



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

ESMERALDAS

ESCUELA DE NEGOCIOS Y EMPRESAS

Carrera de Negocios Internacionales

Tema de Investigación:

Plan de internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% al mercado japonés.

Caso de estudio: KARANA HEF S.A.S.

Línea de investigación:

Desarrollo e internacionalización de empresas (micro, pequeñas, medianas empresas y EPS)

Previo a la obtención del título de:

Licenciado en Negocios Internacionales

Autor:

Sahian Daniel Macias Zambrano

Asesora:

Mgt. Andrea Stefanía Dueñas Mendoza

Esmeraldas, 2026

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por el tribunal en el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

.....
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

.....
Lector 1

.....
Lector 2

.....
COORDINADORA DE CARRERA
Mgt. Andrea Stefanía Dueñas Mendoza

.....
ASESORA DE TESIS
Mgt. Andrea Stefanía Dueñas Mendoza

AUTORÍA

Yo, Sahian Daniel Macias Zambrano, portador de la cedula de ciudadanía N° 1720033693 declaro ser autor del presente proyecto de investigación denominado “Plan de internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% al mercado japonés.” Caso de estudio: KARANA HEF S.A.S., el cual es original, autentico y personal. En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Sahian Daniel Macias Zambrano

C.I. 1720033693

DEDICATORIA

En primera instancia quiero dedicarle este trabajo a Dios, por siempre brindarme la fuerza y la sabiduría en los momentos que más lo necesite para afrontar los momentos difíciles del crecimiento de KARANA HEF S.A.S.

A mis padres, gracias por ser el motor de mis ideas, por su apoyo constante en cada una de mis ideas; mamá y papá yo no solo les agradezco por sus aportes hacia mi formación, yo les agradezco por creer en mí, esto también es gracias a ustedes y por su ejemplo de que con persistencia y resiliencia se pueden lograr los objetivos que nos planteemos.

Sahid, fuiste mi primer colaborador, hermano, compañero y hoy en día mi socio, fuiste parte de mis primeras etapas de investigación y jamás olvidaré el entusiasmo que sentiste por primera vez al ayudarme, gracias, hermano, gracias por ser ese soporte que necesitaba para lograr dar nuestros primeros pasos.

Galo Chiriboga, nuestro mentor, aquel que nos brindó conocimiento para crecer, para poder transmitir a la juventud el potencial que tiene el Ecuador y quienes lo habitan, muchas gracias no solo a ti por ser un maestro con nosotros, gracias por la amistad y este título también lo dedico a la Floreana, el Alma Mater de KARANA HEF.

Era imposible dejar de lado a mi familia, en general desde mis abuelos Daniel y Piedad que también contribuyeron con su granito de arena para que lo que en algún momento fue una idea hoy ya es una realidad; a cada uno de mis tíos, Tony, Jhony, Vero, Patty, Alby, y Marisol, gracias por siempre creer; a mis generaciones más pequeñas, mis primos que aunque ya crecimos algunos y tomamos diferentes rumbos igual siempre su apoyo lo he sentido presente. Dany, Michelle, Vale, Farid, Brianna y Mathias, ustedes también son inspiración para mí, gracias por siempre creer.

No podía culminar esta dedicatoria sin resaltar el gran aporte de los miembros activos de la empresa KARANA HEF S.A.S. por su nivel de compromiso, porque nada de lo que se plantee en esta tesis sería posible sin la estructura empresarial que se está construyendo.

Sahian Daniel Macias Zambrano

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por haberme brindado un espacio de formación académica integral que fortaleció mis conocimientos y mi visión profesional en el ámbito de los negocios internacionales.

De forma particular, expreso mi más sincero agradecimiento a mi tutora, Mgt. Andrea Dueñas, por su paciencia, dedicación y constante acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Su guía, apoyo y compromiso fueron fundamentales para culminar este trabajo con rigor académico y claridad metodológica.

Agradezco al profesor Mario, por los conocimientos compartidos en clase, los cuales aportaron significativamente a mi formación académica y al desarrollo conceptual de esta tesis. De igual manera, expreso mi gratitud al profesor Francisco, por sus enseñanzas y orientación a lo largo de mi proceso universitario.

Un agradecimiento especial a la profesora Mónica Vergara, por abrirme las puertas al mundo de la academia, un ámbito que descubrí con entusiasmo y vocación gracias a su motivación. Aprecio profundamente la confianza depositada en mi potencial académico, que me permitió participar en espacios como el coloquio de cátedra, experiencia que marcó de manera positiva mi formación hace dos años.

Finalmente, agradezco al profesor Paul Vera, por impulsarme a dar el primer paso tanto en mis procesos de importación como de exportación, y por creer en el proyecto desde sus inicios. Su respaldo fue clave para fortalecer mi confianza y visión emprendedora.

A todos ellos, mi sincero agradecimiento por haber contribuido, desde sus distintos roles, a mi crecimiento académico y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCION	10
Contexto del comercio exterior en Ecuador	10
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	11
JUSTIFICACION	12
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
CAPITULO I	13
MARCO TEORICO	13
Internacionalización	13
Plan de Exportación	14
Liofilización	15
Valor Agregado Agroindustrial	15
Ventaja competitiva	16
CAPITULO II	16
METODOLOGÍA	16
Enfoque de la investigación	16
Diseño de la investigación	16
Delimitación Espacio-Temporal	17
Población y muestra	17
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
Instrumentos	18
CAPITULO III	18
RESULTADOS	18
Requisitos técnicos y normativos	18
Certificaciones	19
Empaque y etiquetado	19
Canales de distribución	19
Aceptación del producto	20
Rango de precios	20
Barreras identificadas	21
Figura 1	21
Figura 2	22
Figura 3	22

Figura 4	23
Figura 5	23
Figura 6	24
Figura 7	24
Figura 8	25
CAPÍTULO IV	26
DISCUSIÓN	26
Estrategia de internacionalización y forma de ingreso al mercado japonés	26
Adaptación del producto como factor crítico de éxito	26
Certificaciones y confianza en el mercado japonés	27
Logística internacional y barreras operativas	28
Canales de distribución y acceso al consumidor final	28
Estrategias de marketing y posicionamiento del producto	29
Frecuencia y volumen de exportación	29
CAPÍTULO V	30
CONCLUSIONES	30
CAPÍTULO VI	31
RECOMENDACIONES	31
Bibliografía	33
Anexos	34
Anexos 2	44
Entrevista a Biocacao S.A.	44
Entrevista a OUTEHONG (Japón)	44
Entrevista a la OCE en Tokio	44

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como finalidad desarrollar un plan estratégico de internacionalización para la banana liofilizada cubierta con chocolate al 63 % de la empresa KARANA HEF S.A.S., enfocado en el mercado japonés, teniendo en cuenta los aspectos técnicos, culturales, comerciales y logísticos del país de destino. Se utilizó una metodología de enfoque mixto, con un diseño descriptivo y aplicado, aplicando técnicas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas a actores clave en los sectores de exportación e importación, así como encuestas dirigidas a empresas con experiencia en envíos hacia Japón.

Los hallazgos mostraron que el mercado japonés tiene altas demandas en cuanto a calidad, trazabilidad, empaque y adaptación cultural del producto, resaltando la importancia de que el etiquetado esté en idioma japonés, el uso de empaques adecuados para largas distancias y la planificación logística. Asimismo, se identificó que las principales oportunidades se concentran en nichos de mercado especializados y premium, donde los consumidores valoran productos saludables, diferenciados y con valor agregado. Sin embargo, se reconocieron barreras relevantes relacionadas con los costos logísticos, los tiempos de tránsito y las diferencias culturales en la gestión de relaciones comerciales.

Como conclusión general, se determinó que la internacionalización del producto hacia el mercado japonés es viable, siempre que se adopte una estrategia gradual basada en la adaptación del producto, el fortalecimiento de la capacidad interna de exportación y el establecimiento de alianzas estratégicas en destino. La investigación aporta lineamientos prácticos que pueden servir como referencia para empresas agroindustriales ecuatorianas interesadas en acceder a mercados internacionales altamente exigentes

Palabras clave: internacionalización, valor agregado, agroindustria, liofilización, mercado japonés.

ABSTRACT

The aim of this research was to design a strategic internationalization plan for the product freeze-dried banana coated with 63% chocolate produced by KARANA HEF S.A.S., targeting the Japanese market, while considering the technical, cultural, commercial, and logistical requirements of the destination country. A mixed-methods approach was applied, using a descriptive and applied research design. Data were collected through semi-structured interviews with key stakeholders in the export and import sector, as well as surveys conducted with companies experienced in exporting to Japan.

