes para este procedimiento. La documentación de cultivos se lleva a cabo exclusivamente a solicitud de los productores, a excepción de situaciones específicas estipuladas por el Ministerio de Agricultura. Esto evidencia una ausencia de organización y formalización entre los productores agrícolas locales que muestran interés en la producción de arazá.

La pulpa de arazá posee importantes ventajas competitivas en mercados internacionales, especialmente en naciones de la Unión Europea como Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia e Italia, donde ya se ha implementado una liberalización comercial para productos de esta naturaleza. No obstante, el principal inconveniente reside en la insuficiente difusión del producto a escala local y nacional, lo que restringe su reconocimiento y aceptación en los mercados. Adicionalmente, no se ha realizado un esfuerzo en la preparación del producto para su exportación, lo que constituye un obstáculo adicional.

La industrialización del arazá posee un potencial considerable para la creación de oportunidades comerciales. El proceso de procesamiento del fruto no solo incrementa su valor añadido, sino que también optimiza su conservación y facilita la generación de subproductos derivados. Este hecho establece a la pulpa de arazá como un producto estratégico para la diversificación de la oferta de exportación.

La adherencia a los criterios fitosanitarios y sanitarios es fundamental para la exportación de la pulpa de arazá, lo que implica una inspección en el punto de entrada, la utilización de embalajes nuevos y de primer uso, así como una certificación que acredite que el producto está exento de plagas, tierra e impurezas.

En lo que respecta a las frutas, se requiere la eliminación de moscas presentes en las mismas, pertenecientes a géneros como *Ceratitis*, *Anastrepha* y *Toxotrypana*. Se sugiere asimismo la implementación de medidas poscosecha rigurosas, tales como la utilización de mallas, guantes y una formación apropiada del personal.

Para concluir, la exportación de pulpa de arazá constituye una oportunidad de considerable relevancia para la MiPyme FrutiGolondrina. Sin embargo, su éxito estará condicionado por una planificación estratégica que incorpore el cumplimiento de requisitos internacionales, la indagación de mercados y un enfoque definido hacia la industrialización y comercialización del producto.

4.1.4. Proyecciones de estudio

Con el fin de prever futuros escenarios comerciales y respaldar la viabilidad de exportación de pulpa de arazá de la empresa FrutiGolondrina, se realizaron

proyecciones basadas en datos históricos y criterios estadísticos fiables. Se utilizaron dos métodos complementarios: el crecimiento anual promedio y el modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Estas metodologías facilitan el modelado del comportamiento de variables a lo largo del tiempo y la proyección de sus futuros valores potenciales.

4.1.4.1. Tasa de crecimiento promedio anual

Este método se utilizó como primera aproximación para determinar la tendencia de crecimiento de variables como importaciones y exportaciones. La fórmula aplicada

$$\text{Tasa - crecimiento} = (V_f - V_i) \cdot 100/n$$

Donde:

- V_f : valor final del período
- V_i : valor inicial del período
- n : número de años del intervalo analizado

Este cálculo permitió identificar la tasa media de variación anual de los flujos comerciales entre los años 2020 y 2023, base que luego se utilizó para estimar el comportamiento esperado en el quinquenio siguiente (2024–2028).

4.1.4.2. Modelo de regresión lineal por mínimos cuadrados

Para una estimación más robusta y ajustada a la tendencia histórica, se empleó el método estadístico de mínimos cuadrados, que busca encontrar la línea de tendencia que mejor se ajusta a los datos observados. La ecuación general del modelo es:

$$Y = a + bx$$

Donde:

- y : valor proyectado para el año xxx
- a : intercepto (ordenada al origen)
- b : pendiente (representa el cambio anual estimado)
- x : periodo (años)

Los coeficientes a y b fueron calculados con las siguientes fórmulas:

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Donde:

- n: número de periodos (años) considerados
- $\sum x$: suma de los años del periodo
- $\sum y$: suma de los valores observados
- $\sum xy$: suma del producto de cada año con su valor respectivo
- $\sum x^2$: suma de los cuadrados de los años

Este modelo se aplicó tanto a las exportaciones como a las importaciones de la subpartida arancelaria 081190 (otras frutas congeladas), y también a la oferta ecuatoriana. A partir de estas estimaciones, se obtuvieron proyecciones para el periodo 2024–2028, lo cual resulta estratégico para evaluar la demanda potencial y definir escenarios de entrada en los mercados de Estados Unidos, China y Tailandia.

En conclusión, el uso conjunto de estas técnicas estadísticas permitió construir un panorama prospectivo confiable y detallado, clave para sustentar el proceso de internacionalización de FrutiGolondrina, especialmente en mercados de alta exigencia como los analizados. Las proyecciones obtenidas también permiten identificar márgenes de crecimiento, riesgos potenciales y capacidades logísticas requeridas para responder eficientemente a la futura demanda.

4.1.4.1. Oferta en Origen

Tabla 57. Proyecciones de la oferta exportable de pulpa de arazá producida por la empresa FrutiGolondrina

	Unidades	Peso individual	Peso Total en gramos	Peso Total en kilogramos
Mensual	500	500gramos	250000	250
Anual	6000		3000000	3000

La tabla presenta un plan de producción y venta fundamentado en un empaque estandarizado de 500 gramos, que es la presentación más solicitada por los consumidores en el mercado objetivo. De acuerdo con el gráfico, la estimación mensual llega a 500 unidades, equivalentes a 250.000 gramos, o sea, 250 kilogramos.

Esta cantidad se multiplica por doce para la proyección anual, dando 6.000 unidades, que equivalen a 3.000.000 gramos o 3.000 kilogramos de producto terminado al año.

Este volumen es relevante al considerar la naturaleza del producto (pulpa de fruta congelada) y las condiciones de exportación. Con una producción anual de tres toneladas, la compañía podría cumplir con un primer envío de exportación hacia mayoristas en ciudades como Houston, donde la demanda de productos exóticos, naturales y funcionales sigue en aumento.

Logísticamente, una carga anual de 3.000 kilogramos representa cerca de 12 contenedores refrigerados de 250 kilogramos mensuales. Esta planificación se alinea con una estrategia de crecimiento gradual en el mercado externo, lo que reduce riesgos financieros y apoya el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad en el comercio internacional de alimentos congelados.

La matriz facilita una visualización clara y ordenada de la capacidad operativa de la empresa a corto y mediano plazo. Con una producción mensual de 250 kg y una capacidad anual de 3 toneladas, FrutiGolondrina se convierte en un nuevo integrante, con potencial para aumentar su presencia en el mercado de exportación de frutas procesadas, especialmente en nichos de valor, como frutas exóticas congeladas.

4.1.4.2. Proyecciones de las poblaciones de Estados Unidos – Houston y estratificada

Tabla 58. Población de EEUU, Houston y Estratificado

AÑO	EEUU	HOUSTON	ESTRATIFICADA 61%
2020	331.307.000	2.163.728	1.319.874
2021	332.453.000	2.188.206	1.334.806
2022	334.273.000	2.228.398	1.359.323
2023	337.014.000	2.273.864	1.387.057
2024	338.497.000	2.306.199	1.406.781
2025	340.391.100	2.343.259	1.429.388
2026	342.285.200	2.380.319	1.451.994
2027	344.179.300	2.417.379	1.474.601
2028	346.073.400	2.454.438	1.497.207

Fuente: Elaboración en base a la data de datos macro incluyendo proyecciones de población.

Una tendencia al alza constante en la población, tanto a nivel nacional como en Houston. En Estados Unidos, se nota un aumento de 331,3 millones en 2020 a una estimación de 346,07 millones en 2028, representando un crecimiento acumulado cercano al 4,46 % en ocho años. Específicamente en Houston, la población aumenta de 2.163.728 en 2020 a 2.454.438 en 2028, lo que representa un crecimiento de 13,4 % en ese lapso. Este aumento es significativo, ya que coloca a Houston entre las ciudades más activas del sur de Estados Unidos, con una elevada presencia de comunidades latinas y compradoras frecuentes de productos tropicales como pulpa de fruta.

La población estratificada crece de 1.319.874 en 2020 a 1.497.207 en 2028, lo que representa un incremento absoluto de 177.333 personas, es decir, un aumento del 13,43 % en el segmento más importante para el producto de FrutiGolondrina. El estudio poblacional indica que el mercado objetivo en Houston se está expandiendo, tanto en cifras totales como en porcentaje de consumidores potenciales. Este aumento, junto con las proyecciones del país, apoya la viabilidad de la propuesta de exportación de pulpa de fruta, siempre que se desarrolle una estrategia focalizada en este nicho demográfico y se mantenga coherencia entre oferta, precio y distribución.

4.1.4.3. Consumo Nacional Aparente

Con el fin de estimar el consumo nacional aparente (CNA) de pulpas de frutas congeladas en el distrito aduanero de Houston-Galveston (Texas), se elaboró una tabla basada exclusivamente en los registros oficiales de importaciones y exportaciones. Dado que no se dispone de información sobre la producción nacional, se asumió que esta es nula, por lo que las variaciones en el mercado se explican únicamente por el balance entre importaciones y exportaciones.

El CNA se calculó como la diferencia entre las importaciones y exportaciones, expresadas en toneladas métricas (1 tonelada = 1000 kilogramos). Esta estimación proporciona una aproximación a la disponibilidad de producto en el mercado interno para el periodo 2023-2027, útil para evaluar el potencial de inserción de nuevos proveedores como FrutiGolondrina. En la tabla 52 se observa el cálculo de la demanda insatisfecha correspondiente a Estados Unidos.

Tabla 59. Consumo Nacional Aparente.

Año	Produc.	Importaciones (Kg)	Exportaciones (Kg)	Consumo Nacional Aparente (Kg)	Consumo Nacional Aparente (Toneladas)
2020	-	544.649.000	101.475.000	11.788.428	11.788
2021	-	609.699.000	109.838.000	13.296.303	13.296
2022	-	613.721.000	93.319.000	13.842.693	13.843
2023	-	565.704.000	103.619.000	12.291.461	12.291
2024	-	600.240.000	99.541.000	13.318.593	13.319
2025	-	606.958.700	98.532.300	13.524.142	13.524
2026	-	613.677.400	97.523.600	13.729.691	13.730
2027	-	620.396.100	96.514.900	13.935.240	13.935
2028	-	627.114.800	95.506.200	14.140.789	14.141

El Consumo Nacional Aparente (CNA), determinado por la diferencia entre importaciones y exportaciones de un producto, muestra con precisión el nivel de suministro que depende del comercio internacional. En Estados Unidos, no se reporta producción nacional significativa de estos productos, así que el consumo interno depende del volumen importado.

En 2020, el CNA fue de 11.788 toneladas, y en 2028 se espera alcanzar 14.141 toneladas, un aumento acumulado cercano al 20 % en ocho años. Esta tendencia creciente se sostiene constante con el tiempo, a pesar de algunas fluctuaciones anuales en las importaciones y exportaciones. En 2022, el consumo llegó a un máximo de 13.843 toneladas, debido a una disminución en las exportaciones (93.319.000 kg) y un nivel estable de importaciones.

Este comportamiento muestra que la demanda de productos como la pulpa de fruta congelada es constante y creciente, lo que refuerza la estrategia de entrada en el mercado estadounidense. La escasa producción interna en este segmento indica una fuerte dependencia de proveedores externos, lo que constituye una oportunidad crucial para exportadoras como FrutiGolondrina.

4.1.4.4. Demanda Insatisfecha

Este análisis se basa en la necesidad de entender el consumo de productos frutales procesados el mercado de EEUU., especialmente en el área metropolitana de Houston. Se encuentra en una situación de producción nacional inexistente, donde

el suministro depende completamente de las importaciones netas. Así, el Consumo Nacional Aparente (CNA) se obtiene al restar exportaciones del total de importaciones anuales. Para centrar el análisis en la región deseada, se asume conservadoramente que solo el 10% del CNA va al distrito aduanero Houston-Galveston, lo que permite estimar el consumo real en la zona.

La metodología se enfoca en el 61% de la población de Houston, con edades de 15 a 64 años, que tiene mayor inclinación hacia el consumo de alimentos funcionales congelados o tropicales. En este ámbito, se estima un consumo promedio de 1,5 kg por persona al año, cifra que incluye el uso doméstico e industrial de estos productos. Con estos datos, se estima una demanda teórica de pulpa en kilogramos para cada año del periodo 2020–2028. Finalmente, la demanda insatisfecha surge de la discrepancia entre la demanda teórica y la cantidad real disponible, que representa el 10% del CNA, evidenciando el mercado no cubierto por la oferta actual.

Tabla 60. Cálculo de la demanda insatisfecha internacional de pulpa de arazá – EEUU.

Año	Produc (Tn)	Import (Kg)	Export (Kg)	Consumo Nacional Aparente (Kg)	Real (Kg)	Recomendado (Kg)	Déficit De Consumo (Kg)	Población Houston	Población Estratificada 61%	Demanda Insatisfecha Kg	COBERTURA Kg%
2020	-	544.649.000	101.475.000	11.788.428	11.788	331.307.000	0,04	3,28	-3,24	2.163.728	
2021	-	609.699.000	109.838.000	13.296.303	13.296	332.453.000	0,04	3,28	-3,24	2.188.206	
2022	-	613.721.000	93.319.000	13.842.693	13.843	334.273.000	0,04	3,28	-3,24	2.228.398	
2023	-	565.704.000	103.619.000	12.291.461	12.291	337.014.000	0,04	3,28	-3,24	2.273.864	
2024	-	600.240.000	99.541.000	13.318.593	13.319	338.497.000	0,04	3,28	-3,24	2.306.199	3024 0.0066%
2025	-	606.958.700	98.532.300	13.524.142	13.524	340.391.100	0,04	3,28	-3,24	2.343.259	3024 0.065%
2026	-	613.677.400	97.523.600	13.729.691	13.730	342.285.200	0,04	3,28	-3,24	2.380.319	3024 0.064%
2027	-	620.396.100	96.514.900	13.935.240	13.935	344.179.300	0,04	3,28	-3,24	2.417.379	3024 0.065%
2028	-	627.114.800	95.506.200	14.140.789	14.141	346.073.400	0,04	3,28	-3,24	2.454.438	3024 0.062%

El estudio muestra que la demanda de la población estratificada excede consistentemente los 2,1 millones de kilogramos al año, llegando a 2,45 millones de kg en 2028. Por el contrario, la cobertura de consumo real sigue siendo baja, produciendo un déficit anual estimado de 3,24 kg por persona, lo que crea un entorno favorable para nuevos proveedores. En este contexto, FrutiGolondrina estima una capacidad exportable de 3.024 kg en 2024, aumentando gradualmente a 3.153 kg en 2028. A pesar de la mejora en volumen, la cuota de mercado sigue siendo baja, variando entre 0,0066% en 2024 y 0,064–0,065% entre 2025 y 2027, para luego caer a 0,062% en 2028. Esta disminución relativa se debe al rápido aumento de la demanda insatisfecha, que crece en más de 245.000 kg en el período estudiado, ampliando la brecha entre el mercado y la oferta actual.

4.1.5. Estudio técnico

Este estudio técnico detalla los aspectos físicos y operativos que respaldan la producción de pulpa de arazá en la MiPyme FrutiGolondrina, incluyendo información indispensable para demostrar la factibilidad productiva y logísticas del proyecto de exportación.

4.1.5.1. Localización de la Empresa

La localización de una empresa es un factor estratégico que incide directamente en su eficiencia operativa, logística y comercial. En el caso de la MiPyme FrutiGolondrina, su ubicación ha sido seleccionada considerando tanto criterios de accesibilidad a la materia prima como de conectividad con los mercados destino. A continuación, se detalla la macro y micro localización de las instalaciones.

Macro Localización

La macro localización facilita la identificación global de las instalaciones de la MiPyme FrutiGolondrina, ubicadas en la parroquia El Chical, perteneciente a la provincia del Carchi, en la región septentrional del Ecuador.

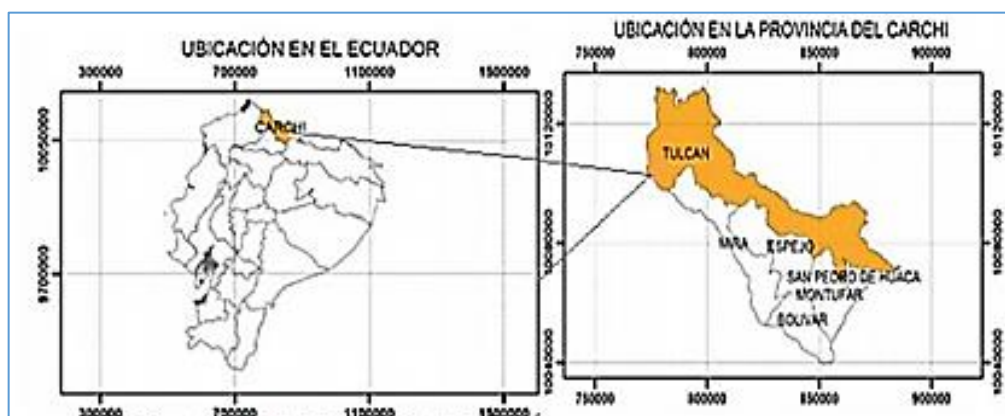


Figura 18. Macro localización de la MiPyme FrutiGolondrina.

Fuente: Moncada (2017)

Micro Localización

La micro localización facilita la identificación precisa del emplazamiento de las instalaciones de la MiPyme FrutiGolondrina, detallando su localización precisa en la parroquia El Chical, perteneciente a la provincia del Carchi.

Esto comprende características particulares que facilitan su identificación y acceso dentro del ámbito geográfico delimitado.

Ubicación

- **Provincia:** Carchi
- **Cantón:** Tulcán
- **Parroquia:** El Chical

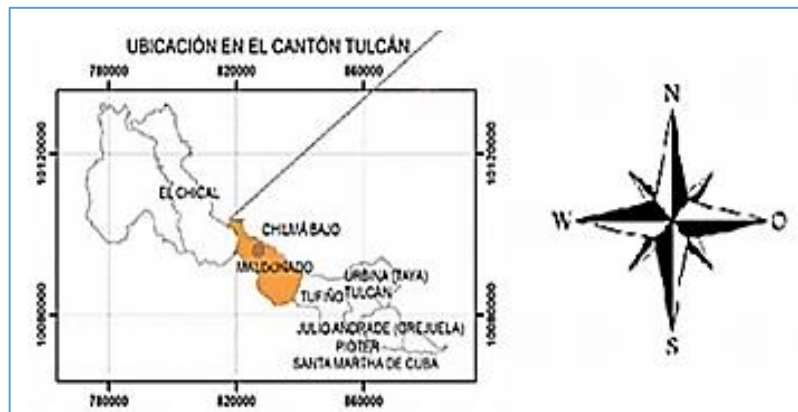


Figura 19. Ubicación del cantón Tulcán

Fuente: Moncada (2017)

4.1.5.2. Ingeniería del Proyecto

La ingeniería del proyecto contempla aspectos técnicos fundamentales para el desarrollo eficiente de las actividades productivas de la MiPyme FrutiGolondrina. Esta sección analiza la distribución del espacio físico, así como de la capacidad instalada y operativa de la planta, con el fin de garantizar el cumplimiento de estándares de calidad, continuidad en el abastecimiento y eficiencia logística.

Distribución del Espacio Físico

La distribución física de la planta ha sido planificada de manera funcional, permitiendo una secuencia lógica de actividades desde la recepción de la fruta hasta la expedición del producto final. Cada área cumple un propósito específico dentro del proceso de producción de la pulpa de arazá, lo que contribuye a la eficiencia operativa y a mantener los estándares de calidad e inocuidad.

A continuación, en la Tabla 61 se presenta una descripción detallada de la organización y funcionalidad de los espacios operativos que conforman la planta:

Tabla 61. Distribución del espacio físico de la planta de producción

Área	Dimensiones (m)	Superficie Aproximada (m ²)	Descripción
Área de Recepción de Materia Prima	6 x 5	30	Espacio para inspección, pesaje y control de calidad de la fruta.
Zona de Lavado y Desinfección	5 x 5	25	Área equipada con lavadoras industriales para eliminar residuos.
Área de Procesamiento	8 x 7	56	Espacio para despulpadoras, filtrado y refinamiento de la pulpa.
Zona de Envasado y Sellado	6 x 5	30	Área con selladoras al vacío y empaques para conservación.
Cuarto Frío y Almacenamiento	8 x 6	48	Espacio de almacenamiento con congeladores industriales.
Zona de Expedición y Carga	6 x 6	36	Área para embalaje final y despacho del producto.
Oficinas Administrativas	6 x 4	24	Espacio para gestión administrativa, logística y supervisión.
Pasillos y Áreas de Circulación	-	30	Espacios de tránsito para facilitar el flujo del personal y materiales.
Total, Aproximado	-	279 m²	Distribución total de la planta de producción.

