



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

ESMERALDAS

ESCUELA DE NEGOCIOS Y EMPRESAS

Carrera de Negocios Internacionales

Tema:

Estudio de factibilidad para la exportación de snacks de banano Gros Michel liofilizados cubiertos de chocolate provenientes de Esmeraldas- Ecuador hacia el mercado peruano. Caso de estudio: KARANA

Línea de investigación:

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

Estudiante:

Maurizio Andres Vera Bergamaschi

Asesora:

Mgt. Andrea 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 DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

LECTOR 1

LECTOR 2

COORDINADORA DE LA CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Mgt. Andrea Stefania Dueñas Mendoza

DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Andrea Stefania Dueñas Mendoza

AUTORÍA

Yo, Maurizio Andrés Vera Bergamaschi, portador de la cedula de ciudadanía N° 0803228154 declaro ser autor del presente proyecto de investigación denominado “Estudio de factibilidad para la exportación de snacks de banano Gros Michel liofilizados cubiertos de chocolate provenientes de Esmeraldas- Ecuador hacia el mercado peruano. Caso de estudio: KARANA, 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.

Maurizio Andrés Vera Bergamaschi

C.I. 0803228154

DEDICATORIA

Esto va para mi guía, mi hermano, que siempre fue aquel que estuvo para escucharme, aconsejarme, apoyarme y guiarme cuando la vida me tumbaba al piso, siendo una parte fundamental en mi vida y sin él no podría haber cumplido ninguna de mis metas, no solamente es mi hermano es mi compañero de vida, es mi socio, es mi mejor amigo, él es la razón por la cual lucho cada día para ser mejor y que cumplamos ambos nuestros sueños.

"No creas en el tú que cree en mí, ni creas en el mí que cree en ti. ¡Cree en el tú que cree en ti mismo!"

Para My Hero, mi padre, quien pese a las problemáticas no dudó en colocar todos sus esfuerzos y creencias en que voy a lograr cosas grandes en esta vida, el concepto de una persona trabajadora y dedicada lo comprendí con él y agradezco profundamente todas las enseñanzas que me brindó y me seguirá brindando a lo largo de mi vida, no puedo expresar con totalidad toda mi gratitud que tengo con él, simplemente puedo afirmar que no pude tener un mejor ejemplo a seguir en mi vida.

"Un hombre hace su nombre"

Para mi madre, que, aunque la vida nos separó sé que estará orgullosa en el cielo, viendo todo lo que viví a lo largo de esta etapa, todo este esfuerzo fue para cumplir su sueño y vea que su hijo es un profesional, la tengo presente en mi corazón y así será hasta el día que éste deje de latir, espero encontrarme con ella y poder abrazarla nuevamente y poder contarle todo lo que siempre quise contarle.

Gracias por darme la vida y darme motivos para vivirla

Ozzy Osbourne - Mama, I'm Coming Home

AGRADECIMIENTOS

Estaré eternamente agradecido con mi abuela, quien me apoyó en todo aspecto y en toda situación sin importar si había o no, es mi ejemplo de lo que es amar de manera sincera, es mi inspiración para superarme y apuntar más allá de las nubes, con ella comprendí que todo esfuerzo tiene su recompensa, por ende, el trabajo duro no es una opción, es una decisión.

Agradezco a mi familia por apoyarme en este camino, a lo largo de este han sido una parte fundamental y sin ustedes no podría haberlo completado de manera exitosa, muchas gracias por todo lo dado, por los gestos de apoyo a mis proyectos y a mis ideas, los quiero a todos.

Expreso mi más profundo agradecimiento a la PUCESE por brindarme una experiencia de intercambio en otro país y darme la oportunidad de ver el mundo con otra perspectiva, con ello quiero agradecer a mi tutora y amiga Andrea Dueñas, docente la cual me apoyó en todo momento en esta etapa, realizó labores fuera de su perfil de docente para ayudarme en momentos críticos de mi vida, supo guiarme cuando me sentía perdido y me brindó una oportunidad que cambió totalmente mi vida, esta etapa fue extraordinaria gracias a una gestión extraordinaria de ella, sin más preámbulo, **"Gracias por creer en mi cuando yo no podía hacerlo"**

Finalmente, quiero agradecer a cada Maurizio que fue parte de esta historia, mientras culmina esta etapa, otra comienza a brillar, no podré predecir el futuro, pero puedo crear uno a mi manera, todos nacimos por una razón y creo firmemente que yo nací para ganar.

- **Be yourself and be proud of it -**

Frank Sinatra - My Way

INDICE

INDICE	6
Introducción.....	11
Planteamiento del problema.....	12
Justificación de la investigación.....	13
CAPITULO I	15
Marco Teórico	15
Liofilización como técnica de conservación y diferenciación	15
Valor agregado en productos agroindustriales	15
Cadena de valor agroindustrial	16
Internacionalización de productos agroindustriales.....	16
Oferta exportable en empresas agroindustriales	17
Acceso a mercado y barreras técnicas al comercio en alimentos procesados	17
Fundamento Teórico	17
Teoría basada en los recursos (Resource-Based View – RBV).....	17
Teoría de las capacidades dinámicas.....	18
Teoría de la difusión de innovaciones.....	18
Descripción del producto	18
Antecedentes de la investigación	19
Marco Legal.....	19
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	19
Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC – TRIPS).....	20
Normativa sanitaria para la exportación de alimentos procesados	20
CAPITULO II.....	20
Marco metodológico	20
Delimitación Espacio – Temporal.....	20
Método y enfoque de la investigación.....	21
Diseño o tipo de investigación	21
Población y muestra.....	22
Muestra	22
Técnicas e instrumentos	23
Técnicas e instrumentos cualitativos.....	23
Técnica e instrumento cuantitativo	23
Procedimiento de recolección de datos	24

Procedimiento de análisis de datos	25
Consideraciones éticas	25
CAPÍTULO III	25
RESULTADOS	25
Resultados de la entrevista a la empresa KARANA HEF S.A.S.	25
Capacidad productiva actual	26
Capacidad técnica y adaptación del producto	26
Recursos financieros y organizacionales.....	26
Experiencia exportadora y gestión logística.....	27
Conocimiento de requisitos sanitarios y certificaciones.....	27
Canales de comercialización y modalidad de exportación	28
Resultados de la entrevista al exportador con experiencia en el mercado peruano.....	28
Requisitos de acceso al mercado peruano	28
Cumplimiento normativo y barreras sanitarias.....	29
Aspectos arancelarios y documentación comercial	29
Adaptación del producto al mercado peruano	29
Canales de comercialización en el mercado peruano	30
Dificultades y recomendaciones para empresas ecuatorianas	30
Resultados de la encuesta a consumidores limeños.....	30
Características sociodemográficas de los encuestados	30
Hábitos de consumo de snacks.....	32
Tipo de snacks consumidos habitualmente	33
Importancia de atributos saludables	34
Conocimiento sobre productos liofilizados	34
Percepción del atractivo del producto	35
Disposición a probar el producto	36
Canales preferidos de compra.....	36
Presentación preferida del snack.....	37
Intención de recomendación	38
CAPÍTULO IV	38
Discusión	38
Discusión teórica y empírica.....	46
CAPITULO V.....	54
Conclusiones.....	54
CAPITULO VI	56

Recomendaciones	56
Referencias	58
Anexo	61

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1	30
Figura 2	31
Figura 3	31
Figura 4	32
Figura 5	32
Figura 6	33
Figura 7	34
Figura 8	34
Figura 9	35
Figura 10	36
Figura 11	36
Figura 12	37
Figura 13	37
Figura 14	38
Figura 15	48

RESUMEN

La investigación actual examina la posibilidad de exportar a Lima, Perú, bocadillos deshidratados de banano Gros Michel cubiertos de chocolate que fueron producidos por la compañía KARANA HEF S.A.S. La investigación se basa en la creación de valor agregado en la cadena agroindustrial de Ecuador, conectando el cultivo de cacao fino de aroma en Esmeraldas con el banano cultivado en Santo Domingo de los Tsáchilas. Estos productos se integran a través de procesos industriales y liofilización observando desde una perspectiva metodológica, la investigación emplea un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron encuestas a los clientes de Lima para analizar sus hábitos de consumo, su intención de compra y su disposición a pagar. Además, se hicieron entrevistas semiestructuradas con un experto exportador y con la compañía para determinar las condiciones de entrada al mercado, los obstáculos estructurales y las capacidades internas. La modalidad de estudio de caso se utiliza para el diseño, que es no experimental, descriptivo y transversal donde los hallazgos demuestran que KARANA tiene habilidades logísticas, técnicas y productivas que le posibilitan funcionar en nichos premium especializados. Sin embargo, se reconocen restricciones relacionadas con la escala de producción, los gastos de logística y la falta de redes comerciales bien establecidas en el mercado peruano. En el ambiente externo, sobresalen una competencia activa en la partida arancelaria de productos con cacao y requerimientos técnicos y sanitarios. El análisis completo permite determinar que la compañía tiene una preparación media para exportar, con bases estructurales adecuadas para comenzar un proceso paulatino de internacionalización, siempre que se fortalezcan las alianzas estratégicas y se cumpla estrictamente con el marco normativo vigente.

ABSTRACT

The current research examines the possibility of exporting to Lima, Peru, dehydrated Gros Michel banana snacks covered with chocolate that were produced by the company KARANA HEF S.A.S. The research is based on the creation of added value within Ecuador's agroindustrial chain, connecting the cultivation of fine flavor cocoa in Esmeraldas with bananas grown in Santo Domingo de los Tsáchilas. These products are integrated through industrial processes and freeze-drying. From a methodological perspective, the research employs a mixed approach that combines qualitative and quantitative methods. Surveys were conducted with customers in Lima to analyze their consumption habits, purchase intention, and willingness to pay. Additionally, semi-structured interviews were carried out with an export expert and with the company in order to determine market entry conditions, structural barriers, and internal capabilities. The case study modality is used for the design, which is non-experimental, descriptive, and cross-sectional, where the findings demonstrate that KARANA has logistical, technical, and productive capabilities that enable it to operate in specialized premium niches. However, restrictions are identified related to production scale, logistics costs, and the lack of well-established commercial networks in the Peruvian market. In the external environment, active competition in the tariff heading for cocoa-containing products and technical and sanitary requirements stand out.

The complete analysis allows us to determine that the company has a medium level of export readiness, with adequate structural foundations to begin a gradual internationalization process, provided that strategic alliances are strengthened and strict compliance with the current regulatory framework is ensured.

Introducción

Este trabajo analiza un producto nuevo elaborado a partir del banano ecuatoriano, la variedad Gros Michel, este banano se cultiva en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, donde es conocido por su buen desempeño en el cultivo, su sabor dulce, su aroma intenso y una textura firme, gracias a estas características, resulta adecuado para ser utilizado en la elaboración de snacks con mayor valor agregado (FAO, 2022).

Para que el banano conserve estas características y pueda mantenerse por más tiempo, en este caso se utiliza el proceso de liofilización. Mediante este método es posible mantener las propiedades nutritivas y de sabor del alimento sin necesidad de añadir aditivos artificiales (Ratti, 2001).

Se le añade al producto una cobertura de chocolate negro con un 63 % de cacao, el cual proviene de la provincia de Esmeraldas y es famoso en todo el mundo por su alta calidad y por ser empleado en productos de gama premium (ICCO, 2023). La combinación de estos componentes da como resultado un producto diseñado para ser consumido con más cuidado, de acuerdo con las preferencias actuales por alternativas más saludables y que sean más elaboradas.

La investigación está vinculada con la estrategia de expansión de la compañía KARANA, puesto que se estudia si es factible que esta empresa se internacionalice hacia el mercado limeño en Perú, donde ha notado un incremento del interés por productos naturales, saludables y con propiedades diferentes, el objetivo primordial de la investigación es ayudar a crear estrategias sostenibles que robustezcan la cadena de valor de la empresa, con el fin de posicionar sus bocadillos como productos premium, con un elevado nivel de valor agregado y una identidad ecuatoriana sólida.

Asimismo, la relación productiva entre los agricultores de cacao de la provincia de Esmeraldas, los productores de banano de Santo Domingo y el proceso industrial de transformación representa un ejemplo de encadenamiento productivo. Este tipo de articulación se ajusta a los enfoques

actuales de desarrollo territorial y generación de valor en el lugar de origen, aspectos que son respaldados por el comercio agroalimentario contemporáneo (CEPAL, 2020).

Teniendo en cuenta el incremento sostenido en el consumo de alimentos naturales y libres de aditivos, se puede pensar que el mercado peruano es un lugar atractivo para este tipo de productos, como resultado de esta tendencia, en Lima han aparecido negocios enfocados en este tipo de consumo, como supermercados de productos saludables, tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico (Euromonitor International, 2023).

Planteamiento del problema

La producción se sitúa en la provincia de Esmeraldas, esta se encuentra ubicada en la región costera norte del Ecuador, la cual tiene un gran potencial agrícola, en especial en producción de cacao fino de aroma, este, reconocido internacionalmente por su gran calidad y características sensoriales, el problema recae en que la mayor parte de esta producción se comercializa solamente como materia prima, limitando la generación de valor agregado que a la vez reduce los beneficios económicos para la región (MPCEIP, 2022).

