



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

SEDE MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
CON FINES DE EXPORTACIÓN DE PITAHAYA. CASO: LA LUCIANA DRAGON
FRUIT**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA

MERCADEO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTOR

LUIS EDUARDO GUILLÉN GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

OSCAR IVÁN CERÓN TATAC, MG

AGOSTO 2023

PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Óscar Iván Cerón Tatac

CC.1310821911

Tutor del trabajo de integración curricular

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mg. Oscar Iván Cerón Tatac

C.C. 1310821911

PRIMER LECTOR-PRESIDENTE

Mgtr. Fabricio Vicente Álvarez Tituano

C.C. 0603012535

SEGUNDO LECTOR

Mg. David Alejandro Zaldumbide

Peralvo

C.C. 1720536851

TERCER LECTOR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, 10 de abril 2023.

f:.....

Luis Eduardo Guillén González

CC: 1311396301

Correo:luiseduardoguillen15hotmail.com

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Luis Eduardo Guillén González

CC.1311396301

DEDICATORIA

Dedico la tesis principalmente a mi papá, mamá, hermanos y mi enamorada que han sido parte de este largo camino llamado universidad, fueron de gran apoyo para cumplir un logro más en mi vida. Especial mención a mi amiga Sheyla Cedeño que empezamos desde el primer semestre.

También agradezco a los docentes y compañero que conocí en el camino sin ellos tampoco hubiese llegado donde estoy.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis amigos, familia, mi enamorada que en toda mi estancia universitaria me brindaron apoyo y gracias a eso estoy cumpliendo una meta más en mi vida. El apoyo de todas las personas anteriormente es muy importante en mi vida y con ellos también mis queridos docentes son importantes, ya que se dedican a formar excelentes profesionales para el futuro y excelentes personas.

RESUMEN

El propósito de esta investigación mixta fue analizar los procesos de producción y comercialización con fines de exportación de pitahaya en la empresa *La Luciana Dragon Fruit* en el cantón Santa Ana, Manabí. Por ello, en esta investigación explicativa-analítica ejecutada en febrero de 2023, se obtuvo información cualitativa de bases teóricas, complementada con la aplicación de una encuesta a los 10 colaboradores de la empresa, que estuvo enfocada en los procesos de producción y comercialización, así como en las oportunidades y limitaciones para la exportación. La información obtenida se evaluó mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), conduciendo hacia una hoja de ruta para la exportación. Los hallazgos de la información cualitativa reflejan que los requerimientos para la exportación de pitahaya son burocráticos y rigurosos. Por su parte, los resultados de las encuestas evidencian que el 71,43% de los trabajadores valora como excelente el proceso de producción, mientras que entre los factores que inciden en las exportaciones resaltan la calidad del producto (71,43%) y la capacidad empresarial (14,29%). Según el FODA, se destacan fortalezas como la buena gestión empresarial, siendo la permanente creación de empresas de producción de este producto su principal amenaza. La hoja de ruta resultante contiene actividades administrativas, publicitarias, de gestión y responsabilidad social, que aportan una ventaja competitiva de posicionamiento internacional. Se recomienda aplicar la hoja de ruta planteada, con la finalidad de potenciar las ventas y fortalecer la marca empresarial en mercados internacionales.

Palabras clave: pitahaya, comercialización, exportación, hoja de ruta

ABSTRACT

This mixed research paper aimed to analyze the production, commercialization and export processes of *pitahaya* at *La Luciana* Dragon Fruit Company in the Canton of *Santa Ana*, *Manabí*. Accordingly, this explanatory and analytical research study was carried out in February 2023, and it collected qualitative data from theoretical basis that were complemented by a survey conducted among the 10 employees of this company in to gather information on the production and commercialization processes, and the opportunities and limitations of exporting. The collected data were evaluated using a Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis, which led to a roadmap for exporting. The findings from the qualitative data show that the requirements to export *pitahaya* are bureaucratic and rigorous. On the other hand, the findings from the surveys reveal that 71.43% of employees think the production process is excellent, while the main factors influencing exports are product quality (71.43%) and entrepreneurship (14.29%). According to the findings of the SWOT analysis, strengths such as good business management stand out, with the continuous creation of other *pitahaya* production companies being its main threat. The resulting roadmap for exporting includes administrative, advertising, management and social responsibility activities that provide this company with competitive advantage in international business. Using this product export roadmap is highly recommended in order to increase sales and strengthen this company brand in the international market.

Keywords: *pitahaya*, commercialization, export, roadmap

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR II	
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	III
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	IV
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
OBJETIVO GENERAL:.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	18
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
Enfoque metodológico	19
Diseño de investigación	19
Tipo de investigación	20
Métodos de investigación.....	21
Técnicas de investigación.....	21
Instrumentos de investigación.....	22
Población y muestra	22

Población	22
Muestra	22
RESULTADOS	23
OE1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PITAHAYA EN LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT.	23
OE2: DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT	32
OE3: ESTABLECER LA HOJA DE RUTA PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT.....	48
DISCUSIÓN.....	58
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	66
ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT	66
ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	38
Tabla 2. Matriz de factores internos.....	40
Tabla 3. Matriz de factores externos	43
Tabla 4. Elaboración de estrategias basadas en los factores internos y externos.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Percepción de los administrativos con respecto al cumplimiento de los requisitos de los clientes.....	24
Figura 2. Percepción de los administrativos acerca de los mercados de consumo de la producción de pitahaya.	25
Figura 3. Canales de venta utilizados en la comercialización de la pitahaya.	26
Figura 4. Percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los requisitos técnicos de producción de pitahaya.	27
Figura 5. Percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los parámetros de calidad para la producción de pitahaya.	28
Figura 6. Percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los procesos de gestión para la producción y comercialización de pitahaya.	29
Figura 7. Valoración del proceso de producción de pitahaya por parte de los trabajadores. .	30
Figura 8. Factores que inciden en la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los administrativos.....	33
Figura 9. Factores que inciden en la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los trabajadores.....	34
Figura 10. Factores que afectan en mayor medida la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los administrativos.	35
Figura 11. Factores que afectan en mayor medida la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los trabajadores.	36
Figura 12. Percepción de los administrativos con respecto al conocimiento de los requisitos y normativas para la exportación de pitahaya.....	37
Figura 13. Percepción de los administrativos acerca de la importancia de una hoja de ruta para potenciar la exportación de pitahaya.....	49

Figura 14. Percepción de los trabajadores acerca de la importancia de una hoja de ruta para potenciar la exportación de pitahaya.....	51
Figura 15. Percepción de los administrativos sobre el tiempo para alcanzar un alto margen de exportación de pitahaya.	52
Figura 16. Percepción de los trabajadores con respecto a la capacidad de la empresa para exportar pitahaya en los próximos años.....	53

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN CON FINES DE EXPORTACIÓN DE PITAHAYA. CASO: LA LUCIANA DRAGON FRUIT.

INTRODUCCIÓN

La pitahaya es una fruta con propiedades que pueden favorecer y fortalecer la salud humana, puesto que presenta un alto contenido de vitamina C y otros antioxidantes, que son buenos para el sistema inmunológico y además puede aumentar los niveles de hierro en el organismo (Arivalagan et al., 2021). Los consumidores conscientes de la salud exigen cada vez más pitahaya, especialmente en países como Estados Unidos y China. Cabe señalar que, si bien estos países producen la fruta, se requiere la importación de la misma para satisfacer las demandas del mercado interno. Por ejemplo, en el año 2020 China destinó 552,9 millones de dólares a la importación de pitahaya (Trieu & Thinh, 2022).

Los países de la zona Asia-Pacífico dominan el mercado de la pitahaya tanto en términos de producción como de consumo. El comercio internacional de pitahaya gira principalmente en torno a los principales exportadores, como países del Sudeste Asiático y América Central, que representan la mayor parte del comercio internacional de pitahaya. De modo que, se prevé que el mercado mundial de la fruta crezca alrededor del 4,1 % durante el período 2022-27 (Sakata, 2021). El mercado está impulsado por la creciente conciencia de la salud entre las personas y su rápida inclinación hacia el consumo de alimentos saludables, incluida la pitahaya. Además, a medida que las personas se vuelven más conscientes de los efectos medicinales de esta fruta, su demanda y ventas aumentan rápidamente e influyen positivamente en el mercado. A su vez, también está instigando a los principales actores empresariales a aumentar sus capacidades de producción y distribución para satisfacer las

crecientes demandas en todo el mundo, y consecuentemente a promover la exportación de su producción (Wakchaure et al., 2021).

La internacionalización de las empresas se relaciona con la capacidad de exportación, lo que ha conceptualizado tradicionalmente como un proceso gradual y secuencial que ocurre por etapas (Witt, 2019). Se supone que la empresa construirá una posición nacional estable antes de aumentar sucesivamente el compromiso con los mercados extranjeros. No obstante, varios estudios han identificado un número creciente de empresas nacidas globales. Mientras que una variedad de términos, como nuevas empresas internacionales, empresas nacidas internacionales, empresas internacionales instantáneas y empresas de internacionalización temprana se utilizan para considerar este fenómeno; la mayor parte de la literatura afirma usarlos indistintamente. Se trata de empresas que, en lugar de seguir el patrón tradicional, optan por internacionalizarse desde su nacimiento o muy poco tiempo después (Papanastassiou et al., 2020).

Kaur & Sandhu (2014) reportan que algunas empresas productoras de pitahaya alcanzaron la exportación de sus productos desde un enfoque de agresividad en la búsqueda de un mercado y de socios. Otras empresas desarrollaron estrategias para superar las estrictas normas aduaneras relativas a la entrada de productos frescos. Mientras que, ciertas empresas consideran la mano de obra calificada como un factor importante en la internacionalización de la empresa. En la mayoría de los casos, hubo recursos específicos de la empresa que proporcionaron las capacidades y, por lo tanto, una ventaja competitiva que permitió la exportación efectiva.

Por consiguiente, en la presente investigación se realizará un análisis de una empresa productora y comercializadora de pitahaya con fines de la exportación, a través del diagnóstico del estado actual de los procesos internos de comercialización, así como las oportunidades y

limitaciones para la exportación de este producto. Se tomará como caso de estudio: La Luciana Dragon Fruit, empresa ubicada en el sector del Beldaco del cantón de Santa Ana, provincia de Manabí.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Analizar los procesos de producción y comercialización con fines de exportación de pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

OE1: Diagnosticar la situación actual de los procesos de producción y comercialización de pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit.

OE2: Determinar las oportunidades y limitaciones para la exportación de pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit.

OE3: Establecer la hoja de ruta para la exportación de pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque metodológico

La investigación presenta un enfoque mixto, puesto que se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de información. Según Hong et al. (2018) los estudios cualitativos y cuantitativos recopilan datos diferentes, por lo que sus métodos difieren considerablemente. Los estudios cuantitativos se basan en datos numéricos o medibles. Por el contrario, los estudios cualitativos se basan en relatos personales o documentos que ilustran el problema en estudio.

La técnica investigativa cualitativa permitió dar un soporte teórico a la investigación, con la finalidad de plantear un instrumento que permita recopilar información acerca de los procesos de producción, comercialización y exportación de la pitahaya. Mientras que las técnicas cuantitativas posibilitaron la obtención de datos numéricos y estadísticos que reflejen el estado actual de los procesos de producción y comercialización en la empresa La Luciana Dragon Fruit, así como la elaboración de la hoja de ruta para lograr la exportación de la pitahaya en esta empresa.