La planta de producción está diseñada con un enfoque funcional, garantizando un flujo lógico desde la recepción de la materia prima hasta la expedición del producto final. La distribución total de 279 m² permite optimizar los tiempos de procesamiento, reducir riesgos de contaminación cruzada y facilitar el control operativo. Este diseño contribuye significativamente a mantener la calidad del producto y mejorar la eficiencia logística.

Capacidad Instalada para la exportación

La capacidad instalada permite estimar el volumen máximo de producción que puede alcanzar la planta bajo condiciones normales de operación. Esta se expresa tanto en unidades como en kilogramos, considerando la estacionalidad del producto y la capacidad mensual y anual de procesamiento. La Tabla 62, resume estos datos.

Tabla 62. Capacidad instalada

Descripción	Valor	Unidad	Comentarios
Producción Mensual Promedio (unidades)	2016	Unidades	Promedio de unidades producidas mensualmente.
Producción Anual Promedio (unidades)	24193	Unidades	Estimación de producción total anual.
Capacidad Instalada Anual (kg)	5,400/	Kilogramos	Equivalente a la producción anual en kilogramos (500g por unidad).
Tiempo de Operación Anual	12	Meses	Capacidad operativa a lo largo del año.
Estacionalidad (meses de producción baja)	4	Meses	Durante estos meses, la producción es más baja debido a la estacionalidad.

La planta cuenta con una capacidad instalada de 5.400 kg anuales, equivalente a 10800 unidades de pulpa de arazá. Esta capacidad está sujeta a una estacionalidad de cuatro meses con baja producción, lo que implica la necesidad de estrategias para mantener un flujo constante de materia prima o almacenamiento en temporadas altas. La infraestructura disponible permite una operación continua durante todo el año, ajustándose a las condiciones del entorno.

Capacidad Operativa

La capacidad operativa refleja el volumen real que la planta puede producir con fines comerciales, especialmente el destinado a la exportación. Se establece con base en la eficiencia productiva y la planificación logística, considerando también el crecimiento proyectado en los mercados internacionales. En la Tabla 63, se detalla la descripción, valor, unidad y comentarios respectivamente.

Tabla 63. Capacidad operativa

Descripción	Valor	Unidad	Comentarios
Producción Total Anual (toneladas)	5.4	Toneladas	Total de pulpa de arazá producida anualmente.
Producción Exportable (toneladas)	3.78	Toneladas	Porcentaje destinado a exportación.
Producción Exportable (unidades)	7,560	Unidades	Total de unidades exportables a mercados internacionales.
Capacidad Operativa Anual (kg)	3,780	Kilogramos	Capacidad exportable anual en kilogramos.




Descripción	Valor	Unidad	Comentarios
Proyección de Crecimiento Anual	1.25%	Porcentaje	Crecimiento anual proyectado en la capacidad operativa.
Destino de Exportación Principal	Estados Unidos	-	Mercado principal de exportación identificado en la investigación.

La capacidad operativa permite a la empresa destinar aproximadamente el 70% de su producción total al mercado de exportación, lo que representa 3.78 toneladas anuales o 7560 unidades. Esta proyección evidencia el potencial exportador de FrutiGolondrina, especialmente hacia Estados Unidos, que se perfila como el principal destino Comercial. El crecimiento estimado del 1.25% anual refleja un desarrollo progresivo acorde con la demanda internacional y la mejora continua de procesos.

4.1.5.3. Maquinaria

La empresa ha realizado inversiones estratégicas para adquirir equipos que optimicen cada etapa de la producción de pulpa de fruta, desde la limpieza hasta el envasado y conservación, garantizando estándares de inocuidad, higiene y eficiencia operativa. La Tabla 64, presenta de manera detallada la maquinaria con la que cuenta la empresa para llevar a cabo su proceso de producción:

Tabla 64. Maquinaria

Maquinaria	
<p>Despulpadora de fruta: separa la pulpa comestible de las cascara y las semillas, facilitando la obtención del producto listo para su procesamiento.</p>	
<p>Selladora: cierra herméticamente los envases, asegurando la conservación y protección del producto durante su almacenamiento y transporte.</p>	
<p>Balanza industrial: se utiliza para pesar las cantidades de pulpa con precisión, facilitando el control y la dosificación durante el proceso productivo.</p>	

Maquinaria

Lavadora de fruta: se encarga de limpiar el fruto antes de su procesamiento, eliminando impurezas y garantizando la higiene del producto final.



Pasteurizadora: elimina microorganismos mediante calor controlado, asegurando un producto inocuo y de mayor duración.



Extractora: separa la pulpa de la cascara y semillas, obteniendo el producto listo para su procesamiento.



Envasadora: empaca la pulpa en envases adecuados, garantizando higiene, seguridad y conservación del producto.



Congeladores: utilizados para conservar el producto a bajas temperaturas, manteniendo su frescura, sabor y calidad por más tiempo.



Cocina industrial: utilizada para calentar y preparar grandes volúmenes del fruto, facilitando su procesamiento de forma eficiente y segura.



Termómetro digital: se usa para controlar con precisión la temperatura durante los procesos como la pasteurización, asegurando la calidad e inocuidad de la pulpa de arazá.



Mesa industrial: superficie resistente e higiénica para realizar tareas de preparación y manipulación de la fruta durante el proceso productivo.



La maquinaria adquirida por la empresa permite cubrir todas las etapas del proceso productivo, desde el tratamiento inicial del fruto hasta su conservación final. Esta infraestructura no solo eleva la calidad del producto, sino que también mejora la eficiencia operativa, minimizando tiempos y costos. La adecuada selección de equipos demuestra un enfoque estratégico para cumplir con las exigencias del mercado nacional e internacional.

4.1.5.4. Organización Empresarial

Una adecuada estructura organizacional permite a las empresas delimitar funciones, jerarquías y procesos de toma de decisiones. En el caso de FrutiGolondrina, esta estructura parte de una dinámica familiar y asociativa, la cual se encuentra en proceso de formalización para mejorar su funcionamiento interno.

Descripción de la Empresa

La MiPyme FrutiGolondrina es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de pulpa de fruta. Nació como una iniciativa local con fuerte enfoque en el trabajo asociativo y comunitario, promoviendo la transformación de frutas como el arazá. A continuación, se detallan sus datos institucionales.

- **Nombre de la Asociación:** MiPyme FrutiGolondrina
- **Número de asociados:** 5 asociados
- **Representante legal:** Edison Guis
- **Número de RUC:** 041511354001
- **Teléfono:** 0999819882
- **Correo electrónico:** luis_guis@outlook.com
- **Marca:** FrutiGolondrina, registrada desde 2021



Figura 20. Logo de la MiPyme FrutiGolondrina.

Fuente: MiPyme FrutiGolondrina (2024).

Organigrama Estructural

La organización actual de la MiPyme FrutiGolondrina opera bajo un esquema familiar con roles distribuidos de manera informal entre los miembros de la familia. El liderazgo recae principalmente en el padre, quien ejerce funciones de gerente general y representa a la empresa como socio mayoritario. Otros integrantes colaboran en áreas claves como la producción, ventas, administración y finanzas. Sin embargo, esta distribución carece de delimitaciones formales y puede generar ineficiencias operativas. Por tal motivo, se propone la implementación de un organigrama estructurado que defina funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos. Esta herramienta administrativa será clave para profesionalizar la gestión, fortalecer la coordinación entre áreas y facilitar la toma de decisiones orientadas al crecimiento sostenible de la empresa.

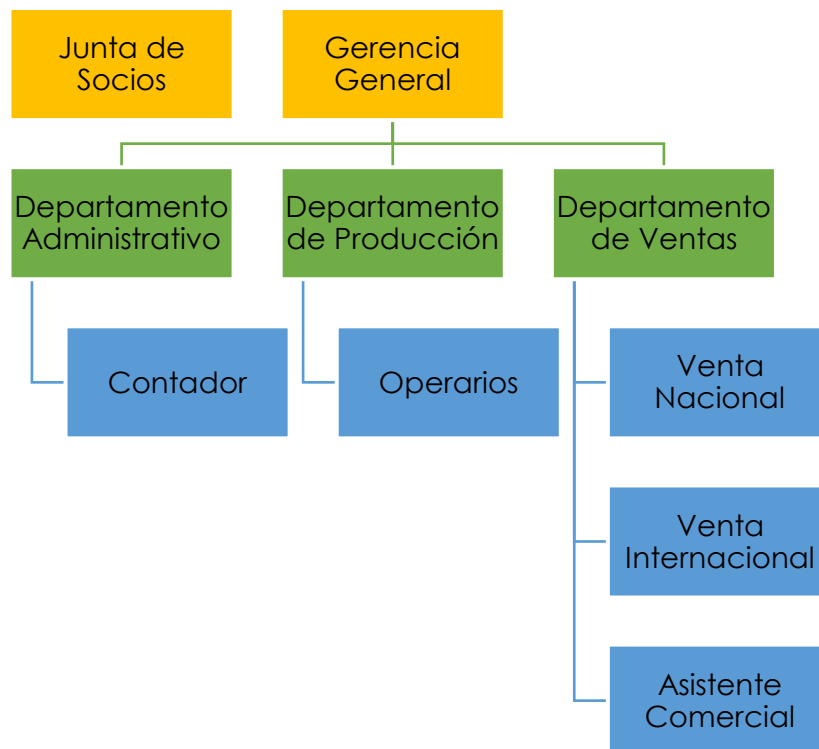


Figura 21. Organigrama FrutiGolondrina

Contar con una estructura organizacional formal permite a FrutiGolondrina avanzar hacia una gestión más eficiente y profesional, esencial para afrontar los desafíos del mercado internacional. Además, mejora la comunicación interna, clarifica las responsabilidades de cada miembro y sienta las bases para una expansión ordenada y estratégica.

4.1.5.5. Manual de Funciones.

Una manual de funciones delimita responsabilidades, establecer líneas de autoridad y definir los requisitos específicos de cada puesto, lo que contribuye a una mejor coordinación interna y al fortalecimiento profesional de la MiPyme FrutiGolondrina.

A continuación, desde la Tablas 65 hasta la Tabla 72, se describen los cargos clave de la organización, presentan los cargos clave, ordenados de mayor a menor jerarquía con su respectiva tabla y un breve análisis de su aporte dentro de la organización.

Tabla 65. Manual de funciones del gerente general

Denominación Del Cargo	Gerente General
Dependencia	Junta de Socios
Perfil del Cargo	Título de tercer nivel en Ingeniería, Administración de Empresas o afines.
Objetivo Principal	Mantener el control adecuado y una aplicación acorde a la organización. - Dirigir y supervisar las operaciones generales de la empresa.
Funciones o Responsabilidades	- Establecer estrategias de crecimiento y posicionamiento. - Representar legal y comercialmente a la empresa. - Gestionar recursos financieros y humanos. - Supervisar el cumplimiento de normas y regulaciones.

Tabla 66. Manual de funciones del contador

Denominación Del Cargo	Contador
Dependencia	Gerencia General
Perfil del Cargo	Licenciado en Contabilidad o Finanzas, con experiencia en auditoría y normativas fiscales.
Objetivo Principal	Mantener actualizados los registros financieros y asegurar el cumplimiento de obligaciones tributarias. - Llevar la contabilidad general de la empresa.
Funciones o Responsabilidades	- Gestionar declaraciones fiscales y pagos tributarios. - Elaborar informes financieros periódicos. - Controlar costos y presupuestos. - Apoyar en auditorías internas y externas.

Tabla 67. Manual de funciones del jefe de producción

Denominación Del Cargo	Jefe de Producción
Dependencia	Gerencia General
Perfil del Cargo	Ingeniero en Alimentos, Producción o carreras afines. Experiencia en procesos de manufactura.
Objetivo Principal	Garantizar la eficiencia y calidad en la producción de pulpa de arazá. - Supervisar los procesos de producción. - Controlar la calidad de los productos.
Funciones o Responsabilidades	- Coordinar el mantenimiento de equipos. - Asegurar el cumplimiento de normas sanitarias y de seguridad. - Gestionar los insumos y optimizar costos.

Tabla 68. Manual de funciones de los operarios de producción

Denominación Del Cargo	Operarios de Producción
Dependencia	Jefe de Producción
Perfil del Cargo	Educación secundaria o técnica en producción industrial o agroalimentaria.
Objetivo Principal	Realizar tareas operativas en la producción y empaque de la pulpa de arazá. - Manejar maquinaria de procesamiento de fruta.
Funciones o Responsabilidades	- Cumplir con normas de higiene y seguridad. - Realizar el envasado y almacenamiento del producto. - Reportar incidencias en la línea de producción.

Tabla 69. Manual de funciones del jefe de ventas

Denominación Del Cargo	Jefe de Ventas
Dependencia	Gerencia General
Perfil del Cargo	Licenciado en Marketing, Administración o afines. Experiencia en comercio nacional e internacional.
Objetivo Principal	Diseñar estrategias para incrementar las ventas y posicionar la marca. - Desarrollar planes de venta y expansión de mercados.
Funciones o Responsabilidades	- Coordinar con el equipo de ventas nacional e internacional. - Establecer relaciones comerciales con clientes y distribuidores. - Supervisar campañas de marketing y promoción.

Tabla 70. Manual de funciones del asistente comercial

Denominación Del Cargo	Asistente Comercial
Dependencia	Jefe de Ventas
Perfil del Cargo	Técnico o Licenciado en Administración, Marketing o afines.
Objetivo Principal	Apoyar en la gestión de ventas y servicio al cliente. - Gestionar pedidos y facturación.
Funciones o Responsabilidades	- Atender consultas de clientes. - Apoyar en estrategias de marketing y publicidad. - Mantener actualizada la base de datos de clientes.

Tabla 71. Manual de funciones del ejecutivo de ventas nacional

Denominación Del Cargo	Ejecutivo de Ventas Nacional
Dependencia	Jefe de Ventas
Perfil del Cargo	Profesional en Marketing o Administración. Experiencia en ventas de productos agroindustriales.
Objetivo Principal	Incrementar las ventas de pulpa de arazá en el mercado nacional. - Contactar y fidelizar clientes nacionales.
Funciones o Responsabilidades	- Negociar precios y condiciones de venta. - Analizar tendencias de consumo en el país. - Realizar reportes de ventas nacionales.

Tabla 72. Manual de funciones del ejecutivo de ventas internacional

Denominación Del Cargo	Ejecutivo de Ventas Internacional
Dependencia	Jefe de Ventas
Perfil del Cargo	Licenciado en Negocios Internacionales, Comercio Exterior o afines.
Objetivo Principal	Expandir la comercialización del producto en mercados internacionales. - Gestionar exportaciones y trámites aduaneros.
Funciones o Responsabilidades	- Contactar distribuidores internacionales. - Participar en ferias y eventos comerciales. - Monitorear la demanda en mercados internacionales.

La asignación clara de responsabilidades y perfiles fortalece la estructura interna de FrutiGolondrina, mejora la coordinación entre áreas y sienta las bases para el control de calidad y la expansión comercial mercado nacional como en el internacional.

4.1.5.6. Imagen Empresarial de la MiPyme FrutiGolondrina

La imagen empresarial representa la esencia, los valores y las aspiraciones de una organización. En el caso de la MiPyme FrutiGolondrina, esta se sustenta en su misión,

visión y objetivos estratégicos, que orienta su accionar hacia la sostenibilidad, el desarrollo comunitario y su proyección internacional. A continuación, se detallan estos elementos fundamentales.

Misión

“Somos una microempresa enfocada en la producción y comercialización de pulpa de fruta de arazá, reconocida por su compromiso con la calidad, sostenibilidad y cumplimiento de los estándares internacionales, impulsando el desarrollo agroecológico de la parroquia El Chical, Provincia del Carchi.”

Visión

“La MiPyme FrutiGolondrina será una empresa exportadora de pulpa de fruta de arazá, reconocida a nivel internacional por la excelencia de sus productos y su aporte al desarrollo socioeconómico de la comunidad de El Chical. Trabajaremos con altos estándares de calidad, generando oportunidades laborales y promoviendo prácticas sostenibles.”

Objetivos de la Empresa

La MiPyme FrutiGolondrina establece los siguientes objetivos estratégicos para guiar su desarrollo y consolidación:

- Expandir la comercialización de pulpa de arazá en mercados internacionales clave como Estados Unidos y Canadá.
- Incrementar la rentabilidad mediante la optimización de recursos y procesos productivos.
- Posicionar la marca FrutiGolondrina como un referente de calidad y sostenibilidad en el mercado internacional.
- Desarrollar e innovar constantemente en las presentaciones y empaques de sus productos para satisfacer las preferencias de los consumidores internacionales.
- Establecer relaciones comerciales duraderas mediante la fidelización de clientes y el cumplimiento de normativas internacionales.

La imagen empresarial de la MiPyme FrutiGolondrina, basada en su misión, visión y objetivos estratégicos, proyecta una identidad sólida orientada a la calidad, sostenibilidad y desarrollo local. Esta base institucional respalda su meta de posicionarse en mercados internacionales, consolidando su compromiso con el crecimiento empresarial y el impacto positivo en su comunidad.

4.1.5.7. Matriz FODA

El análisis FODA constituye una herramienta estratégica que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la MiPyme FrutiGolondrina, facilitando una visión integral para diseñar estrategias que fortalezcan su crecimiento y mitiguen riesgos. En la Tabla 73, se detallan los factores internos y externos más relevantes que inciden en su desarrollo empresarial.

Tabla 73. Matriz FODA de la MiPyme FrutiGolondrina

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Producción y Producto	- Producto exótico con alto valor nutricional.	- Limitada capacidad productiva y tecnológica.
	- Producción orgánica sin aditivos químicos.	- Falta de certificaciones internacionales que respalden la calidad del producto.
	- Potencial de diferenciación en el mercado internacional.	- Dificultades en la estandarización del producto para mercados extranjeros.
Mercado y Comercialización	- Creciente demanda global de productos naturales y saludables.	- Falta de experiencia en exportaciones y estrategias de marketing internacional.
	- Posibilidad de ingresar a nichos de mercado premium.	- Desconocimiento sobre los mercados objetivo y barreras comerciales.
Recursos Humanos y Financieros	- Acuerdos comerciales que facilitan el acceso a mercados internacionales.	- Dependencia de intermediarios para la comercialización.
	- Conocimiento tradicional sobre el cultivo del arazá.	- Recursos financieros limitados para inversión en infraestructura y promoción.
	- Mano de obra local disponible.	- Falta de formación en comercio exterior y normativas internacionales.
		- Acceso restringido a financiamiento para la expansión del negocio.

Factores Externos	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Entorno Económico y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos comerciales con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea que favorecen la exportación. - Tendencia mundial hacia el consumo de productos naturales y saludables. - Posibilidad de obtener financiamiento o subsidios para pequeñas empresas agroindustriales. - Posibilidad de implementar certificaciones orgánicas y de comercio justo para mejorar la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con productos sustitutos en el mercado internacional. - Barreras arancelarias y fitosanitarias en mercados de destino. - Fluctuaciones en los costos de exportación y logística. - Cambio climático y su impacto en la producción del arazá.
Aspectos Ambientales y Regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a programas de capacitación y asistencia técnica para pequeños productores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias estrictas en normativas de calidad y sanidad en mercados internacionales. - Dificultad para garantizar una producción sostenible y escalable sin afectar el ecosistema local.

La matriz FODA evidencia que la MiPyme FrutiGolondrina cuenta con ventajas competitivas significativas, como la naturaleza exótica y orgánica de su producto, así como una creciente demanda internacional de alimentos saludables, lo cuales representan una oportunidad para posicionarse en mercados diferenciados.