The results showed that the Japanese market imposes high standards regarding product quality, traceability, packaging, and cultural adaptation. Key requirements included labeling in Japanese, the use of appropriate packaging for long-distance transportation, and careful logistical planning. Additionally, opportunities were identified in specialized and premium market niches, where consumers value healthy, differentiated, and value-added products. Nevertheless, significant barriers were identified, mainly related to high logistics costs, long transit times, and cultural differences in business relationships.

In conclusion, the internationalization of the product to the Japanese market was found to be feasible, provided that a gradual strategy is adopted, focused on product adaptation, strengthening internal export capabilities, and establishing strategic alliances in the destination market. This research provides practical guidelines that may serve as a reference for Ecuadorian agro-industrial companies seeking to enter highly demanding international markets.

Keywords: internationalization, value added, agro-industry, freeze-drying, Japanese market.

INTRODUCCION

Contexto del comercio exterior en Ecuador

“Ecuador es un país netamente agrícola” -Daniel Zambrano.

Desde los inicios de la época republicana, el Ecuador ha estado ligado al comercio con los productos que la naturaleza ha brindado, productos que hasta la actualidad se siguen explotando y exportando de manera primaria, tales como el theobroma cacao que tuvo bastante presencia en la región en países como Venezuela, Colombia y Ecuador; por otro lado a inicios del siglo XX el banano Gros Michel tuvo su auge en el mercado internacional, siendo este reemplazado años más tarde por la variedad Cavendish que brindaba mejores garantías de producción. Para la década de 1970 la realidad del comercio exterior ecuatoriano dio un giro inesperado, colocando al petróleo como el producto estrella de la balanza comercial. Este fenómeno ocasiono un abandono repentino hacia la ventaja competitiva del país, es decir el sector agrícola. Para contrarrestar el desfase económico de la balanza no petrolera del Ecuador, a inicios del siglo XXI se establecen estrategias de competitividad internacional, promocionando una oferta no tradicional, aprovechando las ventajas competitivas que mantienen las provincias del Ecuador, una de ellas es hasta la actualidad la posibilidad de tener 12 horas de luz solar para la producción. Productos como la Passiflora edulis (Maracuyá), Mangifera indica (Mango), Solanum quitoense (Naranjilla), sumado a atún en conserva, palmito en conserva, rosas y follajes tropicales fueron y son parte de la oferta no tradicional del Ecuador hasta la actualidad.

La globalización trajo consigo factores a tomar en cuenta para los países en vías de desarrollo como el Ecuador, el hecho de tener un mundo globalizado exige una adaptación a las tendencias mucho más efímera de lo común, tomando en cuenta que países de la región aprovecharon su ventaja competitiva para tener una presencia mucho más agresiva en el mercado internacional. Un ejemplo de esto es la República de Colombia, quienes aprovecharon su auge productivo con las Rubiaceas (café), tanto robusta como arábigo, causando una competencia leal con Brasil, quienes dominaban el mercado del café mundial entre 1960 y el año 2000. La actualidad de estos países al aprovechar su ventaja competitiva no se vio reflejada únicamente en seguir dominando los diferentes mercados con materias primas sino fue una especie de revolución agroindustrial lo que llevó al éxito comercial de sus productos. La globalización no fue únicamente una estrategia de

masificación productiva, fue más una oportunidad para acceder a la tecnología y desarrollar investigación que permita mejorar procesos productivos, innovación de productos y una mejora continua para mantener la competitividad en el mercado internacional. El uso de tecnologías como la congelación IQF, la deshidratación, pasteurización en masas, la liofilización y la microencapsulación permitieron mejorar la competitividad de países que eran considerados extremadamente primarios y en la actualidad dicha revolución agroindustrial permite tener mayor relevancia y adaptación a las tendencias de los mercados.

El Ecuador por su parte no ha tenido una revolución agroindustrial exitosa, la balanza comercial actual refleja una abundante presencia de productos primarios como el Teobroma cacao o el banano Cavendish. Existen en la actualidad PYMES que empezaron una revolución agroindustrial hace más de 20 años como es el caso de la empresa PACCARI, sin embargo, la realidad es que Ecuador tiene la posibilidad de competir con productos de alto valor agregado en mercados de especialidad aplicando tecnologías que permitan demostrar trazabilidad.

El enfoque actual del comercio exterior ecuatoriano se basa en la internacionalización de PYMES con productos que muestren identidad territorial complementados con programas de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

KARANA HEF S.A.S. es una empresa que busca establecer programas sostenibles y de desarrollo territorial para la obtención de sus materias primas; al aplicar el programa en las dos comunidades seleccionadas, el mecanismo puede servir de ejemplo para más empresas pequeñas y medianas en el Ecuador, logrando de esta manera que se desarrollen economías de escala a través de la internacionalización de pymes hacia nichos de mercados internacionales.

Su impacto se considera positivo, el hecho de implementar programas de desarrollo territorial en zonas rurales beneficia a cientos de familias en situación de vulnerabilidad, por otra parte, el soporte a la economía agrícola es de vital importancia para el PIB del Ecuador, nuestra balanza comercial no petrolera mantiene en su ranking dos materias primas que la empresa KARANA HEF S.A.S. utiliza para el desarrollo de su best seller.

JUSTIFICACION

¿Qué factores limitan la inserción exitosa del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% de la empresa KARANA HEF S.A.S. en el mercado japonés, considerando los requisitos técnicos, culturales, comerciales y logísticos del país de destino?

La presente investigación se justifica por su relevancia económica, social, productiva y académica. En un contexto global donde la diferenciación y el valor agregado son clave para competir, el desarrollo de productos innovadores como la banana liofilizada cubierta de chocolate representa una oportunidad para posicionar a Ecuador no solo como exportador de materias primas, sino como país generador de alimentos con alto valor agregado y calidad internacional.

KARANA HEF S.A.S., como empresa comprometida con el desarrollo territorial y la sostenibilidad, ha identificado un producto que involucra directamente a comunidades rurales vulnerables en Esmeraldas y Santo Domingo, fomentando encadenamientos productivos locales. Por tanto, la apertura del mercado japonés no solo significaría una expansión comercial, sino también un impacto positivo sobre las economías rurales y la inclusión productiva.

El mercado japonés, altamente exigente en términos de calidad, trazabilidad e innovación, ofrece grandes oportunidades para productos diferenciados. Sin embargo, también implica barreras normativas, logísticas y culturales que deben ser cuidadosamente analizadas y superadas. Por esta razón, es necesario desarrollar un plan estratégico de internacionalización basado en investigación real y criterios técnicos sólidos, que permitan establecer con claridad las condiciones de ingreso y permanencia en dicho mercado.

Desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al conocimiento práctico de los procesos de internacionalización de productos agroindustriales ecuatorianos, ofreciendo un caso aplicable a otras MIPYMES del país. Además, se convierte en una herramienta de planificación empresarial concreta para KARANA HEF S.A.S. y una propuesta replicable en otras cadenas de valor del Ecuador.

En síntesis, la investigación tiene un alto valor para el desarrollo comercial de la empresa, la mejora de la economía local de los territorios productores, y para el fortalecimiento del

posicionamiento del Ecuador como proveedor de productos innovadores y sostenibles a nivel internacional.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de internacionalización para el producto “Banana liofilizada cubierta con chocolate al 63%” de la empresa KARANA HEF S.A.S. hacia el mercado japonés, considerando los requisitos técnicos, culturales, comerciales y logísticos del país de destino.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la capacidad interna de exportación de KARANAHEF S.A.S. considerando recursos disponibles, certificaciones, procesos productivos y logística.
- Caracterizar el mercado japonés de alimentos procesados, identificando requisitos técnicos, sanitarios, tendencias de consumo y competencia.
- Identificar oportunidades y barreras para el ingreso del producto al mercado japonés.
- Proponer acciones logísticas, comerciales y de adaptación del producto que permitan su posicionamiento exitoso en el mercado japonés.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Internacionalización

La internacionalización constituye un proceso estratégico mediante el cual las empresas expanden sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, adaptando sus productos, procesos y modelos de negocio a nuevos entornos económicos, culturales y normativos. Según (Han, 2024), la internacionalización implica la transición progresiva de una empresa desde un mercado local hacia mercados internacionales, mediante la adquisición de experiencia, conocimiento y capacidades competitivas.

Por su parte, (Thompson, 2021) sostiene que este proceso no se limita únicamente a la expansión comercial, sino que involucre una adaptación integral del producto, el marketing y la operación Empresarial a las condiciones específicas del país de destino. En este sentido, la internacionalización requiere no solo la capacidad productiva, sino

también flexibilidad organizacional, cumplimiento normativo y una comprensión profunda del entorno cultural del mercado objetivo.

El Modelo de Uppsala, desarrollado por (Valne,1977), explica que las empresas se internacionalizan de manera gradual, incrementando su compromiso en los mercados extranjeros a medida que adquieren mayor experiencia.

Johanson y Valne (2009) los autores sostienen que el proceso de internacionalización es un proceso incremental basado en el aprendizaje y mitigando riesgos en mercados culturalmente distantes.