Aunque a nivel internacional existe un crecimiento sostenido de la demanda en derivados de cacao, Esmeraldas aún no logra consolidarse como una zona exportadora de productos con valor agregado, afectando directamente a pequeños y medianos productores, restringiendo el desarrollo económico local (ICCO, 2023).

Buscando entre los factores que profundizan la problemática se encuentran la poca infraestructura agroindustrial, una tendencia a la poca inversión e innovación tecnológica con debilidad en las cadenas logísticas, una escasa vinculación con los productos locales asociadas a redes internacionales (CEPAL, 2020), por consecuencia, esta provincia sigue siendo percibida como una

zona netamente proveedora de materias primas, reduciendo su capacidad en la generación de empleo rural, limitando la competitividad en mercados internacionales.

Pero, Esmeraldas cuenta con una gran ventaja estratégica, su ubicación geográfica con acceso al océano Pacífico y su cercanía con mercados de la región, uno de ellos el mercado peruano, el mercado peruano ha demostrado una tendencia en crecimiento sobre productos naturales, sostenibles y con valor agregado, esto representa una gran oportunidad que aún no se aprovecha plenamente por los actores locales, por el hecho de una falta de coordinación comercial, estudios de mercado y un apoyo técnico en procesos internacionales (PROMPERÚ, 2023).

¿Cuál es la viabilidad de exportación de los snacks de banano Gros Michel liofilizados cubiertos de chocolate elaborados por KARANA en Esmeraldas hacia el mercado peruano, considerando sus capacidades internas, las condiciones del mercado destino y las estrategias de posicionamiento?

Justificación de la investigación

Esta investigación resulta pertinente en la medida en que busca generar nuevas oportunidades económicas para pequeños productores y emprendimientos vinculados a la cadena del cacao fino de aroma en la provincia de Esmeraldas, promoviendo procesos de transformación que superen la exportación de materias primas sin valor agregado.

La evaluación de la factibilidad de exportar snacks de banano liofilizado recubiertos de chocolate hacia un mercado regional estratégico como Lima. Asimismo, el estudio contribuye a una forma de dinamizar la economía local de Esmeraldas, enfocado en sostenibilidad con inclusión productiva que estén alineados con los modelos de desarrollo territorial.

Identificar mecanismos para fortalecer las economías rurales mediante la agregación de valor y el acceso a mercados internacionales. La articulación entre insumos provenientes de Esmeraldas y Santo Domingo evidencia cómo la integración interprovincial puede dar lugar a productos con alto potencial comercial y narrativas diferenciadas, alineadas con las preferencias de consumidores que valoran la procedencia ética, la sostenibilidad y la calidad de los alimentos, particularmente en mercados gourmet como el limeño (Euromonitor International, 2023).

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la viabilidad de exportación de snacks de banano Gros Michel liofilizados cubiertos de chocolate, elaborado por la empresa KARANA en Esmeraldas - Ecuador, hacia el mercado peruano, mediante el análisis de sus capacidades internas, condiciones del mercado destino y propuestas estratégicas de posicionamiento.

Objetivos específicos

- Identificar las capacidades productivas, logísticas y comerciales actuales de la empresa KARANA para el desarrollo y exportación de snacks de banano liofilizado cubiertos de chocolate hacia el mercado peruano.
- Describir las principales barreras internas y externas que enfrenta KARANA en el proceso de internacionalización de sus productos hacia Lima.
- Explicar la demanda y preferencias del mercado limeño en relación con productos alimenticios innovadores como los snacks propuestos.

- Reconocer posibles estrategias de exportación y posicionamiento que puedan fortalecer la cadena de valor y favorecer la inserción de KARANA en el mercado internacional.

CAPITULO I

Marco Teórico

Liofilización como técnica de conservación y diferenciación

El proceso de liofilización, conocido también como un secado por sublimación, se refiere a una técnica avanzada de conservación de alimentos, la cual consiste en la respectiva congelación del producto, se reduce la presión para que el agua que contenga dicho producto pase de estado líquido a estado gaseoso, dicho proceso permite eliminar toda humedad sin alterar de manera total la estructura del producto, conservando todas las propiedades de este, como el color, aroma, el sabor y textura (Ratti, 2001).

En la agroindustria, la liofilización es considerada como una tecnología innovadora para la generación de productos con un alto valor agregado, especialmente si se implementa en alimentos saludables, snacks premium, dado que no requiere ningún uso de conservantes químicos y permite prolongar la vida útil del producto, conservando su calidad. Por estas características antes mencionadas, la liofilización se ha enmarcado como una técnica clave para la diferenciación en productos agroalimentarios, con fin a mercados exigentes, de mayor poder adquisitivo (Flores-Mancha et al., 2023).

Valor agregado en productos agroindustriales

Este concepto se refiere a los procesos que se someten a una materia prima para que esta sea transformada con atributos adicionales que incrementen su valor tanto económico como comercial, en la agroindustria, dicho valor puede obtenerse a través de procesos industriales, la innovación

tecnológica, diseño de producto, empaque, certificaciones y la construcción de una propuesta diferente orientada al mercado (Romo Luna et al., 2022).

Esta permite que las empresas agroindustriales mejoren su perfil competitivo, accediendo a mercados más exigentes, reduciendo la dependencia en exportación de productos primarios, esto constituye un mecanismo clave en fortalecer el desarrollo local, debido a que incrementa los ingresos de los productos de materia prima, promueve la industrialización en origen y favorece a la sostenibilidad en el comercio internacional (CEPAL, 2021).

Cadena de valor agroindustrial

Este apartado comprende las actividades conjuntas que ayudan a la transformación de un producto de origen agrícola, desde su producción primaria hasta su etapa final de comercialización final, estas etapas incluyen la producción agrícola, procesamiento, empaque, distribución y su respectiva venta al consumidor, la adecuada articulación de estas actividades permite mejorar la eficiencia productiva, asegura trazabilidad y aumento de competitividad del producto a mercados internacionales (Artiga González, 2024).

Internacionalización de productos agroindustriales

La internacionalización define el proceso mediante el cual las empresas extienden sus operaciones hacia los mercados internacionales, ya sea mediante exportación, alianzas, inversión en el sector agroindustrial, este proceso implica no solo la salida de producto al mercado extranjero, sino también la adaptación a normativas, requisitos sanitarios, las preferencias del consumidor y las respectivas condiciones logísticas hacia el país de destino (Díaz, 2022).

Comprendiendo el modelo Uppsala, plantea que el proceso de la internacionalización ocurre de manera progresiva, mediante la empresa adquiere experiencia, el conocimiento del mercado y las respectivas relaciones comerciales que reducen riesgo (Salazar & Mora, 2021).

Oferta exportable en empresas agroindustriales

En términos de oferta exportable se comprende como es la capacidad real, sostenida y verificable de una empresa para cumplir con las demandas de los mercados internacionales de forma continua, cumpliendo con estándares de calidad, volumen, normativas sanitarias y condiciones logísticas óptimas que exige el país de destino (IICA, 2021).

Acceso a mercado y barreras técnicas al comercio en alimentos procesados

Llegar al mercado comprende el grupo de condiciones que permiten que un producto del exterior pueda ingresar y sea comercializado legalmente en el país destino, las condiciones incluyen aspectos arancelarios, sanitarios, técnicos y documentales, estos pueden facilitar o complicar el comercio exterior, especialmente como en estos casos de alimentos procesados (CEPAL, 2021).

Con este contexto, dichas barreras técnicas de comercio (BTC), comprendiendo las normas técnicas, regulaciones sanitarias y procedimientos de evaluación de conformidad con sus respectivos requisitos sanitarios, aunque estos buscan proteger la salud y seguridad del consumidor, son un obstáculo para las empresas exportadoras cuando no los cumplen adecuadamente (OMC, 2020).

Fundamento Teórico

Teoría basada en los recursos (Resource-Based View – RBV)

La teoría basada en los recursos (Resource-Based View, RBV) indica que la ventaja competitiva de una empresa comienza en la posesión y adecuada gestión de recursos y las capacidades que

sean escasas y difíciles de imitar, desde esta perspectiva, el desempeño de la empresa no solamente depende de las condiciones que lo rodean, sino también de los activos tangibles e intangibles que la empresa puede administrar estratégicamente (Barney et al., 2021).

En las pequeñas y medianas empresas en el apartado de la agroindustria, la RBV resulta de gran ayuda para analizar la viabilidad de la exportación, esta permite evaluar si la empresa cuenta con las capacidades en áreas productivas, tecnológicas y organizacionales suficientes para mercados internacionales.

Teoría de las capacidades dinámicas

Esta teoría indica sobre las capacidades dinámicas para ampliar un enfoque en la RBV, donde plantea que, en los entornos cambiantes y altamente competitivos, las empresas no solamente deben tener recursos estratégicos, sino también la capacidad de integrarlos, adaptarlos, reconfigurarlos regularmente, esto permite responder de manera efectiva a cambios de entorno competitivo (Teece, 2020).

Teoría de la difusión de innovaciones

Esta teoría explica la difusión sobre la innovación y cómo los nuevos productos son adoptados por los consumidores en términos de largo plazo, teniendo en cuenta la función de su ventaja relativa, compatibilidad con hábitos existentes, posibilidad de prueba y de observación (Yang et al., 2024).

Descripción del producto

El producto que está siendo sometido a investigación es un snack agroindustrial de banano liofilizado recubierto con chocolate, el cual es desarrollado por KARANA HEF S.A.S., como parte de su línea de alimentos premium con valor agregado, su elaboración es a base de banano ecuatoriano de variante Gros Michel, el cual es cultivado en la provincia de Santo Domingo de los

Tsáchilas, el cual fue seleccionado por sus características de sabor dulce, aroma intenso y textura firme, cualidades que favorecen su proceso mediante liofilización.

Este banano es sometido al proceso de liofilización, técnica la cual permite eliminar la humedad en los alimentos, conservando sus propiedades naturales y nutricionales sin necesidad de añadir conservantes artificiales, después, el producto es recubierto con chocolate negro al 63 %, el cual es elaborado a partir de cacao fino de aroma con origen esmeraldeño.

Antecedentes de la investigación

Un antecedente relevante para esta investigación es la tesis desarrollada por Castillo Carrión (2015), en esta se analizó la factibilidad de exportar un producto agroindustrial ecuatoriano con valor agregado hacia el mercado peruano, esta investigación abordó aspectos vinculados sobre acceso al mercado, los requisitos sanitarios pertinentes, la adaptación del producto y canales de comercialización, evidencia que Perú es un gran destino viable para los alimentos procesados ecuatorianos siempre que cumplan las exigencias normativas y comerciales del país.

Marco Legal

Ese estudio debe estar analizado desde el marco normativo que regula el comercio exterior, la producción agroindustrial con valor agregado y también a mercados internacionales, tanto en el ambiente nacional o internacional, se debe cumplir estas disposiciones legales, resulta fundamental para garantizar legalidad y sostenibilidad del proceso de exportación.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) es el principal cuerpo normativo que controla la actividad productiva y comercial en el Ecuador, este establece que el

Estado debe promover la internacionalización sobre la producción nacional, fortaleciendo a micro, pequeñas y medianas empresas (COPCI, 2023).

Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC – TRIPS)

Este acuerdo establece los estándares mínimos para la óptima protección de derechos de propiedad intelectual, esto incluye marcas, los nombres comerciales y elementos distintivos de los productos, este es administrado por la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2023).

Normativa sanitaria para la exportación de alimentos procesados

El proceso de la exportación de alimentos procesados requiere cumplir con las normativas internas en aspecto sanitario y alimentario, tanto como para país importador y exportador, en este caso, Ecuador, las empresas deben contar con los registros sanitarios y cumplir buenas prácticas de manufactura, mientras que en este caso para el ingreso al mercado peruano es necesario ajustarse a los requisitos exigidos por las autoridades.

CAPITULO II

Marco metodológico

Delimitación Espacio – Temporal

El estudio se lleva a cabo en el cantón de Quinindé, en la provincia de Esmeraldas, directamente en la comunidad rural en Roca Tigrillo, donde viene el cacao colocado en línea de chocolates de la compañía KARANA, con mercado meta, la investigación se enfoca únicamente en la ciudad de Lima, Perú, lugar comercial sumamente estratégico debido a su proximidad, similitud en cultura y condiciones logísticas para la introducción de productos.

Esta investigación se extiende desde 2024 a 2025, basándome en la información actual proveniente de fuentes oficiales, sin tener en cuenta futuras proyecciones, limitando al análisis a un contexto real comprobable y consistente con la capacidad operativa y el respectivo entorno socioeconómico.

Método y enfoque de la investigación

Esta investigación usa un enfoque combinado, fusionando técnicas cualitativas y cuantitativas para medir la posibilidad de exportar productos de valor agregado de la compañía KARANA HEF S.A.S. al mercado de Lima, Perú. Donde se realizaron cuestionarios estructurados a consumidores para comprender su percepción del producto, en el lado cuantitativo se emplearon entrevistas con expertos en comercio exterior, representante de KARANA, análisis de mercado, esta investigación se categoriza como descriptiva aplicada, dado que tiene como objetivo.