Diseño de investigación

- a) Documental:** Se define como la investigación realizada mediante el uso de documentos oficiales o documentos personales como fuente de información. Además, emplea estrategias para comprender y analizar realidades teóricas o empíricas a través de la revisión, cotejo, comparación y contraste de la información (Patten & Newhart, 2017). La presente investigación utilizó una metodología documental con la finalidad de conocer el estado del arte acerca de los procesos de producción, comercialización y exportación de la pitahaya.

- b) De campo:** Mediante la investigación de campo se pudo obtener datos de la realidad de un problema de estudio, de forma directa sin manipulación o modificación de las variables intervinientes (Corona Lisboa, 2016). Para obtener información de fuentes primarias se aplicaron encuestas dirigidas a los trabajadores y administrativos de La Luciana Dragon Fruit, en aras de analizar los procesos de comercialización y exportación de la pitahaya que se están desarrollando en esta empresa.

Tipo de investigación

- a) Descriptiva:** Las investigaciones descriptivas utilizan observaciones y medidas cuidadosas para desarrollar hallazgos. Esto se realiza a través de la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos para sacar conclusiones que describan un fenómeno en estudio (Flores et al., 2013). En este sentido, el primer objetivo específico de la investigación fue abordado mediante este tipo de investigación, puesto que se diagnosticó la situación actual de los procesos de producción y comercialización de pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit.
- b) Explicativa-Analítica:** Es aquella que tiene como finalidad encontrar los factores causales que condujeron en la manifestación de un problema a partir de un enfoque que permita descubrir detalles acerca de por qué ocurre. Para ello se debe evaluar la relación entre las variables que puedan explicar el fenómeno estudiado (Patten & Newhart, 2017). Bajo estos lineamientos, se utilizó la metodología explicativa-analítica para abordar el segundo y tercer objetivo específico, debido a que se analizan las oportunidades y limitaciones de la empresa La Luciana Dragon Fruit para lograr la exportación de pitahaya, así como la hoja de ruta para lograr la internacionalización de dicho producto.

Métodos de investigación

Para abordar la presente investigación se aplicarán los siguientes métodos.

- a) **Deductivo:** Un enfoque deductivo se basa en desarrollar una hipótesis basada en la fundamentación teórica existente y luego diseñar una estrategia de investigación para validar la hipótesis (Oliver, 2011). Este método permitió investigar la percepción de los trabajadores y administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit con respecto a la producción, comercialización y exportación de la fruta, partiendo de ideas generales que se encuentran en la literatura disponible.
- b) **Inductivo:** El método inductivo plantea que las conclusiones generales se generan a partir de observaciones específicas. Estas investigaciones inician con un conjunto de observaciones empíricas, buscando patrones en esas observaciones y luego estableciendo teorías (Coria Páez et al., 2013). En este sentido, la investigación utilizó el método inductivo para establecer conclusiones referentes a la comercialización y exportación de pitahaya a partir de los datos recopilados en la investigación de campo.

Técnicas de investigación

- a) **Encuesta:** Se diseñó un instrumento que se aplicó en encuestas dirigidas a los trabajadores y administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit, empresa está ubicada en la provincia de Manabí, Ecuador. Esto permitió diagnosticar el estado actual de los procesos internos de la empresa, así como establecer la hoja de ruta con actividades de planificación futura para lograr la exportación de la pitahaya producida.

Instrumentos de investigación

Para desarrollar el abordaje metodológico propuesto se empleó un instrumento de investigación que consiste en un cuestionario de preguntas cerradas en la escala de Likert, las cuales fueron planteadas en una encuesta dirigida a los trabajadores y administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Población y muestra

Población

La población de estudio se compone del número de trabajadores y administrativos que conforman la empresa La Luciana Dragon Fruit. En total, son 7 trabajadores y 3 administrativos.

Muestra

Debido a que se trata de un grupo poblacional pequeño, se abarcó el 100% de la población dentro del estudio. Por lo tanto, los trabajadores (7) y administrativos (3) de la empresa participaron en la encuesta.

RESULTADOS

OE1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PITAHAYA EN LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT.

El diagnóstico de la situación actual fue planteado en función de información histórica de la empresa almacenada en sus bases de datos, así como de encuestas dirigidas a los administrativos y colaboradores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

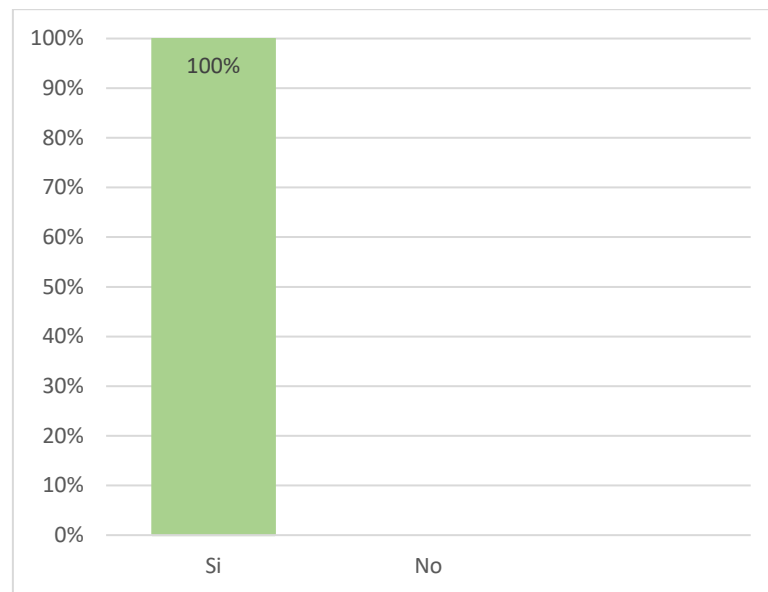
En cuanto a los datos históricos de la empresa, se obtuvo que La Luciana Dragon Fruit es un proyecto familiar que nace en el año 2020, siendo integrado por Jorge Luis Guillén, Luis Eduardo Guillén y Jorge Luis Guillén Cantos. Este negocio empezó con una cantidad de 2700 postes de la especie *Hylocereus spp.* En el año 2021 la plantación brinda sus primeros frutos, por lo que el grupo gerencial decidió crecer y a su vez sembrar 5000 postes adicionales.

En el año 2022 entra en su etapa más significativa, llegando a producir alrededor de 5000 kilos en los primeros 2700 postes plantados, dentro del año 2023 el lote de 5000 postes entra a su primera producción significativa con 4000 kilos.

Por consiguiente, la figura 1 muestra los resultados de la percepción de los administrativos acerca del cumplimiento de los requerimientos que solicitan los clientes. Se observa que el 100% de los miembros de la alta directiva de la organización empresarial mencionó que se cumplen los requisitos solicitados por los clientes actuales. Los criterios evidenciados serán confirmados con la percepción de los colaboradores de la empresa, lo que permite la triangulación de la información obtenida.

Figura 1.

Percepción de los administrativos con respecto al cumplimiento de los requisitos de los clientes

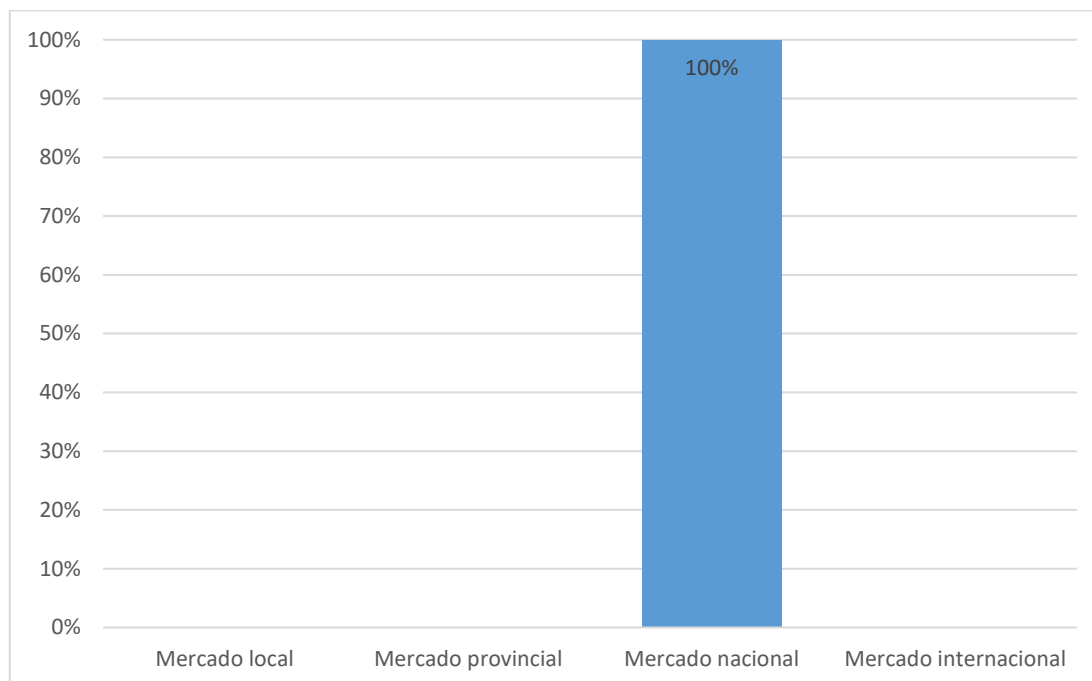


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Con respecto a los lugares a los que se comercializa la producción actual de pitahaya, la figura 2 demuestra los mercados que han sido abordados por la empresa. Se visualiza que, el 100% de los participantes coincide en que la empresa se encuentra exportando su producción a los mercados internacionales (figura 2). Esta tendencia refleja que la empresa ya ha logrado internacionalizar su producción, sin embargo, las preguntas posteriores permitirán interpretar los factores que pueden debilitar o potenciar el crecimiento de la empresa a nivel internacional.

Figura 2.

Percepción de los administrativos acerca de los mercados de consumo de la producción de pitahaya

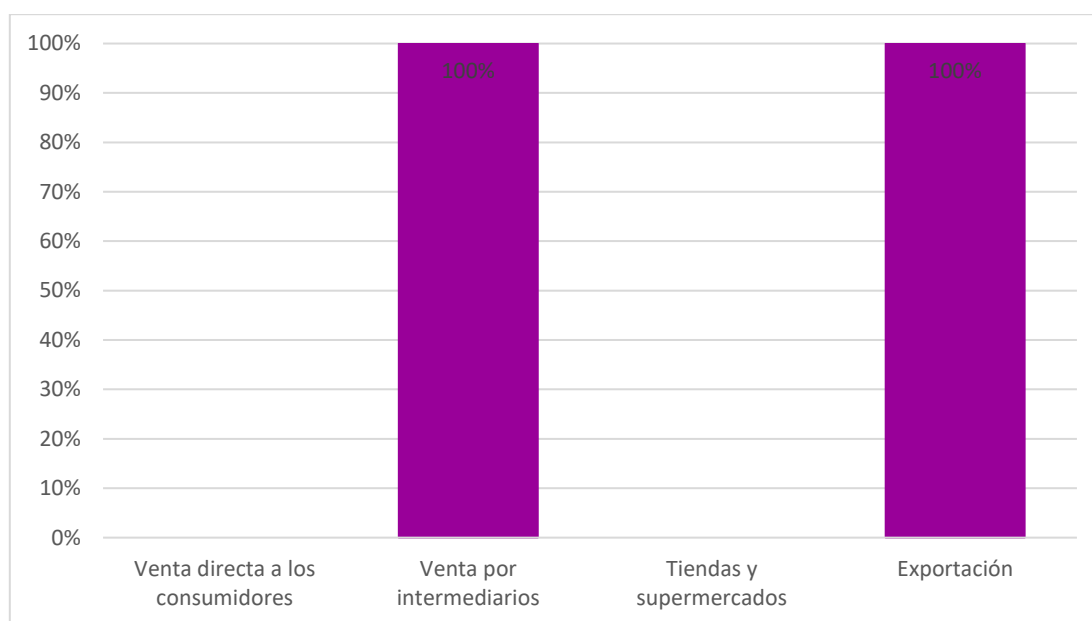


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

En consecuencia, los administrativos expresan que los canales de venta utilizados por la empresa La Luciana Dragon Fruit son la venta por intermediarios y exportación. Según la figura 3, se observa que el 100% de los administrativos expresó que los canales de venta aplicados por la empresa son la venta por intermediarios y las exportaciones. Este último mecanismo de venta guarda relación con los resultados reflejados en la figura 2, puesto que la producción de pitahaya está destinada totalmente a mercados internacionales.