Este modelo resulta aplicable al caso de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales ecuatorianas, que inician sus procesos de exportación en mercados cercanos o de menos grado de complejidad, para posteriormente acceder a mercados altamente exigentes como Japón.

En el caso específico de KARANA HEF S.A.S., la internacionalización no solo representa una estrategia de crecimiento económico, sino también una herramienta de Desarrollo territorial, al integrar comunidades rurales dentro de cadenas de valor internacionales.

Plan de Exportación

El plan de exportación es una herramienta estratégica que permite a las empresas estructurar de manera ordenada sus procesos de inserción en mercados internacionales. Según Gómez (2024), el planeamiento estratégico para las exportaciones consiste en un proceso sistemático orientado a desarrollar estrategias que garanticen el éxito de la operación exportadora, permitiendo identificar fortalezas internas, analizar el mercado objetivo y definir un posicionamiento competitivo. Los autores (Kotler y Keller, 2016) señalan que un plan de exportación eficiente debe contemplar la adaptación del producto a las preferencias culturales, normativas técnicas y exigencias del consumidor del país destino. Esto implica asustes en el empaque, etiquetado, formulación, presentación del producto y canales de distribución.

En este contexto, el plan de exportación adquiere relevancia como instrumento fundamental para minimizar riesgos, optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad de las operaciones en mercados altamente regulados como el japonés. Para KARANA HEF S.A.S., en el desarrollo de un plan estructurado permitirá establecer las condiciones

técnicas, logísticas, comerciales y normativas necesarias para la inserción exitosa de la banana liofilizada cubierta con chocolate al 63%.

Liofilización

La liofilización es un método avanzado de conservación de alimentos que combina procesos de congelación y deshidratación a baja presión, permitiendo la eliminación del agua mediante sublimación. Esta técnica preserva la estructura molecular del alimento, manteniendo sus propiedades nutricionales, sensoriales y organolépticas.

Por su parte (Fellows PJ, 2017) señala que la liofilización es uno de los métodos más eficientes para conservar alimentos de alto valor nutricional, ya que minimiza la pérdida de vitaminas, minerales, sabor, textura y aroma. Un estudio publicado por (The food tech, 2024) indica que este proceso permite obtener productos con larga vida útil, bajo peso, fácil rehidratación y alta estabilidad microbiológica

Para KARANA HEF S.A.S., la liofilización constituye la base tecnológica para el desarrollo de su oferta exportable, permitiendo transformar frutas frescas de territorios rurales en productos funcionales con alto valor agregado, orientados a mercados de especialidad y consumo saludable.

Valor Agregado Agroindustrial

El valor agregado agroindustrial se refiere al incremento del valor económico de los productos agrícolas mediante procesos de transformación, innovación, diferenciación, mejora en la presentación y funcionalidad. Según (FAO, 2017), el valor agregado se genera cuando las materias primas se convierten en productos con mayor nivel de procesamiento, calidad y adaptación comercial.

Soledispa (2025), establece que el valor agregado es un motor clave para el desarrollo del sector agrícola ya que no solo incrementa los ingresos de los productores, sino que fortalece la competitividad de las empresas, dinamiza las economías rurales y promueve la sostenibilidad productiva.

En el caso de la banana liofilizada cubierta con chocolate, el valor agregado se manifiesta en la transformación del banano fresco en un snack premium, funcional, de mayor vida útil, con posicionamiento en mercados internacionales exigentes como el japonés. Este proceso permite dejar atrás la exportación primaria y avanzar hacia una agroindustria tecnificada y competitiva.

Ventaja competitiva

Para Porter (1985), definía la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa generar mayor valor que sus competidores, ya sea mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en nichos específicos de mercado. En el contexto de la agroindustria ecuatoriana, la ventaja competitiva se construye a partir del uso de la tecnología, sostenibilidad, trazabilidad, calidad del producto y valor social.

KARANA HEF S.A.S. construye su ventaja competitiva a partir del uso de la liofilización, el trabajo con comunidades vulnerables, la sostenibilidad de sus procesos y la diferenciación de sus productos como alimentos funcionales y exóticos.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de obtener una visión integral del proceso de internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% de la empresa KARANA HEF S.A.S. hacia el mercado japonés.

El enfoque cuantitativo permitió analizar datos estadísticos relacionados con comercio exterior, tendencias de consumo, precios, volúmenes de importación y participación de mercado del sector de snacks saludables y chocolates en Japón. Por su parte, el enfoque cualitativo se aplicó mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector exportador, importadores japoneses y autoridades vinculadas al comercio internacional, lo que permitió comprender percepciones, requisitos culturales y barreras de ingreso al mercado de destino.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue descriptivo y aplicado:

- Descriptivo, ya que permitió caracterizar las condiciones del mercado japonés, la capacidad exportadora de KARANA HEF S.A.S. y los factores externos que inciden en la exportación del producto.

- Aplicado, debido a que la investigación tuvo como la finalidad la elaboración de un plan estratégico de internacionalización, orientado a brindar una solución práctica y real a la empresa objeto de estudio.

Asimismo, se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo, permitiendo fundamentar los hallazgos con fuentes primarias y secundarias.

Delimitación Espacio-Temporal

La investigación se desarrolló en el contexto de la empresa KARANA HEF S.A.S., ubicada en Ecuador, y su potencial inserción en el mercado japonés. El análisis se centró específicamente en dos territorios rurales en situación de vulnerabilidad, de donde se obtienen las materias primas para la elaboración del producto objeto de estudio:

- Parroquia Malimpia, Cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas, correspondiente a la cadena productiva del cacao.
- Recinto San Andrés 2, cantón Santo Domingo, correspondiente a la producción de banano Gros Michel.

En cuanto al periodo de ejecución, la investigación se desarrolló en un lapso de 5 meses comprendiendo los meses octubre, noviembre y diciembre, el tiempo en el cual se efectuó la recolección de información, el análisis de datos y la estructuración del plan de internacionalización.

Población y muestra

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando los siguientes actores:

- Tres empresas ecuatorianas con experiencia en exportación hacia mercados asiáticos para el proceso de benchmarking (Biocacao, Ecuaconservas y Exphimusa).
- Un distribuidor/importador japonés, Cesar Kinoshita.
- Un representante de ProEcuador en Tokyo, Alberto Aguilar.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Análisis documental: revisión de normativa, estadística de comercio exterior, estudios de mercado y literatura académica.

- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a importadores, distribuidores y expertos en comercio exterior.
- Benchmarking: análisis comparativo de estrategias de empresas ecuatorianas exportadoras hacia Japón.

Instrumentos

- Guía de entrevista
- Cuestionario de Benchmarking.
- Fichas de análisis documental.

CAPITULO III

RESULTADOS

Resultados de las entrevistas a actores clave del proceso de internacionalización

Con el objetivo de identificar requisitos técnicos, barreras, oportunidades y condiciones comerciales para la internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% al mercado japonés, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector agroindustrial y comercial, tanto en Ecuador como en Japón. Los entrevistados incluyeron exportadores, importadores y representantes institucionales vinculados al comercio exterior.

Requisitos técnicos y normativos

Los resultados evidenciaron que no existe un requisito gubernamental único excluyente para el ingreso de productos como la banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% al mercado japonés, Sin embargo, los entrevistados coincidieron en la importancia de cumplir los protocolos técnicos en origen, especialmente relacionados con inocuidad, control fitosanitario y trazabilidad.

Se destacó la necesidad de realizar análisis constantes de calidad y MRL mediante laboratorios certificados, así como la prevención de contaminación cruzada durante los procesos productivos. Asimismo, se señaló que Japón, al ser un país importador de frutas exóticas, aplica controles estrictos en aduana a través de la autoridad ZEIKAN, solicitando con frecuencia muestras previas antes de concretar operaciones comerciales.

Certificaciones

En relación con las certificaciones, los resultados mostraron consenso en que la certificación JAS no constituye un requisito indispensable para ingresar al mercado japonés. No obstante, los entrevistados indicaron que certificaciones como HACCP, BRC, IFC o ISO 22000 permiten mejorar la competitividad del producto y generar confianza en términos de trazabilidad e inocuidad.

Esta información coincide con Aguilar (2025) quien menciona que no existen certificaciones a nivel gubernamental para ingresar a Japón, sin embargo hay que cumplir con normativa que se exige en destino, mitigar riesgos de acceso en destino.

Adicionalmente, se identificó que certificaciones vinculadas a la sostenibilidad, como RAINFOREST ALLIANCE o FAIR TRADE, pueden aportar valor comercial y alinearse con tendencias actuales del mercado japonés, especialmente en segmentos de consumo responsable y tiendas de especialidad.