Diseño o tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se manipulan deliberadamente las variables de estudio, sino que estas se observan tal como se presentan en su contexto natural. Asimismo, el estudio es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar las condiciones del mercado, el comportamiento del consumidor y la situación de la empresa frente a un proceso de exportación.

El estudio presenta un corte transversal, dado que la recolección de datos se realiza en un único momento del tiempo. Adicionalmente, la investigación adopta la modalidad de estudio de caso, al centrarse específicamente en la empresa KARANA HEF S.A.S. y su posible ingreso al mercado de Lima, Perú.

Población y muestra

Muestra

Se tomó como población de referencia a los residentes consumidores de Lima Metropolitana, calculada en 100.000 individuos dentro del segmento objetivo de la investigación, para el desarrollo del componente cuantitativo del estudio.

Siendo conocida la población finita, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas para calcular el tamaño de la muestra, teniendo en cuenta un margen de error del 8 %, una proporción esperada de 0,5 y un nivel de confianza del 95 %. Cuando no se tiene información previa acerca de la distribución de la variable que se estudia, se justifica emplear una proporción de 0,5, pues esta maximiza la varianza y, en consecuencia, el tamaño de la muestra.

La fórmula empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Sustituyendo los valores del estudio:

$$N = 100000$$

$$Z = 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,08$$

$$n = \frac{(100000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}{[0,08^2 (100000 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5]}$$

Resultado:

$$n = 150 \text{ encuestados.}$$

Técnicas e instrumentos

Se utilizaron enfoques de tipo cualitativo y cuantitativo para la recolección de datos. Desde el punto de vista cuantitativo, se realizarán encuestas en persona a los clientes en el distrito limeño, zona importante por su alta concentración de consumidores que se interesan por productos naturales y con valor agregado. Para recolectar información acerca de la aceptación, los patrones de consumo y la intención de compra, se empleará un cuestionario estructurado que ha sido validado con anterioridad.

Técnicas e instrumentos cualitativos

Para el componente cualitativo se emplea la entrevista estructurada, la cual se aplica a través de dos guías de entrevista distintas.

a) Una entrevista dirigida a actores vinculados al canal comercial y exportador, con el objetivo de identificar barreras internas y externas, conocer los requisitos de acceso al mercado peruano, los canales de comercialización utilizados y recoger recomendaciones para la introducción de snacks saludables importados.

b) Una entrevista dirigida a la empresa KARANA HEF S.A.S., enfocada en analizar su capacidad productiva, logística, comercial y exportadora, así como su nivel de preparación para enfrentar un proceso de internacionalización.

Técnica e instrumento cuantitativo

La encuesta fue el método empleado para la parte cuantitativa, mientras que el instrumento utilizado fue un cuestionario construido con preguntas cerradas de tipo dicotómico y de opción múltiple, así como escalas del tipo Likert.

El cuestionario está orientado a recopilar información sobre:

- Hábitos de consumo
- Frecuencia de compra
- Preferencia por snacks saludables
- Intención de compra
- Disposición a pagar
- Canales de adquisición
- Probabilidad de recomendación.

Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló en las siguientes etapas:

- Revisión teórica y conceptual para la elaboración de los instrumentos de investigación.
- Diseño del cuestionario y de las guías de entrevista, alineados con los objetivos de la investigación.
- Aplicación del cuestionario a consumidores limeños mediante una plataforma digital (Google Forms).
- Realización de entrevistas semiestructuradas a la empresa y a actores del canal comercial, de manera presencial o virtual.
- Registro y organización de la información obtenida, garantizando su confidencialidad y resguardo.

Procedimiento de análisis de datos

Para el análisis de los datos cuantitativos se empleó un análisis estadístico descriptivo, utilizando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con el apoyo de herramientas como Microsoft Excel y Google Forms. Este análisis permitió identificar patrones de consumo, nivel de aceptación del producto y estimar la demanda potencial.

En el caso de los datos cualitativos, se aplicó un análisis de contenido temático, clasificando la información obtenida en categorías previamente definidas, tales como productividad, logística, comercialización, exportación, barreras internas, barreras externas y posicionamiento.

Consideraciones éticas

La investigación se realizó siguiendo los principios éticos fundamentales. Se les comunicó a los participantes que el estudio tenía fines académicos y que la información recopilada se usaría solamente para fines de investigación. Asimismo, se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los datos al pedir antes de realizar las entrevistas y encuestas el consentimiento informado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Resultados de la entrevista a la empresa KARANA HEF S.A.S.

Esta sección muestra los hallazgos de la entrevista semiestructurada hecha al CEO de la compañía KARANA HEF S.A.S. Esta técnica está vinculada, sobre todo, con las metas específicas que tienen como finalidad determinar las aptitudes productivas, técnicas, logísticas y comerciales de la empresa ante una eventual exportación hacia el mercado peruano de snacks de banano liofilizado recubiertos con chocolate.

Capacidad productiva actual

Los hallazgos de la entrevista indican que KARANA tiene una capacidad productiva constante, centrada sobre todo en nichos de mercado especializados y no en el consumo a gran escala. La compañía cuenta con maquinaria e infraestructura capaces de permitirle fabricar, con una planificación apropiada, cerca de 61.000 unidades mensuales de productos liofilizados y más de 80.000 unidades mensuales de productos cubiertos con chocolate. Asimismo, se señaló que la producción está enfocada en formatos pequeños y medianos, que son apropiados para el carácter premium del producto y las demandas de los mercados internacionales especializados.

Capacidad técnica y adaptación del producto

Los resultados muestran que KARANA tiene la habilidad técnica requerida para modificar el producto, especialmente en lo que respecta al empaque, la presentación visual y el acatamiento de los requerimientos de etiquetado del mercado objetivo. Según lo que se dijo en la entrevista, el producto que se vende hoy en día en Ecuador podría entrar al mercado de Perú sin modificar su composición. Sin embargo, sería necesario hacer modificaciones en el empaque y el etiquetado según las regulaciones sanitarias actuales. Se destacó también que la compañía cuenta con empleados entrenados y experiencia anterior en procesos de adecuación para mercados globales, lo cual simplificaría la implementación de estas modificaciones.

Recursos financieros y organizacionales

En cuanto a los recursos económicos, las conclusiones indican que KARANA cuenta con un presupuesto anual predeterminado. Esto le permitiría hacer frente a los costos asociados con la modificación del empaque, la presentación y la estructura de precios, siempre que exista un pronóstico comercial definido o acuerdos establecidos con aliados estratégicos.

La empresa tiene un grupo encargado de la planificación productiva y logística, lo que posibilita el estudio de nuevos mercados sin interrumpir el desarrollo normal de sus operaciones actuales.

Experiencia exportadora y gestión logística

La entrevista revela que KARANA tiene experiencia anterior en procesos de exportación, sobre todo hacia el mercado europeo, poniendo especial atención a los Países Bajos. Asimismo, la compañía ha llevado a cabo envíos de muestras a otros lugares del mundo mediante servicios de mensajería.

Se demostró, en lo que respecta a la gestión logística, que la compañía se encarga de los elementos más importantes del procedimiento de exportación, como el análisis de costos logísticos, el cubicaje, la consolidación de carga y la selección del tipo de transporte en función del producto. Además, se mencionó que los productos liofilizados y los cubiertos de chocolate necesitan condiciones logísticas diferentes; este detalle es considerado en la planificación de las remesas internacionales.

Conocimiento de requisitos sanitarios y certificaciones

Los hallazgos demuestran que la compañía tiene conocimiento general sobre los requerimientos de salud y documentación que se requieren para exportar alimentos procesados hacia mercados globales. De acuerdo con la entrevista, la línea de chocolates de KARANA tiene en este momento certificación Kosher, certificación HACCP y registro FDA. Por su parte, la línea de frutas liofilizadas tiene registro FDA y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Además, la compañía está en proceso de evaluación para conseguir otras certificaciones como Halal y Kosher para más líneas de productos. Además, se señaló que la compañía ya había expedido certificados de origen antes, lo que posibilitó el acceso a beneficios arancelarios en mercados globales.

Canales de comercialización y modalidad de exportación

La entrevista revela que KARANA tiene experiencia anterior en procesos de exportación, sobre todo hacia el mercado europeo, poniendo especial atención a los Países Bajos. Asimismo, la compañía ha llevado a cabo envíos de muestras a otros lugares del mundo mediante servicios de mensajería.

Se demostró, en lo que respecta a la gestión logística, que la compañía se encarga de los elementos más importantes del procedimiento de exportación, como el análisis de costos logísticos, el cubicaje, la consolidación de carga y la selección del tipo de transporte en función del producto. Además, se mencionó que los productos liofilizados y los cubiertos de chocolate necesitan condiciones logísticas diferentes; este detalle es considerado en la planificación de las remesas internacionales.

Resultados de la entrevista al exportador con experiencia en el mercado peruano

Este apartado presenta los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada realizada a un exportador con experiencia en la comercialización de alimentos procesados en el mercado peruano. La información se expone de manera descriptiva y se organiza de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento de investigación, sin incluir interpretaciones ni comparaciones teóricas.

Requisitos de acceso al mercado peruano

La entrevista revela que KARANA tiene experiencia anterior en procesos de exportación, sobre todo hacia el mercado europeo, poniendo especial atención a los Países Bajos. Asimismo, la compañía ha llevado a cabo envíos de muestras a otros lugares del mundo mediante servicios de mensajería.

Se demostró, en lo que respecta a la gestión logística, que la compañía se encarga de los elementos más importantes del procedimiento de exportación, como el análisis de costos logísticos, el cubillaje, la consolidación de carga y la selección del tipo de transporte en función del producto. Además, se mencionó que los productos liofilizados y los cubiertos de chocolate necesitan condiciones logísticas diferentes; este detalle es considerado en la planificación de las remesas internacionales.

Cumplimiento normativo y barreras sanitarias

El entrevistado señaló que, en lo que respecta a cumplir con las normas de rotulado y etiquetado, no ha tenido problemas con las exportaciones hechas hacia Lima. Asimismo, indicó que ni el cliente final ni las autoridades de Perú han emitido comentarios o solicitudes extra.

El entrevistado declaró que nunca ha habido rechazos en ninguna de las ocasiones en que ha enviado productos al mercado peruano

Aspectos arancelarios y documentación comercial

El entrevistado declaró que el Certificado de Origen desempeña un rol relevante en términos arancelarios, porque ayuda a simplificar la venta del producto y posibilita acceder a eventuales beneficios aduaneros.

Adaptación del producto al mercado peruano

El entrevistado indicó que, según su experiencia, no ha sido necesario modificar el empaque, la dimensión, el formato o la presentación de los productos lanzados al mercado peruano en lo que respecta a la adaptación del producto. En relación a la preferencia del consumidor peruano por una presentación premium o un costo más bajo, señaló que su experiencia se ha centrado en exportar

materia prima para hacer chocolates. Por esta razón, no ha exportado producto terminado y no tiene información directa sobre este tema.

Canales de comercialización en el mercado peruano

Sobre los canales de comercialización, el encuestado afirmó que las exportaciones se han llevado a cabo directamente al cliente final. No obstante, indicó que contar con un distribuidor local podría facilitar y agilizar la venta del producto en el mercado de Perú.

Dificultades y recomendaciones para empresas ecuatorianas

El entrevistado señaló que no ha tenido problemas significativos en sus exportaciones con respecto a las dificultades para permanecer en el mercado peruano. Finalmente, destacó que utilizar una narrativa de origen es un elemento clave para respaldar la venta de los productos en ese mercado.

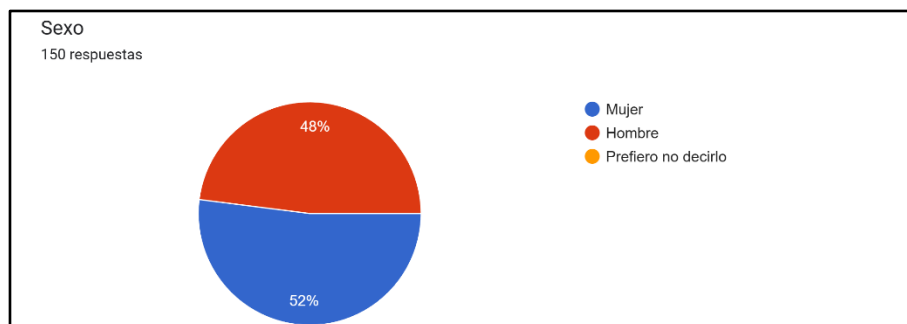
Resultados de la encuesta a consumidores limeños

Esta sección presenta los resultados de una encuesta llevada a cabo con 150 consumidores de Lima Metropolitana. El objetivo era determinar los hábitos de consumo, las preferencias y el grado de interés por comprar snacks saludables, en particular los productos de banano liofilizado cubiertos con chocolate. La información se ofrece de forma descriptiva y sin interpretaciones extra.