Figura 3.

Canales de venta utilizados en la comercialización de la pitahaya

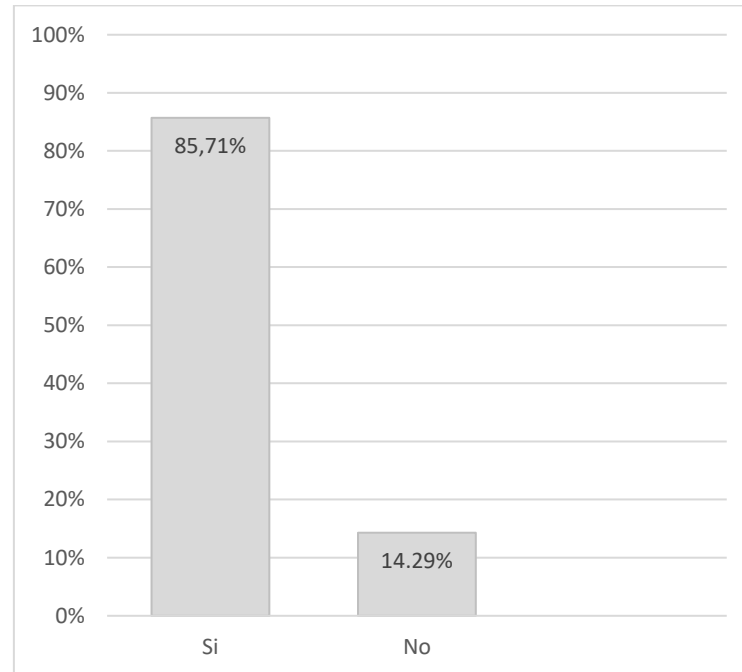


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Por su parte, los trabajadores de la empresa fueron consultados acerca de los procesos técnicos, de gestión y calidad implementados por la empresa. La figura 4 evidencia la percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los requisitos técnicos de producción. El 85,71% de los participantes señalan que se cumplen los requisitos técnicos de producción, sin embargo, existe un 14,29% que señala que estos requisitos técnicos deben mejorarse oportunamente. Esto representa una oportunidad de mejora que permite optimizar los procesos de producción, fortalecer la cadena productiva y potenciar la internacionalización de la producción.

Figura 4.

Percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los requisitos técnicos de producción de pitahaya

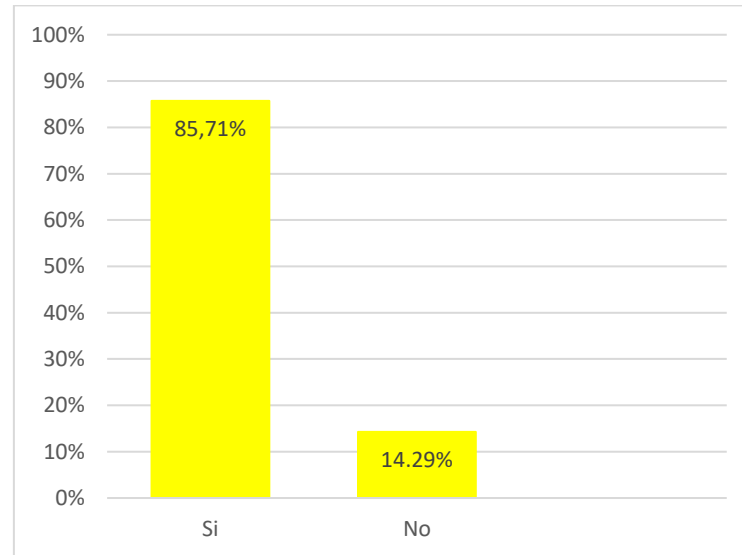


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Además, la figura 5 muestra la percepción de los trabajadores con respecto al cumplimiento de los parámetros de calidad. Se obtuvo una tendencia similar (85,71% asegura el cumplimiento de los requisitos de calidad) a la evidenciada en el cumplimiento de los requisitos técnicos de producción. Cabe señalar que ambos parámetros tienen estrecha relación, por lo que, si bien la empresa cuenta con niveles positivos de cumplimiento de criterios técnicos y de calidad para la producción de pitahaya, existen puntos de mejora continua.

Figura 5.

Percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los parámetros de calidad para la producción de pitahaya

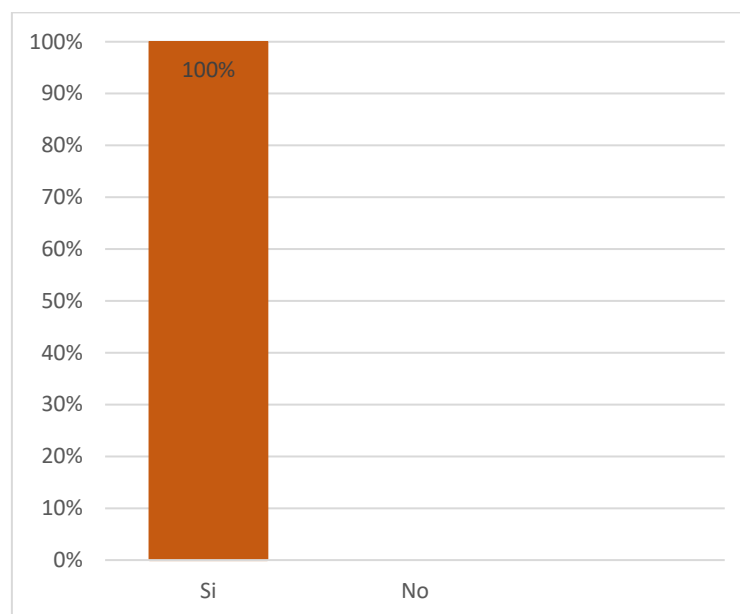


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

En cuanto al cumplimiento de los procesos de gestión para la producción y comercialización de pitahaya, la figura 6 demuestra la percepción de los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit. Se denota un cumplimiento total de los procesos de gestión por parte de la empresa (figura 6), lo cual es fundamental para preservar los consumidores actuales y expandir la producción hacia potenciales clientes.

Figura 6.

Percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de los procesos de gestión para la producción y comercialización de pitahaya

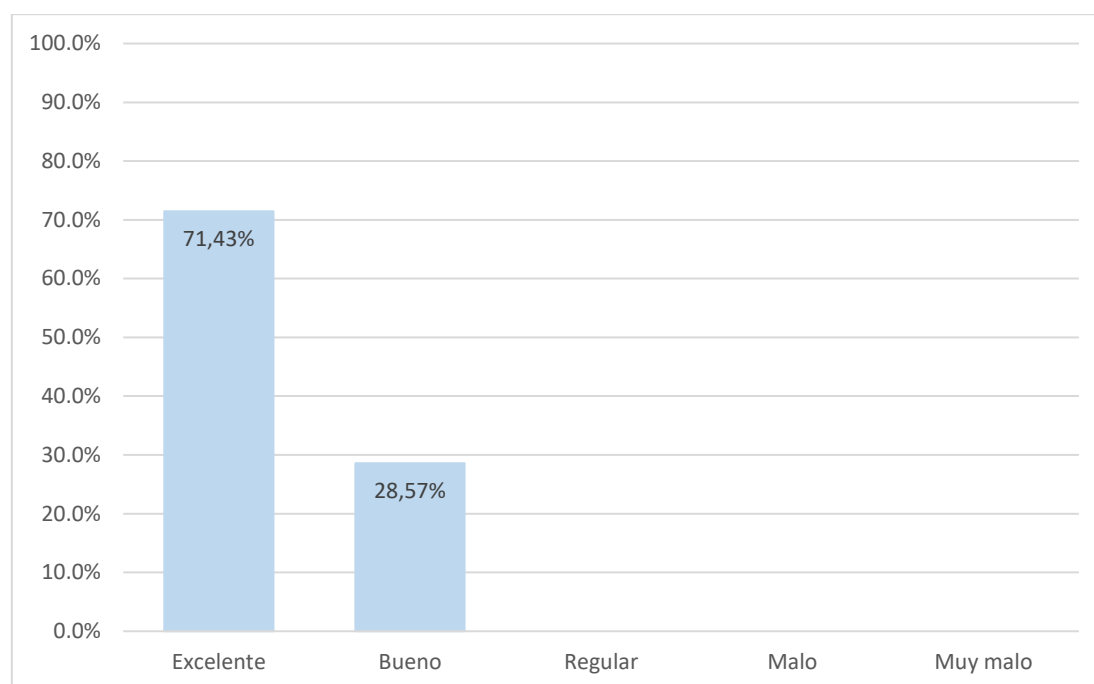


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

La figura 7 expone una valoración del proceso de producción de pitahaya implementado por la empresa La Luciana Dragon Fruit desde la perspectiva de los trabajadores. En este sentido, el 71,43% de los trabajadores opinan que el proceso de producción implementado en la empresa es excelente, mientras que el restante (28,57%) consideran que este proceso es bueno. La tendencia en las respuestas de los participantes refleja que en su mayoría los trabajadores tienen una percepción positiva de dichos procesos, no obstante, es potencialmente factible mejorar estos procesos y alcanzar estándares de producción altamente eficientes. Entre los factores que pueden incidir en este comportamiento, se encuentra los criterios técnicos de producción (figura 4) y los parámetros de calidad (figura 5).

Figura 7.

Valoración del proceso de producción de pitahaya por parte de los trabajadores



Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Adicionalmente, se realizó una valoración de parámetros cuantificables para evaluar el cumplimiento de las condiciones de plantación y exportación según los requisitos de la Agencia de Regulación y Control Fito y zoosanitario. Se realizó un check list para conocer el grado de cumplimiento de los parámetros técnicos objetivos según las pautas del organismo regulador. En este sentido, se obtuvo que la empresa aún no cuenta con el registro del lugar al que se va a exportar la pitahaya en la base de datos de Agrocalidad. Por su parte, La Luciana Dragon Fruit cuenta con la implementación de un Sistema de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para garantizar la trazabilidad del proceso de producción. Además, se realiza un manejo integral del control de plagas, siguiendo las directrices NIMF 10; para esto se realizan monitoreos cada 15 días, en aras de detectar posible presencia de plagas en la superficie de la fruta y en las ramas

de los huertos, manteniendo un registro de las acciones fitosanitarias tanto preventivas como correctivas. El procesamiento y embalaje de la fruta se desarrolla a través de los requisitos exigidos por Agrocalidad, puesto que se verifica que la fruta no sea portadora de plagas, materiales sólidos extraños e impurezas mediante procesos de clasificación, soplado y lavado; también se verifica la calidad e inocuidad de los materiales de empaque. La inspección pre salida se verifica en función de una tasa de inspección del 2% para cada potencial envío y 5% de las frutas muestreadas, cortándolas y analizándolas para determinar la ausencia de larvas. Bajo este enfoque, se da cumplimiento favorable en 4/5 de los aspectos generales de los protocolos de requisitos fitosanitarios para la exportación de pitahaya ecuatoriana.

