

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIA INTEGRAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
UNA EMPRESA DE PITAHAYA AMARILLA HACIA HONG KONG**

JESSICA ALEJANDRA MIRANDA OLIVO

DIRECTOR: MGTR. FRANCISCO MOSCOSO

QUITO, 2025

DIRECTOR Y LECTOR

DIRECTOR: MGTR. FRANCISCO MOSCOSO

LECTOR: PHD. LORENA HERRERA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque sus planes son perfectos y sin Él nada de lo alcanzado habría sido posible. Su guía y fortaleza me permitieron mantener la constancia y la fe necesarias para culminar esta etapa de mi formación académica.

Expreso mi profundo agradecimiento a mi familia, especialmente a mi madre y a mi hermana, quienes fueron mi mayor apoyo durante todo este trayecto. Su amor, comprensión, paciencia y aliento incondicional fueron fundamentales para superar cada desafío y no rendirme en el proceso.

Agradezco también a mis amigos, quienes se convirtieron en una familia para mí, por su apoyo constante, motivación y acompañamiento a lo largo de este camino académico.

De igual manera, expreso mi sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a la Facultad de Economía y Gestión Empresarial y a la carrera de Negocios Internacionales, por la formación académica recibida.

Finalmente, agradezco de manera especial a mi director de tesis, Mgtr. Francisco Moscoso, por su guía, acompañamiento académico y valiosas observaciones, que contribuyeron significativamente al desarrollo y fortalecimiento de este trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi madre y a mi hermana, por su entrega, ejemplo y acompañamiento permanente a lo largo de este proceso.

A mis amigos, quienes estuvieron presentes con palabras, apoyo y motivación, y se convirtieron en un pilar fundamental para alcanzar este logro

Contenido

CAPÍTULO 1	6
1.1. Introducción	6
1.2. Contexto general del sector de la pitahaya en el Ecuador	8
1.3. Situación específica del cantón Palora y la empresa Dragonfruit Export S.A. 10	
1.4. Análisis del mercado asiático: Hong Kong como destino de exportación..	13
1.5. Planteamiento del problema.....	18
1.6. Justificación e importancia	21
1.7. Objetivo general:.....	24
1.8. Objetivos específicos	24
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
2.1. Enfoque, tipo y diseño de la investigación	26
2.2. Población, muestra y técnicas de recolección de datos	28
2.3. Descripción de las fuentes primarias y secundarias.....	31
2.4. Resultados de las entrevistas a productores, exportadores y actores que participan en el proceso de exportación.....	33
2.4.1. Análisis de las entrevistas a productores y exportadores de pitahaya amarilla	33
2.4.2. Análisis de las entrevistas a expertos en exportación de pitahaya	37
2.4.3. Análisis de la entrevista al actor gremial (FEDEXPOR).....	42
2.4.4. Análisis desde el enfoque normativo y fitosanitario (AGROCALIDAD)	42
2.4.5. Fortalecimiento institucional del control fitosanitario: el rol del CEFIDEP	45
2.4.6. Análisis desde la perspectiva de promoción comercial y diagnóstico del potencial exportador (PROECUADOR).....	46
2.5. Análisis de la situación actual de <i>Dragonfruit Export S.A.</i>	47
2.6. Principales dificultades identificadas: permisos, contactos, empaque, embalaje y experiencia exportadora	48
2.6.1. Empaque, embalaje y etiquetado	49

2.6.2. Requisitos de Exportación de Ecuador hacia Hong Kong	49
2.6.3. Permisos.....	50
2.6.4. Falta de experiencia exportadora	50
2.6.5. Proceso de exportación desde Ecuador hacia Hong Kong	50
2.6.6. Obstáculos derivados del entorno comercial	51
2.7. Análisis FODA de la empresa	51
2.8. Discusión de resultados	52
CAPÍTULO 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZACIÓN	54
3.1. Fundamentación de la propuesta.....	54
3.2. Objetivo de la propuesta	55
3.3 Objetivos específicos de la propuesta	55
3.4. Componentes de la estrategia integral de internacionalización	55
3.4.1. Componente logístico y operativo	56
3.4.2. Componente comercial y de marketing internacional	66
.....	72
3.4.3. Componente normativo y de certificaciones fitosanitarias	73
3.4.4. Componente de sostenibilidad y trazabilidad	79
Sostenibilidad ambiental y social en el cultivo de pitahaya amarilla.	80
3.5. Plan de acción para la internacionalización directa hacia Hong Kong	81
3.5.1. Fortalecimiento de capacidades y preparación exportadora (Export Readiness).....	81
3.5.2. Adecuación logística y blindaje de la cadena de frío	82
3.5.3. Cumplimiento normativo y certificaciones como activos de confianza	82
3.5.4. Inteligencia comercial y acceso a canales B2B	82
3.5.5. Implementación de envíos piloto y métricas de desempeño.....	83
3.5.6. Consolidación y autonomía exportadora	83
3.6. Cronograma de implementación de la estrategia	84
3.7. Evaluación e indicadores de seguimiento	86
3.7.1. Eficiencia operativa y gestión de la cadena de suministro	87
3.7.2. Desempeño comercial y penetración de mercado.....	87

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
4.1. Conclusiones generales.....	91
4.2. Recomendaciones	92
4.3. Limitaciones del estudio	93
4.4. Líneas futuras de investigación.....	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Principales destinos de exportación de la pitahaya ecuatoriana.....	19
Figura 2: Esquema y flujo del centro de acopio para pitahaya.....	44
Figura 3: Diagnóstico de la empresa de acuerdo con el análisis que realiza Proecuador	47
Figura 4: Escala de maduración y brix de pitahaya amarilla Palora	57
Figura 5: Aplicación de ozono en el tratamiento postcosecha de la pitahaya amarilla.	58
Figura 6: Esquema de las áreas operativas de un centro de acopio de pitahaya para exportación.....	58
Figura 7: Empaque de pitahaya amarilla ecuatoriana para exportación, con protección individual del fruto.....	59
Figura 8: Esquema y flujo operativo de un centro de acopio para pitahaya amarilla.	61
Figura 9: Esquema de las diferentes áreas de un centro de acopio de pitahaya. ..	61
Figura 10: Flujo operativo y control fitosanitario en centros de acopio de pitahaya.	64
Figura 11: Representación visual de la estrategia comercial B2B en el portal web de Dragonfruit Export S.A.....	69
Figura 12: Feria Asia Fruit Logística, Bangkok	71
Figura 13: Posicionamiento internacional de la pitahaya amarilla ecuatoriana en el mercado de Hong Kong.....	72