Características sociodemográficas de los encuestados

Figura 1

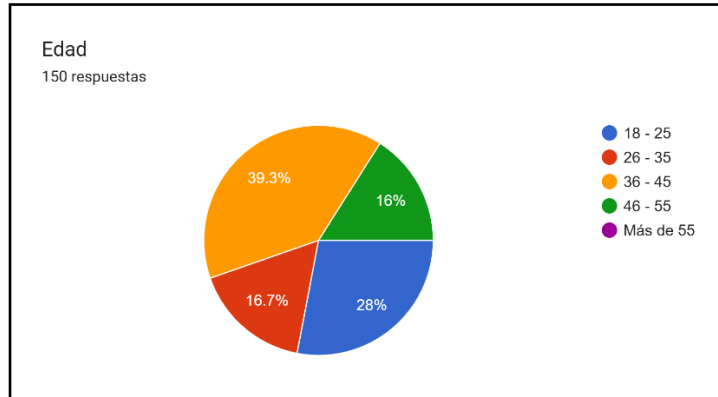
Distribución por sexo de los encuestados



Del total de encuestados, 78 personas (52 %) fueron mujeres y 72 personas (48 %) fueron hombres.

Figura 2

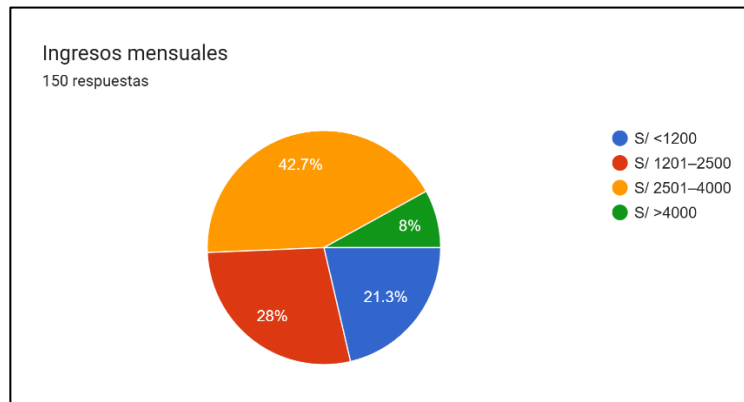
Distribución etaria de los encuestados



En cuanto a la edad, 59 encuestados (39,3 %) se ubicaron en el rango de 36 a 45 años, 42 personas (28 %) en el rango de 18 a 25 años, 25 encuestados (16,7 %) entre 26 y 35 años, y 24 personas (16 %) entre 46 y 55 años.

Figura 3

Distribución de ingresos mensuales de los encuestados

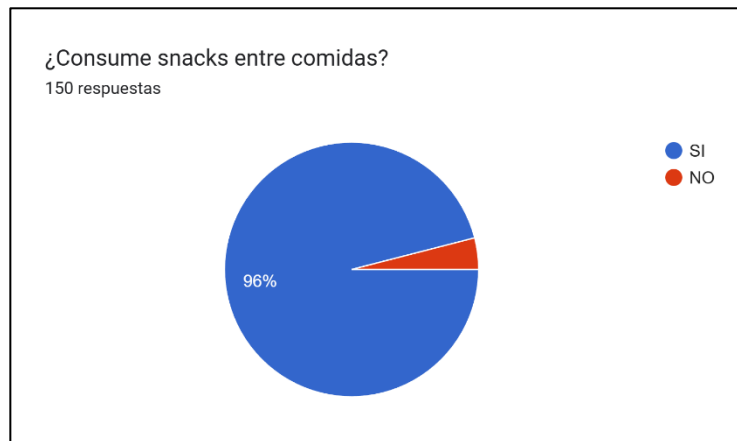


Respecto a los ingresos mensuales, 64 encuestados (42,7 %) reportaron ingresos entre S/ 2501 y S/ 4000, 42 personas (28 %) entre S/ 1201 y S/ 2500, 32 encuestados (21,3 %) menos de S/ 1200, y 12 personas (8 %) ingresos superiores a S/ 4000.

Hábitos de consumo de snacks

Figura 4

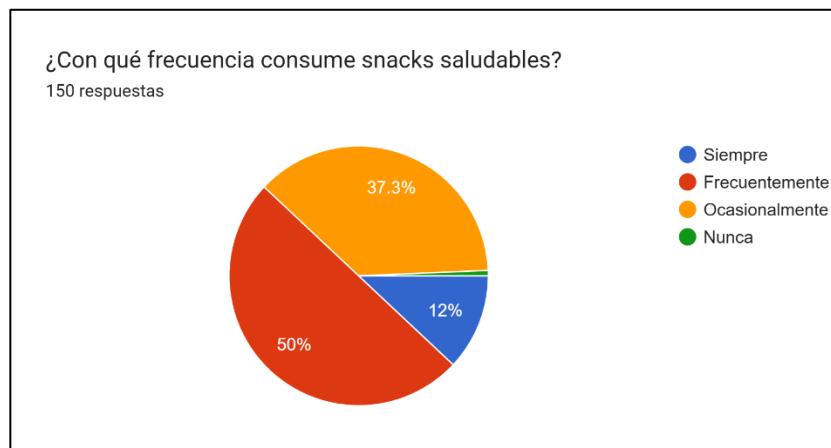
Consumo de snacks entre comidas



En relación con el consumo de snacks entre comidas, 144 encuestados (96 %) manifestaron que sí consumen snacks, mientras que 6 personas (4 %) indicaron que no lo hacen

Figura 5

Frecuencia de consumo de snacks saludables

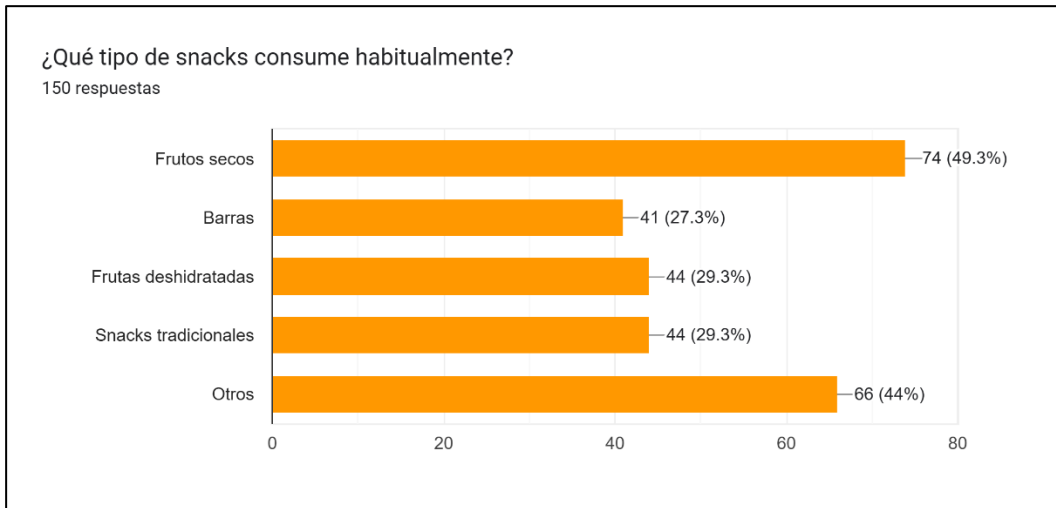


Respecto a la frecuencia de consumo de snacks saludables, 75 encuestados (50 %) indicaron consumirlos frecuentemente, 56 personas (37,3 %) ocasionalmente, 18 encuestados (12 %) siempre y 1 persona (0,7 %) nunca.

Tipo de snacks consumidos habitualmente

Figura 6

Tipos de snacks consumidos habitualmente por los encuestados

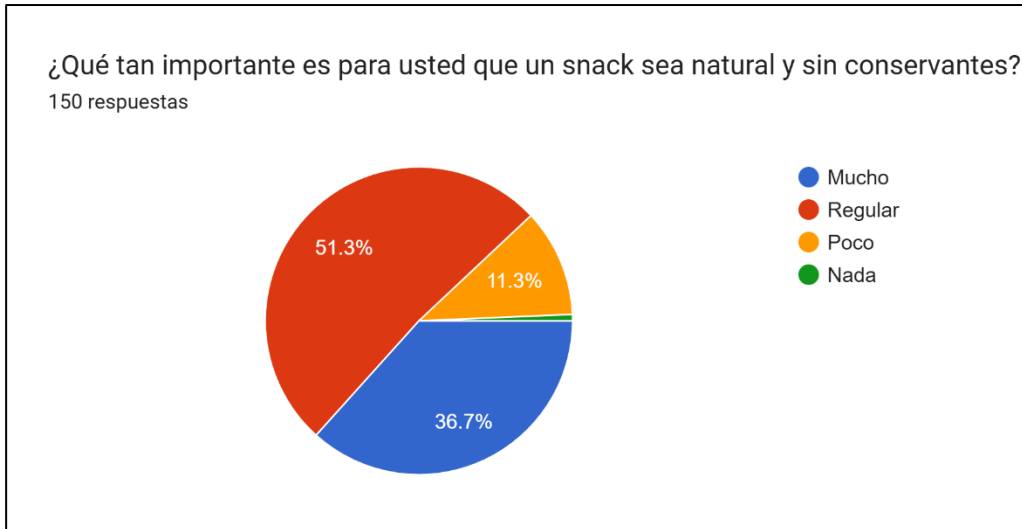


En cuanto al tipo de snacks consumidos, 74 encuestados (49,3 %) señalaron consumir frutos secos, 66 personas (44 %) indicaron otros tipos de snacks, 44 encuestados (29,3 %) consumen frutas deshidratadas, 44 personas (29,3 %) snacks tradicionales, y 41 encuestados (27,3 %) barras. Esta pregunta permitió respuestas múltiples.

Importancia de atributos saludables

Figura 7

Importancia de que un snack sea natural y sin conservantes

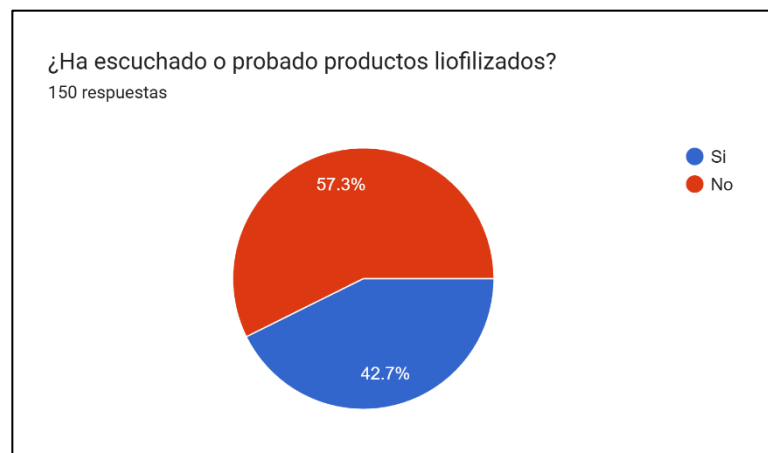


Respecto a la importancia de que un snack sea natural y sin conservantes, 77 encuestados (51,3 %) calificaron este atributo como de importancia regular, 55 personas (36,7 %) como muy importante, 17 encuestados (11,3 %) como poco importante y 1 persona (0,7 %) como nada importante.

Conocimiento sobre productos liofilizados

Figura 8

Conocimiento o experiencia previa con productos liofilizados



En relación con el conocimiento o experiencia previa con productos liofilizados, 64 encuestados (42,7 %) indicaron que sí han escuchado o probado este tipo de productos, mientras que 86 personas (57,3 %) señalaron que no.

Percepción del atractivo del producto

Figura 9

Percepción del atractivo del snack de banana liofilizado con cobertura de chocolate

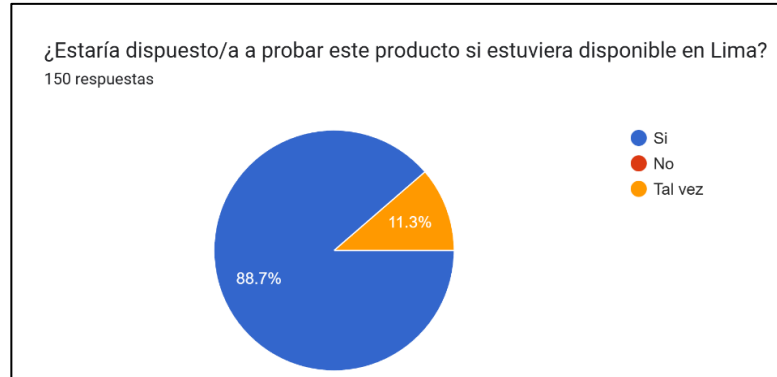


Respecto al atractivo de un snack de banana liofilizado con cobertura de chocolate, 88 encuestados (58,7 %) lo calificaron como atractivo, 48 personas (32 %) como muy atractivo, 13 encuestados (8,7 %) como poco atractivo y 1 persona (0,7 %) como nada atractivo.