Con respecto a las características del lugar de acopio de la pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit, se estableció según la investigación que La Luciana Dragon Fruit cuenta con áreas de recepción, lavado, clasificación, empaque, inspección fitosanitaria, almacenamiento, embarque. Sin embargo, se detectó que la empresa no cumple con el lineamiento de contar con áreas de selección y bodega (para almacenamiento de cartones, pallets, gavetas y otros), todo esto en dependencia de los criterios técnicos de la Agencia de Regulación y Control Fito y zoosanitario. En conclusión, se cumple con 7/9 requisitos técnicos para los centros de acopio de pitahaya con fines de exportación.

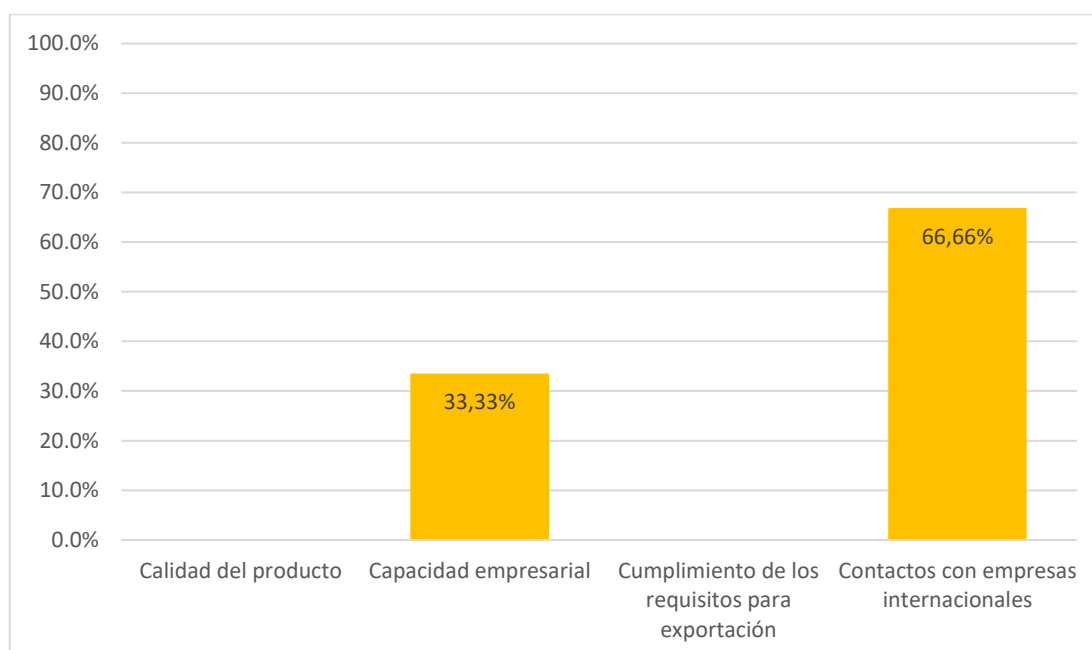
OE2: DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT

Se definió la percepción de los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit con respecto a la exportación de pitahaya. Los resultados y la discusión de los mismos, permitieron analizar la información y plantear matrices con factores externos e internos que tienen incidencia directa e indirecta sobre las exportaciones de la empresa y su consolidación en mercados internacionales.

La figura 8 permite demostrar los factores que tienen mayor incidencia en la exportación de pitahaya, desde la óptica de los administrativos. Del total de administrativos, el 66,66% considera que el factor que puede generar mayor influencia en la exportación de la producción de pitahaya son los contactos con empresas internacionales, mientras que el 33,33% señala a la capacidad empresarial como el principal factor (figura 8). Evidentemente, la perspectiva de los administrativos está influenciada principalmente por aspectos administrativos y empresariales.

Figura 8.

Factores que inciden en la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los administrativos

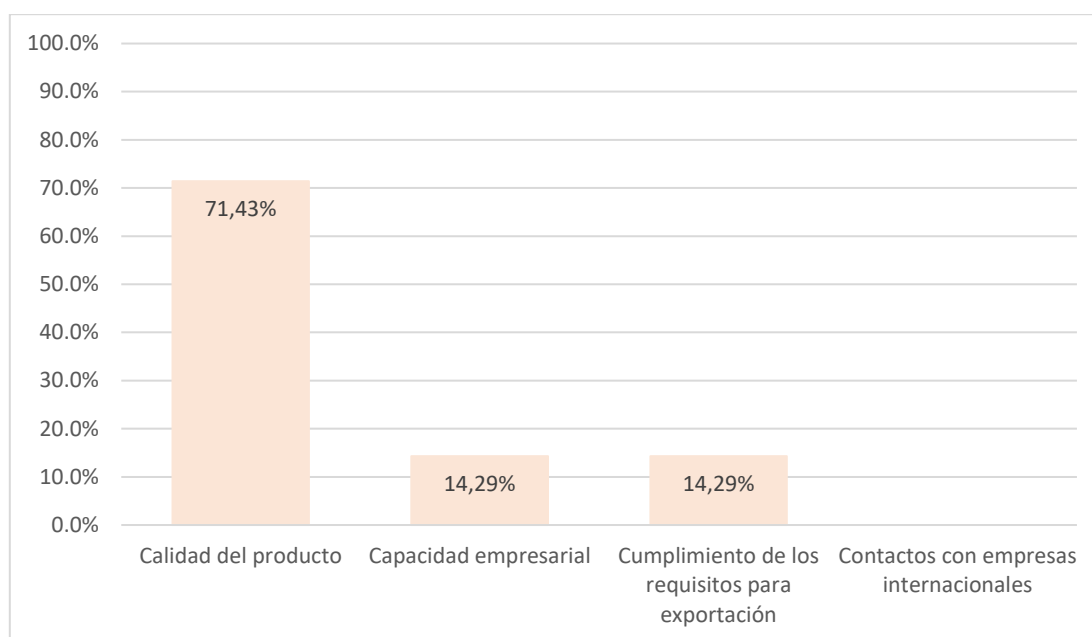


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Por su parte, desde la óptica de los trabajadores se establecieron otros factores de mayor relevancia como calidad del producto, cumplimiento de los requisitos para exportación y capacidad empresarial (figura 9). El 71,43% de los trabajadores tiene preferencia por la calidad del producto como principal factor para lograr la exportación de la producción de pitahaya, seguido de cumplimiento de los requisitos para exportación (14,29%) y capacidad empresarial (14,29%).

Figura 9.

Factores que inciden en la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los trabajadores



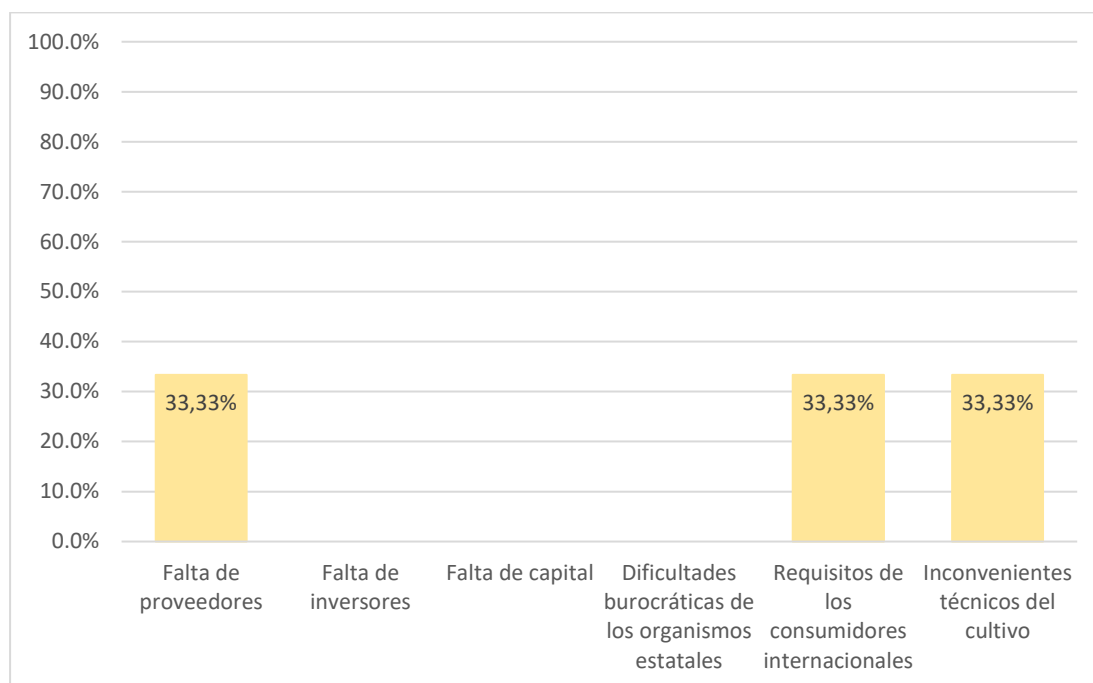
Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Esto demuestra que la perspectiva de trabajadores y administrativos difiere considerablemente, de modo que la alta directiva se decanta por aspectos administrativos, mientras que el área operativa le otorga mayor importancia a la calidad del producto y a los lineamientos técnicos y productivos.

Además, la figura 10 refleja los factores que pueden afectar en mayor medida la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los administrativos. Se observa que existen tres factores que afectan en mayor nivel a la exportación de pitahaya desde la experiencia de los administrativos. Aspectos como la falta de proveedores, los requisitos de los consumidores internacionales y los inconvenientes técnicos del cultivo representan cada uno la tercera parte (33,33%) de la elección de los administrativos.

Figura 10.

Factores que afectan en mayor medida la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los administrativos

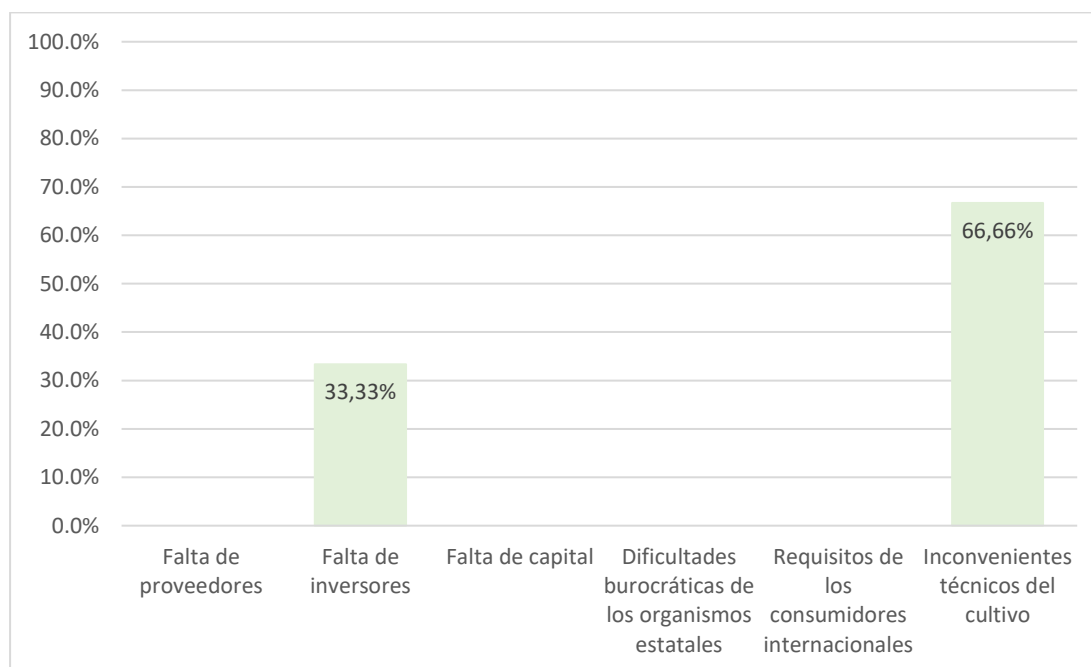


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

La información antes obtenida fue contrastada con la percepción de los trabajadores acerca de los factores que afectan los procesos de exportación. La figura 11 muestra los principales factores. A diferencia de los administrativos, los trabajadores del área operativa le otorgan mayor relevancia a los inconvenientes técnicos propios del cultivo de pitahaya como principal limitante para lograr la exportación. Es así que, el 66,66% de los trabajadores señalaron dicho factor, mientras que el restante 33,33% consideran que la falta inversores puede afectar en mayor magnitud que otros elementos del proceso de exportación (figura 11).