Empaque y etiquetado

Uno de los resultados más reiterados fue la importancia crítica del empaque, tanto en su materialidad como en su contenido informativo. Los entrevistados coincidieron en que el etiquetado debe presentarse estrictamente en idioma japonés, cumpliendo los requerimientos nutricionales y de información del producto.

Se recomendó el uso de empaques trilaminados o combinaciones PET (Tereftalato de polietileno) + aluminio con el fin de garantizar la conservación del producto, evitar daños durante el transporte y cumplir con las expectativas del consumidor japonés. Asimismo, se sugirió incorporar un enfoque nutricional claro, e incluso desarrollar líneas específicas dirigidas a adultos mayores y a un público más juvenil.

Canales de distribución

Los resultados indicaron que los canales de distribución más recomendados para el ingreso al mercado japonés son los importadores y distribuidores especializados, operando bajo incoterm FOB y alianzas estratégicas en destino bajo incoterm CIF y manejar ventas en canales digitales bajo el término de consignación.

Se destacó la relevancia de la participación constante en ferias internacionales y misiones comerciales, tales como FOODDEX, FABEX y el SALON DEL CHOCOLATE DE

TOKIO, como mecanismos clave para generar contactos comerciales, validar el producto y fortalecer relaciones de largo plazo con socios japoneses.

A pesar de los datos obtenidos, la OCE EN Tokio PROECUADOR (2022) manifiesta que los canales de distribución pueden variar dependiendo el tipo de producto, generalmente para superfoods se están manejando importadores y distribuidores, productores con tiendas locales, minoristas para retail, E-commerce y ventas por catálogo en caso de tener un socio comercial y la menos utilizada ventas en la televisión por cable.

El ultimo canal tiene mucho sentido en su uso ya que la data proporcionada por PROECUADOR (2022) manifiesta que el porcentaje de consumidores de superfoods es mayor en mujeres y en personas mayores de 50 años. Dada a que la información es del año 2022 se puede deducir y afirmar que Japón mantiene una alta población de edad avanzada que busca alternativas saludables.

Aceptación del producto

En cuanto a la aceptación del producto, los entrevistados manifestaron que los productos saludables y con valor agregado presentan una alta probabilidad de aceptación en el mercado japonés. Se evidenció que Ecuador mantiene una imagen positiva asociada a la calidad, especialmente en productos derivados del cacao y el banano.

No obstante, se señaló que una de las principales dificultades radica en ingresar con productos terminados en perchas comerciales, por lo que se recomendó inicialmente enfocarse en nichos de mercado, tiendas de especialidad y consumidores premium. Asimismo, se identificó una demanda creciente del banano ecuatoriano, con incrementos estimados entre el 12% al 14% durante 2024 a 2025.

Rango de precios

Los resultados reflejaron que el mercado japonés es altamente competitivo en precios, con diferencias significativas entre productos masivos y productos premium. Se menciona como referencia que chocolates industriales pueden comercializarse en 150 yenes, mientras que chocolates japoneses premium se pueden comercializar por 400 yenes.

Se identificó que productos diferenciados, como los chocolates ecuatorianos de especialidad, pueden comercializarse en tiendas gourmet por valores superiores, como el caso de barras de 50 gr vendidas alrededor de 1570 yenes, lo que evidencia la existencia

de un segmento dispuesto a pagar precios elevados por productos de calidad y origen diferenciado.

Barreras identificadas

Finalmente, los entrevistados coincidieron en que las principales barreras de ingreso al mercado japonés son de carácter logístico, cultural y técnico. Entre ellas se destacaron los largos tiempos de tránsito marítimo (28 a 30 días), la necesidad de empaques confiables, el cumplimiento estricto de compromisos comerciales y la adaptación cultural, especialmente en términos de comunicación y presentación del producto.

Se resaltó que el mercado japonés se basa en relaciones comerciales de largo plazo, donde la confianza, la palabra y la consistencia en la calidad constituyen factores determinantes para la permanencia en el mercado

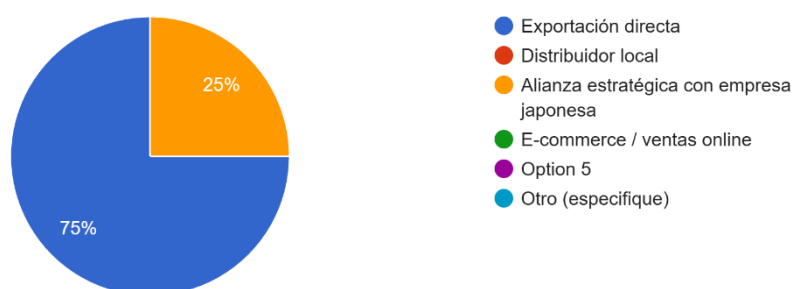
Dentro de la recolección de datos se logró obtener información relevante referente a las estrategias empleadas para ingresar al mercado japonés. Dicha información se recolectó en formato encuesta a cuatro empresas, tres de ellas son empresas ecuatorianas y una de ellas es japonesa que opera en Sudamérica. A continuación, se reflejan los resultados destacados:

Figura 1

Estrategias de entrada al mercado japonés

¿Qué estrategia de entrada utilizaron para ingresar al mercado japonés?

4 responses



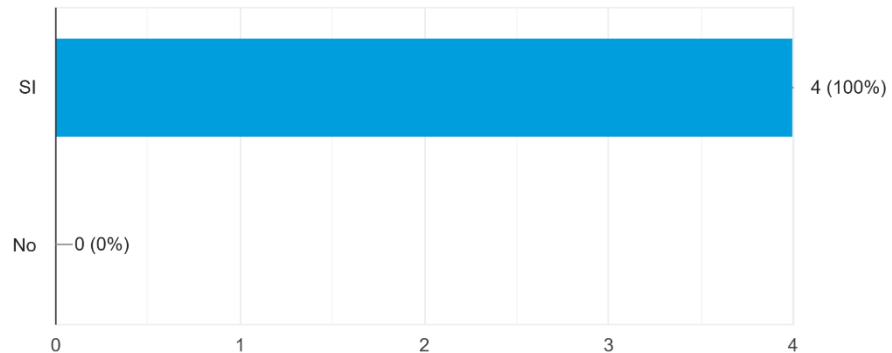
En la figura 1 referente a la estrategia logística, tres de las cuatro empresas manejan una exportación directa, es decir una venta B2B, mientras que una empresa maneja una alianza estratégica para que sus productos sean naturalizados en Japón y sean vendidos de manera gradual.

Figura 2

Adaptaciones y requisitos para acceso al mercado

¿Realizaron adaptaciones al producto para cumplir con requisitos normativos y/o culturales del mercado japonés?

4 responses



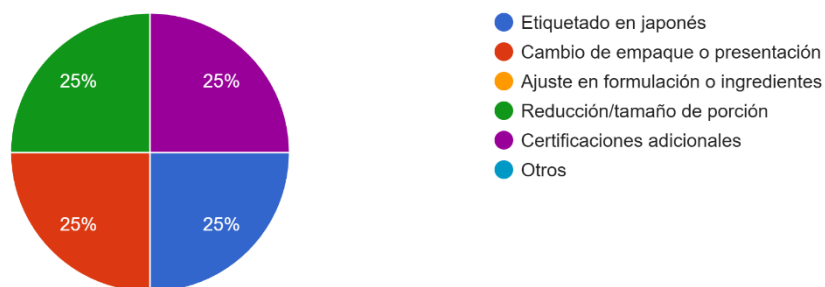
En la segunda figura, se analiza y se confirma la información obtenida en las entrevistas debido a que todas las empresas tuvieron que realizar adaptaciones al producto para cumplir con los requisitos de ingreso, además de ser una estrategia de tropicalización del producto para satisfacer de manera efectiva a la demanda en territorio japonés.

Figura 3

Tipos de adaptaciones para el mercado japonés

Si respondió si, porfavor indique cuales de las presentes?

4 responses



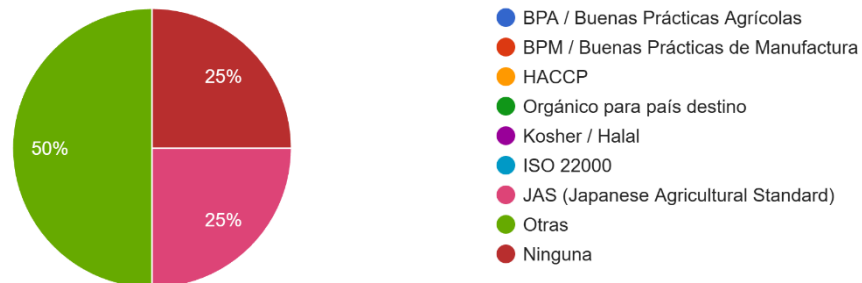
Como se observa en la figura 3 dentro de las adaptaciones del producto se destacan el etiquetado en japonés, cambio de material de empaque, la reducción del tamaño o porción ya que existe una tendencia de alimentación inteligente y por último certificaciones adicionales. Cabe recalcar que las certificaciones no son normativa gubernamental, sin embargo, estas no dejan de ser una garantía para el importador y el consumidor final dependiendo de sus preferencias de consumo.