No obstante, se identifican debilidades estructurales relevantes, como la limitada capacidad tecnológica, la ausencia de certificaciones y el desconocimiento de los mercados externos, elementos que podrían limitar su competitividad. A esto se suman amenazas como las barreras comerciales, la inestabilidad logística y los efectos del cambio climático, que demandan estrategias sólidas para reducir su impacto.

Este diagnóstico integral constituye una base estratégica para fortalecer las capacidades internas de la empresa, capitalizar las oportunidades del entorno y diseñar planes de acción orientados a una expansión internacional sostenible.

4.1.5.8. Procesos

La identificación y gestión adecuada de los procesos productivos y comerciales son fundamentales para garantizar la calidad del producto, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. En esta sección se presenta el mapa de procesos de la MiPyme FrutiGolondrina, seguido de la descripción detallada del proceso de producción y comercialización de la pulpa de arazá.

Mapa de Procesos

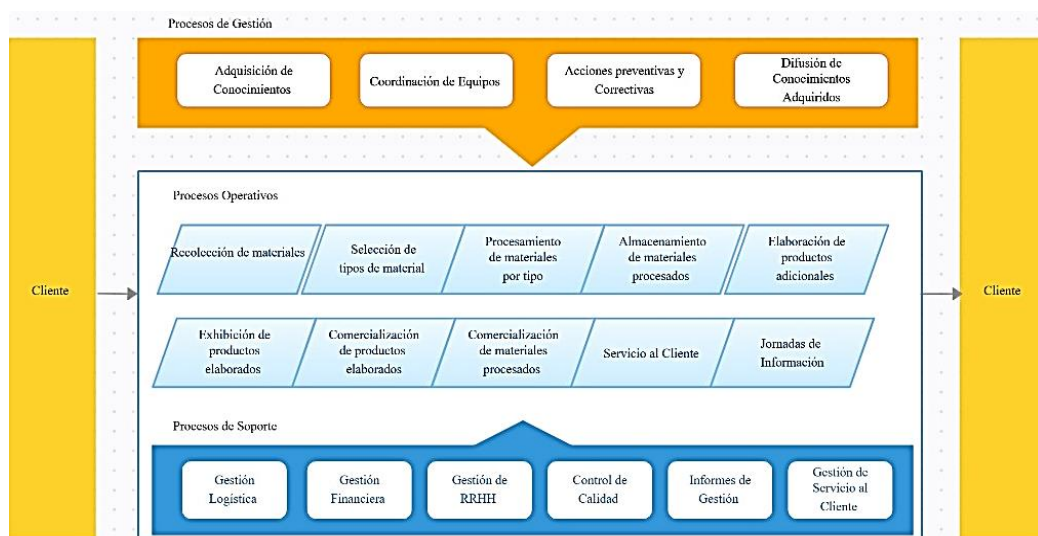


Figura 22. Mapa de Procesos de la MiPyme FrutiGolondrina.

Descripción del Proceso de Producción de Pulpa de Arazá

- 1) Recepción y selección de la fruta:** El proceso inicia con la recepción de frutos frescos de arazá provenientes de pequeños productores locales. Se realiza una inspección visual para seleccionar únicamente aquellos frutos que cumplen con criterios de madurez fisiológica, tamaño adecuado y ausencia de daños físicos o deterioro. Esta etapa es crucial para garantizar la calidad final de la pulpa procesada.
- 2) Lavado y desinfección:** Los frutos seleccionados se someten a un proceso de lavado con agua potable y posterior desinfección con soluciones inocuas autorizadas para la industria alimentaria. Este procedimiento elimina residuos de tierra, plaguicidas, y otros contaminantes que puedan afectar la seguridad del producto.

- 3) Despulpado:** Una vez higienizados, los frutos son trasladados al área de procesamiento, donde mediante equipos especializados (despulpadoras industriales) se extrae la pulpa separándola de las semillas, cáscara y fibras no comestibles. El despulpado se realiza bajo estrictos controles de higiene para preservar las propiedades organolépticas y nutricionales del arazá.

- 4) Pasteurización:** La pulpa obtenida se somete a un proceso de pasteurización controlada, donde se aplica calor a temperaturas específicas para eliminar microorganismos patógenos sin afectar el sabor, color ni valor nutricional del producto. Este tratamiento térmico garantiza la inocuidad de la pulpa y extiende su vida útil para su comercialización nacional e internacional.

- 5) Envasado y conservación:** Posteriormente, la pulpa pasteurizada se envasa en empaques de alta resistencia (bolsas o fundas selladas al vacío o envases plásticos grado alimenticio) en condiciones asépticas. Dependiendo del mercado de destino, el producto se puede congelar o mantener refrigerado para su almacenamiento y transporte.

- 6) Comercialización:** Finalmente, la pulpa de arazá es distribuida hacia los mercados nacionales e internacionales, cumpliendo con las normas de calidad y certificaciones exigidas por los clientes. La MiPyme FrutiGolondrina trabaja en alianza con cooperativas y asociaciones de productores para fortalecer su capacidad de negociación, mejorar la trazabilidad del producto y posicionar el arazá como una fruta exótica de alta demanda en mercados como Estados Unidos, Europa y Asia.

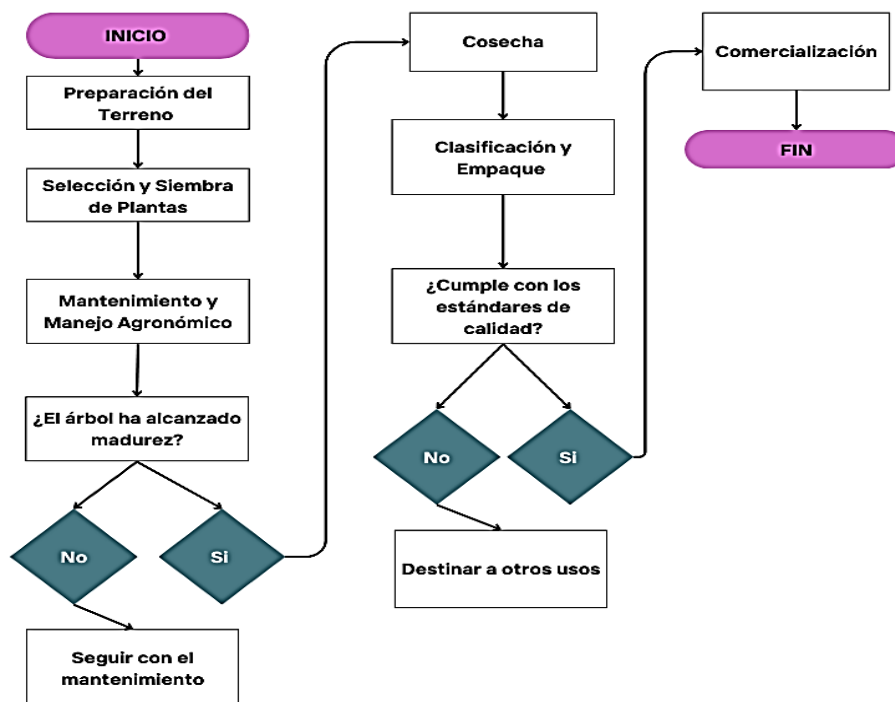


Figura 23. Proceso de producción de pulpa de fruta de pulpa de arazá en la parroquia El Chical

Descripción del Proceso de Comercialización de Pulpa de Arazá:

El proceso de comercialización de la pulpa de arazá es clave para posicionar el producto en mercados nacionales e internacionales de manera competitiva. Este proceso abarca desde la identificación de oportunidades comerciales hasta la entrega del producto al cliente final, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad, normas de inocuidad alimentaria y requisitos de exportación.

- 1) Identificación de Mercados Potenciales:** Previo a la venta, se realiza un estudio de mercado para identificar oportunidades en sectores locales e internacionales. Se analizan aspectos como la demanda de productos exóticos y funcionales, precios de mercado, regulaciones de importación, certificaciones requeridas (como HACCP, FDA) y tendencias de consumo en destinos como Estados Unidos, Europa y Asia.
- 2) Negociación y Establecimiento de Canales de Venta:** La pulpa de arazá puede comercializarse a través de distintos canales.

- **Venta directa:** Participación en ferias agroindustriales, exposiciones y plataformas de comercio electrónico especializadas en productos naturales.
- **Alianzas con distribuidores:** Acuerdos con empresas importadoras o distribuidores mayoristas que operen en mercados objetivo.
- **Exportación directa:** Envío de producto bajo contratos de compraventa internacional, cumpliendo con normativas de inocuidad, etiquetado y documentación aduanera. Las productoras reciben capacitación en habilidades de negociación internacional, comercio exterior y marketing para fortalecer su participación en la cadena de valor.

3) Preparación del Producto para la Venta: La pulpa de arazá debe cumplir con altos estándares de calidad para su exportación. Las actividades son:

- **Control de calidad:** Verificación de textura, sabor, color, pH y ausencia de contaminantes.
- **Empaque adecuado:** Uso de envases herméticos de grado alimenticio, rotulados conforme a las exigencias del país de destino.
- **Certificaciones:** Obtención de certificaciones de calidad e inocuidad, como BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y certificaciones fitosanitarias.

4) Distribución y Logística: El producto es transportado en condiciones óptimas para garantizar su conservación. Se consideran.

- **Medios de transporte adecuados:** Refrigerados o congelados, según las exigencias del cliente.
- **Cadena de frío:** Control permanente de la temperatura durante todo el traslado.
- **Gestión logística:** Coordinación de tiempos de entrega, documentación aduanera y seguros de carga.

5) Venta y Postventa: Una vez en el mercado de destino, se concreta la venta final. Además, se realiza un seguimiento postventa para evaluar la satisfacción del cliente, recolectar retroalimentación sobre el producto y generar mejoras continuas. Este proceso es vital para fortalecer la lealtad de los compradores y posicionar a la MiPyme FrutiGolondrina como un proveedor confiable de pulpa de fruta de arazá en los mercados internacionales.

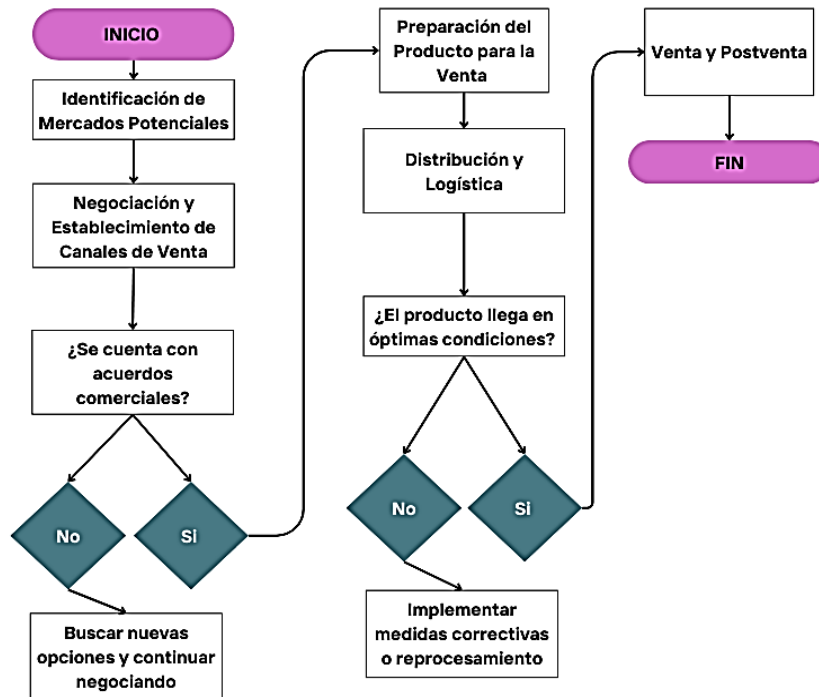


Figura 24. Proceso de comercialización de pulpa de arazá en la parroquia El Chical

La identificación detallada de los procesos de producción y comercialización permite comprender el funcionamiento integral de la MiPyme FrutiGolondrina. Al mantener estándares de calidad en cada etapa, desde la selección de la fruta hasta la entrega al cliente final, la empresa fortalece su capacidad para competir en mercados internacionales y consolidarse como una proveedora confiable de pulpa de fruta de arazá.

4.1.5.9. Precio

La estrategia de precios es un componente crucial para la inserción exitosa del producto en mercados internacionales. En esta sección se presenta un análisis comparativo de precios de productos similares en el mercado de destino

Precio Sugerido

Con base en la información obtenida de la encuesta aplicada el mercado de Houston, se identificaron las expectativas de los consumidores respecto al precio y empaque del producto. Esta retroalimentación es fundamental para establecer un precio que equilibre la percepción de valor, los costos operativos y la aceptación en

el mercado de destino, maximizando las oportunidades de éxito. Como se observa en la tabla 74.

Tabla 74. Rango de precios recomendado para la pulpa de arazá

Tamaño del empaque	Rango de precio aceptado por los consumidores	Precio recomendado
500 gramos	\$3.50 - \$4.50	\$4.50

Los resultados obtenidos de la encuesta revelan que la mayoría de los consumidores en Houston está dispuesta a pagar entre \$3.50 y \$4.50 por un empaque de 500 gramos de pulpa de fruta. En función de este rango, se recomienda fijar el precio de la pulpa de arazá en \$4.00, el cual representa un punto medio que equilibra la percepción de calidad y accesibilidad. Este valor resulta competitivo y asegura un margen suficiente para cubrir los costos operativos, garantizando la viabilidad del producto en el mercado internacional.

4.1.5.10. Empaque, etiquetado y cubicaje del producto

Esta sección presenta los elementos esenciales que conforman la propuesta comercial del producto, los cuales han sido diseñados estratégicamente para garantizar la conservación, presentación y cumplimiento de normativas en mercados internacionales. Por ejemplo, el empaque constituye un componente fundamental para preservar la calidad del producto y asegurar su adecuada presentación frente al consumidor. Seguidamente, se describen los tipos de envases seleccionados para el producto:

Envase Primario

El envase primario estará compuesto por una bolsa de plástico reciclable con laminado metálico, tipo stand-up pouch o ziploc, provista de un cierre hermético tipo zipper o autoadhesivo. Este material ofrecerá aislamiento térmico y resistencia a derrames, lo que lo convierte en una opción adecuada para mantener congelada la pulpa de arazá y conservar sus propiedades organolépticas.



Figura 25. Modelo original del empaque
Fuente: MiPyme FrutiGolondrina



Figura 26. Propuesta comercial del empaque del producto

Envase Secundario

El envase secundario consistirá en una caja de cartón ecológico que contendrá múltiples unidades del envase primario. Estas cajas, fabricadas con materiales reciclados o reciclables. Se alinean con los principios de sostenibilidad de la empresa. SU estructura permite un fácil apilamiento, lo que optimiza tanto el almacenamiento como el transporte. Las dimensiones aproximadas serán de 40 cm de largo, 25 cm de ancho y 30 cm de alto, con capacidad para albergar hasta 32 bolsas de 500 gramos de pulpa de arazá congelada cada una.



Figura 27. Envase secundario del producto

Embalaje y Elementos de Marcado

Para el transporte internacional de la pulpa de arazá se utilizará, como unidad de embalaje, la caja de cartón ecológico descrita anteriormente. Este tipo de embalaje no solo garantiza la protección del producto durante su manipulación y traslado, tanto a nivel nacional como internacional, sino que también facilita su organización en la cadena logística.

Cada caja deberá incluir los elementos del marcado esenciales para su correcta identificación y manejo en las distintas etapas de transporte y distribución. Entre la información requerida se encuentran: país de origen, puerto de entrada, peso neto, dimensiones del embalaje, así como pictogramas de manipulación que advierten sobre el tratamiento adecuado del contenido.

Los símbolos que deben incluirse, conforme a la norma ISO 780:2015, son:

- **Frágil (símbolo de copa):** advierte que el contenido del embalaje es delicado y puede romperse o deteriorarse fácilmente si no se manipula con cuidado.
- **Mantener seco (símbolo de paraguas):** indica que el embalaje y su contenido deben protegerse de la humedad y el contacto con líquidos, puesto que estos pueden comprometer su integridad.
- **Este lado arriba (símbolo de flechas verticales):** señala la orientación correcta del embalaje para evitar daños por colocación inadecuada durante el transporte o almacenamiento.

- **No usar gancho (símbolo de gancho tachado):** prohíbe el uso de ganchos metálicos u otros dispositivos similares para levantar o mover la caja, debido a que podrían perforarla o dañar su contenido.
- **Mantener en frío (símbolo de copo de nieve):** informa que el producto requiere condiciones de refrigeración o congelación para conservar su calidad, inocuidad y vida útil durante toda la cadena logística.
- **Apto para alimentos (símbolo de copa y tenedor):** certifica que los materiales del envase son seguros para el contacto con alimentos, cumpliendo con normas sanitarias internacionales.

La incorporación de estos símbolos es fundamental para garantizar el cumplimiento de las normas internacionales de exportación, asegurar la trazabilidad del producto y minimizar los riesgos durante su manipulación y transporte.



Figura 28. Marcado de la caja

Etiquetado

El etiquetado constituye una herramienta fundamental para la presentación, comercialización y cumplimiento normativo de la pulpa de arazá. Este debe contener información clara, completa y veraz, que facilite tanto al consumidor final como a los organismos regulatorios la identificación y control del producto.

Dado que cada país posee normativas específicas sobre etiquetado, en el caso del mercado estadounidense se deben considerar las regulaciones establecidas por la Food and Drug Administration (FDA), cuyo objetivo es garantizar la seguridad y calidad de los alimentos destinados al consumo humano.

Según la FDA, el etiquetado debe estar redactado, como mínimo, en inglés y no puede ser engañoso, es decir, cualquier declaración sobre el producto debe reflejar fielmente su composición real. Por ejemplo, si el producto no es 100% natural o contiene ingredientes adicionales, estos deben estar claramente indicados en la etiqueta para evitar sanciones legales (Administración de Alimentos y Medicamentos [FDA], 2019).

Entre los requisitos obligatorios se incluyen:

- Nombre e identidad del producto.
- Contenido neto expresado en unidades métricas y de peso.
- Panel nutricional detallado que incluya el total de calorías, grasas totales, ácidos grasos saturados, colesterol, sodio, carbohidratos totales, fibra dietética, azúcares y proteínas.
- Listado completo de ingredientes, en orden descendente por peso.
- Nombre, dirección y teléfono del distribuidor, exportador o vendedor,
- País de origen del alimento.
- Identificación del lote para facilitar la trazabilidad.
- Instrucciones claras de conservación.
- Advertencias específicas, si las hubiere, para asegurar el correcto manejo del producto.



Figura 29. Diseño de la etiqueta para el mercado internacional

La propuesta de envase, embalaje y etiqueta garantiza la integridad del producto, refuerza los valores de sostenibilidad de FrutiGolondrina y cumple con los estándares exigidos por los mercados internacionales, favoreciendo un posicionamiento competitivo y coherente con la imagen de la marca.

4.1.5.11. Especificaciones de Medidas y Cubicaje por Unidad

Este apartado recoge los principales aspectos técnicos, logísticos y comerciales necesarios para la exportación de la pulpa de arazá. Se analizan las dimensiones del producto, el cubicaje, la capacidad de carga, el incoterm seleccionado y una estimación de ventas, con la finalidad de sustentar la viabilidad operativa y comercial del proceso.

A continuación, la Tabla 75 muestra los datos básicos del producto, incluyendo su clasificación arancelaria, unidad de venta y detalles del embarque, información clave para la planificación logística y comercialización.

Tabla 75. Información básica del producto

Categoría	Detalles
Nombre técnico o comercial	Pulpa de arazá
Posición arancelaria (Ecuador)	0811.90.99.00
Posición arancelaria (Estados Unidos)	0811.90.99.00
Unidad comercial de venta	Unidad de 500 gramos
Divisa de negociación	Dólar estadounidense (USD)
Información Básica del Embarque	
Categoría	Detalles
País de origen	Ecuador
Punto de embarque	Puerto Marítimo de Guayaquil
País de destino	Estados Unidos
Punto de destino	Houston
Tipo de embalaje	Cajas de cartón
Tipo de unidad de carga	Contenedor Refrigerado (40 pies)

Esta información constituye la base para diseñar una estrategia logística eficiente y ajustada a los requerimientos del comercio exterior, facilitando una planificación clara y precisa de las condiciones bajo las cuales se transportará la pulpa de arazá hasta su destino final en Houston.