Figura 11.

Factores que afectan en mayor medida la exportación de pitahaya desde la perspectiva de los trabajadores



Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

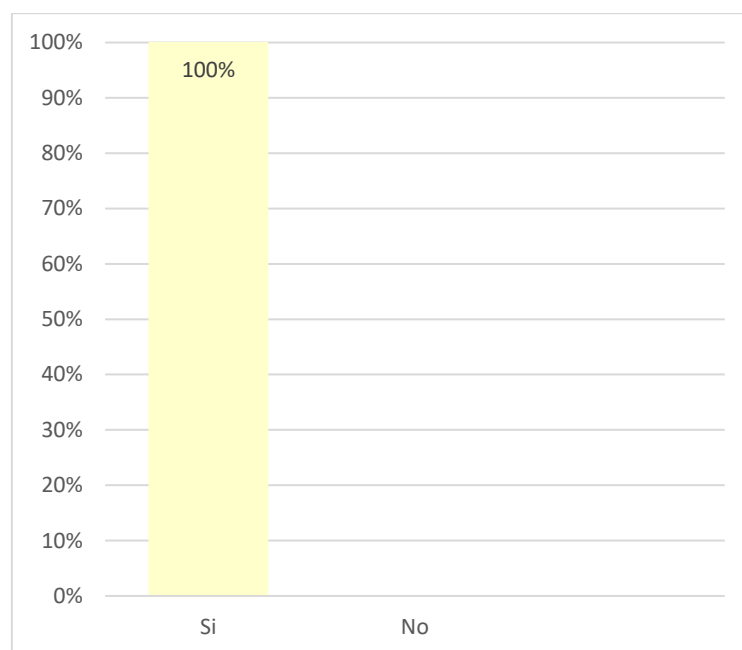
Si bien cada grupo evaluado presenta diferencias importantes en su percepción de los factores que afectan en mayor medida la internacionalización de la producción de pitahaya, ambos grupos coinciden en las dificultades técnicas propias del cultivo de esta fruta. Esto debido a que, desde la arista agronómica, las plantaciones de pitahaya requieren un control permanente de malezas, nutrientes, calidad del suelo, disponibilidad de agua durante los primeros años de cultivo; lo que en algunas ocasiones eleva el costo de producción y dificulta la producción de lotes de alta calidad.

Finalmente, la figura 12 expone el nivel de conocimiento de los requisitos y normativas para exportar pitahaya por parte de los administrativos. Con esto se demuestra que el 100% de los administrativos conoce las normativas y requisitos para lograr la exportación de la pitahaya,

lo que concuerda con la capacidad actual de exportaciones que tiene la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Figura 12.

Percepción de los administrativos con respecto al conocimiento de los requisitos y normativas para la exportación de pitahaya



Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

ANÁLISIS FODA

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas se realizó un análisis FODA con los factores internos y externos que guardan relación con la empresa La Luciana Dragon Fruit. La tabla 1 muestra cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Tabla 1.
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. La pitahaya ofrece una elevada cantidad de beneficios en los consumidores. F2. La empresa tiene una ubicación estratégica para el cultivo y comercialización de pitahaya. F3. Las variedades de pitahaya producidas por la empresa La Luciana Dragon Fruit presentan propiedades nutricionales atractivas. F4. La empresa La Luciana Dragon Fruit cumple con los requisitos solicitados por los clientes y consumidores. F5. Los procesos de gestión empresarial se cumplen favorablemente. F6. La empresa tiene personal administrativo y operativo con experiencia en la producción y comercialización de pitahaya. F7. La empresa tiene una adecuada presentación. F8. La empresa tiene contactos con empresas e intermediarios internacionales para la venta de pitahaya. F9. La empresa gestiona su cartera de clientes y potenciales consumidores adecuadamente. F10. La inversión requerida es sostenible y puede recuperarse en el mediano plazo.	D1. El cultivo de pitahaya requiere un alto cuidado por los requerimientos técnicos de esta fruta. D2. Alta variabilidad en el precio de comercialización de la pitahaya. D3. Existen requisitos técnicos-productivos que no se cumplen en su totalidad en la empresa. D4. La gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa no se encuentra documentada y auditada mediante normas ISO. D5. Los procesos para la exportación de pitahaya son altamente rigurosos y burocráticos. D6. Existe falta de proveedores de insumos y materias primas para la producción de pitahaya en el medio local. D7. Elevada variabilidad en el costo de los insumos requeridos en el cultivo de pitahaya. D8. Sobreproducción de pitahaya en varias empresas nacionales. D9. La marca de la empresa requiere mayor fortalecimiento internacional. D10. Altos costos de publicidad y difusión del producto en otros países.

Oportunidades	Amenazas
O1. Preferencia de los consumidores internacionales por la variedad de pitahaya ecuatoriana. O2. Incentivo a las exportaciones de pitahaya por parte de Pro Ecuador. O3. Reducción de aranceles e impuestos para exportar pitahaya a diversos países del mundo. O4. Mercados de consumo de pitahaya en constante crecimiento a nivel mundial. O5. Negociaciones directas con empresas importadoras de pitahaya en otros países. O6. Disponibilidad de financiamiento por parte de la banca ecuatoriana. O7. Capacitaciones y formación dirigida a los administrativos y trabajadores de empresas productoras y exportadoras de pitahaya. O8. Dinamización económica de la provincia y el país. O9. Venta de productos accesible para todos los sectores de la población. O10. Inversión extranjera.	A1. Presencia de empresas con prácticas de competencia desleal en la exportación de pitahaya. A2. Constante creación de empresas dedicadas a la producción de pitahaya con fines de exportación. A3. Las tecnologías que se utilizan en otros países exportadores de pitahaya son más avanzadas. A4. Crisis económica en varios países del mundo por motivos políticos, comerciales, sociales y climáticos. A5. Permanentes cambios en los reglamentos y requerimientos para la exportación a países norteamericanos y europeos. A6. Falta de grupos inversores con capitales económicos de bajo interés. A7. Aumento progresivo de impuestos en Ecuador. A8. Inestabilidad política en el país. A9. Altos índices de inseguridad en el Ecuador. A10. Riesgos sanitarios en la exportación de productos asociados a potenciales pandemias similares al COVID-19.

Fuente: Elaborado por el autor.

Matrices de evaluación de FODA

Se realizó la ponderación y evaluación de los parámetros del FODA mediante las matrices estratégicas de interés internas y externas.

Las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE) se realizan siguiendo el protocolo que se expone a continuación:

- En primer lugar, se debe asignar una ponderación a cada ítem del parámetro evaluado. Considerando que cada variable cuenta con 10 factores, la ponderación que podrá asignarse a cada uno de ellos se encuentra en la escala 0-0,1; donde 0 es no importante y 0,1 es muy importante.
- Posteriormente, se valora cada factor en un rango que va desde 1 hasta 4, donde 1 es irrelevante y 4 es importante.
- Se procede a multiplicar la valoración y ponderación de cada factor, obteniendo un resultado parcial para cada factor considerado.
- Finalmente, se realiza la sumatoria del resultado parcial de cada factor en los parámetros fortalezas y debilidades (MEFI), así como oportunidades y amenazas (MEFE).

La tabla 2 expone los resultados obtenidos en la matriz de factores internos (MEFI).

Tabla 2.
Matriz de factores internos

Ítem	Factor crítico: Fortalezas	Ponderación	Evaluación	Resultado
F1	La pitahaya ofrece una elevada cantidad de beneficios en los consumidores.	0,05	4	0,2
F2	La empresa tiene una ubicación estratégica para el cultivo y comercialización de pitahaya.	0,04	3	0,12

F3	Las variedades de pitahaya producidas por la empresa La Luciana Dragon Fruit presentan propiedades nutricionales atractivas.	0,04	3	0,12
F4	La empresa La Luciana Dragon Fruit cumple con los requisitos solicitados por los clientes y consumidores.	0,06	4	0,24
F5	Los procesos de gestión empresarial se cumplen favorablemente.	0,09	4	0,36
F6	La empresa tiene personal administrativo y operativo con experiencia en la producción y comercialización de pitahaya.	0,08	4	0,32
F7	La empresa tiene una adecuada presentación.	0,05	3	0,15
F8	La empresa tiene contactos con empresas e intermediarios internacionales para la venta de pitahaya.	0,09	4	0,36
F9	La empresa gestiona su cartera de clientes y potenciales consumidores adecuadamente.	0,06	3	0,18
F10	La inversión requerida es sostenible y puede recuperarse en el mediano plazo.	0,04	2	0,08
Subtotal				2,13

Ítem	Factor crítico: Debilidades	Ponderación	Evaluación	Resultado
D1	El cultivo de pitahaya requiere un alto cuidado por los requerimientos técnicos de esta fruta.	0,07	3	0,21
D2	Alta variabilidad en el precio de comercialización de la pitahaya.	0,05	3	0,15
D3	Existen requisitos técnicos-productivos que no se cumplen en su totalidad en la empresa.	0,03	2	0,06
D4	La gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa no se encuentra documentada y auditada mediante normas ISO.	0,02	2	0,04
D5	Los procesos para la exportación de pitahaya son altamente rigurosos y burocráticos.	0,06	3	0,18
D6	Existe falta de proveedores de insumos y materias primas para la producción de pitahaya en el medio local.	0,04	2	0,08
D7	Elevada variabilidad en el costo de los insumos requeridos en el cultivo de pitahaya.	0,06	2	0,12
D8	Sobreproducción de pitahaya en varias empresas nacionales.	0,05	3	0,15
D9	La marca de la empresa requiere mayor fortalecimiento internacional.	0,07	3	0,21

D10	Altos costos de publicidad y difusión del producto en otros países.	0,04	1	0,04
Subtotal				1,24
Total				3,37

Fuente: Elaborado por el autor.

En concordancia con los resultados presentados en la tabla 2, la matriz MEFI permite evidenciar que las fortalezas más representativas de la empresa La Luciana Dragon Fruit en cuanto a la comercialización y exportación de pitahaya son el cumplimiento favorable de los procesos de gestión empresarial, los contactos con empresas e intermediarios internacionales para la venta de pitahaya y que la empresa tiene personal administrativo y operativo con experiencia en la producción y comercialización de pitahaya. Mientras que, las debilidades con mayor valoración son el alto cuidado que requiere el cultivo de pitahaya por los requerimientos técnicos de esta fruta, el débil posicionamiento de la marca de la empresa en los mercados internacionales, así como la dificultad y rigurosidad de los procesos para la lograr la exportación de pitahaya en diferentes países del mundo.