Figura 14: Requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) en Ecuador	76
Figura 15: Estructura de soluciones del estándar GLOBALG.A.P. para la certificación agrícola.....	77
Figura 16: Principios del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis comparativo entre Hong Kong y China continental como mercados de destino para la pitahaya amarilla ecuatoriana	15
Tabla 2: Análisis comparativo de percepciones y estrategias entre exportadores directos y productores de pitahaya amarilla	34
Tabla 3: Resultados de entrevistas a expertos en la exportación de pitahaya.....	38
Tabla 4 : Resumen de percepciones sobre retos y estrategias del sector.	39
Tabla 5: Análisis FODA.....	52

CAPÍTULO 1

1.1. Introducción

Ecuador ha demostrado tener ventajas competitivas gracias a su geografía e inigualables condiciones climáticas, lo cual ha favorecido a la agroindustria ecuatoriana y demostró un favorable desarrollo en los últimos años. Como resultado, en los primeros meses de 2024, el desempeño del sector exportador ecuatoriano evidenció una evolución positiva, impulsada principalmente por el crecimiento sostenido de los productos agrícolas no tradicionales. Asimismo, la pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) se ha posicionado como una de las frutas no tradicionales con mayor proyección internacional, debido a su gran aceptación en mercados internacionales especialmente por sus características nutricionales y su creciente demanda a nivel global. De este modo, esto ha permitido que la fruta se posicione como un producto de gran producción agrícola en la Amazonía ecuatoriana y como una alternativa estratégica para fortalecer la diversificación de la canasta exportadora del país (Muñoz, 2018; Morillo, Mora y Morillo, 2022).

Según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador (2024), entre los meses de enero y agosto de 2024 las exportaciones totales del país alcanzaron un valor de USD 22.650,6 millones, lo que representó un incremento del 11,3 % en comparación con el mismo período del año anterior. Por lo tanto, el sector no petrolero desempeñó un papel crucial al registrar exportaciones por USD 15.955,1 millones, sin embargo, esto representa un crecimiento del 8,0 %. Este comportamiento evidencia el robustecimiento de las actividades productivas asociadas, particularmente, a los sectores agrícolas y agroindustriales, tanto de carácter tradicional como no tradicional.

En particular, las exportaciones de frutas no tradicionales o exóticas tuvieron un buen desempeño, al alcanzar un valor de USD 170,8 millones, lo que representó un aumento del 76,6 % con relación al año 2023 (Banco Central del Ecuador, 2024). Este incremento, no solo refleja un incremento de la demanda internacional, sino que también la gran expansión de la producción nacional y a la incorporación

progresiva de nuevos productos con alto valor agregado, entre los cuales la pitahaya amarilla se ha posicionado dentro del portafolio agroexportador ecuatoriano.

Adicionalmente, el crecimiento de este sector exportador fortaleció directamente la balanza comercial no petrolera del país, que pasó de un déficit de USD –67,6 millones en 2023 a un superávit de USD 2.272,2 millones en 2024, lo que representa una variación positiva. Asimismo, la balanza comercial total reportó un superávit de 4.631,6 millones de dólares estadounidenses, cifra que representa el valor más elevado del período, atribuible al crecimiento conjunto de las exportaciones tanto petroleras como no petroleras (Banco Central del Ecuador, 2024). Estos resultados evidencian el significativo impacto estratégico de los productos agrícolas no tradicionales en la balanza comercial de Ecuador.

En este ambiente positivo, la pitahaya amarilla se ha posicionado como uno de los productos que dinamizan al sector agroexportador, generando superávit en la balanza comercial de frutas no tradicionales o exóticas. La trayectoria reciente del sector refleja una diversificación creciente de la oferta exportable y una ampliación de la presencia de productos amazónicos en los mercados externos. Asimismo, este desempeño permite identificar oportunidades de mercado para productos agrícolas diferenciados, cuyo desarrollo puede contribuir de manera sostenible al fortalecimiento del superávit no petrolero del país (Banco Central del Ecuador, 2024). No obstante, a pesar del crecimiento del sector, existe una gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dedicadas a la agroindustria y agroexportación que, aun así, enfrentan restricciones logísticas, estrategias comerciales e incluso digitales, que impiden su participación directa en los mercados internacionales. Entre las principales dificultades se identifican la limitada experiencia en procesos de exportación, los elevados costos logísticos y la dependencia de intermediarios o brokers para la comercialización externa. Estos son los factores que reducen los márgenes de rentabilidad y limitan la capacidad de negociación de los productores, especialmente en zonas rurales, ya que no todos poseen los conocimientos necesarios.

En este contexto, el mercado asiático, específicamente Hong Kong, se convierte en una opción de relevancia para exportar pitahaya ecuatoriana. Así el mercado tiene un régimen de libre comercio, ya que no tiene aranceles a las importaciones y cuenta con una infraestructura logística desarrollada que le permite ser un hub logístico,

ya que sirve de entrada hacia China y el resto del sudeste asiático (Zhang, Geldres-Weiss y Heredia, 2023). De acuerdo con DataSur (2024), Hong Kong fue el tercer destino más importante para la pitahaya ecuatoriana, con más de USD 55,7 millones FOB, lo que representó el 11,12% del total nacional.

Además, la suscripción del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en 2024 fortalece las relaciones comerciales con Asia, abriendo las puertas a los productos agrícolas ecuatorianos y mejorando las condiciones para su exportación. Aunque Hong Kong tiene un sistema aduanero propio, este tratado crea condiciones para que la pitahaya amarilla se expanda en el mercado asiático, fortaleciendo la imagen de Ecuador como proveedor confiable de productos agrícolas (Acosta Luzardo, 2024).