Disposición a probar el producto

Figura 10

Disposición a probar el producto si estuviera disponible en Lima

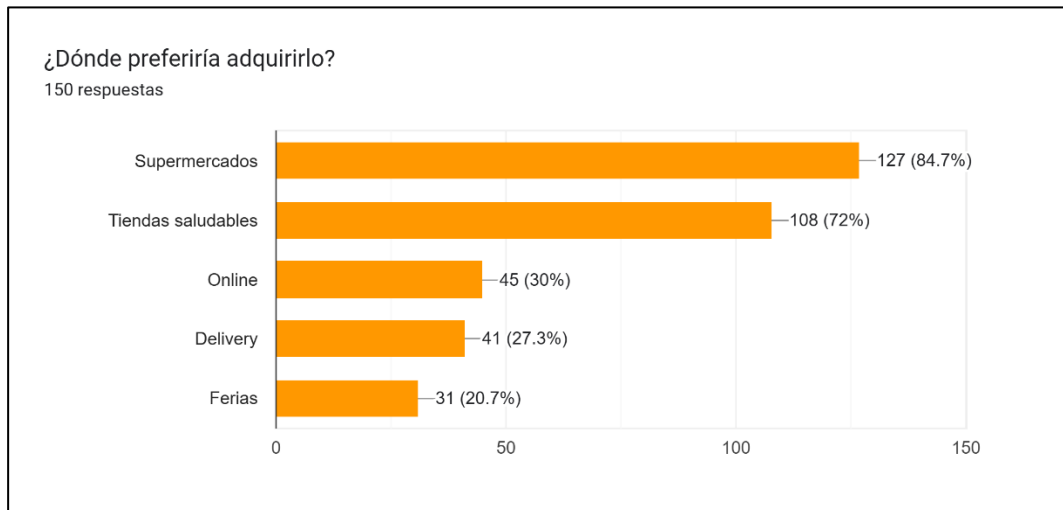


En cuanto a la disposición a probar el producto si estuviera disponible en Lima, 133 encuestados (88,7 %) manifestaron que sí lo harían y 17 personas (11,3 %) indicaron que tal vez lo harían. No se registraron respuestas negativas.

Canales preferidos de compra

Figura 11

Canales preferidos para la adquisición de snacks saludables



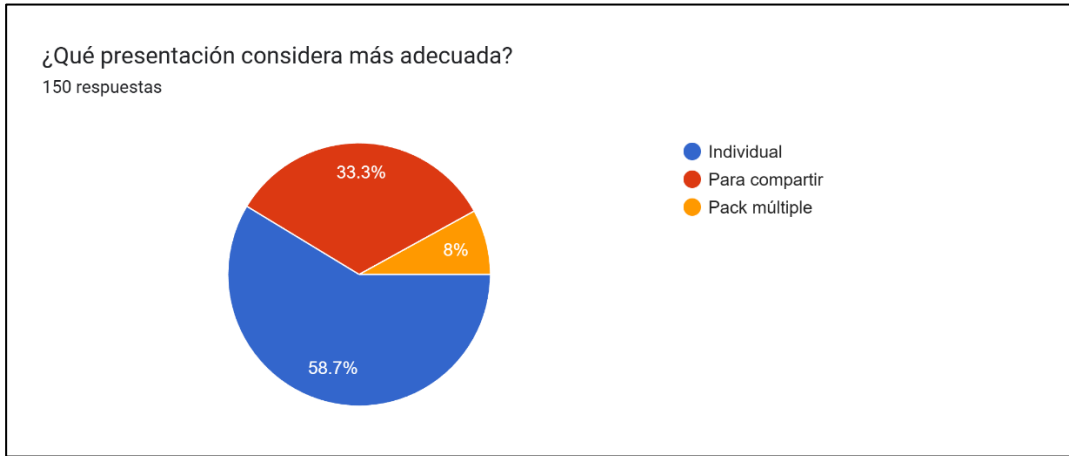
Respecto al canal de compra preferido, 127 encuestados (84,7 %) indicaron supermercados, 108 personas (72 %) tiendas saludables, 45 encuestados (30 %) el canal online, 41 personas (27,3 %)

aplicaciones de delivery y 31 encuestados (20,7 %) ferias. Esta pregunta permitió respuestas múltiples.

Presentación preferida del snack

Figura 12

Presentación preferida del snack

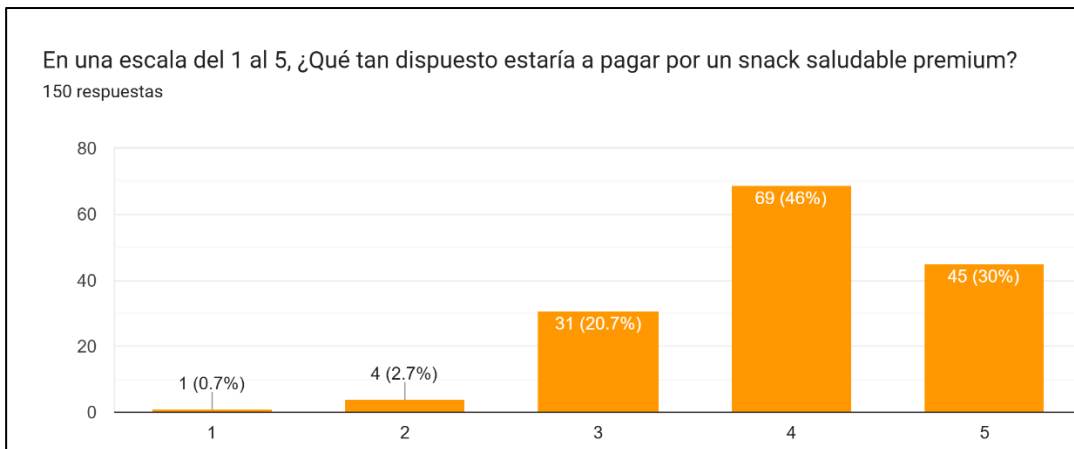


En relación con la presentación más adecuada, 88 encuestados (58,7 %) prefirieron la presentación individual, 50 personas (33,3 %) la presentación para compartir y 12 encuestados (8 %) el pack múltiple.

Disposición a pagar por un snack saludable premium

Figura 13

Disposición a pagar por un snack saludable premium (escala de 1 a 5)

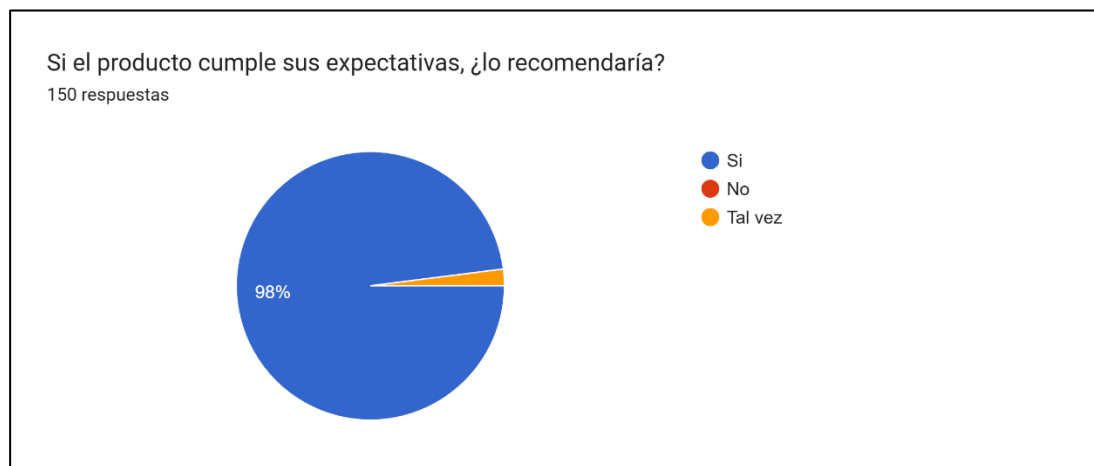


En la escala de 1 a 5 sobre disposición a pagar, se obtuvo un valor promedio de 4,02. 69 encuestados (46 %) seleccionaron el valor 4, 45 personas (30 %) el valor 5, 31 encuestados (20,7 %) el valor 3, 4 personas (2,7 %) el valor 2 y 1 encuestado (0,7 %) el valor 1.

Intención de recomendación

Figura 14

Intención de recomendación del producto



Finalmente, respecto a la intención de recomendación del producto en caso de cumplir con las expectativas, 147 encuestados (98 %) manifestaron que sí lo recomendarían y 3 personas (2 %) indicaron que tal vez lo harían

CAPÍTULO IV

Discusión

Los hallazgos de la entrevista señalan que KARANA tiene una capacidad productiva constante, sustentada en su infraestructura de liofilización, los métodos para recubrir con chocolate y una red de aprovisionamiento de materia prima con la cual ya lleva tiempo trabajando. Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV), estas condiciones pueden

ser vistas como recursos que benefician a la compañía. Estas le posibilitan a la empresa no solo mantener su producción, sino también operar de manera normal.

No obstante, diversos análisis señalan que contar con recursos no es suficiente para sostenerse en mercados internacionales, sobre todo en sectores como el alimentario, donde las normativas y las transformaciones son continuas. En esta línea, las conclusiones indican que KARANA es capaz de adecuarse y realizar modificaciones en su producto, sobre todo en el empaque, la presentación y el etiquetado, con el fin de satisfacer los requerimientos del mercado objetivo (Teece, 2020).

La compañía indica que ya ha efectuado exportaciones a otros mercados, por lo cual sabe cómo gestionar los envíos, seleccionar el medio de transporte y coordinar la logística en función del tipo de mercancía a enviar. Según el International Trade Centre (ITC), es esencial que las pequeñas y medianas empresas agroindustriales planifiquen bien la cadena de suministro, cumplan con los estándares de calidad y gestionen adecuadamente la logística para poder competir en los mercados internacionales (ITC, 2023). Por lo tanto, esta información es importante para el análisis.

Los resultados indican que la compañía tiene certificados internacionales como HACCP, FDA y Kosher, además de cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura. Esto le brinda más apoyo frente a compradores y autoridades sanitarias extranjeras. La Teoría Institucional sostiene que cuando se cumplen estándares y normas internacionales, la incertidumbre en los procesos de intercambio disminuye, lo que hace más fácil el acceso a mercados regulados (Balzano et al., 2024). No obstante, los hallazgos también señalan que todavía es preciso hacer modificaciones específicas para acatar las regulaciones de etiquetado y sanitarias del mercado peruano, lo cual demuestra que la empresa continúa en un proceso de consolidación institucional para ese destino.

En lo que respecta a las capacidades comerciales, la empresa ha optado por ingresar al mercado a través de canales especializados y de tipo premium, dejando de lado en una primera etapa la comercialización masiva. Esta decisión se ajusta a lo que señalan distintos enfoques teóricos sobre la internacionalización de empresas con recursos limitados, donde se indica que enfocarse en nichos permite aprovechar mejor las capacidades internas y reducir los riesgos del proceso de expansión internacional (Teece, 2020).

Sin embargo, los resultados también muestran que actualmente no existen acuerdos formales con distribuidores o socios comerciales en el mercado peruano, lo que se convierte en una limitación para que estas capacidades puedan concretarse de manera efectiva.

Por último, se puede concluir que KARANA tiene un nivel medio de preparación para la exportación al cotejar estos resultados con las directrices del ITC sobre la competitividad de las pymes que exportan. La compañía demuestra puntos fuertes en la producción, la experiencia en el ámbito internacional y las certificaciones. Sin embargo, también tiene deficiencias en cuanto a la adaptación de su institución al mercado peruano y a la creación de redes comerciales específicas (ITC, 2023). En este contexto, se puede decir que KARANA tiene una sólida base para comenzar exportaciones a Perú. Sin embargo, la plena utilización de sus capacidades dependerá del establecimiento de alianzas comerciales y de la satisfacción de los requisitos normativos del país al que se destina.

Barreras internas y externas en la internacionalización de KARANA hacia Lima

El segundo objetivo específico tiene la finalidad de detallar los obstáculos internos y externos más importantes que KARANA afronta en su proceso de internacionalización hacia el mercado limeño.

El análisis de este objetivo se lleva a cabo con base en tres fuentes principales de información:

La identificación de las capacidades productivas, logísticas y comerciales de la empresa, Los resultados de la entrevista a un exportador con experiencia en el mercado peruano y (Los datos secundarios provenientes de la herramienta Market Access Map del International Trade Centre (ITC) sobre aranceles y medidas no arancelarias aplicables a productos de cacao procedentes de Ecuador hacia Perú.

Desde el punto de vista teórico, según la literatura acerca de la internacionalización empresarial, existen dos tipos de barreras: las internas, vinculadas con la capacidad, los recursos, la estructura organizativa y la experiencia en exportación; y las externas, que se asocian con el entorno comercial, regulatorio y competitivo del mercado al que se destina (Johanson y Vahlne, 2009). Esta propuesta facilita la organización de los resultados adquiridos y el análisis del grado en que las limitaciones inherentes a KARANA se ven potenciadas o disminuidas con respecto a las circunstancias que ofrece el mercado peruano.

Los hallazgos indican que KARANA, en el ámbito interno, ya tiene procesos básicos y tecnología de liofilización que le posibilitan elaborar snacks de banano liofilizado recubiertos con chocolate. La compañía también cuenta con una capacidad instalada que tiene el potencial de expandirse en caso de que sea necesario, pero surgen obstáculos asociados a las dimensiones actuales de la planta y a lo complicado que resulta sostener niveles estables de producción para abastecer continuamente el mercado exterior. La literatura indica que este tipo de problemas, especialmente los vinculados a la continuidad y la escala del abastecimiento, son frecuentes en las pymes agroindustriales que intentan ingresar a mercados internacionales, porque afectan

directamente su habilidad para atender pedidos más grandes y acordar condiciones más favorables con distribuidores de cadenas minoristas (Artiga-González, 2024).