Por su parte, la tabla 3 plantea la matriz de factores externos (MEFE).

Tabla 3.
Matriz de factores externos

Ítem	Factor crítico: Oportunidades	Ponderación	Evaluación	Resultado
O1	Preferencia de los consumidores internacionales por la variedad de pitahaya ecuatoriana.	0,08	4	0,32
O2	Incentivo a las exportaciones de pitahaya por parte de Pro Ecuador.	0,07	3	0,21

O3	Reducción de aranceles e impuestos para exportar pitahaya a diversos países del mundo.	0,09	4	0,36
O4	Mercados de consumo de pitahaya en constante crecimiento a nivel mundial.	0,07	3	0,21
O5	Negociaciones directas con empresas importadoras de pitahaya en otros países.	0,1	4	0,4
O6	Disponibilidad de financiamiento por parte de la banca ecuatoriana.	0,05	2	0,1
O7	Capacitaciones y formación dirigida a los administrativos y trabajadores de empresas productoras y exportadoras de pitahaya.	0,03	2	0,06
O8	Dinamización económica de la provincia y el país.	0,05	3	0,15
O9	Venta de productos accesible para todos los sectores de la población.	0,06	2	0,12
O10	Inversión extranjera	0,05	2	0,1
Subtotal				2,03
Ítem	Factor crítico: Amenazas	Ponderación	Evaluación	Resultado
A1	Presencia de empresas con prácticas de competencia desleal en la exportación de pitahaya.	0,04	2	0,08

A2	Constante creación de empresas dedicadas a la producción de pitahaya con fines de exportación.	0,09	4	0,36
A3	Las tecnologías que se utilizan en otros países exportadores de pitahaya son más avanzadas.	0,06	2	0,12
A4	Crisis económica en varios países del mundo por motivos políticos, comerciales, sociales y climáticos.	0,07	3	0,21
A5	Permanentes cambios en los reglamentos y requerimientos para la exportación a países norteamericanos y europeos.	0,05	2	0,1
A6	Falta de grupos inversores con capitales económicos de bajo interés.	0,03	1	0,03
A7	Aumento progresivo de impuestos en Ecuador.	0,06	2	0,12
A8	Inestabilidad política en el país.	0,05	3	0,15
A9	Altos índices de inseguridad en el Ecuador.	0,04	3	0,12
A10	Riesgos sanitarios en la exportación de productos asociados a potenciales pandemias similares al COVID-19.	0,04	2	0,08
Subtotal				1,37
Total				3,4

Fuente: Elaborado por el autor.

En la matriz MEFE se obtuvo una valoración global similar a la obtenida en la matriz MEFI, resaltando que los factores positivos (fortalezas y oportunidades) tienen una ventaja sobre los factores negativos (debilidades y amenazas). Bajo este enfoque las principales oportunidades que pueden fortalecer la actividad empresarial e internacionalización de La Luciana Dragon Fruit son: negociaciones directas con empresas importadoras de pitahaya en otros países, la preferencia de los consumidores internacionales por la variedad de pitahaya ecuatoriana y los incentivos a las exportaciones de pitahaya por parte de Pro Ecuador. Si bien se presenta esta tendencia, es importante señalar que existen varios factores que pueden amenazar el desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa La Luciana Dragon Fruit; de modo que las principales amenazas que pueden afectar la sostenibilidad de la empresa son la permanente creación de empresas dedicadas a la producción de pitahaya con fines de exportación, la crisis económica en varios países del mundo por motivos políticos, comerciales, sociales y climáticos, y finalmente la inestabilidad política en el país.

A partir de la ponderación de las matrices MEFI y MEFE se elaboró una matriz que recoge la construcción de estrategias intersectando las que poseen mayor valoración. Los resultados mostrados en la tabla 4 abarcan estrategias de orden ofensivo, defensivo, de reorientación y de supervivencia para alcanzar la mayor rentabilidad, sostenibilidad y eficiencia administrativa en la empresa productora y exportadora de pitahaya.

Tabla 4.
Elaboración de estrategias basadas en los factores internos y externos

F. externos F. Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Oportunidades (O)	Estrategia ofensiva (FO): Estrategia de reorientación (DO):

	Fortalecer las relaciones con empresas exportadoras e importadoras de pitahaya en Ecuador y el resto del mundo, respectivamente, en aras de aprovechar y rentabilizar la economía de la empresa a través de la reducción de aranceles e impuestos para la exportación de este producto.	Establecer capacitaciones y formación continua a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de formarlos como expertos en el manejo del cultivo de pitahaya, para de ese modo asegurar la calidad de la producción y satisfacer los altos estándares de los consumidores internacionales.
Amenazas (A)	Estrategia defensiva (FA): Promover las prácticas de gestión empresarial eficiente dentro de la empresa, puesto que de este modo se puede enfrentar el alto crecimiento del sector exportador de pitahaya en el Ecuador y obtener la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.	Estrategia de supervivencia (DA): Optimizar los recursos económicos, tecnológicos y humanos de la empresa para dar respuesta a los trámites burocráticos requeridos para la exportación de pitahaya, lo que permitirá garantizar un flujo de exportaciones adecuado y abrir nuevos nichos de mercado en países emergentes, esto con la el objetivo de enfrentar las dificultades externas (crisis económica, social, política)

		que pueden disminuir la importación de pitahaya en los países de consumo tradicional.
--	--	---

Fuente: Elaborado por el autor.

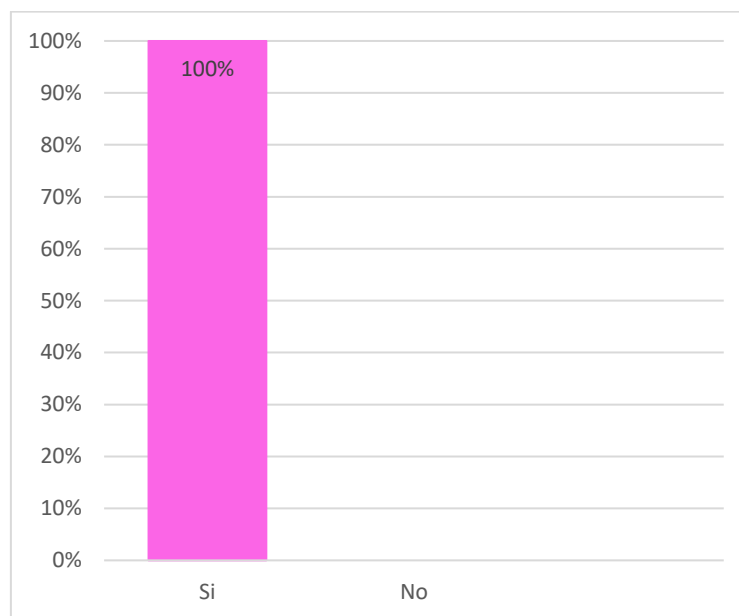
OE3: ESTABLECER LA HOJA DE RUTA PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT.

En concordancia con el tercer objetivo de la investigación, se pudo conocer la percepción de los administrativos y trabajadores con respecto a la importancia de una hoja de ruta para trazar las pautas para potenciar las exportaciones y fortalecer las ventas en mercados internacionales. Así mismo, se estableció el tiempo aproximado para que la empresa alcanzar una alta tasa de exportaciones.

Bajo este enfoque, la figura 13 evidencia la importancia de establecer una hoja de ruta para potenciar la capacidad de exportación de pitahaya desde la perspectiva de los administrativos. Evidentemente, el 100% de los administrativos está de acuerdo en la importancia que representa establecer e implementar una hoja de ruta para potenciar la exportación de la pitahaya en la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Figura 13.

Percepción de los administrativos acerca de la importancia de una hoja de ruta para potenciar la exportación de pitahaya

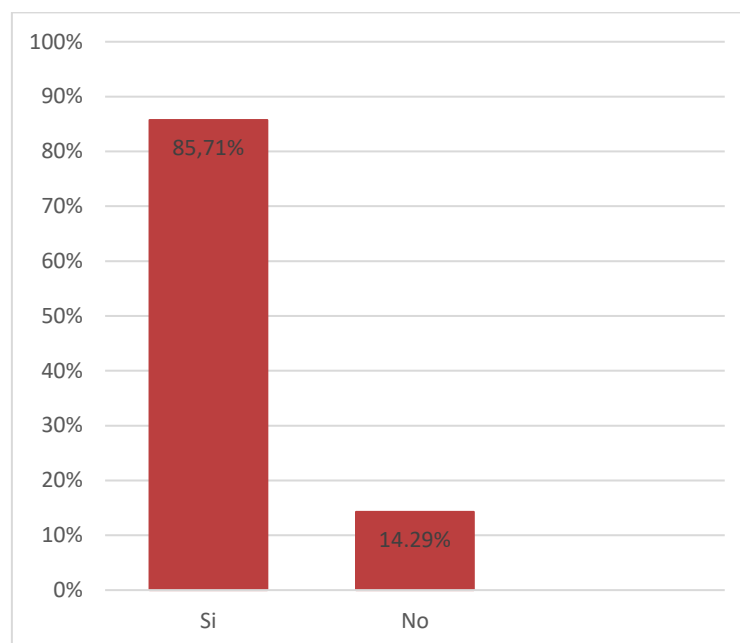


Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Por otra parte, la figura 14 demuestra la percepción de los trabajadores sobre la importancia de una hoja de ruta para potenciar las exportaciones en la empresa. Según esta gráfica, un 85,71% de los trabajadores de la empresa confirma la importancia de una hoja de ruta como mecanismo para alcanzar la internacionalización sostenible de la producción de pitahaya. No obstante, el 14,29% restante considera que este factor no tiene mayor importancia en la exportación de pitahaya, decantándose por otras potenciales alternativas.

Figura 14.

Percepción de los trabajadores acerca de la importancia de una hoja de ruta para potenciar la exportación de pitahaya



Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

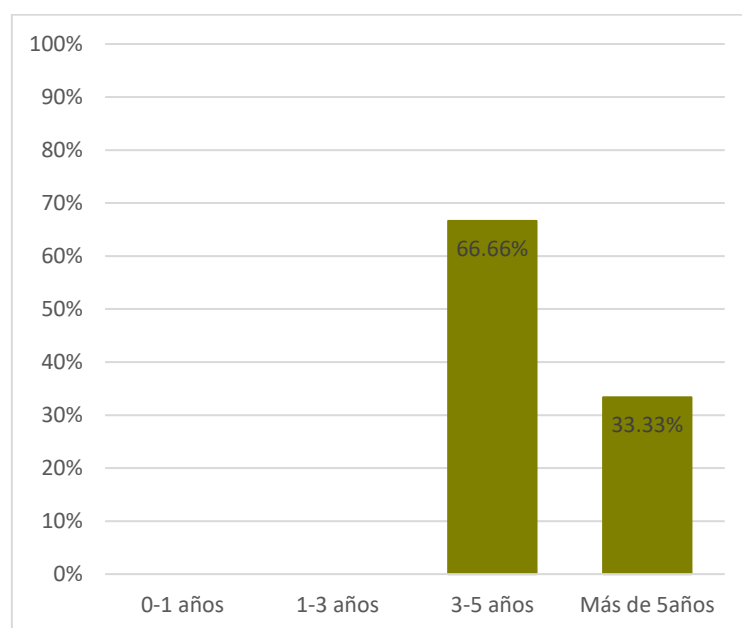
Si bien se confirma la importancia de una hoja de ruta para potenciar las exportaciones de pitahaya en La Luciana Dragon Fruit, existen otros elementos que pueden ser de interés en futuras operaciones de mercadeo y exportación. Una hoja de ruta recoge una serie de procedimientos para alcanzar un objetivo, en este caso la exportación a gran escala de pitahaya; sin embargo, debe complementarse de otras alternativas, como son el análisis permanente de las ofertas y demandas en el mercado, cambios en los requisitos de los potenciales clientes y modificaciones en la legislación y normativas relacionadas con la comercialización en mercados internacionales, etc.