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es describir la evolución de la producción y exportación de pitahaya amarilla en Ecuador y su principal participación en el cantón Palora. Además, se evidencia la necesidad de que Dragonfruit Export S.A. desarrolle una estrategia de internacionalización integral que fortalezca su competitividad, disminuya su dependencia de intermediarios y llegue directamente al mercado de Hong Kong.

1.2. Contexto general del sector de la pitahaya en el Ecuador

El sector de la pitahaya en Ecuador se ha ido posicionando como uno de los principales productos agrícolas no tradicionales de mayor dinamismo en el comercio exterior, debido al interés mundial por frutas exóticas y por las condiciones agroclimáticas que permiten su cultivo. Este crecimiento ha acompañado al crecimiento de la producción en la Amazonía y, en menor medida, en la Sierra, zonas con ventajas comparativas para el desarrollo de esta actividad.

En el sector se distingue la pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) como la de mayor valor comercial por sus características organolépticas, mayor contenido de sólidos solubles y mayor vida útil en comparación con otras variedades. Estas cualidades han abierto mercados internacionales exigentes, lo que ha provocado incremento de producción en el cantón Palora, donde se ha transformado en una fuente importante de ingreso para pequeños productores y asociaciones agrícolas

(Proaño Bastidas, 2013).

No obstante el crecimiento sectorial no siempre ha ido acompañado de una planificación productiva y de mercado. Como veremos, en algunas coyunturas productivas el aumento de la superficie sembrada y de la producción nacional provocó episodios de sobreproducción que saturaron el mercado y disminuyeron los precios considerablemente. Esta situación impactó en la rentabilidad de los productores y dejó en evidencia la susceptibilidad del sector ante desequilibrios de oferta y demanda (Proaño Bastidas, 2013).

Asimismo en el sector productivo, el sector de la pitahaya está dominado notoriamente por pequeños y medianos productores, muchos de ellos organizados bajo figuras asociativas. Y aunque este modelo ha expandido la base productiva y ha contribuido al desarrollo rural, también tiene restricciones estructurales en términos de homogeneización de la calidad, tecnificación del cultivo, manejo postcosecha y acceso a crédito. Estas restricciones impiden dar cumplimiento homogéneo a los requerimientos de los mercados internacionales y limitan la capacidad de los productores para competir en las mismas condiciones en el mercado externo.

Posteriormente, en el ámbito comercial, la pitahaya ecuatoriana ha ampliado su presencia en mercados como Asia, Estados Unidos y Europa. Sin embargo, gran parte de las exportaciones se vende a través de intermediarios o comercializadoras, lo que restringe el poder de negociación de los productores, disminuye sus ganancias y los somete a precios muy volátiles. De la misma forma, la falta de contratos a largo plazo y estrategias comerciales ha impedido planificar la producción y las finanzas del sector, creando inestabilidad en los ingresos de los actores (Proaño Bastidas, 2013).

Además, el sector productor de pitahaya enfrenta grandes desafíos logísticos y regulatorios, sobre todo para exportar pitahaya fresca, al tener que cumplir con requisitos fitosanitarios, de trazabilidad y control de calidad. En Ecuador, los procesos los determina la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD), a través del Manual de Certificación Fitosanitaria para la

Exportación de Pitahaya y la Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya, donde se especifican las obligaciones para la producción, acopio, procesamiento postcosecha y exportación (AGROCALIDAD, 2024).

Por otro lado, la pitahaya amarilla fresca se codifica en el comercio internacional con la subpartida arancelaria 0810.90.70 (Dragon fruit, fresh), según (Market Access, 2025) y según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) en la partida arancelaria 0810.90.40.00. De este modo, con dicha clasificación arancelaria podemos identificar el producto dentro del Sistema Armonizado y SENAE, ya que es de vital importancia para los procesos de exportación, cumplimiento normativo y preferencias arancelarias en los mercados de destino.

A pesar de las restricciones encontradas, el sector pitahaya en el Ecuador tiene gran potencial para consolidarse en los mercados internacionales, gracias a la calidad del producto, la demanda creciente y el interés institucional por fortalecer las exportaciones no tradicionales. No obstante, para alcanzar un desarrollo sustentable se necesita fortalecer las capacidades empresariales de los productores, mejorar la logística y comercialización, así como elaborar estrategias de internacionalización que reduzcan la dependencia de intermediarios, enfrenten los problemas de sobreproducción y disminuyan la volatilidad de precios.

Finalmente, es importante examinar específicamente el comportamiento de las comercializadoras exportadoras de pitahaya y diseñar estrategias integrales que permitan una penetración más directa, competitiva y sustentable en los mercados internacionales prioritarios.

1.3. Situación específica del cantón Palora y la empresa Dragonfruit Export S.A.

Palora es un cantón localizado en la provincia de Morona Santiago y ha sido considerado el principal cantón productor de pitahaya amarilla en Ecuador; como resultado, es considerado el mayor productor a nivel nacional de esta fruta, como ha sido mencionado antes. En adición, el desarrollo óptimo del cultivo de

(*Selenicereus megalanthus*) en este sector se debe a las condiciones favorables que se presentan; esto se debe al clima cálido-húmedo, la fertilidad del suelo y la disponibilidad hídrica. Estos factores han sido determinantes para que Palora concentre cerca del 80 % de la producción nacional de pitahaya amarilla, según (Gobierno de Morona Santiago, 2023). Estas son las características que han fomentado la consolidación agrícola a nivel local y han definido al cantón como un ejemplo del desarrollo agroproductivo en la Amazonía ecuatoriana.