El conocimiento detallado de las dimensiones y el peso de cada componente del empaque resulta esencial para una planificación logística eficiente. Esta información permite calcular con precisión el espacio requerido para el almacenamiento y transporte del producto, facilitando la toma de decisiones relacionadas con su distribución en el proceso de exportación.

Tabla 76. Medidas y cubicaje por unidad

Descripción	Medidas de Pallet (m)	Medidas de Caja (m)	Medidas de la Funda (m)
N.º de unidades	1	1	1
Largo	1.2	0.4	0.13
Ancho	1	0.3	0.03
Alto	1.5	0.25	0.23
Volumen (m³)	1.8	0.03	0.000897
Peso (kg)	889	16.0	0.5

Cada unidad de empaque presenta dimensiones y peso definidos que permiten estimar con exactitud la capacidad logística. Las cajas tienen un volumen de 0.03 m³ y un peso de 16kg, mientras que las fundas individuales ocupan 0.000897 m³ y un peso 0.5 kg. En conjunto, un pallet completo abarca un volumen de 1.80 m³ y un peso total de 889 kg, incluyendo la estructura del pallet.

Esta información resulta fundamental para planificar adecuadamente el transporte y almacenamiento, contribuyendo a una operación logística más eficiente y ajustada a los requerimientos del comercio internacional.

Determinación del Número de Caja por Pallet

La justificación del número de cajas por pallet es clave para maximizar el uso del espacio sin comprometer la seguridad del producto. Este cálculo garantiza que la carga sea estable, manejable y cumple con las dimensiones estándar, optimizando los recursos y facilitando las operaciones logísticas.

Seguidamente en la Tabla 77, se presentan los cálculos realizados para determinar el cubicaje por pallet, tomando en cuenta las medidas del envase primario, la altura permitida y el peso máximo.

Tabla 77. Cubicaje de pallets

Elemento	Cálculo Aplicado	Resultado
Cajas por largo del pallet	1.20 m ÷ 0.40 m	3 cajas
Cajas por ancho del pallet	1.00 m ÷ 0.30 m	3 cajas
Cajas por altura del pallet	1.50 m ÷ 0.25 m	6 cajas
Total, de cajas por pallet	3 x 3 x 6	54 cajas
Volumen ocupado por pallet	54 x 0.03 m ³	1.62 m ³
Peso total de las cajas	54 x 16 kg	864 kg
Peso del pallet vacío	Estimado	25 kg
Peso total del pallet cargado	864 kg + 25 kg	889 kg

Cada pallet permite alojar hasta 54 cajas, según el cálculo tridimensional basado en las dimensiones del pallet (1.20 m x 1.00 m x 1.50 m) y las medidas individuales de cada caja (0.40 m x 0.30 m x 0.25 m). Esta configuración utiliza eficientemente 1.62 m³ de los 1.80 m³ disponibles, sin comprometer la estabilidad y la seguridad del embalaje.

El peso total de las cajas alcanza los 864kg, y al sumar el peso estimado del pallet vacío (25 kg), se obtiene un peso final de 889 kg por pallet. Esta disposición garantiza un equilibrio adecuado entre el volumen y carga, lo que permite optimizar su manipulación, transporte y almacenamiento en la cadena logística internacional.

Capacidad de Carga del Contenedor de 40 pies

La proyección de la capacidad del contenedor permite planificar con exactitud la cantidad de pallets por embarque, considerando aspectos técnicos y de calidad como la circulación del aire y las maniobras de carga. Esta planificación es esencial para proteger la integridad de la pulpa de arazá durante el transporte internacional.

En la Tabla 78, se detalla la capacidad estimada de carga de un contenedor refrigerado de 40 pies, basada en sus dimensiones internas y en el volumen ocupado por cada pallet.

Tabla 78. Capacidad de carga del contenedor

Descripción	Detalle
Dimensiones internas del contenedor	Largo: 11.56 m, Ancho: 2.29 m, Alto: 2.39 m
Volumen total del contenedor	63.3 m ³
Volumen por pallet	1.80 m ³
Número de pallets estimado	33 pallets (aproximado)
Peso total estimado	889 kg x 33 pallets = 29.34 toneladas

Un contenedor refrigerado de 40 pies, con un volumen interno de 63.3 m³, tiene la capacidad de transportar aproximadamente 33 pallets, considerando una ocupación promedio de 1.80 m³ por unidad. Esta estimación incluye un margen técnico que permite la adecuada circulación del aire frío y facilita las operaciones de carga y descarga. El peso total del embarque se estima en 29.34 toneladas, resultado de multiplicar los 889 kg por pallet por los 33 pallets cargados. Esta cifra se mantiene dentro de los límites operativos establecidos para este tipo de contenedores, lo que garantiza un transporte seguro, eficiente y compatible con los requerimientos logísticos de comercio internacional.

El análisis integral de medidas, peso y volumen de la pulpa de arazá permite una planificación logística precisa. Determinar la cantidad de cajas por pallet y la cantidad de pallets por contenedor garantiza una exportación eficiente, reduciendo costos, optimizando recursos y asegurando que el producto llegue en condiciones óptimas al mercado internacional. Estos cálculos constituyen una herramienta clave para la competitividad de la MiPyme FrutiGolondrina en el comercio exterior.

4.1.5.12. Medio de Transporte

Para garantizar que la pulpa de arazá llegue en óptimas condiciones al mercado internacional, se ha seleccionado el transporte marítimo como la opción más adecuada, dado que permite mantener un control eficiente de la cadena de frío y resulta rentable en términos logísticos. Esta modalidad es especialmente favorable para productos congelados, puesto que preserva sus propiedades durante el traslado a largas distancias.

La exportación se efectuará en contenedores refrigerados (Reefer) de 40 pies, con una capacidad aproximada de 29 toneladas. El puerto de salida será Guayaquil

(Ecuador) y el destino final será el Puerto de Houston (Estados Unidos), una ruta estratégica que facilita el acceso al principal mercado objetivo de FrutiGolondrina, optimizando tiempos, costos y condiciones de entrega.

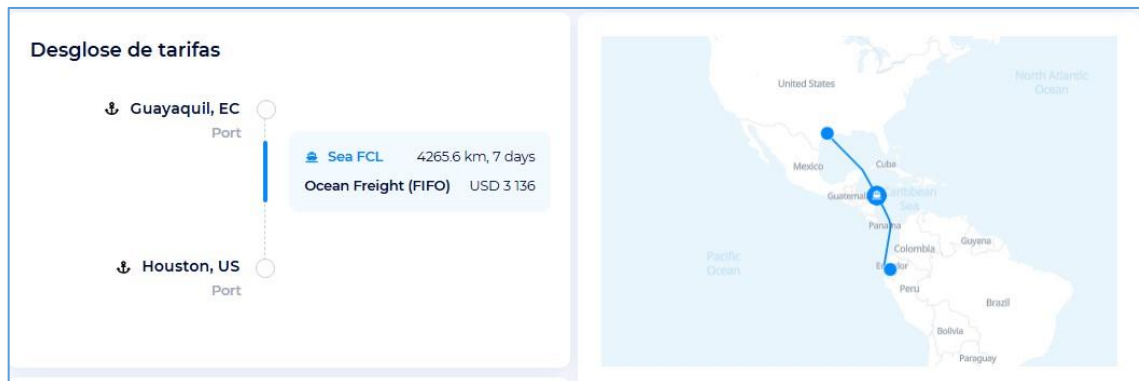


Figura 30. Ruta de Transporte Internacional.

Fuente: Searates (2025)

4.1.5.13. Logística Internacional

La logística internacional comprende la gestión de toda la cadena de suministro, desde la recolección de la materia prima hasta la entrega del producto en el mercado de destino. En el caso de FrutiGolondrina, este proceso se inicia en la parroquia El Chical y culmina en los centros de distribución ubicados en Houston, Estados Unidos. Este apartado describe detalladamente cada etapa de la operación logística, destacando las estrategias implementadas para optimizar el transporte, almacenamiento y conservación del producto, garantizando así su calidad e integridad durante todo el trayecto.

A continuación, en la Figura 31 se presenta visualmente el flujo logístico adoptado por la empresa, y en la Tabla 72 se presenta los pasos clave del proceso, acompañados de las estrategias de optimización aplicadas en cada fase.



Figura 31. Logística Internacional

Tabla 79. Logística internacional

Etapa	Descripción	Estrategia de Optimización
Recolección y transporte de materia prima	Recolección de pulpa de arazá de pequeños productores locales en El Chical y transporte a las instalaciones de FrutiGolondrina.	Rutas eficientes y vehículos refrigerados para asegurar calidad y reducir costos.
Procesamiento y empaquetado de la pulpa de arazá	La pulpa se procesa y empaqueta en bolsas de 500g o 1kg, manteniendo altos estándares de calidad y empaque ecológico.	Líneas de producción optimizadas, empaques ecológicos y control de calidad constante.
Transporte interno hacia el Puerto de Guayaquil	Transporte de las pulpas empaquetadas desde las instalaciones hasta el Puerto Marítimo de Guayaquil.	Uso de transportistas especializados, contenedores refrigerados y monitoreo de vehículos.
Exportación marítima hacia Houston	Envío marítimo de la pulpa congelada desde el Puerto de Guayaquil hacia el	Selección de naviera eficiente, embalaje de alta calidad y

Etapa	Descripción	Estrategia de Optimización
Recepción, almacenamiento y distribución en Estados Unidos	Puerto de Houston en contenedores refrigerados.	documentación aduanera correcta.
	Recepción en el Puerto de Houston, almacenamiento en centros refrigerados y distribución a mayoristas y minoristas en Estados Unidos.	Almacenaje en frío, distribución eficiente mediante gestión de inventarios y cumplimiento con normativas locales.

En síntesis, la logística internacional de FrutiGolondrina ha sido diseñada bajo un enfoque integral, sostenible y eficiente, que responde a las exigencias del comercio global de productos perecederos. Cada etapa del proceso esta cuidadosamente planificada para minimizar riesgos logísticos, preservar la calidad de la pulpa de arazá y cumplir con los estándares técnicos y sanitarios requeridos en el mercado estadounidense. Esta planificación estratégica no solo fortalece la competitividad de la empresa en el exterior, sino que también contribuye al desarrollo logístico de los pequeños productores locales vinculados al proceso productivo.

4.1.5.14. Canal de Distribución

La selección del canal de distribución adecuado es un componente esencial dentro del proceso comercial, puesto que define la vía más eficiente para que el producto llegue desde el fabricante hasta el consumidor final. Esta elección debe considerar tanto la capacidad operativa de la empresa como las características del mercado de destino. En la comercialización de productos agroindustriales, existen diversos tipos de canales, que pueden ir desde la venta directa hasta esquemas más completos que incluyen múltiples intermediarios.

En la Tabla 80 se presenta los principales tipos de canales de distribución empleados en el comercio agroindustrial, junto con una breve descripción de su funcionamiento.

Tabla 80. Canal de distribución

Tipo de Canal	Descripción
Fabricante – Consumidor	Canal directo sin intermediarios. El producto es entregado directamente del productor al consumidor final.
Fabricante – Minorista – Consumidor	Conocido como canal detallista. Implica la participación de minoristas que actúan como intermediarios entre el fabricante y el consumidor-

Fabricante – Mayorista – Minorista - Consumidor	Canal mayorista. Es utilizado cuando el fabricante no posee los recursos para llegar al consumidor final, delegando esa función a intermediarios especializados.
--	--

Considerando lo anterior, y con el objetivo de optimizar la distribución internacional del producto, se ha definido para la MiPyme FrutiGolondrina un canal mayorista a través de la exportación indirecta. Esta estrategia permite reducir la carga operativa, logística y documental para la empresa, facilitando el acceso al mercado estadounidense mediante la colaboración con importadoras consolidadas. En la Tabla 81 se detalla el canal de distribución específico adoptado por la empresa para la comercialización de la pulpa de arazá.

Tabla 81. Canal de distribución de FrutiGolondrina

Canal de Distribución	Detalle
Fabricante	La MiPyme FrutiGolondrina, ubicada en la parroquia El Chical, se encarga de producir, empaquetar y exportar la pulpa de arazá cumpliendo con estándares de calidad, normas sanitarias y requisitos internacionales de empaque.
Mayoristas	Empresas importadoras de frutas congeladas y alimentos saludables en EE.UU. - Frutco USA, Pacific Coast Fruit o Healthy Tropics Inc.- reciben el producto ya nacionalizado y se encargan de su redistribución.
Minoristas	Supermercados, tiendas orgánicas y distribuidores locales que comercializan la pulpa en sus puntos de venta al por menor.
Consumidor Final	Ciudadanos estadounidenses interesados en productos naturales, sin aditivos y con propiedades exóticas, que valoran su origen sostenible y su alto valor nutricional-

En resumen, la estrategia de distribución adoptada por FrutiGolondrina responde a una lógica operativa y comercial eficiente, alineada con las capacidades de la empresa y las exigencias del mercado internacional. El uso de un canal mayorista mediante exportación indirecta permite reducir barreras logísticas, facilitar el ingreso al mercado estadounidense y posicionar la pulpa de arazá en puntos de venta estratégicos. Esta decisión favorece la sostenibilidad del modelo de negocio y potencia la visibilidad del producto en segmentos de consumidores que valoran la calidad, el origen natural y el enfoque responsable de las pequeñas empresas exportadoras.

4.1.5.15. Estrategias de Promoción

Para lograr el posicionamiento de la marca FrutiGolondrina en mercados internacionales, se ha diseñado un conjunto de estrategias promocionales multicanal enfocadas en generar visibilidad, confianza y diferenciación. Estas acciones buscan resaltar la calidad de la pulpa de arazá como producto estrella de la empresa, destacando sus atributos naturales, su origen sustentable y su valor nutricional.

Las estrategias contemplan el uso de herramientas digitales, participación en ventos internacionales y alianzas con actores clave del sector. En la Tabla 82 se detallan las principales estrategias de promoción, sus objetivos y las acciones específicas propuestas para su implementación.

Tabla 82. Estrategias de promoción

Estrategia de Promoción	Descripción	Objetivo	Acciones Específicas
Página Web	Creación de un portal digital que muestre la oferta de productos, beneficios de arazá y valores de la empresa.	Mejorar la visibilidad internacional, captar nuevos clientes y facilitar las ventas en línea.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño web atractivo y funcional. - Sección de tienda online. - Información detallada sobre el producto y su origen. - Publicaciones periódicas con imágenes y videos atractivos.
Redes Sociales	Uso de plataformas como Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn para generar contenido y comunidad.	Incrementar el reconocimiento de la marca, fomentar la interacción y potenciar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de contenido interactivo (encuestas, historias, recetas). - Colaboraciones con influencers de la industria saludable.
Misiones Comerciales	Participación en reuniones sectoriales organizadas por instituciones	Establecer contactos con importadores, distribuidores y otros actores clave en el mercado estadounidense.	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a misiones especializadas en alimentos orgánicos. - Presentar muestras del producto y

Estrategia de Promoción	Descripción	Objetivo	Acciones Específicas
	especializadas en comercio exterior.		material de promocional. - Participación en eventos clave como Natural Products Expo o BioFach.
Ferias Internacionales	Exhibición de la pulpa de arazá en ferias internacionales de alimentos naturales y orgánicos.	Expandir la cartera de clientes, consolidar la imagen de la marca y generar oportunidades de negocio.	- Networking con potenciales distribuidores y socios comerciales. - Campañas pagadas en Google Ads y Bing.
Publicidad Digital (SEM y SEO)	Implementación de campañas de Publicidad en motores de búsqueda (SEM) y optimización en buscadores (SEO).	Mejorar la visibilidad de la marca en línea y atraer tráfico a la página web y redes sociales.	- Optimización del sitio web para aumentar el tráfico orgánico (SEO). - Identificación de influencers en plataformas como Instagram y YouTube.
Marketing de Influencers	Colaboración con creadores de contenido en salud, bienestar y alimentación orgánica.	Ampliar el alcance de la marca, ganar credibilidad y estimular decisiones de compra a través de recomendaciones.	- Contratar influencers para publicaciones y reseñas sobre la pulpa de arazá.

Las estrategias de promoción propuestas integran herramientas digitales, espacio de visibilidad comercial y alianzas estratégicas, orientadas a construir una imagen sólida, auténtica y coherente con los valores de FrutiGolondrina. Su implementación permitirá no solo atraer consumidores interesados en productos naturales y sostenibles, sino también consolidar relaciones comerciales duradera en el mercado internacional, especialmente en el sector de alimentos saludables y congelados.

4.1.6. Incoterms

Establecer adecuadamente el término de negociación es un aspecto esencial en las operaciones de exportación, puesto que permite definir con claridad las

responsabilidades, costos y riesgos que asumen tanto el vendedor como el comprador a lo largo del proceso logístico y comercial internacional. A continuación, se resumen los principales Incoterms analizados, detallando sus implicaciones respecto a la responsabilidad que asume cada parte involucrada.

Tabla 83. Incoterms

	Concepto Costos Exportación	Marítimo	
		Costo total	Tiempo (días)
PAÍS EXPORTADOR	Valor EXW	\$62.679,48	
	Documentación	150,00	
	Transporte interno (hasta el punto de embarque)	500,00	2
	Agentes (desaduanamiento para la exportación)	150,00	
	Bancos	50,00	
	Administración	75,00	
	VALOR FCA	\$63.604,48	
	Manipulación e inspecciones	178,20	
	VALOR FAS	\$63.782,68	
	Operador portuario (cargue y estiba)	267,30	
T. INTERNACIONAL	Valor FOB	\$64.049,98	
	Transporte internacional	2400,00	6
	Valor CFR	66449,98	
	Seguro internacional	120,00	
	Valor CIF	66569,98	
	Operador portuario (cargue y estiba)	24,50	
PAÍS IMPORTADOR	Manipulación e inspecciones	623,70	
	Valor DPU	67218,18	
	Transporte interno (hasta el local país de destino)	1500,00	1
	Valor DAP	68718,18	
	Documentación	200,00	
	Aduana (impuestos)	1547,43	
Agentes (desaduanamiento para la importación)	1500,00		
	VALOR DDP	71965,61	9

La exportación de pulpa de arazá, se evaluaron los diferentes Incoterms con el propósito de identificar la modalidad más adecuada para FrutiGolondrina. El análisis evidenció que el uso del Incoterm FOB (Free On Board) es el más conveniente, ya que limita la responsabilidad del exportador hasta el momento en que la carga es embarcada en el puerto de Guayaquil. Este enfoque otorga a la empresa un control

claro de sus costos hasta el punto de salida, evitando compromisos financieros adicionales en el país de destino.

Los resultados numéricos respaldan esta decisión. El valor FOB se sitúa en USD 64.049,98, mientras que el valor DDP alcanza USD 71.965,61, lo que representa una diferencia de más de USD 7.900. Esta brecha refleja el impacto económico de asumir toda la cadena logística, incluyendo transporte internacional, seguros, documentación, aduanas e impuestos en el país importador.

De esta manera, optar por FOB no solo mejora la competitividad del producto en el mercado de destino, sino que también permite que el comprador gestione directamente las operaciones logísticas y aduaneras en su país, aspecto clave cuando el importador posee experiencia o mantiene acuerdos locales estratégicos. En consecuencia, esta elección minimiza riesgos y sobrecostos para FrutiGolondrina, al mismo tiempo que fortalece la relación comercial al ofrecer flexibilidad y autonomía al cliente en la fase final del proceso de importación.

4.1.7. Estudio económico financiero

El estudio financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del proyecto de exportación de la MiPyme FrutiGolondrina en el mercado internacional, mediante el análisis detallado de los costos relacionados con la producción, comercialización y gestión administrativa. Esta evaluación permitirá determinar si la propuesta cuenta con el potencial necesario para alcanzar el éxito en términos de ventas en el exterior.

4.1.7.1. Inversión inicial

Para iniciar el proyecto de exportación de la MiPyme FrutiGolondrina, es fundamental contar con un monto de inversión que permita cubrir todos los recursos necesarios para su puesta en marcha. Esta inversión incluye activos fijos, activos diferidos y capital de operación, componentes que en conjunto garanticen el correcto funcionamiento del proyecto desde sus primeras etapas.