Con respecto al tiempo que se requiere para alcanzar altos rangos de exportación de pitahaya, la figura 15 expone la percepción de los trabajadores sobre el tiempo que demanda

posicionarse en mercados internacionales. El 66,66% de los administrativos menciona que se requieren entre 3 y 5 años para alcanzar un alto margen de exportación de pitahaya, mientras que el 33,33% se decantó por más de 5 años. En la mayoría de los casos, el tiempo requerido supera los 3 años y en algunos casos supera el umbral de los 5 años, por lo que se correlaciona este aspecto con las dificultades de este tipo de productos para lograr rentabilidad en el corto y mediano plazo.

Figura 15.

Percepción de los administrativos sobre el tiempo para alcanzar un alto margen de exportación de pitahaya



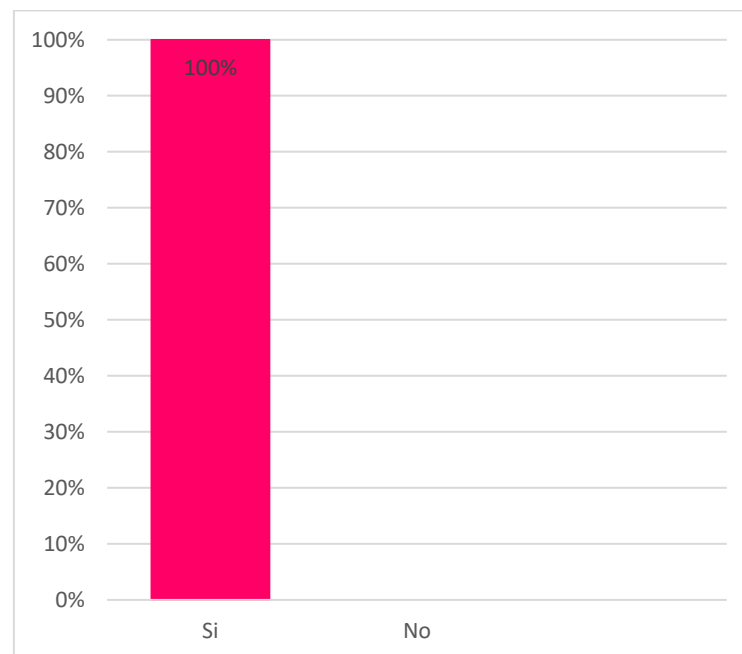
Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los administrativos de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Finalmente, la figura 16 refleja la percepción de los trabajadores sobre la capacidad de exportación de la empresa La Luciana Dragon Fruit en los próximos años. La información obtenida en esta pregunta, demuestra que el 100% de los trabajadores de la empresa considera

que desde su experiencia, la Luciana Dragon Fruit logrará exportar pitahaya a diferentes mercados internacionales en los próximos años (figura 16). Esto coincide con los datos expuestos en la figura 15, donde se observa que la exportación de la pitahaya puede lograrse a partir del período de 3-5 años.

Figura 16.

Percepción de los trabajadores con respecto a la capacidad de la empresa para exportar pitahaya en los próximos años



Nota. Información obtenida de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit.

Para potenciar la capacidad de exportación de la empresa se debe fortalecer la marca y producción entre los consumidores y potenciales clientes de otros países, lo que representa un proceso complejo que depende de un manejo eficiente de la empresa, garantizando el cumplimiento de los procedimientos técnicos, administrativos, productivos y de calidad; así

como estableciendo alianzas estratégicas y contactos con proveedores locales y consumidores internacionales.

ACTIVIDADES DE LA HOJA DE RUTA PARA EXPORTAR PITAHAYA

En consecuencia, se procede a proponer los procedimientos y actividades a seguir posterior a la producción y comercialización de la pitahaya, en aras de lograr la exportación de este producto.

1. En primer lugar, se requiere obtener la subpartida arancelaria. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) define a la pitahaya con la subpartida a 0810.90.40.
2. Para cumplir con los requisitos técnicos de exportación de pitahaya se plantean medidas para corregir las falencias detectadas tanto en la calidad del producto como en las características del centro de acopio. En consecuencia, la empresa La Luciana Dragon Fruit debe seleccionar oportunamente el lugar al que va a exportar la pitahaya, revisar los requisitos exigidos para el envío de pitahaya a dicho país e ingresar un trámite de registro en el sistema de gestión de exportaciones de Agrocalidad. Asimismo, la empresa debe realizar una inversión económica para la construcción y/o implementación de áreas de selección de pitahaya y bodega para almacenamiento de cartones, pallets y gavetas, puesto que las tareas que deberían desarrollarse independientemente en estas secciones del acopio se están realizando en otras áreas de la empresa.
3. Se debe seleccionar la forma de ingreso al mercado internacional objetivo. Para este caso, se identifica la exportación directa, como el mecanismo óptimo para alcanzar la internacionalización de la pitahaya.

4. Las negociaciones inherentes a la exportación de este producto se enfocan en contratos de compra y venta internacionales de mercaderías.
5. La forma de pago empleada será carta de crédito, puesto que este instrumento permite al importador solicitar a una entidad bancaria que asuma el pago a los exportadores (La Luciana Dragon Fruit). Es una forma de garantizar la viabilidad de los pagos en los tiempos establecidos.
6. El producto debe contar con características organolépticas adecuadas, cumpliendo los estándares de calidad en la producción, almacenamiento y distribución del producto hasta su destino final.
7. El componente de mercado internacional permite identificar el comportamiento del mercado de pitahaya en el mundo. Para esto, se establece un protocolo de revisión y seguimiento de las países que ofertan y demandan, a través de páginas web:
<https://www.tridge.com/intelligences/dragon-fruit/import>;
<https://www.volza.com/p/dragon-fruit/>
8. Se deben establecer estrategias de publicidad y promoción, que se definen a continuación:
 - Presencia en ferias virtuales y presenciales alrededor del mundo, en donde se difundirán las propiedades de la pitahaya, así como concretar la atracción de potenciales clientes.
 - Diseño de página web de la empresa y difusión en redes sociales, lo que permite expandir y posicionar la marca a través de información referente a la pitahaya y los procesos productivos, de calidad, gestión y administración en la empresa La Luciana Dragon Fruit. Las redes sociales empleadas son Facebook, Instagram y Telegram.

9. Las estrategias de marketing se enfocan en estrategia de penetración de mercado y estrategia de diferenciación.
- La penetración de mercados internacionales se gestionará a partir de optimizar los procesos de gestión, producción y comercialización para acaparar una alta cantidad de consumidores y potenciales clientes en el exterior. Para esto se potenciarán las publicidades en medios de comunicación de países consumidores de pitahaya. Además, se entablarán alianzas y convenios internacionales para fortalecer la compra y venta de este producto mediante Comercio Justo. También se contratarán gestores y captadores de ventas en varios países con alta tasa de consumo de pitahaya, de modo que estas personas conozcan la cultura, el idioma, las leyes y los requisitos para entablar la exportación de la producción de La Luciana Dragon Fruit en varios países del mundo.
 - Por otra parte, las estrategias de diferenciación se basan en la certificación de la producción de pitahaya mediante normas ISO en sistemas de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Así mismo, se obtendrán certificaciones de Comercio Justo, que le otorgarán un valor agregado a la producción de la empresa La Luciana Dragon Fruit y su aceptación en los mercados internacionales. Esta certificación de Comercio Justo promueve el crecimiento empresarial de empresas de países en vías de desarrollo, fomentado un pago justo, reduciendo los intermediarios, optimizando la calidad del producto ofertado y fortaleciendo la gestión empresarial con enfoque de responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC garantiza ambientes de trabajo seguro, protección del medio ambiente, compromiso con socios, proveedores y la comunidad, ausencia de trabajo

infantil, desigualdad de género y discriminación en los colaboradores; todo esto mediante auditorías certificadas que permitan posicionar una imagen favorable de la empresa productora de pitahaya La Luciana Dragon Fruit en el mundo. Cabe señalar que uno de los compromisos de la empresa es generar inversión social en la comunidad mediante formación continua de los trabajadores, atención médica para la comunidad e implementación de tecnologías amigables con el ecosistema.

DISCUSIÓN

El diagnóstico de la empresa La Luciana Dragon Fruit evidencia una buena situación actual, lo que en un futuro le permitiría potenciar las ventas hacia mercados internacionales, sin embargo, los resultados demostraron que existen factores técnicos relacionados con la producción y parámetros de calidad de pitahaya que tienen puntos de mejora. Sobre esto, Paull & Chen (2019) concluyen que la gestión empresarial de modelos de negocios basados en la pitahaya depende fundamentalmente de aspectos como la calidad de la pitahaya, puesto que se trata de un tópico elemental para satisfacer las demandas de los consumidores y potenciales clientes alrededor del mundo. Con esto se reafirma la importancia de la implementación de buenas prácticas de producción y aseguramiento de la calidad, tal como lo detalla Rankin et al. (2010). Por otra parte, existen trabajos que apuntan hacia otros aspectos como los más representativos e influyentes en el mercado de la pitahaya, incluyendo en este campo los financieros y administrativos y quitándole importancia a la gestión de la calidad productiva (Ca et al., 2021).

Las matrices MEFI y MEFE muestran una tendencia similar, destacando que los elementos positivos (fortalezas y oportunidades) tienen una ventaja sobre los elementos negativos (debilidades y amenazas) evaluados. Esto demuestra que la internacionalización de la producción de pitahaya puede lograrse de forma sostenible mediante la implementación de un plan de exportaciones bien estructurado (Dreher et al., 2018). Además, Sharma et al. (2021) sugieren que las empresas vinculadas al comercio de pitahaya que buscan romper las dificultades que podrían presentarse en los primeros años de despegue empresarial, deben centrarse en optimizar los rendimientos de producción, cumplir eficientemente con los parámetros técnicos de calidad y promover una gestión administrativa y financiera adecuada para aumentar la rentabilidad de este negocio. En lo concerniente a las oportunidades y aminorazcas señaladas para el modelo de negocios estudiado, Sakata (2021) concuerdan con los

hallazgos reportados, manifestando que la industria de pitahaya con fines de exportación tiene limitantes que estructuralmente se encuentran en la cadena de valor de la producción, por lo que estas empresas deben fortalecer sus marcas y converger adecuadamente con las necesidades o requerimientos de los clientes y potenciales consumidores, lo que les permitirá superar la alta competitividad empresarial y las diferentes amenazas que pueden presentarse en el comercio internacional.

Con respecto a la importancia de una hoja de ruta para fortalecer las exportaciones de pitahaya, se demostró que tanto los administrativos como los trabajadores de la empresa La Luciana Dragon Fruit convergen en la relevancia de dicha hoja de ruta. Del mismo modo, Molina Sánchez & Vera Zambrano (2023) proponen que el plan de explotación de pitahaya puede promover la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible y optimizar la factibilidad de estas empresas. Además, se establece que este plan de exportación debe fundamentarse en las características de la empresa, aspectos administrativos, obtención de fuentes de financiamiento, innovación en la gestión empresarial, así como en la alta variabilidad de las exportaciones, importaciones y consumo de pitahaya en todos los países del mundo (Binh et al., 2021).