A lo largo de la última década, el desarrollo sostenido del cultivo de pitahaya ha desempeñado un papel crucial en la metamorfosis de la estructura productiva del oriente ecuatoriano, disminuyendo la dependencia de actividades extractivas convencionales y fomentando nuevas opciones económicas asociadas a la agroexportación (Tayupanda, 2014). Este procedimiento ha promovido la agrupación de productores de pequeña escala en asociaciones y cooperativas, con el objetivo de perfeccionar sus prácticas de producción, perfeccionar la administración postcosecha y satisfacer los criterios de calidad exigidos por los mercados globales. Asimismo, las certificaciones como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y GLOBALG.A.P. han sido de gran relevancia para fomentar la competitividad del sector y sobre todo facilitar el acceso a mercados internacionales (Agrocalidad, 2023). En consecuencia, la conocida como "Pitahaya Amazónica de Palora" ha conseguido establecerse en mercados globales debido a atributos distintivos tales como su elevado grado de dulzor, firmeza y valor nutricional (Morillo, Mora y Morillo, 2022)

La empresa Dragonfruit Export S.A. comercializa pitahaya amarilla. La misma cuenta con certificaciones como buenas prácticas agrícolas y una producción estable, lo que representa una capacidad productiva constante, los requisitos básicos de calidad y GlobalG.A.P. para la exportación. Sin embargo, la actividad principal se basa principalmente en vender el producto a distribuidores o agentes comerciales, los cuales se encargan de la logística internacional, los trámites de aduana y la venta en los mercados objetivos. La falta de conocimiento en todo lo mencionado anteriormente es lo que limita la autonomía comercial de la empresa, reduce sus márgenes de ganancia y dificulta la posibilidad de crear una presencia en los mercados internacionales (FEDEXPOR, 2025). Adicionalmente, desde el

enfoque normativo y fitosanitario, la exportación de la pitahaya cultivada en Palora depende del cumplimiento de estrictos alineamientos establecidos por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD). Según el Manual de Certificación Fitosanitaria de Pitahaya para Exportación y la Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya, los productores y exportadores deben cumplir una serie de requisitos obligatorios relacionados con el registro de las áreas de producción, la aplicación de mecanismos de trazabilidad, el control de plagas de carácter cuarentenario, las condiciones de infraestructura de los centros de acopio y los procesos de manejo postcosecha (AGROCALIDAD, 2024). Adicionalmente, los centros de acopio deben ser rigurosamente construidos de acuerdo con las exigencias de AGROCALIDAD; por otro lado, deben contar con controles sanitarios permanentes y registros documentados que garanticen la inocuidad del producto. Además, en mercados asiáticos como China, la exportación de pitahaya ecuatoriana está regulada por el Protocolo de Requisitos Fitosanitarios suscrito entre AGROCALIDAD y la Administración General de Aduanas de la República Popular China (GACC). Este protocolo establece controles adicionales, incluyendo el registro y aprobación de huertos y centros de acopio, inspecciones antes del embarque y la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación. Estas demandas elevan los gastos operacionales y constituyen obstáculos para las entidades que carecen de una estructura técnica y administrativa sólidamente establecida. En el presente escenario, el mercado de Hong Kong emerge como una opción estratégica para Dragonfruit Export S.A., atribuible a su sistema de libre comercio, la falta de tarifas aduaneras para la importación de frutas frescas y una infraestructura logística avanzada que facilita el acceso a otros mercados del continente asiático (DataSur, 2024; ITC, 2025). No obstante, la penetración directa en este mercado conlleva afrontar obstáculos vinculados a la experiencia insuficiente en logística internacional, la ausencia de vínculos comerciales directos, los costos vinculados al transporte y empaquetado, así como la necesidad de ajustar la presentación del producto a las preferencias del consumidor asiático, que otorga valor a elementos como la estética, la sostenibilidad y el origen del producto. Así, con todo lo que se ha revisado, el mercado de Hong Kong se identifica como un mercado estratégico para Dragonfruit Export S.A., debido a su libre comercio y a su hub logístico avanzado, que facilita el acceso a otros mercados del continente asiático (DataSur, 2024; ITC, 2025). Aunque la inserción directa al mercado

conlleva afrontar obstáculos relacionados con la ausencia de experiencia en logística internacional, la falta de contactos comerciales directos, los costos vinculados al transporte y empaquetado, así como la necesidad de adaptarse a las preferencias de los consumidores asiáticos, quienes consideran como valor agregado la estética, la sostenibilidad, el origen del producto y el proceso productivo (Zhang, Geldres-Weiss y Heredia, 2023).

A pesar de las limitaciones, la ubicación geográfica de la entidad en el sector más productivo del país y debido a la excelencia reconocida de la pitahaya de Palora y el compromiso de los productores representan fortalezas fundamentales para emprender un proceso de internacionalización inmediata. En este contexto, es necesario que Dragonfruit Export S.A. instaure una estrategia holística de internacionalización que le facilite fortalecer su habilidad exportadora, disminuir su dependencia de intermediarios y establecer una posición competitiva en mercados internacionales estratégicos. La realización de una estrategia de internacionalización potenciaría la rentabilidad corporativa y también generaría repercusiones favorables en el desarrollo sostenible del cantón Palora, al promover la implicación directa de productores pequeños en cadenas de valor internacionales y consolidar la reputación del Ecuador como suministrador fiable de frutas exóticas de excelente calidad.

1.4. Análisis del mercado asiático: Hong Kong como destino de exportación

El mercado asiático ha demostrado un crecimiento constante en el consumo de frutas frescas no tradicionales o exóticas y productos agrícolas de alto valor, debido a procesos de rápida urbanización, aumento del ingreso disponible y la preferencia por alimentos relacionados con estilos de vida saludables. En este sentido, Hong Kong se ha convertido en uno de los principales destinos para exportar frutas exóticas, ya que es totalmente dependiente de las importaciones y cuenta con una economía muy abierta.

Una de las principales ventajas que presenta Hong Kong es su política de libre importación, sin aranceles ni cuotas para las frutas frescas como ya se ha mencionado posteriormente. Esta ventaja abre las puertas a nuevos proveedores internacionales y reduce significativamente las barreras de acceso al mercado en comparación con otros mercados asiáticos; sin embargo, a pesar de no contar con

barreras arancelarias, los alimentos para consumo humano están sujetos a altos requisitos de seguridad. Como resultado, el Departamento de Alimentos y Medio Ambiente (FEHD) vela por el cumplimiento de estos requisitos a través de programas de control sanitario y vigilancia alimentaria, para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos importados (FEHD, 2023).