Figura 4

Certificaciones de acceso al mercado japonés

¿Qué certificaciones poseen para exportar al mercado japonés?

4 respuestas



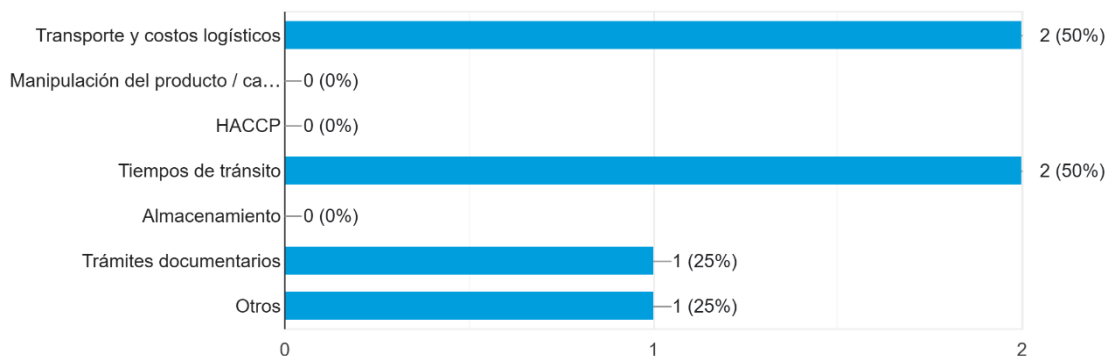
La figura 4 nos muestra que, de las cuatro empresas, dos de ellas utilizaron certificaciones superiores, específicamente IFS para alimentos procesados, mientras que una utilizó la certificación JAS (Japanese Agricultural Standard) y la última no necesitó ninguna certificación para ingresar al mercado japonés.

Figura 5

Desafíos de ingreso al mercado japonés

¿Cuál fue el principal desafío logístico para exportar a Japón?

4 respuestas



La figura 5 logra evidenciar los desafíos para ingresar al mercado japonés, cada empresa tuvo una respuesta diferente, se deduce que esto depende del tipo de producto y la capacidad real para ejecutar acciones comerciales en Asia, ya que los tiempos de tránsito son elevados, la oferta exportable ecuatoriana hacia Japón es limitada por ende existe un limitante en los fletes y costos logísticos. Por otro lado, los tramites documentarios son relevantes para ingresar al mercado, esta información coincide con una de las empresas

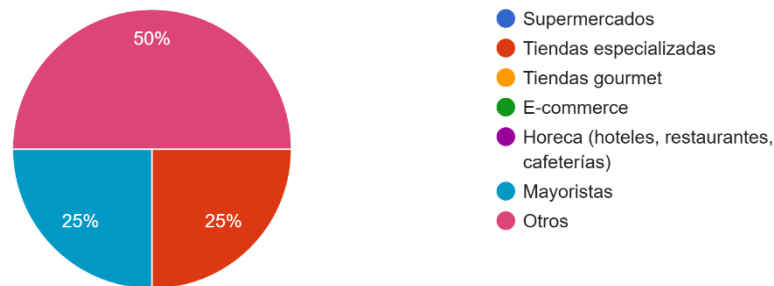
entrevistadas haciendo referencia a los análisis de laboratorio que hay que realizar para tener la aprobación gubernamental de la aduana en Japón.

Figura 6

Tipos de canales de distribución en el mercado japonés

¿Qué canales de distribución han resultado más efectivos en Japón?

4 responses



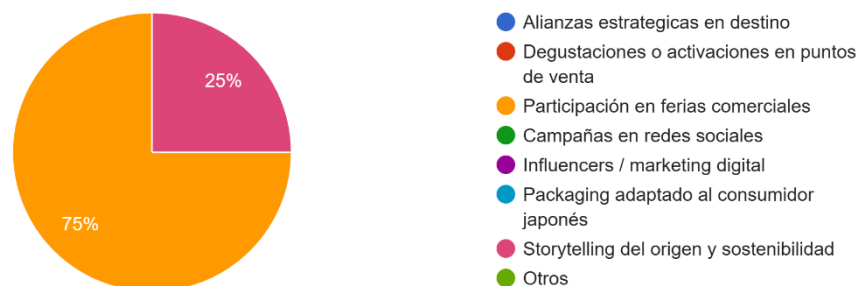
La figura numero 6 muestra cuales fueron los canales de distribución que resultaron efectivos para las empresas encuestadas destacan a los importadores mayoristas, tiendas especializadas y empresas importadoras que trabajan directamente con el canal HORECA, es decir, no realizaron una negociación directamente con aquellos que componen al canal HORECA, debido a la capacidad logística, sin embargo, realizaron negocios con importadores que trabajan directamente con este canal.

Figura 7

Estrategias de marketing empleadas para ingresar al mercado japonés

¿Qué estrategia de marketing utilizaron para posicionar el producto en Japón?

4 responses



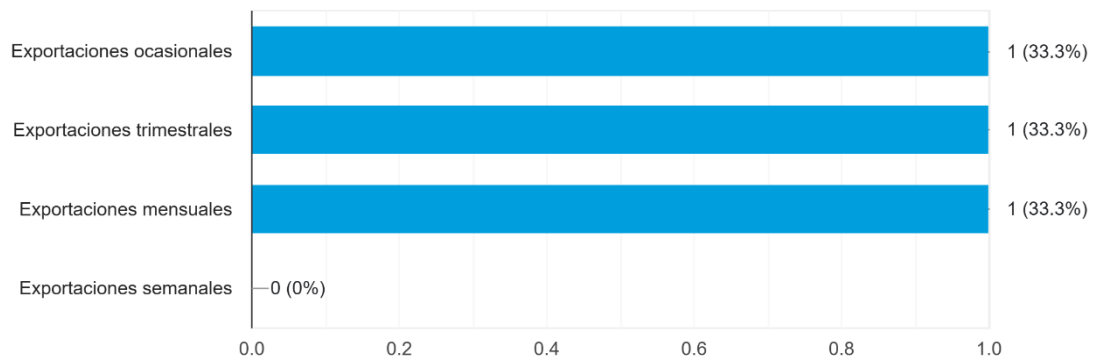
La figura 7 muestra la estrategia de marketing, se deduce que la estrategia más efectiva fue la participación en ferias dentro de Japón, generalmente estas ferias son B2B, donde se reúnen generalmente importadores y empresarios de la industria a tratar, en este caso la industria alimentaria. Una de las cuatro empresas destacó el uso de un storytelling del origen y sostenibilidad de la empresa al momento de realizar el producto, siendo esto

relevante indicando que las preferencias de consumo están orientadas al origen del producto.

Figura 8

Frecuencias de exportación de las empresas encuestadas

¿Cuál ha sido el resultado de la operación en términos de frecuencia y volumen de exportación?
3 respuestas



Por su parte la figura 8 muestra los volúmenes y frecuencias exportados por las empresas encuestadas confirman que la oferta exportable ecuatoriana hacia Japón es reducida y que las frecuencias no son continuas al menos en productos con valor agregado. Según datos de la oficina comercial de ProEcuador en Tokio, los principales productos que ingresan a Japón son primarios, tales como granos de cacao, camarón congelado, bananas, plátanos, entre otros.

Procedimiento del Análisis De Datos

Los datos cuantitativos obtenidos fueron procesados mediante herramientas de análisis estadístico básico, permitiendo identificar tendencias de consumo, niveles de demanda, rangos de precios y participación de mercado. Los datos cualitativos fueron analizados mediante análisis de contenido, clasificando las respuestas por categorías temáticas como requisitos técnicos, barreras culturales, estrategia de ingreso y canales de distribución.

El análisis integral permitió estructurar un diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa, base para la formulación del plan estratégico de internacionalización.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

El presente capítulo analiza e interpreta los resultados obtenidos en la investigación, contrastándolos con los fundamentos teóricos y estudios previos relacionados con los procesos de internacionalización de productos agroindustriales con valor agregado hacia mercados altamente exigentes como el japonés. La discusión se estructura en torno a los principales ejes de análisis: estrategia de ingreso, adaptación del producto, certificaciones, logísticas, canales de distribución, marketing y frecuencia exportadora.

Estrategia de internacionalización y forma de ingreso al mercado japonés

Los resultados evidencian que la exportación directa B2B constituye la estrategia de ingreso predominante para las empresas ecuatorianas que han logrado operar en el mercado japonés, siendo utilizada por el 75% de las empresas encuestadas. Este hallazgo coincide con el Modelo de Uppsala (Johanson y Valnhe, 1977), el cual sostiene que las empresas tienden a iniciar su internacionalización mediante esquemas de bajo compromiso, incrementando progresivamente su presencia conforme adquieren experiencia y conocimiento del mercado.