Finalmente, los aspectos planteados en la hoja de ruta para la exportación de pitahaya establecen diversos protocolos para la gestión desde múltiples aristas empresariales, administrativas y técnicas. Estos puntos son similares a los expuestos por Kok et al. (2022), en donde se expresa que la exportación de este tipo de productos es en algunos casos impredecible y riesgosa. Los riesgos potenciales provienen de la política de los estados, de las partes y exportadores involucrados, de la protección del comercio interno, de las costumbres y prácticas de los consumidores. Por consiguiente, la identificación de riesgos es un paso importante para minimizar y prevenir su efecto adverso y la vulnerabilidad en las actividades de exportación,

empleando una serie de pasos de la hoja de ruta que presenta un enfoque sistemático y multidimensional.

CONCLUSIONES

- La presente investigación permitió analizar la situación actual de una empresa productora de pitahaya en torno a su potencial incursión en los mercados internacionales. Los resultados obtenidos en cuanto al diagnóstico permiten comprender que esta empresa tiene amplias posibilidades de lograr la internacionalización de su producción, fortaleciendo los canales de venta, la gestión administrativa y los aspectos de producción y gestión de la calidad. Adicionalmente, este análisis puede ser empleado por las instituciones gubernamentales enfocadas en el desarrollo productivo y comercio exterior en el Ecuador, así como por otras empresas del mismo sector empresarial, en aras de conocer la realidad actual y los lineamientos a seguir para cumplir los objetivos vinculados con la exportación de este producto emergente para la economía nacional.
- Se realizó un análisis cuantitativo de las principales variables involucradas con las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas de la empresa La Luciana Dragon Fruit en el proceso de internacionalización de su producción, demostrándose que las fortalezas más representativas son el manejo empresarial y los contactos con empresas internacionales; mientras que las principales amenazas son los altos requerimientos técnicos del cultivo de pitahaya. Si bien existen amenazas como la concurrente creación de empresas productoras de pitahaya, oportunidades enfocadas en las negociaciones directas con empresas importadoras de pitahaya en otros países, es lo que le confiere a La Luciana Dragon Fruit la capacidad empresarial para rentabilizar sus ventas en otros países del mundo.
- Finalmente, la hoja de ruta planteada para la exportación de pitahaya se sustenta en actividades burocráticas, administrativas, publicitarias, marketing digital, responsabilidad social corporativa y gestión basada en normas ISO, las cuales cumplen

la funcionalidad de otorgarle una ventaja empresarial de posicionamiento internacional a la empresa, respetando los criterios técnicos de producción, la gestión administrativa y el comercio justo. Estos aspectos son fundamentales para lograr la comercialización sostenible de pitahaya en mercados del extranjero en el mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arivalagan, M., Karunakaran, G., Roy, T. K., Dinsha, M., Sindhu, B. C., Shilpashree, V. M., Satisha, G. C., & Shivashankara, K. S. (2021). Biochemical and nutritional characterization of dragon fruit (*Hylocereus* species). *Food Chemistry*, 353, 129426. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2021.129426>
- Binh, N. X., Ngoc, N. T., Thuong, N. L. T., & Diem, T. N. (2021). MEASURES TO MITIGATE RISKS FOR VIETNAMESE ENTERPRISES EXPORTING GOODS TO ASEAN MARKETS. *Economic Studies*, 30(8). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=996892>
- Ca, V. H., Hoi, H. T., & Danh, N. T. (2021). Research on Solutions to Promote the Export of Vietnamese Fruit to Japan. *Review of International Geographical Education Online*, 11(12).
- Coria Páez, A. L., Roman, I. P., & Torres Hernández, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & Gestión*, 35, 2-24.
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81-83.
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B., Strange, A. M., & Tierney, M. J. (2018). Apples and dragon fruits: The determinants of aid and other forms of state financing from China to Africa. *International Studies Quarterly*, 62(1), 182-194.
- Flores, M. D., Franco, M. E. V. E., Ricalde, D. C., Garduño, A. A. L., & Apáez, M. R. (2013). *Metodología de la investigación*. Editorial Trillas, SA de CV.
- Hong, Q. N., Gonzalez-Reyes, A., & Pluye, P. (2018). Improving the usefulness of a tool for appraising the quality of qualitative, quantitative and mixed methods studies, the Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT). *Journal of evaluation in clinical practice*, 24(3), 459-467. <https://doi.org/10.1111/jep.12884>

- Kaur, S., & Sandhu, M. S. (2014). Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1), 101-136.
<https://doi.org/10.1080/13547860.2013.818426>
- Kok, M. G., Castelein, R. B., Broeze, J., Vernooij, D. M., Soethoudt, J. M., & Snels, J. C. M. A. (2022). Primary data collection using the EFFICIENT protocol: case studies for optimizing food value chains (No. 2316). Wageningen Food & Biobased Research.
- Molina Sánchez, G. N., & Vera Zambrano, F. R. (2023). Diagnóstico de la visión futuro frente a los objetivos de desarrollo sostenible en las exportadoras manabitas de pitahaya (Tesis de grado, Calceta: ESPAM MFL).
- Oliver, S. P. (2011). *Metodología de la investigación social*. Librería-Editorial Dykinson.
- Papanastassiou, M., Pearce, R., & Zanfei, A. (2020). Changing perspectives on the internationalization of R&D and innovation by multinational enterprises: A review of the literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 623-664.
<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00258-0>
- Patten, M. L., & Newhart, M. (2017). *Understanding research methods: An overview of the essentials*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315213033>
- Paull, R. E., & Chen, N. J. (2019). Overall dragon fruit production and global marketing. *FFTC*, http://ap. fftc. agnet. org/ap_db. php.
- Rankin, M. K., Campbell, J. M., Hoang, N. H., Hoa, N. V., & Chau, N. M. (2010). Developing good agricultural practice systems for dragon fruit farmers and exporters in Vietnam: an holistic approach to quality system capacity development for a Vietnamese research institute. In XXVIII International Horticultural Congress on Science and Horticulture for People (IHC2010): International Symposium on 921 (pp. 135-142).

- Sakata, S. (2021). The changing dragon fruit value chain in Vietnam: the increased presence of the Chinese in the chain. In *Global production networks and rural development* (pp. 140-155). Edward Elgar Publishing.
- Sharma, S. C., Mittal, R. A. M. E. S. H., Sharma, A. M. I. T. A., & Verma, V. I. K. A. S. (2021). Dragon fruit: A promising crop with a growing food market that can provide profitable returns to farmers. *Int. J. Agric. Sci. Res*, 11, 1-14.
- Trieu, N. M., & Thinh, N. T. (2022). Development of Grading System Based on Machine Learning for Dragon Fruit. In *Regional Conference in Mechanical Manufacturing Engineering* (pp. 230-243). Springer, Singapore.
- Wakchaure, G. C., Kumar, S., Meena, K. K., Rane, J., & Pathak, H. (2021). Dragon Fruit Cultivation in India: Scope, Constraints and Policy Issues. *Technical Bulletin*, (27), 47.
- Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1053-1077. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00219-7>

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT

La presente encuesta se ha diseñado con el objetivo de dar respuesta al trabajo de investigación titulado: ``Análisis de los procesos de producción y comercialización con fines de exportación de pitahaya. Caso: La Luciana Dragon Fruit``. Por consiguiente, el cuestionario se enfoca en conocer su percepción sobre los procesos de producción y comercialización de pitahaya, así como las oportunidades y limitaciones para la exportación en la empresa.

Responder el cuestionario le llevará menos de 15 minutos. Todas las respuestas recogidas en la encuesta son confidenciales y ninguna será identificada de forma individual. Su participación es muy importante para el objetivo de la investigación. De antemano agradecemos su colaboración.

A. Información general

Edad:

Sexo:

Puesto de trabajo:

Tiempo de permanencia en la empresa:

B. Percepción con respecto a los procesos de producción y comercialización de pitahaya

1. ¿Considera que la empresa está cumpliendo los requerimientos de los clientes actuales?

Si

No

2. ¿A qué lugares se comercializa la pitahaya producida en la empresa?

Mercado local

Mercado provincial

Mercado nacional

Mercado internacional

3. ¿Cuáles son los canales de venta utilizados por la empresa?

Venta directa a los consumidores

Venta por intermediarios

Tiendas y supermercados

Exportación

C. Percepción con respecto a la exportación de pitahaya

4. De los siguientes factores, ¿cuál tiene mayor incidencia en la exportación de pitahaya?

Calidad del producto

Capacidad empresarial

Cumplimiento de los requisitos para exportación

Contactos con empresas internacionales

5. De los siguientes factores, ¿cuál puede afectar en mayor medida a la exportación de pitahaya?

Falta de proveedores

Falta de inversores

Falta de capital

Dificultades burocráticas de los organismos estatales

Requisitos de los consumidores internacionales

Inconvenientes técnicos del cultivo

6. ¿Conoce los requisitos y normativas para lograr la exportación de la pitahaya?

Si

No

7. ¿Considera que una hoja de ruta permitirá potenciar la capacidad de exportación de pitahaya en la empresa?

Si

No

8. ¿En qué tiempo considera que la empresa puede alcanzar un alto margen de exportación de pitahaya?

0-1 años

1-3 años

3-5 años

Más de 5 años

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA LA LUCIANA DRAGON FRUIT

La presente encuesta se ha diseñado con el objetivo de dar respuesta al trabajo de investigación titulado: ``Análisis de los procesos de producción y comercialización con fines de exportación de pitahaya. Caso: La Luciana Dragon Fruit``. Por consiguiente, el cuestionario se enfoca en conocer su percepción sobre los procesos de producción y comercialización de pitahaya, así como las oportunidades y limitaciones para la exportación en la empresa.

Responder el cuestionario le llevará menos de 15 minutos. Todas las respuestas recogidas en la encuesta son confidenciales y ninguna será identificada de forma individual. Su participación es muy importante para el objetivo de la investigación. De antemano agradecemos su colaboración.

A. Información general

Edad:

Sexo:

Puesto de trabajo:

Tiempo de permanencia en la empresa:

B. Percepción con respecto a los procesos de producción y comercialización de pitahaya

1. ¿Considera que la empresa cumple con los requisitos técnicos de producción de pitahaya?

Si

No

2. ¿Considera que la empresa cumple con los parámetros de calidad para la producción de pitahaya?

Si

No

3. ¿Considera que la empresa cumple con los procesos de gestión para la producción y comercialización de pitahaya?

Si

No

4. ¿Cómo valora el proceso de producción de pitahaya implementado por la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

C. Percepción con respecto a la exportación de pitahaya

5. De los siguientes factores, ¿cuál tiene mayor incidencia en la exportación de pitahaya?

Calidad del producto

Capacidad empresarial

Cumplimiento de los requisitos para exportación

Contactos con empresas internacionales

6. De los siguientes factores, ¿cuál puede afectar en mayor medida a la exportación de pitahaya?

Falta de proveedores

Falta de inversores

Falta de capital

Dificultades burocráticas de los organismos estatales

Requisitos de los consumidores internacionales

Inconvenientes técnicos del cultivo

7. ¿Considera que una hoja de ruta permitirá potenciar la capacidad de exportación de pitahaya en la empresa?

Si

No

8. ¿Desde su experiencia, considera que la empresa alcanzará la exportación de pitahaya en los próximos años?

Si

No