Más allá de su gran apertura comercial, Hong Kong es un centro logístico y plataforma de reexportación en Asia. Su infraestructura portuaria y aeroportuaria de clase mundial tiene la capacidad de gestionar eficientemente el comercio internacional, redistribuyendo bienes hacia China continental y el resto del sudeste asiático. Según TrendEconomy (2023), casi el 96 % de las reexportaciones de la partida 0810, “otras frutas frescas”, se dirigen a China continental, lo que demuestra el papel de Hong Kong como intermediario comercial entre productores extranjeros y el mercado chino, denominándose como un "hub logístico".

Desde la perspectiva del consumidor hongkonés, es un mercado con alto poder adquisitivo y consumidor de productos premium, especialmente de frutas exóticas y tropicales de alta calidad. Los compradores de Hong Kong analizan aspectos como el lugar de procedencia, el empaque y embalaje, la trazabilidad y el cumplimiento de estándares internacionales. Lo anterior se evidencia en los altos valores de las importaciones de frutas frescas de alto precio, como por ejemplo las cerezas, cuyas importaciones en 2024 superaron los USD 1.117 millones, lo que demuestra la demanda por frutas diferenciadas y de mayor calidad (Canada Agriculture, 2025). Estas condiciones crean un ambiente ideal para la pitahaya amarilla ecuatoriana, que tiene características organolépticas y nutricionales que se ajustan a las demandas del mercado.

La experiencia de otros países exportadores confirma la importancia de Hong Kong como primer destino en el mercado asiático. Entre 2017 y 2018 fue el principal destino para las exportaciones australianas de fruta fresca, siendo el principal destino para el mango y uno de los principales para el aguacate y el litchi (AHIA, 2018; Australian Horticulture Statistics Handbook, 2017/18; HIA, 2018).

Este comportamiento evidencia que Hong Kong constituye un mercado maduro, competitivo y altamente sofisticado, adecuado para la introducción de productos hortofrutícolas diferenciados.

Con el fin de evaluar de manera comparativa las condiciones de acceso al mercado, el entorno regulatorio y las oportunidades comerciales, se realiza un análisis entre Hong Kong y China continental como destinos potenciales para la exportación de pitahaya amarilla ecuatoriana. Este análisis comparativo se presenta en la **Tabla 1**, la cual sintetiza los principales criterios relacionados con la política de importación, regulaciones alimentarias, accesibilidad al mercado, logística, preferencias del consumidor, nivel de competencia y riesgos asociados.

Tabla 1: *Análisis comparativo entre Hong Kong y China continental como mercados de destino para la pitahaya amarilla ecuatoriana*

Criterio	Hong Kong	China Continental
Política de importación	de Arancel 0 %, mercado de frutas frescas (WTO, 2024).	Regulaciones estrictas; requiere protocolos fitosanitarios, inspecciones y certificaciones (GACC).
Regulaciones alimentarias	Sin restricciones específicas; FEHD exige inocuidad y aptitud para consumo (FEHD, 2018).	Altas exigencias de calidad, trazabilidad y cumplimiento normativo. (GACC, s. f.).
Accesibilidad al mercado	Alta accesibilidad y trámites eficientes (Lai, 2018).	Acceso complejo, costos altos y procedimientos que requieren más tiempo.
Rol logístico	Hub de reexportación hacia China y el sudeste asiático; 96 % Mercado final directo, sin va a China continental función de redistribución. (TrendEconomy, 2023).	
Preferencias del consumidor	Alto poder adquisitivo; preferencia por frutas premium (Canada Agriculture, 2025).	Amplia demanda por frutas tropicales y exóticas;
Demanda de frutas frescas	Elevada, especialmente por productos exóticos y premium.	Muy alta, pero altamente competitiva.

Criterio	Hong Kong	China Continental
Competencia	Alta: Chile, EE. UU., Tailandia, Australia.	Muy alta: Vietnam, Tailandia, Malasia, productores locales.
Logística	Infraestructura portuaria y aérea eficiente (CRCNA, 2018).	Tiempos de tránsito más largos; logística más exigente.
Percepción de la fruta ecuatoriana	Positiva; pitahaya ya introducida con buena aceptación (FreshPlaza, 2023).	En crecimiento; mercado recientemente abierto (América Economía, 2024).
Oportunidades	Ideal para introducir productos nuevos; bajos riesgos y alto valor.	Potencial enorme a largo plazo por tamaño de mercado.
Riesgos	Saturación y estándares altos en presentación.	Regulación estricta, competencia intensa y costos elevados.

Nota. Elaboración propia a partir de FEHD (2018), Kai (2018), TrendEconomy (2023), CRCNA (2018), Canada Agriculture (2025), Fresh Plaza (2023), América Economía (2024) y ITC (2025).

El estudio del entorno productivo, de mercado y regulatorio de la pitahaya amarilla ecuatoriana muestra que el desarrollo del sector agroexportador no tradicional ha abierto puertas, pero también ha permitido identificar restricciones estructurales que afectan principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Aunque Ecuador posee ventajas comparativas asociadas a sus condiciones agroclimáticas y la creciente demanda mundial por frutas exóticas, éstas no son suficientes para alcanzar una inserción competitiva y sustentable en los mercados internacionales.

Sin embargo, la pitahaya amarilla se ha posicionado como un producto estratégico

en la canasta exportable ecuatoriana, siendo un importante producto de exportaciones no tradicionales y que contribuye a la balanza comercial no petrolera. Pero el estudio revela que la mayoría de los productores y comercializadores siguen dependiendo de intermediarios para llegar a los mercados externos, lo que disminuye los márgenes de ganancia, limita el poder de negociación y frena el desarrollo de capacidades empresariales propias. Esta dependencia indica que existe una diferencia entre la capacidad productiva del sector y su sofisticación comercial.

Geográficamente, el cantón Palora es el mayor productor de pitahaya amarilla del país, al localizarse aquí la mayor producción nacional debido a las condiciones climáticas, suelos y disponibilidad hídrica. Estas cualidades han dado lugar a una propuesta diferenciada, reconocida por su calidad organoléptica y nutricional. Sin embargo, el estudio muestra que el fortalecimiento productivo no siempre ha ido acompañado de una estrategia comercial y de internacionalización definida, exponiendo al sector a riesgos como sobreproducción, volatilidad de precios y pérdida de oportunidades de valor agregado.