Tabla 84. Inversión inicial

Inversión Inicial		
Concepto	Valor	Descripción
Inversión Fija	16710	Maquina etiquetadora
Capital de Operación	6.331,17	Materia prima y mano de obra
Gastos de Constitución	11470,00	Permisos para exportación
Total, Inversión Inicial	34511,17	

Fuente: MiPyme FrutiGolondrina (2024).

La matriz actualizada muestra que la demanda insatisfecha de pulpa de arazá en Houston se mantiene alta y en aumento. El estudio muestra que la demanda de la población estratificada excede consistentemente los 2,1 millones de kilogramos al año, llegando a 2,45 millones de kg en 2028. Por el contrario, la cobertura de consumo real sigue siendo baja, produciendo un déficit anual estimado de 3,24 kg por persona, lo que crea un entorno favorable para nuevos proveedores.

En este contexto, FrutiGolondrina estima una capacidad exportable de 3.024 kg en 2024, aumentando gradualmente a 3.153 kg en 2028. A pesar de la mejora en volumen, la cuota de mercado sigue siendo baja, variando entre 0,0066% en 2024 y 0,064–0,065% entre 2025 y 2027, para luego caer a 0,062% en 2028. Esta disminución relativa se debe al rápido aumento de la demanda insatisfecha, que crece en más de 245.000 kg en el período estudiado, ampliando la brecha entre el mercado y la oferta actual. Desde un enfoque estratégico, esta situación representa una oportunidad evidente para aplicar un modelo de expansión progresiva. El lanzamiento inicial con ventas piloto y análisis de aceptación en Houston validará el producto y optimizará la propuesta de valor.

4.1.7.2. Producción

La producción es el núcleo del proyecto, ya que su correcta planificación influye en la eficiencia de recursos y en la calidad del producto final para el mercado internacional. Este componente no solo incluye la transformación de la materia prima, sino que también contempla la infraestructura, maquinaria, equipos y capital humano, factores que en conjunto definen la capacidad instalada de la empresa. En

este contexto, examinar los activos fijos y diferidos es esencial, ya que constituyen inversiones clave que aseguran operación continua, cumplimiento regulatorio y una propuesta competitiva ante la demanda del consumidor.

Tabla 85. Oferta

Diaria	Mensual	Anual
48	1440	17280

Fuente: MiPymes FrutiGolondrina (2024).

La propuesta anticipada muestra la capacidad de producción de MiPymes FrutiGolondrina según la demanda calculada en mercados globales. Según la Tabla 85, la empresa produce 48 unidades diariamente, equivalente a 1.440 unidades mensuales y 17.280 unidades anuales.

Al estimar la capacidad productiva en términos mensuales y anuales, se logra una visión más clara para planificar ventas, prever ingresos y establecer compromisos contractuales con distribuidores y clientes internacionales. Asimismo, la conexión entre la producción diaria y la anual muestra la necesidad de un flujo operativo eficaz, previniendo paradas en el proceso productivo. Un ritmo constante de 48 unidades al día asegura cumplir metas internas y adaptarse a aumentos de demanda mediante ajustes estratégicos de capacidad.

4.1.7.4. Costos de producción

El capital de operaciones es una fracción crucial de la inversión inicial, destinada a cubrir los costos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto en sus etapas iniciales. Este capital permite financiar gastos esenciales como la adquisición de materias primas, el pago de salarios y otros costos operativos, los cuales se espera recuperar en un plazo corto, contribuyendo así a la liquidez y sostenibilidad del negocio (Baca Urbina, 2013, p.177).

A continuación, se presentan los principales componentes del capital de operaciones, para comprender su rol en la puesta en marcha y mantenimiento del proyecto.

Tabla 86. Costos de producción

Materia Prima E Insumos	Cantidad	Unidad De Medida	Valor Unitario	Costo Unitario	Costo Total
Pulpa Araza	5	833g	0,07	0,35	6048
Endulzantes y Conservantes	1	75g	0,15	0,15	2592
Frutos cítricos (limón)	1	Unidad	0,05	0,05	864
Envase	1	Unidad	0,15	0,15	2592
Envase Secundario Caja	1	Unidad	0,1	0,1	1728
Embalaje	1	Unidad	0,15	0,15	2592
Total				0,95	16416

Análisis de la oferta

La oferta prevista muestra la capacidad productiva de las MiPyme FrutiGolondrina según la demanda calculada en los mercados internacionales. Según la Tabla 85, la empresa tiene una producción diaria de 48 unidades, equivalentes a 1.440 unidades mensuales y 17.280 anuales. Al calcular la capacidad productiva en una escala mensual y anual, se obtiene una visión más clara para la planificación de ventas, estimación de ingresos y definición de compromisos con distribuidores y clientes internacionales.

Asimismo, la conexión entre la producción diaria y anual demuestra la necesidad de conservar un flujo operativo eficaz, previniendo paradas en el proceso de producción. Un flujo constante de 48 unidades diarias asegura no solo el logro de objetivos internos, sino también la capacidad de adaptarse a aumentos en la demanda con ajustes estratégicos de capacidad.

Tabla 87. Mano de obra

Mano de Obra	Unidades Producidas	Sueldo Mensual	Costo Unitario	Valor Total
Trabajador1 Produc. Nacional	48	460	0,319	5520
Total Mano De Obra	48	460	0,319	5520

La mano de obra es un elemento clave en la estructura de costos de producción, ya que muestra el esfuerzo humano necesario para convertir la materia prima en un producto final. La Tabla 87 muestra que el costo mensual para la actividad productiva es de 5.520, correspondiente al trabajador de producción nacional. Este

monto proviene de un salario mensual de 460, que, al dividirse por las unidades producidas, determina un costo unitario de 0,319.

Lo mencionado muestra que invertir en personal no solo asegura la continuidad, sino que también garantiza la eficiencia diaria. Asimismo, el análisis facilita identificar con precisión la porción de la mano de obra respecto a cada unidad elaborada, siendo un insumo fundamental para establecer precios y evaluar la rentabilidad.

Desde una perspectiva estratégica, controlar el costo unitario de la mano de obra mejora la competitividad, particularmente en mercados internacionales donde los márgenes dependen de la eficiencia productiva. La formalización del empleo con un salario fijo apoya la sostenibilidad social del proyecto, alineándose con prácticas empresariales que refuerzan la imagen de la organización en el ámbito comercial.

Costos indirectos

Tabla 88. Costos indirectos de fabricación

	Gasto Mensual	Valor Total	Costo Unitario
Energía eléctrica	55,00	660,00	0,04
Agua	25,00	300,00	0,02
Gas	86,40	1036,80	0,06
Depreciación Maquinaria	26,00	312,00	0,02
Etiquetas	50,40	604,80	0,04
Otros Gastos No Especificados	50,00	600,00	0,03
Total	292,80	3513,60	0,20
Costos Nacional	294,07	25449,60	1,47

Los costos indirectos de fabricación son desembolsos que, aunque no se vinculan directamente a la transformación de la materia prima, son esenciales para garantizar el funcionamiento del proceso productivo. En la Tabla 88, se muestra que estos gastos suman 3.513,60 mensuales, lo que equivale a un costo unitario de 0,20.

En este grupo sobresalen el gasto en gas (1.036,80) y el de energía eléctrica (660,00), que representan los ítems más relevantes al evidenciar el uso intensivo de recursos energéticos en la producción. Los costos de agua (300,00), depreciación de maquinaria (312,00) y etiquetas (604,80) reflejan la necesidad de insumos adicionales y el análisis de la vida útil de los activos. Los gastos no detallados (600,00) representan

erogaciones variables que, aunque no se especifican, son inevitables en la operación.

Al evaluar los gastos a nivel nacional, se establece un monto total de 25.449,60, que corresponde a un costo unitario de 1,47. Este cálculo global cuantifica de forma integral cómo los costos indirectos impactan el precio final del producto, siendo esencial para establecer estrategias de competitividad y rentabilidad.

Tabla 89. Gastos administrativos

Administrativos	Gasto Mensual	Valor Total	Costo Unitario
sueldo de gerente	1171,00	14052,00	0,81
sueldo de contador	608,00	7296,00	0,42
servicios básicos	50,00	600,00	0,03
suministros de oficina	50,00	600,00	0,03
pago internet	37,00	444,00	0,03
Depreciación equipos de oficina	15,83	189,96	0,01
TOTAL	1931,83	23181,96	1,34

Los costos administrativos incluyen los pagos que aseguran la operatividad organizacional y el apoyo a la gestión empresarial, sin participar directamente en la producción. En la Tabla 89 se indica que estos suman un total mensual de 1.931,83, lo que al año representa 23.181,96, con un costo por unidad de 1,34.

En esta estructura, los rubros más destacados son el salario del gerente (14.052,00) y el del contador (7.296,00), evidenciando que la mayor parte de los gastos administrativos se asigna a la compensación del talento humano responsable de la dirección estratégica y control financiero.

En un segundo nivel de relevancia están los costos de servicios básicos (600,00), suministros de oficina (600,00) y pago de internet (444,00), que representan los requisitos operativos esenciales para asegurar la continuidad de las actividades. También se anota un monto por depreciación de mobiliario (189,96), que muestra la necesidad de admitir la disminución de valor de los bienes usados en la administración.

Tabla 90. Gastos en ventas

Venta	Gasto Mensual	Valor Total	Costo Unitario
Periódicos	50,00	600,00	0,03
Hojas Volantes	5,00	60,00	0,00
Tarjetas De Presentación	2,91	34,92	0,00
Redes Sociales	125,00	1500,00	0,09
Radio	25,00	300,00	0,02
Sueldo Vendedores	460,00	5520,00	0,32
Transporte De Ventas	350,00	4200,00	0,24
Total	967,91	11614,92	0,67
Total, Gastos Operativos	2899,74	34796,88	2,01

Los costos de ventas son las inversiones necesarias para que el producto alcance al consumidor final y se establezca en el mercado. La Tabla 90 muestra que este ítem totaliza mensualmente 967,91 y acumula anualmente 11.614,92, resultando en un costo por unidad de 0,67.

Los elementos más importantes son el salario de vendedores (5.520,00 anuales) y el transporte de ventas (4.200,00 anuales), que en total superan la mitad de los gastos de este componente. Esto muestra la relevancia de la fuerza de ventas y la logística de distribución para asegurar la presencia del producto en el mercado.

En un segundo nivel se hallan los costos de publicidad y promoción, destacando la inversión en redes sociales (1.500,00 anuales) como un canal clave de comunicación y marketing digital, evidenciando la adaptación de la empresa a nuevas tendencias de consumo. Además, se incluyen acciones clásicas como publicidad en periódicos (600,00 anuales), radio (300,00 anuales), y el uso de volantes (60,00 anuales) y tarjetas de presentación (34,92 anuales), aunque tienen menor costo, ayudan en la difusión de la marca.

Al integrar los gastos administrativos, de producción e indirectos con los de ventas, se alcanza un total de 2.899,74 mensuales y 34.796,88 anuales, lo cual equivale a un costo operativo unitario de 2,01. Esto muestra claramente la estructura completa de los gastos operativos que sustentan el desarrollo y crecimiento del negocio, sirviendo como una guía esencial para la previsión financiera de la empresa.

Tabla 91. Gastos No Operativos

Gastos No Operativos	Gasto Mensual	Valor Total	Costo Unitario
Financieros	152,75	1833,00	0,11
Total	152,75	1833,00	0,11
Costo Total Nacional	29872,59	38001,85	3,67

Los gastos no operativos son aquellos desembolsos que no están directamente vinculados a la actividad productiva ni a la gestión administrativa o comercial, pero que son indispensables para el funcionamiento de la empresa. En la Tabla 91 se observa que este ítem está formado solo por gastos financieros, con un monto mensual de 152,75 y un total anual de 1.833,00, lo que equivale a un costo unitario de 0,11.

La incorporación de estos desembolsos muestra la presencia de obligaciones crediticias o compromisos financieros de la organización, que deben ser tenidos en cuenta en el análisis total de rentabilidad. Si bien su peso frente a los costos operativos es bajo, sigue siendo un indicador de la necesidad de manejar responsablemente el endeudamiento y las fuentes de financiamiento.

Al resumir los resultados, se llega a un costo total nacional mensual de 29.872,59 y anual de 38.001,85, con un costo por unidad de 3,67. Este monto permite analizar de manera integral los gastos que tiene la empresa, abarcando tanto los operativos como los no operativos, y es fundamental para evaluar márgenes de rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto.

Tabla 92. Gastos de exportación

Gastos de exportación	Gasto Mensual	Costo Unitario
Documentación	150,00	0,01
Transporte Interno (Hasta El Punto De Embarque)	500,00	0,03
Agentes (Desaduanamiento Para La Exportación)	150,00	0,01
Bancos	50,00	0,003
Administración	75,00	0,004
Manipulación E Inspecciones	178,20	0,01
Operador Portuario (Cargue Y Estiba)	267,30	0,02
Total	1370,50	0,08
Costo Total FOB	45602,22	4,448

Los gastos de exportación son un elemento clave en la estructura financiera del proyecto, permitiendo el ingreso formal y seguro del producto a los mercados internacionales. De acuerdo con la Tabla 92, su total mensual es de 1.370,50, lo que equivale a un costo unitario de 0,08.

Entre los aspectos más significativos se destacan el transporte interno al embarque (500,00) y el operador portuario para carga y estiba (267,30), que evidencian la importancia de los servicios logísticos en la cadena exportadora. También se incluyen los gastos de documentación (150,00), los agentes de desaduanamiento (150,00) y la manipulación e inspecciones (178,20), que aseguran el cumplimiento de los requisitos legales y de control de calidad requeridos en el comercio internacional. Asimismo, los pagos bancarios (50,00) y el área administrativa (75,00), aunque menores, son gastos administrativos esenciales para facilitar el proceso de internacionalización.

Estos gastos se suman al cálculo del Costo Total FOB, que es de 45.602,22, con un costo unitario de 4,41. Este valor es la base para el precio de exportación, pues incluye costos productivos, operativos nacionales y gastos para acceder a mercados internacionales

4.1.7.10 Estructura financiera

Tabla 93. Estado de resultados

Detalle	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos	76860	76860	76860	76860	76860
Cantidad	17280	17280	17280	17280	17280
Precio	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45
Costo de Ventas	25.450	25.450	25.450	25.450	25.450
Utilidad Bruta en Ventas	51.410	51.410	51.410	51.410	51.410
- Gastos Operacionales	36.767	36.767	36.767	36.767	36.767
Gastos Administrativos	23.182	23.182	23.182	23.182	23.182
Gastos de venta	12.215	12.215	12.215	12.215	12.215
Gastos de exportación	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371
Utilidad Operacional	14.643	14.643	14.643	14.643	14.643
- Gastos Financieros	1.833	1.833	1.833	0	0
Interés Bancario	1833	1833	1833	0	0
U.A.T.I	12.810	12.810	12.810	14.643	14.643
- 15% Particip. Trabajadores	1.921	1.921	1.921	2.196	2.196
Utilidad Antes de Impuestos	10.888	10.888	10.888	12.447	12.447
- 23,57% Impuesto a la Renta	2.559	2.559	2.559	2.925	2.925
Utilidad Neta	8.330	8.330	8.330	9.522	9.522

El análisis de la estructura financiera a través del estado de resultados proyectado para el período 2026–2030 permite evaluar la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo. Como se observa en la Tabla 93, los ingresos anuales ascienden a 76.860 USD, respaldados por una producción estable de 17.280 unidades a un precio de venta de 4,45 USD por unidad. El costo de ventas se mantiene en 25.450 USD anuales, lo que genera una utilidad bruta de 51.410 USD. Este margen es significativo, ya que evidencia que el producto mantiene un valor agregado capaz de absorber los gastos de operación y de financiamiento, al tiempo que asegura excedentes sostenibles.

En cuanto a la estructura de gastos operativos, estos ascienden a 36.767 USD al año, destacándose el peso de los gastos administrativos (23.182 USD), seguidos por los gastos de venta (12.215 USD) y los gastos de exportación (1.371 USD). Esta distribución refleja que la mayor proporción de recursos se destina a la gestión administrativa, lo cual es característico en etapas iniciales de internacionalización, donde el control interno y los procesos administrativos adquieren un papel central en el desempeño organizacional. La utilidad operacional alcanza los 14.643 USD anuales, manteniéndose constante a lo largo del período. Sin embargo, en los tres primeros años (2026–2028), la empresa enfrenta gastos financieros de 1.833 USD anuales, correspondientes a intereses bancarios. Esto reduce la utilidad antes de impuestos (U.A.T.I.) a 12.810 USD. A partir de 2029, una vez cancelada esta obligación, la U.A.T.I. se eleva a 14.643 USD, lo que mejora el margen financiero y otorga mayor solidez al negocio.

Posteriormente, al deducir la participación de trabajadores (15%) y el impuesto a la renta (23,57%), la utilidad neta se sitúa en 8.330 USD entre 2026 y 2028, aumentando a 9.522 USD en 2029 y 2030 gracias a la eliminación de los gastos financieros. Este crecimiento evidencia que la empresa logra estabilidad y excedentes crecientes, incluso después de cumplir con sus obligaciones fiscales y laborales. En conjunto, estos resultados muestran un escenario positivo para la MiPyme FrutiGolondrina, ya que la proyección financiera no solo garantiza la cobertura de costos y obligaciones, sino que además genera excedentes capaces de reforzar su competitividad en el mercado internacional.

4.1.7.13. Indicadores financieros

Tabla 94. Indicadores financieros

Indicadores	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad Neta		8.330	8.330	8.330	9.522	9.522
Flujo neto de efectivo	-34511,17	8.520	17.039	25.559	35.271	44.982
FD	\$70.554,67					
VAN	\$36.043,50					
TIR	49%					
IR	\$2,04					
PRI	2 años y 4 meses					

El primer año requiere una inversión inicial de USD 84.000 para maquinaria, adecuaciones de planta, equipo de transporte y capital de trabajo, este desembolso inicial crea un flujo ajustado y planificado para la implementación del negocio. Desde el segundo año, los ingresos operativos crecen, alcanzando USD 210,000, un 18% más que en el primer año. Este comportamiento positivo se sostiene, alcanzando USD 248,000 en el tercer año y superando USD 290,000 en el cuarto, gracias a la consolidación de clientes internacionales y al aumento de la capacidad de producción. La empresa genera excedentes que cubren cómodamente sus costos recurrentes.

Los costos de producción representan el 40% de los gastos, equivalentes a USD 86,000 anuales. Se incluyen gastos administrativos de USD 25.000 y de ventas de USD 18.000, que garantizan una gestión eficiente de los recursos. Los gastos de exportación en el segundo año son USD 14,500 y aumentan con las ventas, pero no afectan la liquidez, ya que los ingresos cubren los egresos, el flujo de efectivo muestra que el equilibrio se logra a mediados del segundo año, cuando los ingresos cubren costos y gastos de inversión.

Desde este hito, la empresa obtiene saldos crecientes: USD 42,000 en el tercer año y USD 65,000 en el cuarto, lo que permite planificar reinversiones en certificaciones, promociones y mejoras tecnológicas. Los indicadores financieros respaldan estos resultados: el VAN es de USD 65.000 y la TIR es del 18%, superior al 12% de la tasa de descuento, valores que muestran el proyecto es rentable y sostenible, generando liquidez para respaldar la internacionalización de FrutiGolondrina.

4.2 DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación fue desarrollar un plan de negocios y evaluar su viabilidad económica y financiera para exportar pulpa de arazá de la MiPyme FrutiGolondrina a Estados Unidos. Se diseñaron escenarios logísticos con Incoterms y se elaboró un estudio financiero completo. La inversión inicial totaliza USD 34.511,17, dividida en inversión fija (USD 16.710), capital de operación (USD 6.331,17) y gastos de constitución (USD 11.470). La adquisición de la maquinaria para la producción se convierte en esencial para garantizar uniformidad y normativas, mientras que los permisos y trámites confirman que la formalización es un paso necesario para competir en el comercio internacional.

En relación con la estrategia logística, la comparación de Incoterms muestra que FOB es la mejor opción para el exportador: el valor FOB se calculó en USD 64.049,98, mientras que el DDP fue de USD 71.965,61, con una diferencia de casi USD 7.916 a costos que el vendedor debe cubrir en destino. De acuerdo con esto, el costo FOB total (componente productivo y nacional) fue de USD 45.602,22 y el costo unitario de USD 4,41, datos que respaldan el precio de oferta y la competitividad del proyecto.