Asimismo, los resultados se alinean con lo expuesto por Han (2024), quien señala que la internacionalización es un proceso gradual, que requiere aprendizaje acumulativo y reducción del riesgo, especialmente en mercados culturalmente distantes como Japón. La utilización de socios estratégicos en destino, identificada en una de las empresas encuestadas, refuerza esta perspectiva, al permitir una adaptación más controlada y una naturalización progresiva del producto en el mercado japonés.

Adaptación del producto como factor crítico de éxito

Un resultado contundente del estudio es que el 100% de las empresas encuestadas realizaron adaptaciones al producto para cumplir con los requisitos normativos y culturales del mercado japonés. Este hallazgo valida lo propuesto por Kotler y Keller (2016), quienes sostienen que la adaptación del producto es una condición indispensable para competir en mercados internacionales con consumidores altamente exigentes.

La oficina de PROECUADOR (2022) en Tokio afirma que es necesario realizar el proceso de registro de FNFC (Food with nutrient function) para facilitar el ingreso de productos extranjeros que presentan claims referente al origen y trazabilidad.

Las principales adaptaciones para productos FNFC (Food with Nutrient function) identificadas data lo siguiente:

- Registro FNFC por parte del importador o socio comercial.
- Etiquetado en japonés.
- Cambios en el material de empaque.
- Reducción del tamaño de porción y ajustes en formulación.

Esto refleja una clara estrategia de tropicalización inversa, en la cual el producto se ajusta a los hábitos de consumo, presentación y percepción del valor del mercado destino. Este resultado también coincide con los planteamientos de Thompson (2021), quien destaca que la internacionalización efectiva implica una adaptación integral que va más allá del producto, incluyendo comunicación, empaque y propuesta de valor.

Certificaciones y confianza en el mercado japonés

En relación con las certificaciones, los resultados muestran que, si bien la certificación JAS no es un requisito obligatorio para ingresar al mercado japonés, las empresas que cuentan con certificaciones superiores como IFS, HACCP o ISO 22000 presentan una mayor capacidad de generar confianza en importadores y consumidores finales. Este hallazgo coincide con lo señalado por Fellows (2017), quien afirma que los sistemas de gestión de inocuidad son determinantes para la aceptación de alimentos procesados en mercados desarrollados.

Datos de PROECUADOR (2022) afirman que los documentos requeridos por el exportador son los documentos tradicionales como packing list, factura comercial, Certificado de origen, conocimiento de embarque además de resultados de análisis microbiológico en el caso de un producto con valor agregado y fitosanitario en el caso de ser un producto fresco, en ambos casos realizados en un laboratorio calificado por autoridades japonesas; un certificado o declaración de componentes y un certificado que evidencie el proceso de elaboración, este puede ser homologado con la certificación HACCP.

Adicionalmente, los resultados confirman que las certificaciones, no deben interpretarse únicamente como una exigencia normativa, sino como un activo estratégico que mejora el posicionamiento del producto en segmentos premium y especializados. Esta interpretación se alinea con el enfoque de valor agregado agregado agroindustrial planteado por FAO (2017) y reforzado por Soledispa (2025), quienes sostienen que la

diferenciación mediante calidad, certificaciones y trazabilidad fortalece la competitividad internacional.

Logística internacional y barreras operativas

Los resultados revelan que los principales desafíos logísticos para exportar a Japón son los costos de transporte, los tiempos de tránsito prolongados y los tramites documentarios, lo cual coincide plenamente con lo expresado en las entrevistas. Este hallazgo reafirma que la logística constituye una de las principales barreras estructurales para la internacionalización de productos agroindustriales ecuatorianos a hacia tierras Nipponas.

Por otro lado, la OECD (2018) afirma que las PYMES enfrentan mayores barreras logísticas y culturales para ingresar a mercados asiáticos debido ciertas diferencias institucionales y regulatorias.

Estos resultados se relacionan con lo planteado por Xavier (2024), quien señala que una planificación logística deficiente puede comprometer la sostenibilidad de las exportaciones, especialmente cuando se trata de productos con alto valor agregado y sensibilidad a la manipulación. En este contexto, la liofilización se presenta como una ventaja tecnológica clave, ya que permite reducir peso, mejorar la estabilidad microbiológica y mitigar riesgos asociados al transporte de larga distancia.

Canales de distribución y acceso al consumidor final

En cuanto a los canales de distribución, los resultados muestran que los importadores mayoristas, las tiendas especializadas y los operadores vinculados al canal HORECA son los más efectivos para la comercialización de productos agroindustriales en Japón. Este resultado confirma que el acceso directo al consumidor final resulta limitado para empresas extranjeras, especialmente en etapas iniciales del proceso de internacionalización.

Según datos de PROECUADOR (2022) el sistema de distribución es largo y complejo. Está conformado por un gran número de intermediarios, mayoristas y minoristas que participan en las relaciones comerciales fijadas tradicionalmente entre las empresas japonesas y que cuentan con una red compleja de suministro autónomo.

Este hallazgo coincide con la literatura sobre mercados asiáticos, donde se destaca la importancia de intermediarios especializados que faciliten la adaptación cultural, logística y comercial del producto. Además, refuerza la necesidad de establecer relaciones de largo

plazo, aspecto ampliamente mencionado por los entrevistados y consistente con la cultura empresarial japonesa basada en confianza, cumplimiento y continuidad.

Estrategias de marketing y posicionamiento del producto.

Los resultados evidencian que la participación en ferias internacionales constituye la estrategia de marketing más efectiva para posicionar productos en el mercado japonés, siendo utilizada por el 75% de las empresas encuestadas. Este resultado coincide con lo planteado por Kotler y Keller (2016), quienes destacan que en mercados B2B las ferias comerciales cumplen un rol fundamental en la generación de contactos, validación del producto y construcción de reputación.

Según datos de PROECUADOR (2022) de acuerdo con la Asociación Japonesa de Superfoods el mercado doméstico de estos productos es de aproximadamente 40 billones de yenes (USD 374 MILLONES). El mercado para este tipo de productos muestra una tendencia creciente.

Asimismo, el uso del storytelling del origen y la sostenibilidad, identificado en una de las empresas, refuerza la tendencia creciente del consumidor japonés hacia productos con identidad territorial y responsabilidad social. Este resultado se vincula directamente con la estrategia de KARANA HEF S.A.S., cuyo modelo productivo integra comunidades rurales y programas de sostenibilidad, constituyéndose en un elemento diferenciador clave.

Frecuencia y volumen de exportación

Finalmente, los resultados relacionados con la frecuencia y volumen de exportación confirman que la oferta exportable ecuatoriana de productos con valor agregado hacia Japón es limitada y no continua, predominando exportaciones ocasionales, trimestrales o mensuales. Este hallazgo coincide con la información proporcionada por PROECUADOR y refleja una estructura exportadora aún concentrada en productos primarios.

Este resultado refuerza la necesidad de planes estratégicos de internacionalización sólidos, que permitan a las empresas ecuatorianas transitar de exportaciones esporádicas hacia esquemas más estables y sostenibles, tal como se pone en el presente estudio para KARANA HEF S.A.S.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación se derivaron del análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas, en correspondencia directa con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la presente investigación. La investigación permitió concluir que el diseño de un plan estratégico de internacionalización para el producto banana liofilizada cubierta con chocolate 63% de KARANA HEF S.A.S. hacia el mercado japonés es técnica y comercialmente viable, siempre que se adopte una estrategia gradual basada en la adaptación del producto, el cumplimiento de requisitos técnicos, la planificación logística y el posicionamiento en nichos de mercado especializados. Los resultados evidenciaron que Japón representa un mercado exigente, pero con oportunidades claras para productos agroindustriales con alto valor agregado, diferenciación tecnológica y narrativa de sostenibilidad.

- La investigación permitió concluir que KARANA HEF S.A.S. cuenta con una capacidad interna de exportación adecuada para iniciar su proceso de internacionalización hacia el japonés, sustentada en el uso de tecnología de liofilización, una estructura productiva funcional y experiencia previa en exportaciones a mercados internacionales. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con certificaciones internacionales y planificación logística, con el fin de incrementar su competitividad y reducir riesgos operativos en un mercado altamente regulado como el japonés.
- Se concluyó que el mercado japonés de alimentos procesados se caracteriza por los altos estándares de calidad, trazabilidad y presentación, así como una preferencia creciente hacia los productos saludables, funcionales y con valor agregado. Los resultados evidenciaron que el etiquetado en idioma japonés, el uso de empaques adecuados y la información nutricional detallada bajo normativa constituyen requisitos fundamentales para la aceptación del producto. Asimismo, se identificó un entorno competitivo donde los productos importados acceden principalmente a nichos premium y tiendas especializadas.
- La investigación permitió concluir que las principales oportunidades para el ingreso del producto al mercado japonés se encuentran en la demanda de snacks

saludables, el interés por productos exóticos y la disposición de ciertos segmentos de consumidores a pagar precios superiores por productos diferenciados. Sin embargo, también se identificaron barreras significativas, entre las que destacan los elevados costos logísticos, los tiempos prolongados de tránsito, las exigencias técnicas en empaque y etiquetado, y las diferencias culturales que condicionan la comunicación y las relaciones comerciales al largo plazo.