En el aspecto legal y fitosanitario, el cumplimiento de las disposiciones de AGROCALIDAD es un requisito obligatorio para poder exportar pitahaya fresca. Si bien estas normas aseguran la inocuidad y calidad del producto, también son una limitante operativa para las empresas que no cuentan con estructuras técnicas y administrativas consolidadas. Esto se agrava en mercados altamente regulados como China continental, donde los requisitos de certificaciones, trazabilidad y protocolos bilaterales elevan los costos y la complejidad de exportar.

El estudio comparado del mercado asiático revela a Hong Kong como una plataforma para una internacionalización gradual. Su régimen de libre comercio, sin aranceles para frutas frescas, con una normativa enfocada principalmente en la seguridad alimentaria y su rol como centro logístico de reexportación disminuyen significativamente las barreras de entrada y los riesgos iniciales. Además, el consumidor hongkonés, altamente adinerado y consumidor de productos premium, se ajusta perfectamente a las características diferenciadoras de la pitahaya amarilla

ecuatoriana.

Por el contrario, China continental es un mercado enorme y en crecimiento, pero mucho más exigente. El acceso directo supone hacer frente a mayores barreras arancelarias, regulatorias y logísticas, y competir con productores locales establecidos. En ese contexto, el estudio indica que una entrada inmediata sin una etapa inicial de aprendizaje y posicionamiento podría aumentar los riesgos comerciales y financieros para empresas como Dragonfruit Export S.A.

En adición, los hallazgos del análisis sugieren que la forma de internacionalización gradual es la más apropiada para aprovechar el potencial exportador de la pitahaya amarilla ecuatoriana. Abrir el proceso en el mercado de Hong Kong podría fortalecer las capacidades de exportación, disminuir la dependencia de intermediarios, mejorar el cumplimiento normativo y establecer la reputación de marca en el mercado asiático. En el futuro, esta postura puede abrir la puerta a una expansión más fuerte y sostenible en China continental y otros mercados más complejos.

Por lo cual, el estudio revela la necesidad de que Dragonfruit Export S.A. desarrolle una estrategia de internacionalización integral que aproveche las ventajas productivas del cantón Palora con una perspectiva comercial de largo plazo, de generación de valor agregado, sostenibilidad empresarial y fortalecimiento de la competitividad del sector pitahayero ecuatoriano.

1.5. Planteamiento del problema

Durante los últimos años, Ecuador ha fortalecido su posicionamiento como uno de los principales exportadores de pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) a nivel internacional. Este producto agrícola no tradicional ha adquirido relevancia en los mercados externos debido a su alto valor comercial, sus propiedades nutricionales y su creciente aceptación entre consumidores que demandan frutas exóticas de calidad. Como resultado, la pitahaya se ha convertido en una fuente importante de ingresos y desarrollo social, especialmente para la región amazónica del país (Muñoz, 2018; PROECUADOR, 2019).

En este contexto, el cantón Palora, ubicado en la provincia de Morona Santiago, se ha consolidado como el principal centro productivo de pitahaya amarilla del Ecuador, concentrando más del 80 % de la producción nacional. Esta actividad ha dinamizado la economía local y ha generado oportunidades de empleo para pequeños productores, quienes identifican en este cultivo una alternativa sostenible frente a actividades tradicionales con menor valor agregado (Muñoz, 2018; Prefectura de Morona Santiago, 2023).

De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), Ecuador ocupa el primer lugar en exportaciones de pitahaya en Sudamérica y el octavo a nivel mundial, evidenciando un crecimiento sostenido desde el año 2020. En 2023, las exportaciones de esta fruta superaron los USD 171 millones, impulsadas, entre otros factores, por la apertura de nuevos mercados asiáticos y el reconocimiento de la denominación de origen “Pitahaya Amazónica de Palora”, respaldada por certificaciones como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), GLOBALG.A.P. y el cumplimiento de los estándares fitosanitarios exigidos por Agrocalidad.

De forma complementaria, los datos de DataSur (2024) evidencian que, durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2024, Hong Kong se consolidó como el tercer principal destino de la pitahaya ecuatoriana, con exportaciones que alcanzaron los USD 55,77 millones FOB, equivalentes al 11,12 % del total nacional exportado. Este comportamiento posiciona a Hong Kong por encima de mercados como Canadá, Singapur y Malasia, confirmando su relevancia estratégica tanto como mercado final de alto valor como plataforma de redistribución hacia China continental y el sudeste asiático.

Como se observa en la **Figura 1**, Hong Kong ocupa una posición destacada dentro de la estructura de destinos de exportación de la pitahaya ecuatoriana durante el período analizado.

Figura 1 *Principales destinos de exportación de la pitahaya ecuatoriana*



Nota. Principales destinos de exportación de la pitahaya ecuatoriana, período enero–diciembre 2024 **Fuente.** Elaboración propia con base en datos de DataSur (2024).

Sin embargo, este dinamismo exportador no implica necesariamente la participación directa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) agrícolas. Sin embargo, este dinamismo exportador no se traduce automáticamente en una participación directa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector agrícola. En la práctica, la mayoría de los productores dependen de intermediarios o brókers que monopolizan la comercialización internacional, lo que reduce los márgenes de rentabilidad y limita la capacidad de elección de los canales de distribución. Tal es el caso de la empresa Dragonfruit Export S.A., dedicada a la producción y comercialización de pitahaya amarilla, que, a pesar de cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional, aún no ha logrado concretar operaciones de exportación directa.

Dragonfruit Export S.A. se enfrenta a ciertas restricciones que impiden su incursión a mercados internacionales. Entre las principales se encuentran la falta de experiencia en los procesos del comercio exterior, lo que dificulta la obtención de permisos y certificados fitosanitarios; una reducida red de contactos comerciales internacionales que limita el acceso a compradores y distribuidores; y deficiencias en el diseño de empaque y embalaje, ya sea por los costos que implica o por la poca adaptación a los estándares de presentación del mercado asiático, donde se aprecia la estética, la marca y la sostenibilidad. A eso se suman los altos costos logísticos, la falta de alianzas con operadores especializados y la necesidad de mayor capacitación del personal en documentación aduanera y sanitaria, que entorpece la toma de decisiones estratégicas.