Con respecto a la logística interna, la compañía muestra que ha trabajado previamente con procesos de exportación y con carga consolidada, lo cual le proporciona un cierto beneficio en comparación con otras pymes que no han tenido experiencia previa en mercados internacionales. No obstante, el hecho de gestionar volúmenes reducidos y confiar en operadores que agrupan la carga acaba provocando costos por unidad más elevados y restringe su capacidad para negociar condiciones y tiempos de transporte más favorables. La literatura indica que se ven como obstáculos operativos este tipo de situaciones, pues tienen el potencial de impactar la competitividad del producto en el mercado objetivo, especialmente cuando se compite con proveedores que manejan volúmenes más grandes y poseen estructuras de costos más eficaces.

Respecto al lado comercial interno, la empresa KARANA cuenta con su propuesta ya definida, centrada en los snacks premium e innovadores, pero tengo que recalcar que la compañía no tiene ninguna red de distribuidores dentro de territorio peruano ni convenios comerciales a largo plazo con tiendas especializadas, esto restringe su presencia y alcance a este mercado.

En la entrevista hecha al experto nos indica que es posible llegar directamente al cliente final, pero también me indicó que tener a un distribuidor local ayudaría bastante a la venta, esta circunstancia nos indica una barrera interna relacionada con la poca capacidad de negocio y con el manejo de las relaciones B2B en el mercado objetivo, con lo que concuerda con lo que indica Leonidou (1995) sobre los obstáculos organizativos e informáticos que suelen surgir en la parte inicial del proceso de internacionalización.

La información del ITC con respecto al código 1806100000, que hace referencia al cacao en polvo sin azúcar y se utiliza como referencia para los productos que contienen cacao, establece que Perú impone un arancel NMF del 6 %. Sin embargo, en el caso de Ecuador y para las naciones pertenecientes a la Comunidad Andina que están bajo la preferencia regional ALADI, ese arancel se convierte en 0 % (International Trade Centre, 2025).

En otras palabras, si KARANA aplica correctamente el Certificado de Origen y se adhiere a este esquema preferencial, el asunto arancelario deja de ser un problema casi por completo. Por otro lado, si no se beneficia de eso, acabaría en desventaja frente a otros exportadores de la región que sí lo hacen.

El exportador entrevistado, al afirmar que el Certificado de Origen "abre muchas puertas y facilita la comercialización", refuerza esta idea, lo cual indica que es un componente fundamental en el proceso de exportación.

No obstante, según la información del Market Access Map, si se ignora el asunto arancelario, hay aproximadamente 21 regulaciones que se aplican al producto. Estos son algunos ejemplos de lo que incluye: límites de residuos, autorizaciones sanitarias, requisitos específicos de etiquetado y empaque, prácticas de higiene, registros y aprobación de bienes, inspecciones, pruebas en laboratorio y medidas de cuarentena (UNCTAD, 2025). La mayoría de las exigencias se relacionan con las medidas fitosanitarias y sanitarias (SPS) y con los obstáculos técnicos al comercio (OTC/TBT).

A pesar de que el exportador afirmó que no ha recibido observaciones ni rechazos al introducir sus productos en el mercado peruano, según su experiencia, la cantidad y diversidad de requisitos detectados por el ITC indican que, para una compañía como KARANA, la barrera

externa más importante no radica en los aranceles, sino en la complejidad normativa y técnica vinculada con las certificaciones, la trazabilidad, la inocuidad y el cumplimiento de documentos.

Esta problemática aumenta cuando se considera que es fundamental satisfacer al mismo tiempo diferentes requisitos, tales como los de etiquetado (códigos B310 y B330), las certificaciones y pruebas (B820 y B830) y las inspecciones (B840), para lograrlo se requiere tener un amplio conocimiento de la legislación peruana y una estructura interna que haga más fácil el mantenimiento y la organización de la documentación actualizada, en este tipo de compañía que no tiene un departamento dedicado solamente a asuntos regulatorios internacionales este tipo de requerimiento podría convertirse en un problema significativo, incluso en situaciones favorables en aspectos arancelarios.

Por otro lado, se puede ver que Perú compra productos con cacao desde diversos países, al analizar la competencia y el mercado, además de los datos de comercio internacional previamente estudiados para la partida HS 1806.90.00.00. Países europeos, México, Malasia, Brasil y Estados Unidos son algunos de los proveedores más importantes. Por su parte, Ecuador tiene una participación todavía pequeña, pero con un crecimiento (International Trade Centre, 2024), donde esto hace que se comprenda que KARANA tendría que entrar a un ambiente competitivo en el que coexisten productos de gran tamaño con ofertas de alto valor añadido.

En estas circunstancias, la distinción según el origen, la historia del producto y sus propiedades saludables deja de ser una posibilidad para transformarse en una necesidad. Siguiendo este razonamiento, la sugerencia del exportador de centrar una narrativa en el origen concuerda con lo que indica la literatura, que destaca el valor del "country of origin" y de las historias vinculadas al producto como recursos para vencer obstáculos de posicionamiento en mercados con alta competencia (Kotler et al., 2021).

La combinación de todos estos factores posibilita comprender, a nivel de debate, que los obstáculos que enfrenta KARANA en su proceso de internacionalización hacia Lima no pueden ser analizados por separado. Por un lado, hay obstáculos internos, como una capacidad de producción todavía restringida, costos logísticos más elevados debido a la manipulación de volúmenes reducidos y una estructura comercial que aún está en proceso de consolidación. Por otra parte, estas se encuentran con obstáculos externos, sobre todo la complejidad de los requisitos técnicos y sanitarios, el manejo adecuado del régimen arancelario preferencial y una competencia intensa en el sector de productos con cacao. Esta conexión entre las dos clases de barreras concuerda con lo propuesto por Johanson y Vahlne (2009), los que afirman que la internacionalización es un proceso gradual, donde la empresa solo puede progresar de forma continua si mejora sus habilidades internas mientras aprende a gestionar las condiciones y demandas del mercado objetivo.

En resumen, la discusión del objetivo específico 2 evidencia que la entrada de KARANA al mercado limeño no se ve obstaculizada por un arancel alto, sino más bien por una serie de requerimientos regulatorios y técnicos, así como los propios del mercado. Estos requieren capacidades internas sólidas y una estrategia de diferenciación bien elaborada. Estas barreras no son insuperables, sino que más bien indican los aspectos a los que la empresa debe dirigir sus esfuerzos, particularmente en lo relacionado con el desarrollo comercial, la gestión de documentos y el fortalecimiento institucional. Estos temas se volverán a tocar en el capítulo correspondiente a las recomendaciones y conclusiones.

Discusión

En primer lugar, la teoría del comportamiento del consumidor es la base del estudio de la demanda y las preferencias del mercado limeño en relación con los productos alimenticios innovadores. Esta teoría sostiene que los patrones de consumo de alimentos en entornos urbanos se deben a cambios estructurales en los estilos de vida. Entre estos cambios, sobresalen la disminución del tiempo que se puede dedicar a preparar comida y el aumento de consumo entre las comidas. Esto ha propiciado que el consumo de snacks crezca de manera sostenida como una solución práctica para las dinámicas propias de las ciudades modernas (Schiffman y Wisenblit, 2019).

En mercados urbanos como Lima Metropolitana, el aumento del comercio moderno y la creciente diversidad de la oferta alimentaria contribuyen a reforzar estas dinámicas. La bibliografía especializada indica que, en este tipo de lugares, los clientes tienen una preferencia más marcada por productos que incorporan características relacionadas con la salud, como el empleo de ingredientes naturales, un contenido reducido de azúcares añadidos y métodos de fabricación percibidos como más beneficiosos para el bienestar (FAO, 2021). Estas tendencias no implican que todos los productos innovadores sean aceptados inmediatamente; sin embargo, sí crean un ambiente de mercado apropiado para examinar propuestas alimentarias distintas.

En este sentido, los aperitivos de frutas con valor agregado empiezan a concurrir más debido a que estos se alinean con las preferencias de los consumidores urbanos, según la literatura, el proceso de liofilización hace posible que los productos mantengan sus características nutricionales y sensoriales de la fruta, también ayuda a tener un transporte sencillo y una mayor estabilidad en anaqueles, según Flores-Mancha et al. (2023), estas características son vistas en su mayoría por los clientes más informados que tengan un interés aumentado en el bienestar.

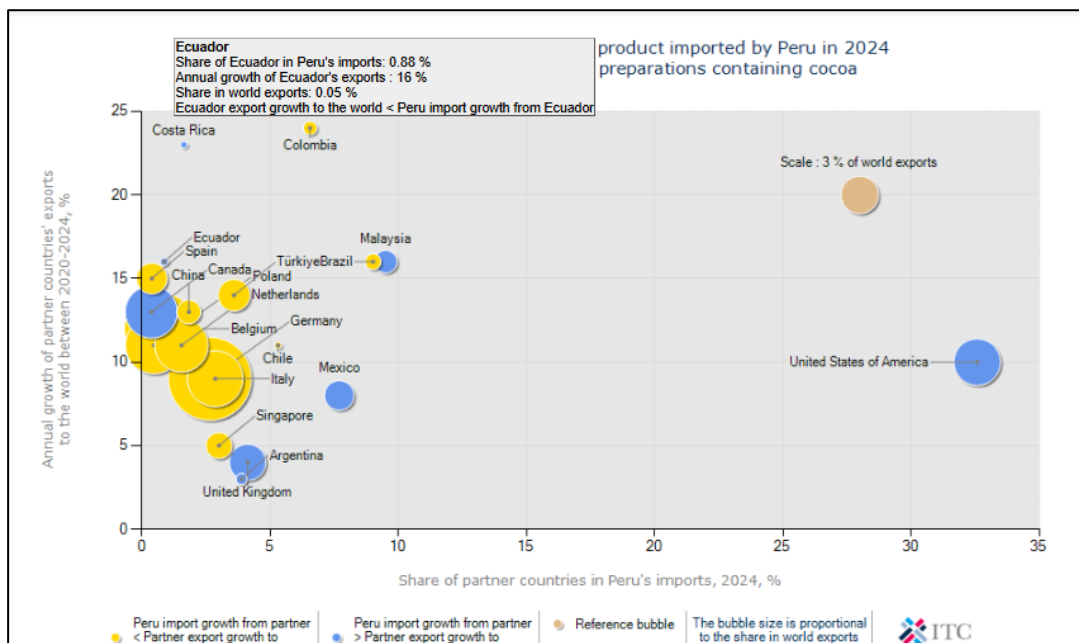
Sin embargo, desde el punto de vista teórico, no se puede asumir que este tipo de productos sea aceptado de forma inmediata, ya que esto depende mucho de cómo el consumidor los percibe y del nivel de información que tenga sobre el proceso productivo con el que son elaborados.

Otra cosa que también se puede observar es que el mercado del chocolate ha ido cambiando y diferenciándose con el tiempo. Según la teoría de la diferenciación y del valor agregado, los consumidores suelen inclinarse por productos que tengan características distintas, como un mayor contenido de cacao, menos azúcar y una relación con ideas de calidad, origen y cierto nivel de sofisticación. Esto se da sobre todo en segmentos donde el precio no es lo más importante al momento de decidir la compra, sino más bien el valor que el producto transmite (Porter, 2021).

Después de establecer el contexto teórico y del mercado, se hace imprescindible incluir datos objetivos que posibiliten la evaluación de si verdaderamente hay demanda desde la perspectiva del comercio internacional. En esta situación, los flujos de importación son un indicador evidente de la demanda revelada. Según la información del Centro de Comercio Internacional (ITC), adquirida por medio de la plataforma Trade Map, Perú importó en 2024 cerca de 83,7 millones de dólares en productos con el código arancelario HS 1806.90.00.00, que corresponde a "los demás chocolates y preparaciones alimenticias que contienen cacao" (International Trade Centre, 2024). Este volumen de importaciones hace evidente que hay un mercado competitivo, activo y dinámico para este tipo de productos en el país.

Figura 15

Participación de países proveedores en las importaciones peruanas de preparaciones con cacao, 2024



Nota. Adaptado de *Product imported by Peru in 2024: preparations containing* (<https://www.trademap.org>). *cocoa* [Gráfico estadístico], por International Trade Centre (ITC), 2024, Trade Map

Los principales países que suministran a Perú en este código arancelario son Malasia, México, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos y varios países de Europa. Esto demuestra que el mercado peruano se abastece de una oferta muy variada, lo cual es característico de los mercados abiertos. Según Salazar y Mora (2021), en estos mercados los consumidores pueden acceder a productos con diferentes formas de posicionamiento y diversos niveles de valor agregado.

En este panorama, es crucial observar con mayor profundidad el papel de Ecuador como país exportador en el mercado de Perú. Según la información del ITC, Ecuador exportó a Perú en 2024 cerca de USD 737 mil en productos que tienen como código HS 1806.90.00.00, lo cual equivale a aproximadamente el 0,9 % de todas las importaciones peruanas en esta categoría. Desde

una perspectiva cuantitativa, estos datos revelan que Ecuador aún ocupa la posición de un proveedor más pequeño en el mercado peruano de preparaciones con cacao.