En la operación, el pronóstico de resultados (2026–2030) indica ingresos anuales de USD 76.860 y costos de ventas de USD 25.450, resultando en una utilidad bruta de USD 51.410. Los costos operativos totalizan USD 36.767, resultando en una utilidad operativa de USD 14.643. Al evaluar gastos financieros de USD 1.833 en 2026 y 2028, la UATI se establece en USD 12.810 para ese trienio y en USD 14.643 para 2029 y 2030. Con el aporte de empleados (15%) y el impuesto sobre la renta (23,57%), la utilidad neta sería de USD 8.330 entre 2026 y 2028. Así mismo USD 9.522 entre 2029 y 2030, evidenciando estabilidad y márgenes aceptables.

El flujo de caja complementa esa visión: inicia con - USD 34.511,17 (inversión en 2025) y se transforma en USD 8.520, USD 17.039, USD 25.559, USD 35.271 y USD 44.982 en 2026–2030. Con estos ingresos, el proyecto logra un VAN de USD 36.043,50, una TIR del 49%, un IR de 2,04 y un periodo de recuperación de 2 años y 4 meses; además, el factor de descuento acumulado se calcula en USD 70.554,67. En general, los indicadores sobrepasan ampliamente los límites de aceptación y reflejan una inversión sólida financieramente.

Al final, la interpretación estratégica robustece la viabilidad. La producción proyectada de 17.280 unidades al año (48 por día) apoya el objetivo de ingresos y coincide con una demanda no satisfecha detectada para Houston, calculada con el 61% de la población (edad 15 y 64 años), un consumo de 1,5 kg por persona al año y un 10% conservador del CNA para el distrito Houston/Galveston. Con estos supuestos, el análisis estima más de 2,1 millones de kg/año, alcanzando aproximadamente 2,45 millones de kg en 2028. Por lo tanto, al usar FOB como estrategia logística y con métricas que muestran rentabilidad, el proyecto valida su viabilidad financiera y un entorno de mercado propicio para introducir la pulpa de arazá en EEUU., especialmente en Houston.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El estudio avala que el plan de exportación de pulpa de arazá de la MiPyme FrutiGolondrina es viable desde el aspecto técnico y factible financieramente. La inversión inicial totaliza USD 34.511,17, repartida entre inversión fija, capital operativo y costos de constitución; una cifra consistente con una empresa agroindustrial que pretende internacionalizarse y establecer bases sólidas para funcionar con estándares de formalidad y calidad.
- El estudio del mercado global revela una oportunidad evidente en la zona metropolitana de Houston, donde la demanda no satisfecha se calcula entre 2,1 y 2,45 millones de kilogramos para el periodo analizado. En relación con esa envergadura, la propuesta inicial estimada por FrutiGolondrina (aprox. 3.024–3.153 kg) constituye una pequeña porción de la demanda total, lo que permite un amplio margen para expandirse de manera gradual y constante a medida que la aceptación del producto se afianza.
- En términos de precios, se nota que los rivales en EEUU. venden pulpa congelada de 500 g entre USD 6,80 y 9,50. El proyecto maneja un precio de USD 4,45 por unidad en las proyecciones financieras, cifra que está dentro del rango aceptable para los consumidores y proporciona una ventaja de entrada basada en la relación precio–valor, aumentando el atractivo de un producto tropical y saludable. Simultáneamente, la estructura de costos indica un costo unitario FOB total cercano a USD 4,41, alineado con la estrategia de penetración de mercado y la política logística establecida.
- Los datos financieros respaldan la viabilidad del proyecto: se calcula un VAN de USD 36.043,50, una TIR del 49%, un IR de 2,04 y un tiempo de recuperación de cerca de 2 años y 4 meses. Estas métricas, sumadas a flujos de caja positivos desde el primer año, demuestran la capacidad de recuperar la inversión y generar ganancias.

5.2. RECOMENDACIONES

- Iniciar con una estrategia piloto: se recomienda comenzar con volúmenes moderados de exportación hacia Houston, utilizando canales B2B como restaurantes, fruterías y distribuidores especializados. Esto permitirá validar la aceptación del producto, ajustar la logística y consolidar la estrategia comercial.
- Aprovechar la ventaja del precio: el precio de 4,45 USD por 500 g debe ser promovido como una alternativa accesible frente a la competencia. Se aconseja complementar esta estrategia con campañas de marketing que resalten el origen amazónico, la sostenibilidad del proceso y el sabor exótico del arazá.
- Fortalecer alianzas estratégicas: establecer vínculos con importadoras locales, como Esmafresh Produce LLC o dVida Company, facilitará la entrada al mercado estadounidense, mejorará la logística y acelerará la colocación en supermercados y cadenas de alimentos.
- Optimizar el uso del financiamiento externo: el crédito (10% de la inversión inicial) debería destinarse prioritariamente a cubrir capital de operación (materia prima, mano de obra, insumos), reduciendo riesgos financieros en la fase de lanzamiento.
- Proyectar un crecimiento escalonado: si la aceptación del producto se consolida, se sugiere escalar progresivamente la producción hasta cubrir entre el 0,5% y el 1% de la demanda en Houston, lo que representaría entre 12.000 y 24.500 kg anuales. Este paso permitiría fortalecer la presencia de la empresa en un mercado con alta capacidad de consumo.
- Diversificar el portafolio en el mediano plazo: se recomienda evaluar la incorporación de otras frutas amazónicas o tropicales, aprovechando economías de escala, ampliando la base de clientes y consolidando la identidad de FrutiGolondrina como marca diferenciada en el sector de exportación de productos exótico.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agu Limpia, Y. (2018). Boletín Semillas Ambientales. Bogotá: Unidad de Investigaciones de la Facultad del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Obtenido de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/bsa/index>
- Aitken, A. (2019). Medición del bienestar más allá del PIB. *National Institute Economic Review*, 249, R3 - R16. doi:<https://doi.org/10.1177/002795011924900110>
- Allianz Trade. (19 de mayo de 2024). *What is trade risk and how can it be mitigated?* Obtenido de https://www.allianz-trade.com/en_HK/insights/risk-management/what-is-trade-risk.html
- Álvarez, R. A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336>
- Angulo, J., Flores, A., Torres, C., Ramírez, K., Martínez, G., & Aguilar, C. (2021). Guava (*Psidium guajava* L.) fruit and valorization of industrialization by-products. *Processes*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2227-9717/9/6/1075>
- APHIS. (2023). *Importing Fruit and Vegetables*. Obtenido de <https://acir.aphis.usda.gov/s/>
- Artal, M. (2015). Dirección de ventas. Madrid: ESIC. Obtenido de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/L4594.pdf>
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de Proyectos. En G. B. Urbina, *Evaluación de Proyectos (7ª edición)*: (pág. 177). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Baena, R. J. (2018). Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 543-562. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/barreras-arancelarias-y-no-arancelarias-como-restricciones-al-comercio-internacional>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2023). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos Enero - Septiembre 2023*. Obtenido de Banco Central del Ecuador.fin.ec:

- <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202311.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023). La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023. Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/search/?searchword=exportaciones>
- Barragán, A. (2022). PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA AVÍCOLA "EL EDÉN" UBICADA EN MATILDE ESTHER, PROVINCIA DEL GUAYAS, QUE PERMITA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15274/1/12T01458.pdf>
- Bauce, G., Córdova, M., & Avila, A. (2018). Operacionalización de variables. Revista del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel". Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>
- Bickel, T., Schweiggert, U., Ortner, E., Zorn, H., & Naumann, S. (2021). Aroma Properties of Cocoa Fruit Pulp from Different Origins. *Molecules*. doi:<https://www.mdpi.com/1420-3049/26/24/7618>
- Castillo, J., & Zhangallimbay, d. (2021). La tasa social de descuento en la evaluación de proyectos de inversión: una aplicación para el Ecuador. *Revista de la CEPAL*(135). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/91cab4af-bbd4-41c5-b263-3e217bd549eb/content>
- Castro, J. (2022). Implementación de sistemas de cumplimiento (compliance) para PYMES en el Ecuador. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9067/1/T3966-MDEM-Castro-Implementacion.pdf>
- Central Intelligence Agency. (02 de diciembre de 2024). *The World Factbook: Canada*. Obtenido de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/canada/>
- Central Intelligence Agency. (02 de diciembre de 2024). *The World Factbook: Netherlands*. Obtenido de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/netherlands/>

- Central Intelligence Agency. (02 de diciembre de 2024). *The World Factbook: United States*. Obtenido de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states/>
- CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Publicación de las Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Céspedes, D. (2012). *Desarrollo de un plan de negocios de exportación de arazá*. Ecuador. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3714/1/UDLA-EC-TTEI-2012-19%28S%29.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (29 de diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010)*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador (2008)*. Obtenido de Ministerio de Defensa Nacional: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- CORPEI. (2018). *Frutas Exóticas Ecuatorianas En Mercados Internacionales*. Ecuador. Obtenido de <https://corpei.org/2019/01/02/frutas-exoticas-ecuatorianas-en-mercados-internacionales/>
- CORPEI. (02 de Enero de 2019). *Frutas exóticas ecuatorianas en mercados internacionales*. Obtenido de Corpei.org: <https://corpei.org/2019/01/02/frutas-exoticas-ecuatorianas-en-mercados-internacionales/#:~:text=Adem%C3%A1s%20del%20banano%2C%20Ecuador%20registra,%20tomate%20de%20%C3%A1rbol%2C%20guan%C3%A1bana.>
- da Silva, D. (18 de septiembre de 2023). *Guía completa para entender qué es el estudio de mercado y para qué sirve*. Obtenido de Zendesk.com: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>
- Davydov, A. (2023). *Inflation in the United States: Will it Come Back?. Russia and America in the 21st Century*. doi:<https://doi.org/10.18254/s207054760026337-7>

- de Arregui, M. (23 de junio de 2023). *Gestión Empresarial Sostenible: Construyendo un Futuro Responsable*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/gestion-empresarial-sostenible-construyendo-un-futuro-responsable>
- Deloitte. (2024). Encuesta Nacional de Remuneraciones en Ecuador 2024. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/economia/empresas-ecuador-preven-za-salarios-2025-trabajadores-85213/>
- Euroinnova. (22 de agosto de 2024). *¿Qué son los mercados internacionales y cuál es su importancia?* Obtenido de Euroinnova International Online Education.: <https://www.euroinnova.com/blog/que-son-los-mercados-internacionales>
- Euroinnova. (15 de julio de 2024). *¿Qué es un estudio técnico de una empresa?* Obtenido de Euroinnova International Online Education.: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-un-estudio-tecnico-de-una-empresa>
- Euroinnova. (26 de agosto de 2024). *Conoce sobre el acuerdo comercial, qué es y cómo funciona*. Obtenido de Euroinnova International Online Education: <https://www.euroinnova.com/blog/acuerdo-comercial-que-es>
- Esmafresh Produce LLC. (2025). *Importación y distribución de frutas exóticas*. <https://www.esmafresh.com> USDA Fruit and Vegetable Division. (2025). *Wholesale produce Houston*. <https://www.usda.gov>
- Fajardo, J. (2008). Exportación de pulpa de maracuyá de Colombia a España. Obtenido de <https://recercat.cat/handle/2072/197601>
- FDA. (2020). *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) Systems*. Obtenido de <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/hazard-analysis-critical-control-point-haccp>
- FDA. (2020). *Registration of Food Facilities*. Obtenido de <https://www.fda.gov/>
- FDA. (2021). *Food Labeling Guide*. Obtenido de <https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/guidance-industry-food-labeling-guide>
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14.ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Frutícola, P. (2023). *Mercado principal para frutas tropicales de Latinoamérica en EEUU*. Obtenido de

- <https://www.portalfruticola.com/noticias/2023/08/01/mercado-principal-para-frutas-tropicales-de-latinoamerica-en-ee-uu/>
- Frozen Pulp. (2025). *Wholesale frozen fruit Houston*.
<https://www.frozenpulp.com/wholesale-frozen-fruit-houston.php>
- Gratius, S. (2020). La Unión Europea, América Latina y el Caribe..
doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1709>
- Gratius, S., Legler, T., & Quezada, J. (2022). La gobernanza regional del COVID-19 en la Unión Europea y América Latina y el Caribe. Lecciones internacionales, regionales, nacionales y locales de la pandemia COVID-19. *Tomo III: Una perspectiva desde la Ciencia Política y las Relaciones Internacionales [(AFDUAM) extraordinario, 2021]*, 59.
doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1709>
- Guevara, J. (2023). Plan de negocio para la creación de una radio de difusión digital en la ciudad de Puy. Obtenido de <http://45.184.226.39/handle/123456789/792>
- Guzmán, B., Tarapuez, E., & Parra, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80),593-609. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29055967004>
- Hernández, D., Escobar, N., & Vázquez, C. (2024). Alianzas estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19. Ecuador: UTA. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2330/2654>
- Implika. (20 de febrero de 2023). *El Comercio Exterior*. Obtenido de Implika.es: <https://www.implika.es/blog/comercio-exterior>
- Innova Market Insights. (2024). *Las tendencias alimentarias de los consumidores estadounidenses incluyen el consumo de alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/consumidor-alimentos-tendencias-en-ee-uu/#:~:text=Las%20tendencias%20alimentarias%20de%20los%20consumidores%20estadounidenses%20incluyen%20los%20h%C3%A1bitos,mercado%20de%20alimentos%20y%20bebidas.>
- Khaksar, G., Kasemcholathan, S., & Sirikantaramas, S. (2024). Durian (*Durio zibethinus* L.): Nutritional Composition, Pharmacological Implications, Value-Added Products, and Omics-Based Investigations. *Horticulturae*, 10(4). Obtenido de <https://www.mdpi.com/2311-7524/10/4/342>

- Klis, V., Pühn, E., Jerschow, J., Fraatz, M., & Zorn, H. (2023). Fermentation of Cocoa (*Theobroma cacao* L.) Pulp by *Laetiporus persicinus* Yields a Novel Beverage with Tropical Aroma. *Fermentation*, 9, 533. doi:<https://doi.org/10.3390/fermentation9060533>
- Landázuri, F. (2018). Plan de negocio para la producción y exportación de pulpa de guanábana hacia Berlín – Alemania. *Udla.edu.ec*. doi:<https://doi.org/UDLA-EC-TINI-2018-52>
- Legiscomex. (13 de octubre de 2024). *Estrategias de internacionalización*. Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/informacion-universidades-abc-del-comercio-internacional/estrategias-de-internacionalizacion#:~:text=Las%20estrategias%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20surgen,nuevos%20mercados%20en%20otros%20pa%C3%ADses>.
- Legiscomex. (12 de octubre de 2024). *Teoría de la Ventaja Comparativa*. Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/informacion-universidades-abc-del-comercio-internacional/teoria-de-la-ventaja-comparativa>
- Luna, C., García, D., Castro, A., & Erazo, J. (2020). Uso alternativo de las TIC en Educación Básica Elemental para desarrollar la lectoescritura. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i1.806>
- Madrid, D., & Acosta, L. (2014). Plan de negocio para una comercializadora de productos industriales en Colombia. Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1710/1/MadridDavid_2014_PlanNegocioComercializadora.pdf
- Mambuscay, L. (Junio de 2022). *Potencial exportador de la pulpa de Arazá hacia el mercado de Alemania*. Obtenido de Universidad Antonio Nariño: http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6856/1/2022_%20Leidy%20Tatiana%20Mambuscay%20Marengo.pdf
- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2020). *Estrategías de Marketing. Un enfoque basado en el procesos de dirección*. ESIC.
- Mejía, S., Pinos, L., Proaño, W., & Sarmiento, L. (2023). Análisis del entorno empresarial: Sector transporte. Ecuador: Revista UDA. Obtenido de [file:///C:/Users/Hp%2014-c13/Downloads/UZUAY-OBSERVATORIO-EMPRESARIAL-06-ART-01%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Hp%2014-c13/Downloads/UZUAY-OBSERVATORIO-EMPRESARIAL-06-ART-01%20(2).pdf)

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (12 de junio de 2024). *Ecuador y Países Bajos fortalecen sus relaciones bilaterales en los ámbitos de cooperación en materia de seguridad, comercio e inversiones*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/2024/06/12/ecuador-y-paises-bajos-fortalecen-sus-relaciones-bilaterales-en-los-ambitos-de-cooperacion-en-materia-de-seguridad-comercio-e-inversiones/>
- Moncada, J. (2017). *Mapa de Ubicación Comunidad Chilmá Bajo*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Ubicacion-de-la-comunidad-Chilma>
- Moreno, M., Claudio, N., & Figueroa, D. (2022). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, Parroquia El Anegado. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2663>
- Narváez, M. (03 de octubre de 2022). *Método deductivo: Qué es y cuál es su importancia*. Obtenido de QueztionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-deductivo/>
- Narváez, M. (10 de octubre de 2022). *Oportunidades de mercado: Qué son y cómo aprovecharlas*. Obtenido de QuestionPro.: <https://www.questionpro.com/blog/es/oportunidades-de-mercado/#:~:text=Una%20oportunidad%20de%20mercado%20es,y%20su%20posicionamiento%20de%20mercado.>
- Nuraini, P. (2019). Balanza comercial: teorías y prácticas. *Revista Internacional de Economía y Gestión Tributaria*. doi:<https://doi.org/10.35935/TAX/21.4133>
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2). Obtenido de <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>
- Ochoa, S. C., Molina Arias, M., & Ortega Páez, E. (2020). Inferencia estadística: contraste de hipótesis. *Evid Pediatr*, 16(11). Obtenido de <https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7537/inferencia-estadistica-contraste-de-hipotesis>
- OMC. (2022). Comercio y crecimiento económico mundiales, 2020-2021. *Examen Estadístico Del Comercio Mundial de 2021 Comercio, 2020–2021*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/00_wtr19_s.pdf

- Ordóñez, F. Á. (2014). Estimación de la Tasa de Descuento para la evaluación de Proyectos de Inversión Privados: Caso Ecuador. *Fenopina*, 4(7), 22-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4752594.pdf>
- Orellana-Rojas, C., Chávez-Campuzano, C., Herrera-Cervantes, A., Guevara, Y., Romero, Y., Moyano, M., . . . Chong, M. (2022). Desafíos de las Micro y Pequeñas Empresas Alimentarias durante la Pandemia COVID-19 en Ecuador. *. Sostenibilidad* . doi:<https://doi.org/10.3390/su14159576>
- Ortega, C. (20 de Febrero de 2019). *¿Qué es la investigación documental?* Obtenido de QuestionPro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>
- Ortega, C. (03 de agosto de 2021). *Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo.* Obtenido de QuestionPro.: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico,los%20efectos%20a%20las%20causas.>
- Parades, C. (2020). Plan de negocios para la producción de jugo funcional a base de arazá orgánico y leche de almendras en Quito y su comercialización en Minneapolis Estados Unidos. UDLA. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12937/1/UDLA-EC-TINI-2020-23.pdf>
- Peng, S., Lin, L., Ouyang, L., Zhu, B., Yuan, Y., Jing, W., & Li, J. (2013). Comparative analysis of volatile compounds between jackfruit (*Artocarpus heterophyllus* L.) peel and its pulp. *Advanced Materials Research*, 781, 1413-1418. Obtenido de <https://www.scientific.net/AMR.781-784.1413>
- Peralta, M., Merino, J., & Luy, W. (2022). Las alianzas estratégicas y su incidencia en la identidad corporativa: Caso Universidad Técnica de Machala. Polo del conocimiento. Obtenido de [file:///C:/Users/Hp%2014-c13/Downloads/Dialnet-LasAlianzasEstrategicasYSuIncidenciaEnLaIdentidadC-9227640%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Hp%2014-c13/Downloads/Dialnet-LasAlianzasEstrategicasYSuIncidenciaEnLaIdentidadC-9227640%20(1).pdf)
- Pereira, Z., dos Anjos, J., Corrêa, R., Sanches, E., & Campelo, P. (2023). Passion fruit (*Passiflora* spp.) pulp: A review on bioactive properties, health benefits and technological potential. *Food Research International*, 166. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963996923001710>
- Pérez, A. (23 de abril de 2021). *Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo.* Obtenido de OBS Business School.:

- <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Pinzón, J. (2021). Análisis de internacionalización para la exportación de pulpa de fruta hacia Estados Unidos. *UPB*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10735>
- Preusser, M. (2023). La batalla perdida contra los acuerdos comerciales neoliberales en América Latina: resistencia social contra el MTA entre Ecuador, Perú y la Unión Europea. *Política y sociedad latinoamericanas*. doi:<https://doi.org/10.1017/lap.2023.32>
- PROCOMER. (2023). *Los consumidores en EEUU. muestran interés por los productos exóticos*. Obtenido de https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/los-consumidores-en-ee-uu-muestran-interes-por-los-productos-exoticos/#:~:text=consumidores%20en%20EE-,UU,inter%C3%A9s%20por%20los%20productos%20ex%C3%B3ticos&text=La%20pandemia%20ha%20contri
- Putra, Y., Sudarmiatin, A., & Suharto, C. (2018). Analysis of Differentiation Strategies to Create Competitive Advantages in Facing Global Markets. The First International Research Conference on Economics and Business, 254–269. Obtenido de <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/1888/4504>
- Quintana, C. (26 de abril de 2022). *Ventaja competitiva: definición, tipos, estrategias y ejemplos*. Obtenido de Oberlo.com: <https://www.oberlo.com/es/blog/ventaja-competitiva>
- Ramírez, F., & Ramírez, P. (2005). *La estampida migratoria Ecuatoriana*. Quito. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Ecuador/ciudad/20121009105948/ramirez.pdf>
- Raynolds, L. (2020). Equidad de género, derechos laborales y empoderamiento de las mujeres: lecciones de la certificación Fairtrade en plantaciones de flores de Ecuador. *Agriculture and Human Values*, 38, 657 - 675. doi:<https://doi.org/10.1007/s10460-020-10171-0>
- Rivero, M. (2018). Obtenido de Matriz FODA herramienta para la estrategia. Obtenido de

- https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para
- Rodrigues, N. (14 de marzo de 2024). *Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo*. Obtenido de HubSpot-blog: <https://blog.hubspot.es/sales/diagnostico-empresarial#que-es>
- Rodríguez, I. (2006). *La tasa social de descuento en el Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/b1ee9084-105f-4458-9888-79dec63416fa>
- Rojas, R. (2017). ¿Es posible un cumplimiento normativo laboral ético y responsable? Obtenido de <https://ecija.com/wp-content/uploads/2017/07/ebook-compliance-laboral.pdf>
- Rus Arias, E. (05 de Febrero de 2021). *Investigación Cuantitativa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Macroeconomía con aplicaciones en Latinoamérica*. Mc Graw Hill.
- Sánchez, B. L. (2021). *Comercio exterior, idiomas y COVID: El caso de Top Machine*. Trabajos Fin de Grado UVa. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52191>
- Santos, I., Rodrigues, A., Amante, E., & Silva, L. (2023). Soursop (*Annona muricata*) Properties and Perspectives for Integral Valorization. *Foods*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2304-8158/12/7/1448>
- Solorio, E. F. (2016). La productividad de la población económicamente activa (PEA) en México: historia, panorama actual y perspectiva. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 4(10), 165-186. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537002/html/>
- Steudt, W., Morales, N., & Montoya, R. (2020). Evaluación de la transparencia de la información pública sobre proyectos mineros canadienses en Ecuador. *The Extractive Industries and Society*, 7, 1587-1596. doi:<https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.10.004>
- Suárez, E. (10 de Abril de 2023). *Tipos de investigación y su clasificación*. Obtenido de Expertouniversitario.es: <https://expertouniversitario.es/blog/tipos-de-investigacion/>

- Suárez, E. (10 de abril de 2023). *Tipos de investigación y su clasificación*. Obtenido de Experto Universitario: <https://expertouniversitario.es/-blog/tipos-de-investigacion/>
- Teijeiro, A. (08 de Febrero de 2022). *Cualitativo vs. cuantitativo: ¿Cuál es la diferencia?* Obtenido de tolunacorporate.com: <https://tolunacorporate.com/cualitativo-vs-cuantitativo-cual-es-la-diferencia/?lang=es>
- Torreblanca, F. (octubre de 2020). *Estrategias de diversificación: definición y tipos*. Obtenido de Esic.edu: <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>
- U.S. Customs and Border Protection. (2022). *Harmonized Tariff Schedule*. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/>
- UFV Madrid. (13 de marzo de 2023). *¿Qué es la negociación internacional y cómo llevarla a cabo?* Obtenido de UFV Madrid: <https://fpsuperiorufv.es/blog/que-es-la-negociacion-internacional/>
- UNIR. (19 de julio de 2024). *Las teorías del comercio internacional: causas y efectos de las relaciones comerciales entre países*. Obtenido de UNIR Revista: <https://www.unir.net/revista/empresa/teorias-comercio-internacional/>
- UNIR Ecuador. (26 de junio de 2024). *¿Qué es un plan de negocios?* Obtenido de UNIR Ecuador: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/plan-de-negocios/>
- Vargas Uribe, G. (2016). Estimación del producto interno bruto per cápita sectorial y regional para la Intendencia de Valladolid de Michoacán de la Nueva España (1803). *Economía y Sociedad*, vol. XX, núm. 35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/510/51049433006.pdf>
- Vera, J., Ugalde, C., Piedra, M., & Quirindumbay, D. (2022). Influencia del valor de marca en la intención de compra por tamaño de empresa. Obtenido de <file:///C:/Users/bhida/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelValorDeMarcaEnLaIntencionDeCompraPorT-9385228.pdf>
- Warjiyo, P. (2007). Cambios en las perspectivas sobre los tipos de cambio: teoría e implicaciones políticas. *Boletín de Economía Monetaria y Bancaria*, 8 (3), 1-17. doi:<https://doi.org/10.21098/BEMP.V8I3.138>
- Yumisaca, M. (2019). *Estrategias de comercialización y su incidencia en las ventas de la ferretería La Esperanza de la ciudad de Riobamba, 2017*. Riobamba.

Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5703/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0017.pdf>

Zorrakln, I. (2022). Transcreación y adaptación cultural en videojuegos: proceso, producto y recepción. Universidad del País Vasco/Euskal. Obtenido de <https://revistas.uma.es/index.php/trans/article/view/14565/16108>

Zakaria, L. (2023). Fusarium species associated with diseases of major tropical fruit crops. *Horticulturae*, 9(3), 322. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2311-7524/9/3/322>

VII. ANEXOS

Anexo 1, Acta de la Sustentación Oral de la Predefensa del Trabajo de Integración Curricular.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y CIENCIAS AMBIENTALES

CARRERA DE ALIMENTOS

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN INVESTIGACIÓN

ESTUDIANTE: GARCÍA DELGADO ESTEFANY DANIELA		CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401815964	
PERIODO ACADÉMICO: 2025A		DOCENTE TUTOR: MSC. WILLINGTON GERARDO MERA RODRIGUEZ	
PRESIDENTE TRIBUNAL: MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ		DOCENTE: MSC. LUIS ARTURO VELA CEPEDA	
TEMA DEL TIC: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PULPA DE FRUTA DE ARAZÁ A MERCADOS INTERNACIONALES DE LA MIPYMES FRUTIGOLONDRINA DE LA PARROQUIA EL CHICAL			
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,00	Redactar mejor el planteamiento de la problemática, en función a los objetivos
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,00	Revisar en relación a los objetivos a fin de afinar los resultados obtenidos
3	METODOLOGÍA	8,00	
4	RESULTADOS	8,00	Ajustar y revisar la estructura financiera (realizar la depreciación lineal o porcentual en los activos, sueldos y salarios)
5	DISCUSIÓN	8,00	Fundamentar en base a los cambios planteados en las observaciones
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8,00	Replantear en base a los resultados obtenidos
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	8,00	demostrar seguridad en la argumentación
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,00	

Conociendo una nota de: **8,00** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el jueves, 26 de junio de 2025

MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ
PRESIDENTE TRIBUNAL

MSC. WILLINGTON GERARDO MERA RODRIGUEZ
DOCENTE TUTOR

MSC. LUIS ARTURO VELA CEPEDA
DOCENTE

Anexo 2. Certificado de validación ABSTRACT- EVALUATION SHEET.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN
AND NATIVE LANGUAGES CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: García Delgado Estefany Daniela				
DATE: Lunes, 23 de junio de 2025				
Topic: "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical"				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	TOTAL 9		



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico
o Investigación.**

Autor: García Delgado Estefany Daniela

Fecha de recepción del abstract: Viernes, 20 de junio de 2025

Fecha de entrega del informe: Lunes, 23 de junio de 2025

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



MA. Martha Viveros
Docente responsable del
CIDEN

Anexo 3. Oficio dirigido a la MiPyme FrutiGolondrina

Tulcán, 06 de noviembre de 2023

Lic. Edison Guis

Subgerente de la MiPymes FrutiGolondrina

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo deseándole éxitos y aciertos en sus importantes funciones.

Mi nombre es Estefany Daniela García Delgado, estudiante de sexto nivel de la carrera de Comercio Exterior de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por medio del presente me permito solicitar de la manera más comedida se me facilite la información necesaria para el desarrollo del del trabajo de integración curricular titulado "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical".

Por la atención que se dé al presente requerimiento anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Resivido:
Edison Guis
11-06-2023
10: am.


Atentamente,



Estefany Daniela García Delgado

C.I 0401815964

Estudiante de la Carrera de Comercio Exterior

Anexo 4. Carta de autorización de la MiPyme FrutiGolondrina

Tulcán, 08 de noviembre de 2023


AUTORIZACIÓN

Por la presente, yo, Lic. Edison Gualberto Guis Quendi con cédula de identidad No 0401769880. en mi calidad de Subgerente de la MiPymes FrutiGolondrina, autorizo a la señorita Estefany Daniela García Delgado con cédula de identidad No 0401815964 estudiante de la Carrera de Comercio Exterior, a acceder a la información necesaria para la realización de su trabajo de titulación titulado "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical".

La información proporcionada incluirá aspectos relacionados con las operaciones, capacidades productivas y otros datos relevantes, en la medida en que sean requeridos y de acuerdo con las políticas internas de la empresa.

Esta autorización tiene como finalidad exclusiva apoyar el desarrollo de un trabajo académico, garantizando que la información se maneje de manera confidencial y únicamente con los fines mencionados.

Atentamente,



Licenciado Edison Guis Quendi

Subgerente de la MiPymes FrutiGolondrina

Anexo 5. Oficio para la aplicación de entrevistas dirigido a PROECUADOR y AGROCALIDAD.



Oficio Nro. UPEC-FCII-2024-0083-OF.

Tulcán, 26 de septiembre de 2024

Asunto: Solicitud de toma de entrevista técnica para la estudiante García Delgado Estefany Daniela

Señor Magíster
Oscar Alejandro Ruano Orellana.
Director Zonal 1, Encargado
MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA

Señor Magíster
Federman Alexander Villarreal Chamorro
Director Distrital Tipo B - Carchi
AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO - AGROCALIDAD
En su Despacho

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de la Facultad de Comercio Internacional Integración Administración y Economía Empresarias de la UPEC, por medio del presente solicito muy comedidamente se digne autorizar a quien corresponda; a fin de que la Srta. García Delgado Estefany Daniela, portadora de la cédula de identidad N° 0401815964, estudiante de Octavo Nivel de la Carrera de Comercio Exterior pueda aplicar una entrevista técnica para el desarrollo de su trabajo de integración curricular cuyo tema es: **“Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical”**.

La petición es formulada en vista de que los actores sociales forman parte del desarrollo profesional de nuestros estudiantes, por lo que señalo que la información será de carácter estrictamente académico necesaria para el desarrollo de Integración Curricular ates descrito.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



* Documento firmado electrónicamente por Quiquix



Oficio Nro. UPEC-FCII-2024-0083-OF.

Tulcán, 26 de septiembre de 2024

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos
DECANO FCIAEE

Copia:

Señor Magíster
Willington Gerardo Mera Rodríguez
Director de Carrera de Comercio Exterior

Señorita Licenciada
Doris Liliana Rosero Orbe
Analista de Gestión Académica

Recibido: 

04/10/2024
Oscar Pizarro



EDWIN MARCELO CAHUASQUI CEVALLOS

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador

Anexo 6. Entrevista aplicada a la MiPyme FrutiGolondrina.



Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Licenciatura en Comercio Exterior

Entrevista – Instrumento #1

Entrevista dirigida al Subgerente de la MiPymes FrutiGolondrina

Mi nombre es Estefany García estudiante de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de la Carrera de Comercio Exterior. El objetivo de la entrevista es recopilar información para el desarrollo del trabajo de investigación que tiene como tema: "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical"

Toda la información que se proporcione a través de esta encuesta será confidencial y con fines netamente académicos. Esta entrevista proporcionará una guía sólida para explorar las estrategias comerciales de la pulpa de arazá y su enfoque hacia el comportamiento del consumidor en el mercado internacional.

Nombre del entrevistado: Lic. Edison Guis Quendi

Fecha de la entrevista: 04/10/2025

Información Empresarial:

- **¿Cuánto tiempo lleva constituida la MiPymes FrutiGolondrina y cuantos socios la conforman?**

La MiPymes FrutiGolondrina se encuentra ubicada en la provincia del Carchi, cantón Tulcán específicamente en la parroquia El Chical y está constituida alrededor de tres años naciendo de un emprendimiento familiar, además está conformada por una familia de cinco personas, que se dedican a la producción de la pulpa de arazá.

- **¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la MiPymes FrutiGolondrina?**

La estructura organizacional está conformada por la junta de socios en donde el padre se establece como gerente general y socio mayoritario, seguido por el resto de integrantes de la familia quienes son colaboradores en temas referentes a la producción, administración, sector financiero y ventas de la pulpa.

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



- **¿Cuántas hectáreas conforman la MIPymes y cuál es su capacidad mensual de producción de pulpa de arazá?**

No poseen plantaciones propias; adquieren la fruta de la comunidad. La producción mensual alcanza entre 800 y 1,000 pulpas en presentaciones de 250 y 500 gramos, cada una con un valor de 0.75 ctvs. y 1.50 ctvs. respectivamente.

- **¿Cuáles son las principales limitaciones actuales que impiden aumentar su capacidad de producción?**

Factores como cambios climáticos, estacionalidad del producto (agosto a diciembre) y la necesidad de almacenamiento en frío limitan la capacidad de producción.

Información del Producto:

- **¿Cuál es el proceso de producción de la pulpa de arazá que manejan en la MIPymes FrutiGolondrina?**

El proceso productivo incluye fases estrictamente controladas que comienzan con la recepción y limpieza del fruto, seguido de etapas como pelado, licuado, tamizado, enfriamiento, envasado, etiquetado y congelación de la pulpa en las presentaciones de 250 y 500 gramos.

- **¿Qué características debe tener la pulpa de arazá para un proceso de exportación?**

Durante la elaboración de la pulpa de fruta, es fundamental garantizar una alta calidad considerando cuidadosamente el color, olor, sabor y textura del producto. Asimismo, se deben implementar estrictos controles fitosanitarios y cumplir con las normas de higiene y calidad vigentes, a fin de ofrecer un producto con valor agregado que lo diferencie.

- **¿Quiénes son los proveedores de materia prima para la elaboración de pulpa de arazá de la MIPymes FrutiGolondrina?**

La materia prima es adquirida de la comunidad local, fomentando el desarrollo comunitario.

- **¿Qué medidas de control de calidad implementa durante el proceso de producción de la MIPymes FrutiGolondrina?**

Calle Antisana y Av. Universitaria
Tel: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



Se implementan medidas para evitar plagas y asegurar la calidad del producto, incluyendo permisos fitosanitarios y sanitarios vigentes.

• **¿La pulpa de arazá elaborada por la MiPymes FrutiGolondrina cuenta con certificado fitosanitario?**

La pulpa de arazá de la MiPymes FrutiGolondrina cuenta con certificados fitosanitarios y permisos sanitarios vigentes, aplicables a sus presentaciones de 250 y 500 gramos. Estos documentos se renuevan anualmente, garantizando el cumplimiento de las normas de calidad y los controles requeridos para su comercialización.

• **¿Explique cómo se componen los costos de producción de la pulpa de arazá?**

Los costos de producción se componen de la materia prima con un valor de \$5 por 16 libras de arazá, mano de obra con salario básico de \$460, servicios básicos \$80, envase \$0,15ctvs y el embalaje a \$0.30 ctvs.

Información Financiera

• **¿Cuál es el porcentaje aproximado de ganancia?**

El porcentaje de ganancia que presenta FrutiGolondrina actualmente es del 12%

• **¿Qué maquinaria de trabajo se utiliza en la MiPymes y cuanto es el costo aproximado?**

Despulpadora \$2000, selladora \$700, balanza industrial \$180, lavadora de fruta \$1300, pasteurizadora \$3500, extractora \$3500, envasadora \$2500, congeladores \$1.5000, cocina industrial \$280, termómetro digital y mesa de acero \$300.

• **¿Para la elaboración del producto a ofertar cuales son los gastos operativos que influyen?**

Materia prima con un valor de \$5 por 16 libras de arazá, mano de obra con salario básico de \$460, servicios básicos \$80, envase \$0,15ctvs, embalaje a \$0.30 ctvs. y suministro de oficina \$30.

• **¿En la elaboración del producto cuanto es el costo aproximado de la materia prima?**

El costo aproximado de materia prima es de \$5 por 16 libras de arazá.

• **¿Cuáles son los costos aproximados de mano de obra para la realización del producto?**

Se considera el salario básico de \$460 para todo el personal de labora en FrutiGolondrina.



- **¿Qué plataformas digitales utilizan para promocionar y vender la pulpa de fruta y cuál es el costo de inversión?**

Se utilizan las redes sociales como Facebook y WhatsApp donde se promocionan los catálogos sin costos adicionales.

Estrategias de Promoción Efectivas:

- **¿Qué estrategias de promoción utiliza actualmente para aumentar la visibilidad de sus productos en el mercado local?**

Se implementa las redes sociales para realizar una correcta promoción de la pulpa, sin embargo, las redes no se encuentran activas actualmente.

- **¿Qué medios de comunicación (publicidad, redes sociales, ferias comerciales) han resultado más efectivos para la promoción de sus productos?**

Las redes sociales han sido muy efectivas para promocionar la pulpa de arazá, aunque la empresa no participa regularmente en ferias comerciales, se ha observado un mayor éxito en ciudades de clima cálido, como Pimampiro, Ibarra y Quito.

- **¿Ha implementado alguna innovación en sus estrategias de promoción recientemente? Si es así, ¿cuál ha sido el resultado?**

Envío de catálogos través de WhatsApp y Facebook, logrando buenos resultados.

Canales de Distribución Potenciales:

- **¿Qué canales de distribución internacionales considera más adecuados para la exportación de sus productos?**

Para la exportación de la pulpa de arazá se contaría con la colaboración agentes especializados, distribuidores internacionales y comercio electrónico, utilizando transporte por carretera y marítimo con empaques adecuados para garantizar una distribución eficiente.

- **¿Ha explorado alguna vez la venta a través de plataformas en línea o marketplaces internacionales? Si es así, ¿cuál ha sido su experiencia?**



• Aún no incursionan formalmente en marketplaces internacionales, pero ven potencial en mercados como Estados Unidos.

• **¿Ha considerado establecer alianzas estratégicas con distribuidores o agentes comerciales en mercados internacionales?**

La MiPymes FrutiGolondrina no ha establecido alianzas estratégicas con distribuidores o agentes comerciales en mercados internacionales debido a su enfoque familiar e independiente. Sin embargo, se reconoce que es importante de buscar nuevos colaboradores para internacionalizar el producto y ampliar la presencia en el mercado.

Análisis del Comportamiento del Consumidor:

• **¿Qué características define al consumidor de pulpa de arazá en la provincia?**

El consumidor de pulpa de arazá en el Carchi valora productos de calidad, naturales y saludables. Busca opciones accesibles, disponibles en mercados locales, y suele inclinarse por aquellas que ofrecen ofertas o descuentos.

• **¿Cuáles son los factores que influyen en la decisión de compra del producto?**

Calidad del producto, presentación llamativa y campañas promocionales atractivas para los consumidores interesados en adquirir la pulpa de arazá.