A pesar de estas restricciones, el mercado de Hong Kong es una oportunidad real para disminuir la diferencia que existe entre la capacidad productiva y la capacidad exportadora de la empresa. Según el International Trade Centre (2025), Hong Kong no impone aranceles a la pitahaya amarilla (HS 0810.90.40.00) y exige un número significativamente menor de medidas regulatorias en comparación a China continental, lo que la convierte en un mercado más accesible para una MIPYME como Dragonfruit Export S.A., y por su ubicación e infraestructura portuaria, es un centro logístico para penetrar gradualmente en el mercado chino y del sudeste asiático, donde existe una creciente demanda por frutas exóticas y saludables (Zhang, Geldres-Weiss & Heredia, 2023; DataSur, 2024).

En este sentido, diversos organismos e instituciones gremiales coinciden en que el principal reto para la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no se limita exclusivamente a la calidad del producto, sino a la capacidad de transformar la información técnica y normativa en acciones comerciales efectivas. Tal como lo señala FEDEXPOR (2025), resulta indispensable que las MIPYMES desarrollen y fortalezcan competencias orientadas a la planificación de exportaciones, la gestión de certificaciones, la adaptación de su oferta a las preferencias del consumidor internacional y la construcción de redes de contacto que faciliten la negociación directa, reduciendo así la dependencia de intermediarios.

En tal contexto, el problema de la investigación se enfoca en la diferencia que existe entre la capacidad productiva y exportadora de la pitahaya amarilla de las comercializadoras y la capacidad que tiene Dragonfruit Export S.A. para llegar directamente al mercado internacional. Entonces, el problema central de esta investigación se plantea en la siguiente manera:

¿De qué manera la MYPIME ecuatoriana Dragonfruit Export S.A., productora de pitahaya amarilla en el cantón Palora, puede desarrollar una estrategia integral de internacionalización que le permita exportar directamente al mercado de Hong Kong, superando las restricciones en gestión comercial, logística y regulatorias?

1.6. Justificación e importancia

La presente investigación se justifica para mejorar la competitividad e inserción internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) agrícolas ecuatorianas, específicamente las productoras de pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) en el cantón Palora, provincia de Morona Santiago. Este producto no tradicional se ha vuelto importante en el mercado internacional por su calidad, valor nutricional y demanda, convirtiéndose en un emblema del desarrollo productivo amazónico ecuatoriano y una alternativa para diversificar la oferta exportable del país (Muñoz, 2018; PROECUADOR, 2019).

En los últimos años la pitahaya amarilla ha ido creciendo en los mercados internacionales gracias a la apertura de nuevos destinos, al incremento del consumo de alimentos saludables y al fortalecimiento de las relaciones comerciales del Ecuador con economías asiáticas. No obstante, este resultado no se ha reflejado en la participación equitativa de las MIPYMES agrícolas en las exportaciones directas. En realidad, muchas de estas empresas siguen dependiendo de intermediarios para vender su producción, lo que limita su libertad para negociar y reduce sus ganancias y su capacidad para decidir sobre el futuro de su negocio.

El caso de la empresa Dragonfruit Export S.A. es un ejemplo de esta situación. A pesar de encontrarse en el principal centro productivo de pitahaya en el país, cumplir con estándares de calidad y tener una producción constante, su actual modelo de negocio se centra en vender a intermediarios, quienes se encargan de la logística, comercialización y abrirse camino en los mercados internacionales. Como indica FEDEXPOR (2025), las principales barreras a la exportación directa por las MIPYMES es la falta de experiencia en los mercados exteriores, el desconocimiento de los requisitos técnicos y certificaciones exigidas por los mercados de destino, la necesidad de garantizar volúmenes constantes y los altos costes logísticos de transporte y embalaje, como ya ha sido mencionado posteriormente.

Ante este panorama, el mercado de Hong Kong se erige como una opción para la internacionalización gradual de la pitahaya ecuatoriana. Este lugar tiene un régimen de libre comercio, sin pago de aranceles para la importación de frutas frescas y con una infraestructura logística que permite la conexión con otros mercados de Asia. De acuerdo con DataSur (2024), Hong Kong se posicionó como el tercer principal destino de exportación de pitahaya ecuatoriana en 2024, mientras que el International Trade Centre (2025) destaca que este mercado presenta un menor

número de barreras regulatorias en comparación con China continental, lo que lo convierte en un punto de entrada estratégico para empresas con limitada experiencia exportadora.

La importancia de esta investigación se justifica con los análisis cualitativos obtenidos de las entrevistas realizadas a actores del sector exportador, que concuerdan que la sostenibilidad de la exportación se basa en tener volúmenes de producción constante, certificaciones internacionales, sanitarias y relaciones comerciales consolidadas. Adicional a esto, se identifican problemas constantes, como los altos costos logísticos, los permisos fitosanitarios y la creciente demanda de empaques diferenciados y sostenibles, consecuentemente estas son las constantes que afectan la competitividad de empresas como Dragonfruit Export S.A.

En el análisis académico, la investigación apoya el análisis de la internacionalización de MIPYMES agrícolas, ya que es un tema muy poco estudiado en el sector ecuatoriano. La investigación combina perspectivas de comercio exterior, negocios internacionales, logística y marketing internacional, proporcionando evidencia aplicada que puede informar estudios similares en otras regiones productoras de frutas no tradicionales.

Finalmente, en términos económicos y sociales la investigación se convierte en una relevante investigación al plantear alternativas para fortalecer la autonomía comercial de las empresas agrícolas, insertando pequeños productores amazónicos en cadenas globales de valor y promover un desarrollo rural sostenible. En ese sentido, el estudio aporta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, especialmente con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables), al promover la generación de empleo rural equitativo y justo, prácticas productivas responsables y la inserción más equitativa de las MIPYMES en el comercio internacional. En consecuencia, la investigación no solo apunta a mejorar la competitividad de Dragonfruit Export S.A., sino también a contribuir con la meta nacional de aumentar la participación real de las MIPYMES rurales en el comercio internacional, a través de procesos de internacionalización sostenibles, planificados y adaptados a las exigencias del mercado global.