- Se concluyó que la adopción de acciones estratégicas orientadas a la adaptación del producto, tales como el etiquetado en japonés, la adecuación del empaque, la definición de porciones acorde al mercado y el fortalecimiento del storytelling del origen, resulta determinante para el posicionamiento del producto en Japón. Asimismo, se determinó que el uso de canales de distribución especializados, las participaciones en ferias internacionales y el establecimiento de alianzas estratégicas en destino constituyen elementos clave para facilitar el ingreso y consolidación del producto en el mercado japonés.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan directamente de las conclusiones obtenidas en la investigación y tienen como finalidad proporcionar lineamientos prácticos y estratégicos que contribuyan al fortalecimiento del proceso de internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% de la empresa KARANA HEF S.A.S. hacia el mercado japonés. Se recomienda a KARANA HEF S.A.S. implementar de manera progresiva el plan de estratégico de internacionalización propuesto en la presente investigación, priorizando una estrategia de ingreso gradual al mercado japonés, enfocada en la diferenciación del producto, la adaptación de requisitos técnicos y culturales, y la consolidación de relaciones comerciales de largo plazo con importadores y distribuidores especializados

- Se recomienda a la empresa fortalecer su capacidad interna de exportación mediante la obtención progresiva de certificaciones internacionales de inocuidad y calidad, como BRCs, IFS o JAS, así como el fortalecimiento de sus procesos de planificación logística. Estas acciones permitirán mejorar la competitividad del producto, reducir riesgos operativos y facilitar el acceso a canales de distribución más exigentes dentro del mercado japonés.

- Se recomienda realizar un monitoreo permanente del mercado japonés de alimentos procesados, considerando cambios en normativas, tendencias de consumo y preferencias del consumidor. Asimismo, se sugiere adaptar de forma continua el etiquetado, el empaque y la información nutricional del producto, con el fin de mantener su alineación con las exigencias regulatorias y culturales del mercado de destino
- Se recomienda a KARANA HEF S.A.S. aprovechar las oportunidades identificadas en nichos de mercado premium y tiendas especializadas, donde los consumidores valoran productos saludables, exóticos y con alto valor agregado. De manera complementaria, se sugiere diseñar estrategias de mitigación de barreras logísticas y culturales, tales como la optimización de rutas de transporte, la selección de empaques adecuados para largas distancias y el fortalecimiento de la comunicación intercultural con socios japoneses.
- Se recomienda implementar acciones estratégicas orientadas a la adaptación integral del producto, incluyendo el desarrollo de empaques con etiquetado en idioma japonés, porciones ajustadas al mercado objetivo y un enfoque claro en los beneficios nutricionales. Asimismo, se sugiere priorizar la participación en ferias internacionales especializadas, como FOODEX TOKYO, SALON DE CHOCOLATE DE TOKYO o TOKYO FOOD STYLE y establecer alianzas estratégicas con importadores japoneses que faciliten el posicionamiento y la distribución del producto en el mercado destino.

Las recomendaciones formuladas constituyen una guía práctica para la toma de decisiones estratégicas de KARANA HEF S.A.S. y aportan valor académico al evidenciar la aplicabilidad de la investigación en contextos reales de comercio internacional.

Bibliografía

- Aguilar, A. (2025, Diciembre 10). Plan de internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% al mercado japonés. (S. Macias, Interviewer)
- FAO. (2017). *FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION*. Retrieved from <https://www.fao.org/3/i4407e/i4407e.pdf>
- Han, X. (2024, agosto 4). *Sciencedirect*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593124000398>
- K.L, P. K. (2016). *MARKETING MANAGEMENT 15 TH ed*. Pearson Education.
- OECD. (2018). *OECD*. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html>
- PJ, F. (2017). *ScienceDirect*. Retrieved from Food processing technology: Principles and practice (4th ed.): <https://www.sciencedirect.com/book/9780081019078/food-processing-technology>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*.
- PROECUADOR. (2022, Diciembre). *Nuevas tendencias de consumo y empaque en Japón*. Tokio: Ministerio de Producción. Retrieved from <file:///C:/Users/geren/Downloads/Tendencias%20de%20consumo%20y%20empaqes%20Jap%C3%B3n.ppt.pdf>
- PROECUADOR. (2022). *Tendencias de consumo de superfoods en Japón*. Tokio: Ministerio de Producción.
- Soledispa, M. L. (2025, ABRIL). *Researchgate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391119005_El_valor_agregado_en_la_comercializacion_de_productos_agricolas_caso_los_vergeles_parroquia_el_anegado
- The food tech. (2024, DICIEMBRE 26). *THE FOOD TECH*. Retrieved from THE FOOD TECH: <https://thefoodtech.com/packaging-y-procesamiento/optimizacion-de-procesos-de-liofilizacion-para-la-produccion-de-alimentos-con-alto-valor-nutricional/>
- Thompson, C. (2021, Junio 9). *thgingenuity*. Retrieved from <https://www.thgingenuity.com/resources/blog/what-is-internationalisation>
- Valhne, J. J.-E. (2009, mayo 21). *Springer nature link*. Retrieved from Springer nature link: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24>
- Valnhe, J. y. (1977). The internationalization process of the firm.
- Xavier, G. R. (2024, Jnuio). *Researchgate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381466894_Strategic_planning_for_exports_Methodologies_applied_for_insertion_in_the_international_market

Anexos 1

Esmeraldas, 10 de noviembre de 2025.

Mgt. Ronald Sanchez.
DOCENTE DE LA PUCESE

De mi consideración.

Estimado docente el motivo de la presente es para solicitar a usted de la manera más comedida pueda realizar la revisión y validación del instrumento que utilizaré en el desarrollo de mi proyecto de investigación titulado "Internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% de la empresa KARANA HEF S.A.S. al mercado japonés" cuyos objetivos detallo a continuación.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de internacionalización para del producto "Banana liofilizada cubierta con chocolate al 63%" de la empresa KARANA HEF S.A.S. en el mercado japonés, considerando los requisitos técnicos, culturales, comerciales y logísticos del país de destino.

Objetivos específicos

- Evaluar la capacidad interna de exportación de KARANA HEF S.A.S. considerando recursos disponibles, certificaciones, procesos productivos y logística.
- Caracterizar el mercado japonés de alimentos procesados, identificando requisitos técnicos, sanitarios, tendencias de consumo y competencia, mediante revisión documental.
- Identificar oportunidades y barreras comerciales y normativas para el ingreso del producto al mercado japonés a través del análisis de los datos recolectados.
- Proponer acciones logísticas, comerciales y de adaptación del producto que permitan su posicionamiento exitoso en el mercado japonés.

La metodología para la aplicación de estos instrumentos es mediante encuesta y entrevista.

Esperando contar con su valioso aporte en este proceso, expreso desde ya mis sentimientos de agradecimiento y consideración.

Atentamente

Sahian Daniel Macias Zambrano
Estudiante de Negocios Internacionales



Instrumentos de recolección de datos

1. Guía de entrevista (para importadores/distribuidores japoneses)

Objetivo: Recopilar información sobre requisitos, preferencias y condiciones comerciales para la exportación de banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% al mercado japonés.

Datos generales:

- Nombre del entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Empresa: _____
- Fecha: _____

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales requisitos técnicos y normativos que debe cumplir un producto como la banana liofilizada cubierta de chocolate para ingresar a Japón?
2. ¿Qué certificaciones considera indispensables para este tipo de producto?
3. ¿Qué formatos de empaque y presentaciones son más aceptados por el consumidor japonés?
4. ¿Qué canales de distribución recomendaría para un producto de este tipo?
5. ¿Cómo percibe la aceptación de productos exóticos o importados en el mercado japonés?
6. ¿Qué rangos de precios maneja el mercado para productos similares?
7. ¿Qué barreras culturales o comerciales podrían dificultar la introducción del producto?
8. ¿Estaría dispuesto a incluir este producto en su portafolio de importaciones? ¿Bajo qué condiciones?

2. Cuestionario de benchmarking (para empresas exportadoras similares)

Objetivo: Comparar prácticas y estrategias de exportación de productos agroindustriales procesados hacia mercados asiáticos, especialmente Japón.