Adaptación de Estrategias Comerciales:

• **¿Cómo se adapta FrutiGolondrina a las tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor?**

FrutiGolondrina se adapta al consumidor ofreciendo pulpa de arazá natural, fácil de usar y con precios accesibles, además busca innovar con nuevas presentaciones y logotipos.

• **¿Han surgido nuevos segmentos de mercado que la empresa esté considerando?**

Buscan posicionarse en ciudades como Quito e Ibarra, además de explorar la exportación como alternativa para dar a conocer la pulpa de arazá en mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos.



- **¿Qué estrategias específicas han sido exitosas para atraer a nuevos clientes o retener a los existentes?**

FrutiGolondrina atrae y retiene clientes con productos de calidad, presentaciones innovadoras, precios accesibles y un buen uso de las redes sociales.

Innovación y Diferenciación:

- **¿Cuáles son sus principales competidores?**

La empresa no enfrenta competencia directa; sin embargo, productos alternativos como las pulpas de mora, naranjilla y guanábana representan una competencia indirecta.

- **¿Qué iniciativas de innovación se están implementando para diferenciar a FrutiGolondrina de la competencia?**

Se emplea estrategias basadas en las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción, destacando su enfoque en precios competitivos.

- **¿Ha adoptado su empresa alguna tecnología o método reciente para mejorar la eficiencia en la producción y procesamiento de la pulpa de arazá?**

FrutiGolondrina ha adoptado maquinaria moderna y sistemas de refrigeración adecuados para mejorar la eficiencia, acelerar la producción y garantizar la calidad de la pulpa de arazá.

Retos y Oportunidades:

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta FrutiGolondrina en el mercado actual?**

El acceso a mercados nacionales e internacionales, enfrentando barreras arancelarias.

- **¿Existen oportunidades emergentes que la empresa esté buscando aprovechar?**

Aprovechan la falta de competidores directos y el reconocimiento de su producto como único, exótico y auténtico.

- **¿Cómo planean abordar estos desafíos y aprovechar estas oportunidades?**

FrutiGolondrina planea abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades enfocándose en fortalecer su presencia en redes sociales y formar alianzas estratégicas para expandir su alcance.




Perspectivas Futuras:

- **¿Cómo esperan que evolucione el mercado de pulpa de arazá en los próximos años?**

Esperamos que el mercado de pulpa de arazá, tanto a nivel nacional como internacional, siga evolucionando de manera positiva. Creemos que, con los ajustes adecuados en producción, promoción y logística, FrutiGolondrina tiene el potencial de destacarse como un referente en la exportación de productos derivados del arazá. Si seguimos trabajando en mejorar estos aspectos, el mercado seguirá creciendo y ofreciendo buenas oportunidades.

¡Gracias por su gentil colaboración!


Nombre: Edison Galbarrón González
C.I.: 0401469880

Anexo 7. Entrevista aplicada a PROECUADOR



Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Licenciatura en Comercio Exterior

Entrevista – Instrumento #2

Entrevista dirigida a PRO ECUADOR

Mi nombre es Estefany García estudiante de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de la Carrera de Comercio Exterior. El objetivo de la entrevista es recopilar información para el desarrollo del trabajo de investigación que tiene como tema: "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical"

Toda la información que se proporcione a través de esta encuesta será confidencial y con fines netamente académicos. Esta entrevista proporcionará una guía sólida para explorar las estrategias comerciales de la pulpa de arazá y su enfoque hacia el comportamiento del consumidor en el mercado internacional.

Nombre del entrevistado: MSc. Oscar Ruano

Fecha de la entrevista: 04/10/2025

Mercados Internacionales:

- **¿A qué países exporta Ecuador pulpa de arazá y bajo qué condiciones lo hace?**

Ecuador tiene potencial para exportar pulpa de arazá a los mercados anglosajones (Estados Unidos, Canadá) y europeos (España, Alemania). La fruta, al ser exótica y no tradicional, tiene un alto atractivo en mercados nostálgicos (para comunidades latinas) y en sectores interesados en alimentos saludables.

Condiciones de exportación:

Certificaciones requeridas: Trazabilidad, Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs), HACCP y FDA (para Estados Unidos).

Adaptación al mercado: Ajustes a los gustos y preferencias del mercado objetivo, especialmente en mercados fitness, prefiriendo productos sin endulzantes añadidos y con procesos antisépticos para prolongar la duración.

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



Logística: Uso de cadena de frío a $-14\text{ }^{\circ}\text{C}$, preferiblemente exportando vía marítima para reducir costos en envíos grandes, y vía aérea para muestras o pedidos urgentes.

- **¿Cuáles mercados cree que tienen el potencial para la exportación de este producto?**

Europa: Países como España, Alemania, Francia e Italia, donde existe apertura y demanda por frutas exóticas.

América del Norte: Estados Unidos y Canadá, con mercados estructurados que valoran productos con certificaciones de calidad.

Oceanía: Australia, con un alto PIB per cápita y un mercado para productos exóticos.

- **¿Cuál considera que es la mejor estrategia de entrada al mercado internacional para que las Mipymes puedan comercializar pulpa de frutas? Además, explique las condiciones necesarias para llevar a cabo esta estrategia.**

Certificaciones Internacionales: Obtener sellos como FairTrade y Rainforest Alliance para destacar en temas de sostenibilidad social y ambiental.

Innovación: Incrementar el valor del producto mediante innovación incremental en la cadena de producción y empaques.

Adaptación a normativa internacional: Cumplir con normativas locales y de destino, especialmente en trazabilidad, etiquetado y empaques específicos para el idioma y cultura del país receptor.

- **¿Está familiarizado con la competencia internacional de la pulpa de arazá y cuáles son sus ventajas competitivas?**

El arazá destaca por ser un producto único con características organolépticas específicas, en el caso de las ventajas tenemos: acidez, sabor, aroma y color distintivos, ideales para nichos gourmet o de alta calidad. Con respecto a los precios, la pulpa de arazá puede tener un costo elevado debido a la producción limitada, pero esto lo posiciona como un producto premium en el mercado internacional.

Requisitos para la Exportación:

- **¿Cuáles son los requisitos y características necesarios para ingresar al mercado internacional con pulpa de frutas exóticas?**

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



Estrategias e Innovación:

- **¿Qué estrategias deberían aplicar las Mipymes para poder comercializar sus productos y atraer nuevos clientes?**

Una forma de innovar es asegurando la trazabilidad del producto y cumpliendo con las certificaciones internacionales. Esto no solo genera confianza, sino que también puede abrir puertas en mercados internacionales. Además, las certificaciones relacionadas con responsabilidad social y medioambiental, como Fairtrade, Rainforest o ISMITA, son cruciales. Estas certificaciones demuestran un compromiso con la sostenibilidad y el bienestar social, lo que agrega valor al producto y lo hace más atractivo en mercados que valoran estos aspectos.

Aunque estas certificaciones pueden ser costosas, representan una inversión necesaria para mejorar la penetración del producto en el mercado internacional, proporcionando una ventaja competitiva significativa.

- **¿Cuáles considera usted que son los limitantes que han tenido los productores para comercializar sus productos?**

Uno de los principales limitantes que enfrentan las MIPYMES en la comercialización de productos es el acceso a capital y las líneas de financiamiento. Aunque existen opciones para financiar el cultivo y la maquinaria, las líneas de crédito específicas para cubrir los costos de certificaciones internacionales y notificaciones, que son fundamentales para acceder a mercados internacionales, aún no están disponibles.

Aunque desde el Ministerio de Producción y ProEcuador se ha propuesto la creación de estas líneas de financiamiento, las instituciones financieras públicas no han tomado en cuenta esta necesidad, y las privadas tampoco han ofrecido soluciones adecuadas. Esto dificulta la posibilidad de que las MiPymes puedan cumplir con los estándares internacionales necesarios para competir eficazmente.

- **¿Qué medidas toma el Estado para apoyar a las MiPymes, especialmente en la comercialización de productos con valor agregado? ¿Cree que este apoyo es suficiente?**

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcan - Ecuador



Los requisitos generales se relacionan con la trazabilidad y certificaciones como BPAs, BPMs, HACCP, FDA y GlobalG.A.P, además del empaque y embalaje que deben cumplir con los estándares internacionales y estén adaptados al mercado.

• **¿Cuáles son las barreras arancelarias y no arancelarias aplicadas para la exportación de pulpa de arazá?**

Dentro de las barreras arancelarias y no arancelarias depende del país al que se desee exportar sin embargo se puede citar dos ejemplos:

En la Unión Europea, las pulpas tienen cero aranceles con una declaración juramentada de origen. Sin embargo, impuestos como el IVA varían según el país (por ejemplo, Alemania o España).

En Estados Unidos, el cumplimiento de los 13 pasos de la FDA es obligatorio.

Logística y Comercialización:

• **¿Cuál considera usted que es el proceso logístico que se emplea en la exportación de la pulpa de arazá?**

El proceso logístico para exportar pulpa de arazá implica mantener la cadena de frío a -14 grados Celsius. Para cargas pequeñas, se puede exportar por vía aérea, pero es más rentable consolidar la carga y enviarla por vía marítima, ya que reduce los costos.

Es crucial mantener la temperatura adecuada durante todo el proceso, desde el procesamiento hasta la entrega, para asegurar que el producto llegue congelado y en condiciones óptimas.

• **¿Qué tipo de transporte internacional recomienda para la comercialización del producto?**

El tipo de transporte depende mucho de las necesidades del cliente internacional; si el cliente necesita que el producto llegue rápidamente, se opta por el transporte aéreo, a pesar de que es más costoso. Sin embargo, si el tiempo no es tan urgente, lo más recomendable es el transporte marítimo, ya que es más económico, especialmente para grandes volúmenes.

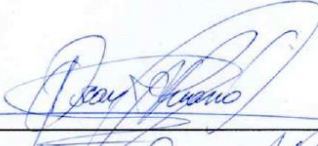
Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



El Estado, a través de tres ministerios clave, ofrece varios apoyos a las MIPIMES, especialmente en la comercialización de productos con valor agregado. El Ministerio de Agricultura proporciona sellos como el de agricultura familiar campesina y apoya modelos de comercialización para productos frescos. Agrocalidad, por su parte, ofrece asesoría gratuita en Buenas Prácticas Agropecuarias (BPAs).

El Ministerio de Producción, con su enfoque en la reingeniería de productos, brinda apoyo para alcanzar mercados internacionales mediante ProEcuador y la ruta del emprendedor. Sin embargo, este apoyo no es suficiente por sí solo. Los productores también deben establecer vínculos con instituciones privadas de promoción, como FedExport y Corpere, para fortalecer sus posibilidades de internacionalización. Además, ProEcuador está orientado principalmente a productos que ya están listos para el mercado internacional, por lo que los productores deben asegurarse de que su producto esté completamente maduro para acceder a estos servicios de apoyo.

¡Gracias por su gentil colaboración!


Nombre: Oscar Adriano Orellana
C.I.: 0400996376



Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	República del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	HORA
PRESENTA HOY	04 OCT 2024
DOCUMENTO ORIGINAL <input checked="" type="checkbox"/>	DOCUMENTO DIGITAL <input type="checkbox"/>
RECIDIDO POR	
HOJAS CARPETAS SOBRES CD'S ANILLADOS CAJAS OTROS	
3	

Calle Artesana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador

Anexo 8. Entrevista aplicada a AGROCALIDAD.



Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Licenciatura en Comercio Exterior

Entrevista – Instrumento #3

Entrevista dirigida a AGROCALIDAD

Mi nombre es Estefany García estudiante de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de la Carrera de Comercio Exterior. El objetivo de la entrevista es recopilar información para el desarrollo del trabajo de investigación que tiene como tema: "Plan de Negocios para la pulpa de fruta de arazá a mercados internacionales de la MiPymes FrutiGolondrina de la parroquia El Chical"

Toda la información que se proporcione a través de esta encuesta será confidencial y con fines netamente académicos. Esta entrevista proporcionará una guía sólida para explorar las estrategias comerciales de la pulpa de arazá y su enfoque hacia el comportamiento del consumidor en el mercado internacional.

Nombre del entrevistado: MSc. Federman Villareal

Fecha de la entrevista: 04/10/2025

Producción e Industrialización:

- **¿Conoces usted si existe producción de arazá en la provincia del Carchi?**

Si existe producción en las parroquias de Maldonado y El Chical, sin embargo, no existe un registro oficial de la producción de arazá en la provincia, ya que Agrocalidad no ha recibido solicitudes para este trámite.

- **¿Cuál cree usted que son las ventajas y desventajas de este producto al momento de su comercialización?**

Ventajas: Existe apertura de mercados en países de la Unión Europea como Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia e Italia, además la negociación de requisitos fitosanitarios ya ha sido resuelta para estos países, lo que facilita la exportación.

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



Desventajas: El producto es poco conocido, tanto a nivel local como nacional, además de la falta preparación y conocimiento para la exportación, lo que limita las oportunidades de mercado.

- **¿Considera que la industrialización del arazá genera una oportunidad de negocio para las MIPymes?**

La industrialización del arazá ofrece un potencial significativo para la generación de oportunidades de negocio. Procesar el fruto no solo aumenta su valor agregado, sino que también mejora su conservación y permite la elaboración de subproductos derivados. Esto posiciona a la pulpa de arazá como un producto estratégico para diversificar la oferta de exportación.

Mercados Internacionales:

- **¿Cuáles son las condiciones que deben cumplirse para que el producto sea aceptado en el mercado internacional?**

Los requisitos varían según el mercado de destino, en el caso de Unidos y Europa se solicita el cumplimiento de normas internacionales de calidad y certificados fitosanitarios y envases nuevos libres de plagas, tierra y material extraño.

- **¿Considera usted que la exportación de pulpa de arazá representa una oportunidad viable, y cómo debería adaptarse el producto al mercado internacional?**

La exportación de pulpa de arazá es viable gracias a su procesamiento, que elimina problemas fitosanitarios y extiende su vida útil al exportarla congelada. Sin embargo, es esencial adaptar el producto a los requerimientos específicos de cada mercado. Esto implica realizar estudios o sondeos para entender las preferencias, como formatos, tamaños y estándares de calidad. El éxito dependerá de ajustar el producto a las necesidades del mercado objetivo y garantizar un procesamiento que cumpla con las normas internacionales.



Requisitos para la Exportación:

- **¿Cuáles son los requisitos necesarios para exportar este producto?**

Los requisitos necesarios dependen del país al que se desee exportar, por lo general se requiere de un certificado fitosanitario de exportación que abalice la calidad del producto que se desea comercializar internacionalmente.

- **¿Cuáles son las medidas sanitarias y fitosanitarias requeridas para exportar arazá a mercados internacionales?**

A nivel general, los requisitos incluyen que el producto esté libre de plagas, material extraño y tierra. En el caso de las frutas, se exige la ausencia de moscas de la fruta, pertenecientes a géneros como Ceratitris, Anastrepha y Toxotrypana. También se recomienda implementar medidas poscosecha rigurosas, como el uso de mallas, guantes y una adecuada capacitación del personal.

- **¿Qué medidas toma el Estado para apoyar a las Mipymes, especialmente en la comercialización de productos con valor agregado? ¿Cree que este apoyo es suficiente?**

El Estado brinda apoyo a través de programas de buenas prácticas agropecuarias. Sin embargo, este apoyo resulta insuficiente debido a las crecientes demandas del mercado y las exigencias de los consumidores internacionales.

¡Gracias por su gentil colaboración!

Nombre: Fabian Villacorta

C.I.: 0401103916



Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2980837 - 2984435
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador

Anexo 9. Matriz de Validez del Instrumento de Investigación: Juicio de Expertos

Para la aplicación del coeficiente de concordancia de Kendall (W), las evaluaciones de los expertos fueron transformadas en rankings de importancia relativa, considerando que:

- 1 = Mayor importancia relativa.
- 4 = Menor importancia relativa.

Tabla 95. El ranking asignado a cada criterio por los expertos fue el siguiente:

Criterio de Validez	Experto 1 (Lic. Edison Guis)	Experto 2 (Ing. Oscar Ruano)	Experto 3 (MSc. Federman Villarreal)
Validez de contenido	1	2	1
Validez de criterio metodológico	2	1	2
Validez de intención y objetividad de medición	3	3	3
Las preguntas responden a los objetivos	4	4	4

Nota: Aunque el criterio "las preguntas responden a los objetivos de investigación", ocupó el cuarto lugar en el ranking de importancia, ellos no indican una deficiencia en el instrumento. Por el contrario, refleja que los expertos consideraron este aspecto por que cumplía de manera satisfactoria, concentrando así la evaluación en criterios de mayor impacto metodológico como la validez de contenido, el rigor metodológico y la objetividad de medición.

Utilizando la fórmula de Kendall W:

$$w = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)}$$

Donde:

- S es la suma de los cuadrados de las diferencias de los rankings respecto a la media,
- m es el número de expertos (3),
- n es el número de ítems evaluados (4),

Se obtuvo un valor de:


$$w = 0.911$$

Anexo 10. Recolección de Información.





Anexo 11. Formulario de Encuesta aplicada al Mercado Internacional.



MYPIMES FRUTIGLONDRINA
Del Campo para el Pueblo

Business Plan for Arazá fruit pulp for international markets of the MiPymes FrutiGolondrina in the parish of El Chical.

gestefany820@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

OBJECTIVE: To obtain primary information that will allow the development of this research project with the theme: 'Business Plan for Arazá fruit pulp for international markets of the MiPymes FrutiGolondrina in the parish of El Chical'.

NOTE: The information provided will be used strictly for academic purposes.

INSTRUCTIONS: In the present questionnaire please to answer with total sincerity all the questions posed. Choose with an _X_ the answers that you think is convenient.

Sex:

Male

Female

LGTBI

Age:

15 - 19

20 - 24

25 - 34

35 - 44

45 - 54

55 - 59

more than 59

?

Laboral situation:

- Employment
- Underemployment
- Unemployment

1. Do you consume fruit pulp?

(If your answer is NO, proceed to question 2 and the survey ends; otherwise, continue to question 3)

- Yes
- No

2. Why don't you consume fruit pulp?

- Taste
- Smell
- Texture
- Lack of awareness

3. How often do you consume fruit pulp?

- Daily
- Weekly
- Biweekly
- Monthly

4. How do you use or consume fruit pulp?

- Juices and smoothies
- Ice creams and desserts
- Jams and marmalades
- Otro: _____



5. Why do you consume fruit pulp?

- Health properties
- Taste
- Smell
- Texture
- Origin
- Otro: _____

6. What type of fruit pulp packaging do you consume?

- 250 grams
- 500 grams
- 1000 grams

7. How much are you willing to pay for fruit pulp?

- 250 grams - 2 to 3 dollars
- 500 grams - 3.50 to 4.50 dollars
- 1000 grams - 5 to 6 dollars

8. What type of packaging do you prefer?

- Tetra Pak carton
- Vacuum plastic package
- Glass package
- Otro: _____

9. Where do you normally buy fruit pulp?

- Supermarket
- Retail shops
- Online shopping
- Directly from the producer
- Otro: _____



10. What aspects do you consider important when buying fruit pulp?

- Price
- Quantity
- Quality
- Packaging
- Otro: _____

The arazá (Eugenia stipitata)

Is a tropical fruit native to the Amazon, cultivated in Ecuador, especially in hot and humid regions. Its tart and refreshing taste makes it unique, and it is an excellent source of vitamin C, antioxidants and fibre. These nutrients help strengthen the immune system, improve digestive health and fight cellular ageing. In addition, arazá contains essential minerals such as calcium, iron and potassium, which promote bone health and help regulate blood pressure. Its low calorie content makes it an ideal choice for a balanced diet.



11. Would you like to try araza pulp?

- Yes
- No

12. Why would you consume arazá pulp?

- Nutritional benefits
- Low calorie content
- High mineral content (such as calcium, iron and potassium)
- Refreshing features
- Otro: _____



13. Through which channels would you like to receive information about this product?

- Television
- Social networks
- Magazines and newspapers
- International fairs
- Otro: _____

THANK YOU VERY MUCH!

Your time and information will be of great use to us.

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

Google Formularios



Anexo 12. Correo de solicitud y aprobación para aplicación de encuesta al mercado internacional.

A continuación, se presentan las capturas de pantalla del correo enviado al Consulado del Ecuador en Houston – Texas, Estados Unidos, solicitando la colaboración para la aplicación de la encuesta de mercado internacional, así como su posterior aprobación.