Sin embargo, al momento de analizar el comportamiento de estos flujos en términos de largo plazo, queda claro que las exportaciones de Ecuador hacia Perú fueron en aumento de forma sostenida, con una tasa anual del 21 %, siendo positiva en el periodo de 2020 a 2024. Lo que nos indica que, a pesar de que sea en volúmenes pequeños, existe una tendencia de crecimiento. Esta conducta nos muestra que Ecuador se encuentra en un periodo de expansión dentro de esta parte del mercado peruano, con señales de progreso, pero sin llegar todavía a una posición competitiva consolidada.

Para añadir, se puede apreciar que el valor unitario promedio de las exportaciones ecuatorianas es aproximadamente USD 38.789 por tonelada, dato que está muy por encima del promedio de las importaciones peruanas para este mismo código arancelario. Según la teoría de diferenciación, esta combinación entre valor unitario alto y una participación de mercado aún baja puede asociarse con tácticas orientadas a nichos específicos o productos que muestran una forma de distinción, un espacio para brindar una oferta distinta al consumo masivo (Porter, 2021). No obstante, este indicador por sí mismo no asegura que el producto tenga una mayor calidad o un nivel más alto de aceptación en el respectivo mercado, por lo tanto, su interpretación debe realizarse con cautela.

La información que se adquiere del comercio internacional, tanto a nivel general como en la situación particular de Ecuador, no tiene el objetivo de prever si los snacks sugeridos serán o no aceptados por el mercado. Más bien, su objetivo es argumentar que es necesario examinar empíricamente las preferencias auténticas del consumidor final. En esta línea, la literatura sobre investigación de mercados sugiere que, para examinar la demanda potencial, no basta con apoyarse

únicamente en las tendencias generales o en los flujos comerciales; es indispensable enriquecer dicho análisis con datos primarios obtenidos directamente de los clientes (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Siguiendo esta perspectiva, la encuesta que se empleó en este estudio fue diseñada con el propósito de obtener información acerca de variables que están directamente vinculadas con los factores de demanda propuestos en la teoría. Estas incluyen los hábitos de consumo de bocadillos, la postura frente a productos saludables, la percepción de innovación, el conocimiento sobre alimentos liofilizados y la disposición para probar productos diferentes. Este instrumento no tiene como propósito obtener conclusiones comerciales anticipadamente, sino contar con evidencia empírica que posibilite verificar las preferencias reales del consumidor limeño en comparación con los datos y la teoría del comercio internacional.

El objetivo específico 4 se orienta a reconocer estrategias de exportación y posicionamiento que permitan fortalecer la cadena de valor de KARANA y facilitar su inserción en el mercado internacional, particularmente en Lima Metropolitana. A diferencia de los objetivos previos, de carácter principalmente descriptivo y analítico, este objetivo tiene un enfoque propositivo, por lo que se construye a partir de la integración de los resultados obtenidos sobre las capacidades internas de la empresa, las barreras identificadas en el proceso de internacionalización y las preferencias del mercado objetivo.

La bibliografía acerca de la internacionalización de las empresas pequeñas y medianas, desde una perspectiva teórica, indica que las estrategias para penetrar en mercados internacionales deben ser coherentes con los recursos existentes, las capacidades internas, el historial exportador y también con las características específicas del mercado objetivo (Leonidou, 1995; Johanson & Vahlne, 2009). Siguiendo esta línea de pensamiento, las estrategias propuestas para KARANA no

buscan una rápida expansión ni operaciones a gran escala, sino más bien un proceso que se desarrolla de forma gradual y con una cuidadosa selección. Esto es coherente con los hallazgos empíricos encontrados durante esta investigación.

Respecto a las tácticas de exportación, los hallazgos indican que KARANA ya tiene una trayectoria anterior en operaciones internacionales, gestión de documentación y empleo de carga consolidada. Esto le proporciona una base razonable para sostener un esquema de exportación directa. Sin embargo, las barreras internas observadas, especialmente las vinculadas a la escala de producción y los gastos logísticos, y lo que el exportador entrevistado ha indicado, sugieren que formar alianzas estratégicas con importadores o distribuidores locales en Lima podría contribuir significativamente al proceso de inserción en el comercio. La literatura está de acuerdo con esta posición, señalando que las pymes pueden reducir riesgos, acceder a información del mercado y mejorar la distribución gracias a este tipo de alianzas, especialmente en las fases iniciales de la internacionalización (Cavusgil et al., 2021).

Además, la evaluación de los datos arancelarios del ITC revela que Perú impone un arancel NMF del 6 %, pero los productos procedentes de Ecuador tienen la posibilidad de acceder con un arancel del 0 % debido a los pactos establecidos por ALADI y la Comunidad Andina. En este contexto, una estrategia crucial para exportar es la gestión correcta y continua del Certificado de Origen, porque posibilita el aprovechamiento efectivo de la ventaja arancelaria en cada envío. Según varios estudios acerca de la competitividad a nivel internacional, el mal uso o el uso irregular de estos regímenes preferenciales pueden transformarse en un obstáculo silencioso que afecta la competitividad de las pymes exportadoras, aun cuando existan acuerdos comerciales vigentes (Ruiz y Guerrero, 2022).

La información adquirida del Market Access Map demuestra que existen aproximadamente 21 medidas aplicables al producto en términos de requisitos sanitarios y regulatorios. Estas medidas están relacionadas, sobre todo, con las exigencias fitosanitarias y sanitarias (SPS) y con los obstáculos técnicos al comercio (TBT). En este escenario, para KARANA es esencial fortalecer la gestión de calidad, las certificaciones y el cumplimiento normativo como elementos fundamentales de su cadena de valor. Según la literatura acerca de comercio internacional y agroindustria, si los aranceles no son un obstáculo importante, la capacidad competitiva de las compañías se basa en gran parte en su habilidad para satisfacer continuamente estándares técnicos y sanitarios que se vuelven más rigurosos, los cuales influyen directamente en la diferenciación del producto y su aceptación en el mercado (FAO, 2021; Porter, 2021).

Los resultados de la encuesta hecha a los consumidores de Lima Metropolitana revelan, desde la perspectiva del posicionamiento, que estos tienen una visión positiva sobre los tentempiés saludables, la innovación alimentaria y los productos realizados con componentes naturales. Estas preferencias se alinean con la propuesta de valor de KARANA, la cual consiste en bocadillos de banana liofilizada recubiertos con chocolate y que son considerados como una opción distinta a los snacks convencionales. Según la literatura de marketing estratégico, un posicionamiento eficaz debe basarse en características que el cliente valore realmente y que la compañía pueda cumplir en su funcionamiento diario, evitando compromisos que no sean sostenibles a lo largo del tiempo (Kotler y Keller, 2016).

En este escenario, resulta lógico para KARANA trabajar en un posicionamiento de snack saludable premium que no solo sea conveniente de consumir, sino que además sobresalga por su sabor y por el origen del producto. El relato de origen se presenta aquí como un soporte fundamental, algo que destacó incluso el exportador entrevistado cuando afirmó que relatar la

historia detrás del producto contribuye significativamente a las ventas en el mercado peruano. La literatura indica que, en productos agroalimentarios únicos, el origen, la historia y la conexión con los productores locales tienden a tener un impacto positivo sobre la percepción del consumidor acerca del valor de dichos productos, especialmente en públicos urbanos más informados y conscientes de lo que significa consumir de manera responsable (Kotler et al., 2021; Artiga-González, 2024).

Desde la perspectiva de la cadena de valor, las estrategias sugeridas no se centran únicamente en vender el producto, sino también en su proceso de producción y origen. Para KARANA, es esencial reforzar los vínculos con los cultivadores de cacao y banano, así como garantizar que los procesos de cobertura de chocolate y liofilización sean más sistemáticos y regulares. La trazabilidad también contribuye a que el producto conserve una calidad uniforme y a mantener la posición deseada. Según varios estudios acerca de las cadenas de valor agroindustriales, es más probable que las pymes tengan la oportunidad de competir en mercados internacionales si los diferentes eslabones están mejor conectados y coordinados (FAO, 2021).

Con respecto a las tácticas de comercialización, los hallazgos de la encuesta indican que los compradores de Lima estarían dispuestos a adquirir bocadillos saludables por medio de canales digitales, así como también por medio de tiendas especializadas y supermercados. Por esta razón, es lógico proponer una estrategia gradual que, antes de considerar una entrada a gran escala, se centre primero en nichos concretos y canales especializados. Este método concuerda con las preferencias de los clientes y con las capacidades actuales de KARANA, y está en línea con lo que indica la literatura, que aconseja a las pymes empezar su proceso de internacionalización en mercados bien definidos, donde el valor añadido y la diferenciación contribuyen a equilibrar las limitaciones de escala (Cavusgil et al., 2021).

En resumen, determinar estrategias de posicionamiento y exportación para KARANA se basa en la conexión directa entre los fundamentos teóricos que se han examinado y las pruebas empíricas recopiladas. Las estrategias propuestas, tales como enfocarse en nichos especializados, la utilización apropiada de preferencias arancelarias, el fortalecimiento del cumplimiento normativo, la colaboración con distribuidores locales y el posicionamiento como un snack saludable premium con una narrativa de origen, no son sugerencias generales; por el contrario, son una consecuencia lógica de las barreras detectadas, de las capacidades reales de la compañía y de las inclinaciones del mercado limeño. El objetivo específico 4, de esta manera, proporciona consistencia al estudio y posibilita el establecimiento de una base estratégica más definida para el proceso de inserción de KARANA en el mercado global.

CAPITULO V

Conclusiones

Esta investigación ha permitido identificar que la empresa KARANA cuenta con capacidades productivas, logísticas y comerciales que le permiten desarrollar y exportar snacks de banana liofilizado cubiertos de chocolate hacia el mercado peruano. Los hallazgos evidencian que la empresa tiene la tecnología de liofilización, mantiene procesos productivos definidos y también una experiencia previa en operaciones de exportación, lo que aporta a la viabilidad técnica y operativa del producto. Asimismo, se determinó que KARANA posee una propuesta diferenciada alineada a snacks saludables e innovadores, aunque enfrenta limitaciones con respecto a la escala productiva y al fortalecimiento de la estructura comercial hacia el mercado peruano. Estas capacidades afirman que la empresa se encuentra en una etapa inicial, pero estructurada, de internacionalización, con un gran potencial de consolidación mediante la mejora continua de sus procesos y alianzas estratégicas.

Esta investigación ha permitido describir que KARANA enfrenta barreras internas y externas en su proceso de internacionalización hacia el mercado limeño, las cuales condicionan su estrategia de inserción internacional. Los resultados evidencian que, a nivel interno, las principales barreras se relacionan con la escala productiva, los costos logísticos asociados al manejo de volúmenes reducidos y la necesidad de fortalecer su estructura comercial en el mercado de destino. Por su parte, a nivel externo, se identificaron barreras vinculadas a los requisitos regulatorios y sanitarios, la complejidad de las medidas técnicas aplicables a productos alimenticios y la alta competencia internacional en el segmento de snacks con cacao. En conjunto, estas barreras no impiden el acceso de KARANA al mercado peruano, pero sí requieren una gestión estratégica que permita reducir riesgos y mejorar la competitividad de la empresa en su proceso de internacionalización.

Esta investigación ha demostrado que el mercado de Lima tiene una reacción positiva frente a los productos alimentarios novedosos, especialmente con respecto a los aperitivos saludables como los que propone KARANA. Los hallazgos sugieren que los consumidores valoran factores como la calidad de los ingredientes, la perspectiva saludable y la innovación, lo cual crea una predisposición favorable para probar y consumir bocadillos hechos con frutas liofilizadas cubiertas de chocolate. Asimismo, se notó que las preferencias del mercado se inclinan hacia productos distintos que se venden a través de canales modernos y especializados. Esto permite afirmar que existe un entorno apropiado para presentar propuestas de valor alineadas con las tendencias actuales de consumo saludable.

Finalmente, esta investigación ha permitido determinar que el uso de tácticas de posicionamiento y exportación alineadas con las capacidades reales de KARANA y con las condiciones del mercado global puede contribuir a consolidar su cadena de valor e impulsar su

entrada en mercados extranjeros. Los hallazgos muestran que, para aumentar la competitividad de la compañía, son esenciales factores como el cumplimiento de las normas sanitarias y regulatorias, la implementación adecuada de los acuerdos comerciales vigentes, la creación de alianzas con distribuidores o socios estratégicos y el posicionamiento del producto como un snack innovador y saludable con una narrativa de origen clara. Asimismo, se demostró que un enfoque gradual, orientado a segmentos especializados y al fortalecimiento integral de la cadena de valor, permite reducir riesgos y hacer más sostenible el proceso de internacionalización de KARANA.

CAPITULO VI

Recomendaciones

Se aconseja a la compañía KARANA que continúe trabajando en el fortalecimiento de sus capacidades productivas, logísticas y comerciales. Es recomendable optimizar los procesos de liofilización, mejorar la planificación de la capacidad productiva y consolidar su estructura comercial. Esto permitirá garantizar un suministro más constante y una mayor preparación para responder de manera sostenida a la demanda que pueda generarse en el mercado peruano.