Datos generales:

- Empresa: _____
- Producto exportado: _____
- Mercado destino: _____
- Fecha: _____

Preguntas:

1. ¿Qué estrategia de entrada utilizaron para ingresar al mercado japonés?

(Marque una o más opciones)

- Exportación directa
- Distribuidor local
- Alianza estratégica con empresa japonesa
- E-commerce / ventas online
- Otro (especifique): _____



2. ¿Realizaron adaptaciones al producto para cumplir con requisitos normativos y/o culturales del mercado japonés?

Sí

No

Si respondió "Sí", indique cuáles:

Etiquetado en japonés

Cambio de empaque o presentación

Ajuste en formulación o ingredientes

Reducción/tamaño de porción

Certificaciones adicionales

Otro (especifique): _____

3. ¿Qué certificaciones poseen para exportar al mercado japonés?

(Marque las que apliquen)

BPA / Buenas Prácticas Agrícolas

BPM / Buenas Prácticas de Manufactura

HACCP

Orgánico

Kosher / Halal

ISO 22000

JAS (Japanese Agricultural Standard)

Otra (especifique): _____

4. ¿Cuál fue el principal desafío logístico para exportar a Japón?

(Marque solo una)

Transporte y costos logísticos

Manipulación del producto / cadena de frío

Tiempos de tránsito

Almacenamiento

Trámites documentarios

Otro (especifique): _____

5. ¿Qué canales de distribución han resultado más efectivos en Japón?

Supermercados



- Tiendas especializadas
- Tiendas gourmet
- E-commerce
- Horeca (hoteles, restaurantes, cafeterías)
- Mayoristas
- Otro (especifique): _____

6. ¿Qué estrategia de marketing utilizaron para posicionar el producto en Japón?

(Marque las que apliquen)

- Degustaciones o activaciones en puntos de venta
- Participación en ferias comerciales
- Campañas en redes sociales
- Influencers / marketing digital
- Packaging adaptado al consumidor japonés
- Storytelling del origen y sostenibilidad
- Otro (especifique): _____

7. ¿Cuál ha sido el resultado de la operación en términos de frecuencia y volumen de exportación?

- Exportaciones ocasionales
- Exportaciones trimestrales
- Exportaciones mensuales
- Exportaciones semanales

Volumen promedio por envío (kg o unidades): _____

8. Con base en su experiencia, ¿qué recomendaciones daría a una empresa ecuatoriana que desee exportar un producto similar al mercado japonés?

(Respuesta abierta)




Instrumento de evaluación para entrevistas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X		X			
2	X		X			X	X		X			
3	X		X			X	X		X			
4	X		X			X	X		X			
5	X		X			X	X		X			
6	X		X			X	X		X			
7	X		X			X	X		X			
8	X		X			X	X		X			
9	X		X			X	X		X			
10	X		X			X	X		X			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir										X		
VALIDEZ												
APLICABLE:					X		NO APLICABLE:					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:			Mgt. Ronald Sánchez									
C.I.:			0850010018									
Firma:												
Fecha:			10 de noviembre de 2025									



Instrumento de evaluación para encuesta.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X			X		
2	X		X			X	X			X		
3	X		X			X	X			X		
4	X		X			X	X			X		
5	X		X			X	X			X		
6	X		X			X	X			X		
7	X		X			X	X			X		
8	X		X			X	X			X		
9	X		X			X	X			X		
10	X		X			X	X			X		
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir										X		
VALIDEZ												
APLICABLE:					X					NO APLICABLE:		
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:			Mgt. Ronald Sánchez									
C.I:			0850010018									
Firma:												
Fecha:			10 de noviembre de 2025									



Esmeraldas, 10 de noviembre de 2025.

Mgt. Julio Paillacho Pérez.
DOCENTE DE LA PUCESE

De mi consideración.

Estimado docente el motivo de la presente es para solicitar a usted de la manera más comedida pueda realizar la revisión y validación del instrumento que utilizaré en el desarrollo de mi proyecto de investigación titulado "Internacionalización del producto banana liofilizada cubierta con chocolate al 63% de la empresa KARANA HEF S.A.S. al mercado japonés" cuyos objetivos detallo a continuación.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de internacionalización para del producto "Banana liofilizada cubierta con chocolate al 63%" de la empresa KARANA HEF S.A.S. en el mercado japonés, considerando los requisitos técnicos, culturales, comerciales y logísticos del país de destino.

Objetivos específicos

- Evaluar la capacidad interna de exportación de KARANA HEF S.A.S. considerando recursos disponibles, certificaciones, procesos productivos y logística.
- Caracterizar el mercado japonés de alimentos procesados, identificando requisitos técnicos, sanitarios, tendencias de consumo y competencia, mediante revisión documental.
- Identificar oportunidades y barreras comerciales y normativas para el ingreso del producto al mercado japonés a través del análisis de los datos recolectados.
- Proponer acciones logísticas, comerciales y de adaptación del producto que permitan su posicionamiento exitoso en el mercado japonés.

La metodología para la aplicación de estos instrumentos es mediante encuesta y entrevista.

Esperando contar con su valioso aporte en este proceso, expreso desde ya mis sentimientos de agradecimiento y consideración.

Atentamente


Sahian Daniel Macias Zambrano
Estudiante de Negocios Internacionales



Instrumento de evaluación para entrevistas.


ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Medio que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X			X		
2	X		X			X	X			X		
3	X		X			X	X			X		
4	X		X			X	X			X		
5	X		X			X	X			X		
6	X		X			X	X			X		
7	X		X			X	X			X		
8	X		X			X	X			X		
9												
10												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia											X	Se puede mejorar el orden y la redacción para seguir una progresión lógica, pasando de lo técnico/legal a lo comercial, y finalmente a la decisión de negocio. 1 Requisitos técnicos y normativos 2 Certificaciones indispensables 3 Aceptación de productos exóticos/importados 4 Barreras culturales o comerciales 5 Formatos de empaque y presentaciones 6 Rangos de precios 7 Canales de distribución 8 Disposición a incluir el producto
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir										X		



VALIDEZ			
APLICABLE:	<input type="checkbox"/>	NO APLICABLE:	<input type="checkbox"/>
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Validado por:	Julio Paillacho		
C.I:	0401632955		
Firma:	 JULIO ALEXANDER PAILLACHO FERRER PROFESOR ENCARGADO DE CLASES		
Fecha:	11-11-2025		

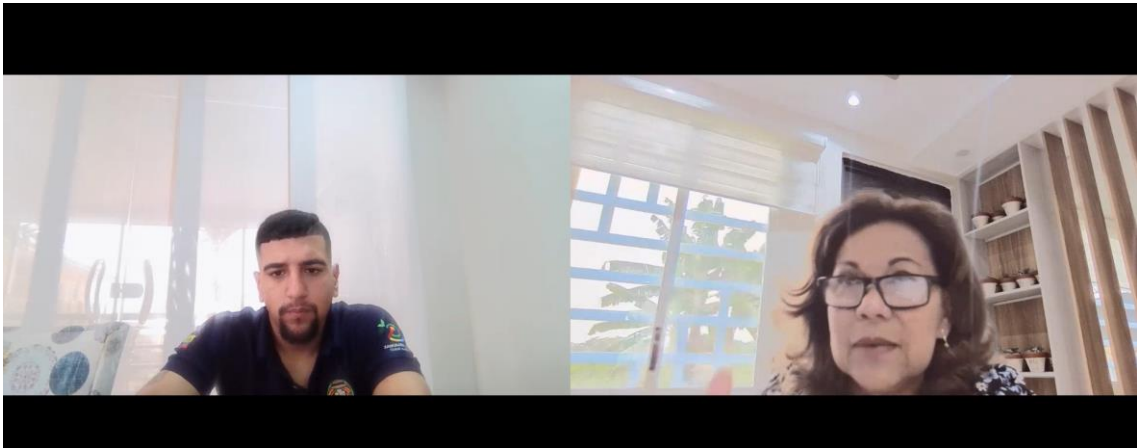


Instrumento de evaluación para encuesta.

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	x		x		x	X			X		Se podría preguntar: ¿Cuál fue la estrategia inicial y cuál es la actual?	
2	x		x		x	x			X			
3	X		x		x	x			X		Preguntar por la trazabilidad, que es un diferenciador clave en el sector agroindustrial japonés	
4	x		x		x	x			X			
5	X		x		x	x			x			
6	x		x		x	x			X		Podría ser más específico: Énfasis en el origen, pureza y sostenibilidad	
7	X		X		X	X			X			
8	x		x		x	X			X			
9												
10												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE:						NO APLICABLE:						
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:						x						
Validado por:		Julio Paillacho										
C.I:		0401632955										
Firma:		 <small>JULIO ALEXANDER PAILLACHO FERRER</small>										

Anexos 2

Entrevista a Biocacao S.A.



Entrevista a OUTEHONG (Japón)



Entrevista a la OCE en Tokio.