Asimismo, se recomienda que KARANA desarrolle una estrategia integral para gestionar tanto las barreras internas como las externas, enfocándose en la reducción de los costos logísticos, el fortalecimiento del área comercial y el cumplimiento riguroso de las exigencias regulatorias, técnicas y sanitarias del mercado peruano. De esta manera, la empresa podrá minimizar riesgos y mejorar su competitividad en el proceso de internacionalización.

Se sugiere también que KARANA adapte las características de sus productos, la forma en que los comunica y los canales de comercialización, tomando en cuenta las preferencias y hábitos de consumo del mercado limeño. Para ello, es fundamental priorizar el enfoque saludable, la

calidad del producto y la innovación, así como concentrarse en canales modernos y especializados que favorezcan una mejor aceptación y posicionamiento ante los consumidores.

Finalmente, se recomienda implementar estrategias de posicionamiento y exportación que fortalezcan la cadena de valor de la empresa. Entre estas estrategias se incluyen la búsqueda de alianzas con distribuidores o socios comerciales, el uso adecuado de los acuerdos comerciales vigentes y la construcción de un posicionamiento basado en snacks saludables e innovadores con una narrativa clara de origen. Estas acciones pueden facilitar una inserción más sostenible y competitiva de KARANA en el mercado internacional.

Referencias

- Artiga González, J. (2024). *Cadenas de valor agroindustriales y competitividad regional*. Editorial Académica.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Balzano, S., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2024). Institutional pressures and sustainability practices in agri-food supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 418, 140210. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140210>
- Castillo Carrión, P. A. (2015). *Exportación de crema de licor de cacao al mercado peruano* (Tesis de licenciatura). Universidad de Las Américas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Articulación productiva y desarrollo territorial en América Latina*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Fortalecimiento de las cadenas de valor agroalimentarias en América Latina*. CEPAL.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2023). *COPCI*. Registro Oficial del Ecuador.
- Díaz, L. (2022). *Internacionalización de empresas agroindustriales en América Latina*. Editorial Universitaria.
- Euromonitor International. (2023). *Health and wellness food in Peru*. Euromonitor.

Flores-Mancha, H., Ramírez-Gilly, M., & López-Cervantes, J. (2023). Freeze-drying as a preservation technique for high-value foods. *Journal of Food Processing and Preservation*, 47(2), e16834. <https://doi.org/10.1111/jfpp.16834>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *Banana market review*. FAO.

International Cocoa Organization. (2023). *Fine flavour cocoa market update*. ICCO.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2021). *Oferta exportable y competitividad agroindustrial*. IICA.

International Trade Centre. (2023). *SME competitiveness outlook 2023: Internationalization strategies for SMEs*. ITC.

Organización Mundial del Comercio. (2020). *Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio*. OMC.

Organización Mundial del Comercio. (2023). *Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC)*. <https://www.wto.org>

PROMPERÚ. (2023). *Tendencias de consumo de alimentos saludables en el mercado peruano*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

Ratti, C. (2001). Hot air and freeze-drying of high-value foods: A review. *Journal of Food Engineering*, 49(4), 311–319. [https://doi.org/10.1016/S0260-8774\(00\)00228-4](https://doi.org/10.1016/S0260-8774(00)00228-4)

Romo Luna, J., Andrade Pulido, M., & Pacheco Salazar, C. (2022). Valor agregado y competitividad en productos agroalimentarios. *Revista de Economía Agraria*, 15(2), 45–60.

Salazar, P., & Mora, J. (2021). El modelo de Uppsala aplicado a pymes exportadoras. *Revista Latinoamericana de Comercio Internacional*, 9(1), 22–38.

Teece, D. J. (2020). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1907–1930. <https://doi.org/10.1002/smj.3046>

□ Organización Mundial del Comercio. (2020). *Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio*. OMC.

□ Ratti, C. (2001). Hot air and freeze-drying of high-value foods: A review. *Journal of Food Engineering*, 49(4), 311–319.

□ Romo Luna, J., Andrade Pulido, M., & Pacheco Salazar, C. (2022). Valor agregado y competitividad en productos agroalimentarios. *Revista de Economía Agraria*, 15(2), 45–60.

□ Salazar, P., & Mora, J. (2021). El modelo de Uppsala aplicado a pymes exportadoras. *Revista Latinoamericana de Comercio Internacional*, 9(1), 22–38.

Referencia en normas APA 7

Castillo Carrión, P. A. (2015). *Exportación de crema de licor de cacao al mercado peruano* (Tesis de licenciatura). Universidad de Las Américas.

Referencias (APA 7)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2023). *COPCI*. Registro Oficial del Ecuador.

Organización Mundial del Comercio. (2023). *Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC)*. <https://www.wto.org>

Anexo

INSTRUMENTO - ENTREVISTA A EXPORTADOR CON EXPERIENCIA EN EL MERCADO PERUANO	
OBJETIVO	Identificar condiciones reales de acceso, barreras y prácticas efectivas para exportar snacks agroindustriales al Perú.
TEMA	PREGUNTAS
Requisitos de acceso al mercado	¿Para la importación y comercialización de alimentos procesados en el Perú, considera indispensable contar con un importador, representante o distribuidor local?
	En su experiencia, ¿qué tipo de autorizaciones sanitarias o registros son obligatorios para el ingreso de snacks procesados al mercado peruano?
	¿El cumplimiento de normas de etiquetado y rotulado influye directamente en la aprobación del producto por parte de las autoridades peruanas?
	¿Qué tan frecuente es que productos alimenticios enfrenten observaciones o rechazos por incumplimiento de requisitos sanitarios o documentales?
	¿El Certificado de Origen resulta relevante para acceder a beneficios arancelarios o facilitar el proceso de importación en el Perú?

Requisitos de acceso al Mercado	<p>¿Las empresas exportadoras suelen modificar el empaque o tamaño del producto para adecuarse al mercado peruano?</p>
	<p>Desde su experiencia, ¿el consumidor peruano valora más la presentación premium o el precio accesible en snacks saludables?</p>
	<p>¿Qué tipo de ajustes considera más frecuentes al ingresar al mercado peruano: precio, empaque, formato, narrativa de origen u otros?</p>
Canales de comercialización	<p>¿Cuáles son los canales más utilizados para comercializar snacks saludables importados en el Perú?</p>
	<p>¿Existe un canal que concentre mayor volumen o rentabilidad para este tipo de productos?</p>

	¿Qué dificultades suelen enfrentar las empresas extranjeras para mantenerse activas en los canales peruanos?
	Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones clave daría a una empresa ecuatoriana que busca ingresar al mercado peruano con snacks saludables?

INSTRUMENTO 2 - ENTREVISTA A ENCARGADO / REPRESENTANTE DE KARANA	
OBJETIVO	Determinar si KARANA cuenta con las capacidades necesarias para cumplir los requisitos del mercado peruano.
TEMA	PREGUNTAS
Capacidades productivas y organizacionales	¿La empresa dispone actualmente de una capacidad productiva estable para atender pedidos destinados al mercado internacional?
	¿Cuenta con personal responsable o capacitado para gestionar procesos de exportación?
	¿La empresa tiene experiencia previa en comercialización fuera del mercado ecuatoriano?

Requisitos de acceso al mercado peruano	¿La empresa conoce los requisitos sanitarios y documentales exigidos para exportar alimentos procesados al Perú?
	¿KARANA cuenta con certificaciones o registros sanitarios que faciliten el acceso a mercados internacionales?
	¿Dispone actualmente de Certificado de Origen para sus productos?
	¿El etiquetado y empaque actual cumplen con la normativa exigida en el mercado peruano?
Adaptación del producto	¿El producto que se comercializa en Ecuador requiere modificaciones para adaptarse al mercado peruano?
	¿La empresa tiene capacidad técnica para desarrollar nuevos formatos o presentaciones del producto?
	¿Cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar ajustes en empaque, precio o presentación?
Canales de comercialización	¿La empresa tiene identificados canales de comercialización adecuados para ingresar al mercado peruano?
	¿Cuenta con contactos o redes que faciliten la inserción del producto en dichos canales?

	¿Considera viable iniciar la internacionalización mediante exportación indirecta?
--	---

INSTRUMENTO 2 - CUESTIONARIO A CONSUMIDORES LIMEÑOS		
OBJETIVO	Analizar hábitos de consumo, percepción del producto y disposición de compra.	
TEMA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y SOCIOECONÓMICA	Sexo	Mujer / Hombre / Prefiere no responder
	Edad	18-25 / 26-35 / 36-45 / 46-55 / Más de 55
	. Ingresos mensuales	: <1200 /S / 1201-2500 /S / 2501-4000/S / >4000/S
Hábitos de consumo	¿Consumo snacks entre comidas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Con qué frecuencia consume snacks saludables?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Siempre
	¿Qué tipo de snacks consume habitualmente?	<input type="checkbox"/> Frutos secos <input type="checkbox"/> Barras <input type="checkbox"/> Frutas deshidratadas <input type="checkbox"/> Snacks tradicionales <input type="checkbox"/> Otros
Actitud hacia productos saludables	¿Qué tan importante es para usted que un snack sea natural y sin conservantes?	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mucho
	¿Ha escuchado o probado productos liofilizados?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Validación del producto	¿Qué tan atractivo le resulta un snack de banano liofilizado con cobertura de	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Atractivo <input type="checkbox"/> Muy atractivo
	¿Estaría dispuesto/a a probar este producto si estuviera disponible en Lima?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Tal vez <input type="checkbox"/> No
	¿Dónde preferiría adquirirlo?	<input type="checkbox"/> Supermercado <input type="checkbox"/> Tiendas saludables <input type="checkbox"/> Online <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Ferias
	¿Qué presentación considera más adecuada?	<input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Para compartir <input type="checkbox"/> Pack múltiple
	En una escala del 1 al 5, ¿qué tan dispuesto estaría a pagar por un snack saludable	Escala de 1 al 5
	Si el producto cumple sus expectativas, ¿lo recomendaría?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Tal vez <input type="checkbox"/> No

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Factibilidad de exportación	Capacidad de una empresa o emprendimiento local para evaluar, planificar e implementar procesos que le permitan ingresar de manera viable y sostenible a un mercado internacional, considerando factores productivos, logísticos, comerciales y de	Análisis integral del potencial de KARANA para exportar banano liofilizado con cobertura de chocolate al 63% desde Ecuador hacia Lima, Perú, considerando su capacidad productiva, percepción del mercado objetivo, barreras logísticas y regulatorias, así como el nivel de	Características del producto	Nivel de diferenciación, sabor, calidad, presentación, origen	Encuestas, validación del producto, observación directa	Consumidores limeños, pruebas piloto
			Percepción del emprendedor.	Interés de compra, frecuencia de consumo, disposición a pagar	Encuestas estructuradas, entrevistas breves	Consumidores en Lima (Jesús María), encuestas de campo.
			Carreras para la exportación	Nivel de producción actual, capacidad de expansión, cumplimiento de normativas sanitarias	Entrevistas a representantes de KARANA, revisión documental interna	Empresa KARANA, informes técnicos

	aceptación del consumidor.	aceptación del producto por parte de los consumidores limeños	Barreras para la exportación	Costos logísticos, restricciones arancelarias, requerimientos de etiquetado o certificación.	Revisión documental, entrevistas con expertos en comercio exterior	Normativa SENAE, ProEcuador, SUNAT Perú.
--	----------------------------	---	------------------------------	--	--	--

Participación en feria Universitaria – Universidad del pacifico - Perú



Participación en la feria EXPOALIMENTARIA 2025 – Perú



Entrevista a Experto - UMMAMIE – Sebastian Donoso



Entrevista a KARANA HEF S.A.S – Sahian Macias



Entrevistas a consumidores limeños





	interna		(sesgo)		informante		pretende			
	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			
11	X		X		X	X	X			
12	X		X		X	X	X			
13	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:					NO APLICABLE:					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:										
Validado por:	Mario Armas Arias									
C.I.:	0503270506									
Firma:	Validado digitalmente y enviado mediante correo electrónico									
Fecha:	5-01-2026									




ITEM	redacción		a interna		respuesta (sesgo)		del informante		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			
11	X		X		X	X			X			
12	X		X		X	X			X			
13	X		X		X	X			X			
14	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 negativas su respuesta sugiera los ítems a añadir										X		
VALIDEZ												
APLICABLE:					X		NO APLICABLE:					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:		Mario Armas Arias										
C.I.:		6503270506										
Firma:		Validado digitalmente y enviado mediante correo electrónico										
Fecha:		5-01-2026										

TEM	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		
	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
ASPECTOS GENERALES									I	O	OBSERVACIONES

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			Mejore las instrucciones de respuesta para el entrevistado
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:	<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE:	<input type="checkbox"/>
APLICABLE	ATENDIENDO	LAS	
OBSERVACIONES:			
Validado por:	Francisco Mila		
C.I:	0802472969		
Firma:			
Fecha:	12-01-2026		

0											
ASPECTOS GENERALES									I	O	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:						x		NO APLICABLE:			
APLICABLE ATENDIENDO LAS											
OBSERVACIONES:											
Validado por:			Francisco Mila								
C.I:			0802472969								

Firma:	 <p>Firmado electrónicamente por: DIONICIO FRANCISCO MILA CARVAJAL</p>
Fecha:	5-2-2026