1.7.Objetivo general:

Elaborar una estrategia integral de internacionalización para la empresa Dragonfruit Export S.A. para exportar directamente pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) desde el cantón Palora al mercado de Hong Kong y mejorar su competitividad, reduciendo la dependencia de intermediarios y mejorar su inserción sostenible en el comercio internacional, dadas las condiciones productivas, logísticas, regulatorias y comerciales del sector agroexportador ecuatoriano, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, que son muy valorados por los mercados asiáticos, al relacionarse con prácticas responsables, trazables, sostenibles y de origen.

1.8.Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Dragonfruit Export S.A., en términos de capacidad productiva, estructura organizacional, experiencia exportadora y principales restricciones para llegar de forma directa a los mercados internacionales.
- Estudiar el entorno comercial y normativo del mercado de Hong Kong, determinando los requisitos arancelarios, sanitarios, técnicos y logísticos que rigen la exportación de pitahaya amarilla ecuatoriana y las oportunidades que se derivan de su régimen de libre comercio.
- Analizar las prácticas actuales de empaque, embalaje, etiquetado y certificación de la empresa, frente a los estándares que exigen los mercados asiáticos, para detectar brechas de cumplimiento que impidan la exportación directa.
- Determinar estrategias de marketing y promoción internacional para posicionar la pitahaya amarilla del cantón Palora en el mercado de Hong Kong, tomando en cuenta el perfil del consumidor, sus preferencias y las tendencias de consumo saludable en el mercado asiático.
- Elaborar una estrategia integral de internacionalización que integre acciones logísticas, normativas, comerciales y tecnológicas para que Dragonfruit Export S.A. pueda exportar directamente a Hong Kong, disminuya su dependencia de intermediarios y mejore su competitividad a nivel global.

- Incorporar en la estrategia de internacionalización de Dragonfruit Export S.A. criterios de sostenibilidad, producción responsable y trazabilidad, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, especialmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables), con el propósito de generar valor agregado, responder a las preferencias de los mercados asiáticos, y fortalecer el posicionamiento competitivo de la pitahaya amarilla ecuatoriana en el mercado de Hong Kong.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.1. Enfoque, tipo y diseño de la investigación

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo mixta, al usar métodos cualitativos y cuantitativos para comprender el proceso de internacionalización de la empresa Dragonfruit Export S.A. y así poder analizar los factores estructurales y estadísticos del sector exportador de pitahaya amarilla, como las percepciones, vivencias y criterios técnicos de los actores de la cadena productiva y comercial. El método mixto utilizado se basa en los planteamientos metodológicos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), que indican que al combinar métodos cualitativos y cuantitativos se logra una comprensión más rica y completa de los fenómenos sociales y empresariales, al integrar el análisis estadístico con la comprensión de experiencias, percepciones y contextos. Esta perspectiva es especialmente relevante en las investigaciones aplicadas de comercio exterior, donde se requiere analizar de manera simultánea el comportamiento del mercado y las capacidades de los agentes económicos.

El enfoque cualitativo de la investigación se basa en el análisis de información recogida en entrevistas semiestructuradas a productores, exportadores y actores institucionales relacionados con el comercio exterior y la regulación fitosanitaria, como FEDEXPOR y PROECUADOR. Este elemento logró identificar pensamientos sobre competitividad, barreras para ingresar a mercados internacionales, exigencias técnicas, sostenibilidad y oportunidades de mercado asiático, específicamente en Hong Kong. Mientras que la parte cuantitativa se basó en datos estadísticos de fuentes oficiales y bases de datos internacionales como DataSur (2024), Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), International Trade Centre – ITC (2025), Banco Central del Ecuador (2024) y TradeMap (2024), que permitieron analizar el comportamiento de las exportaciones de pitahaya ecuatoriana, sus principales destinos, valores FOB y la participación de Hong Kong en el comercio exterior del producto.

En cuanto al tipo de investigación, el estudio se desarrolla bajo un enfoque descriptivo, analítico y propositivo. Es descriptivo ya que permite caracterizar la situación actual del sector de la pitahaya amarilla en el Ecuador, la situación productiva del cantón Palora y las condiciones operativas de la empresa Dragonfruit Export S.A. , es analítico al mismo tiempo, ya que examina las principales limitaciones que enfrentan las MIPYMES agrícolas para acceder de forma directa a los mercados internacionales, entre las que se incluyen los requisitos fitosanitarios, procesos logísticos, certificaciones, acceso a contactos comerciales y la presentación del producto, relacionándolas con las oportunidades que ofrece el mercado de Hong Kong. Finalmente, el estudio tiene un carácter propositivo, dado que se orienta al diseño de una estrategia integral de internacionalización que permita fortalecer la competitividad y la capacidad exportadora de la empresa objeto de análisis. Esta clasificación metodológica se sustenta en lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes asumen que esta especie de estudios permite describir la realidad observada, analizar sus relaciones internas y proponer soluciones aplicables al contexto investigado.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Se considera no experimental debido a que las variables no son manipuladas, sino observadas y analizadas tal como se presentan en su entorno real. Del mismo modo, es transversal, ya que la recolección de información se realizó en un único momento del tiempo, correspondiente al período 2024–2025, lo que permitió obtener un diagnóstico actualizado del sector y de la empresa, sin aplicar un seguimiento longitudinal. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de diseño resulta adecuado cuando se busca analizar situaciones existentes en un periodo determinado y generar información necesaria y apropiada para la toma de decisiones estratégicas, especialmente en estudios aplicados al ámbito empresarial y del comercio exterior.

En síntesis, la combinación del enfoque mixto con un tipo de investigación descriptivo, analítico y propositivo, junto con un diseño no experimental y transversal, proporciona un marco metodológico coherente para comprender las condiciones actuales del sector de la pitahaya amarilla, analizar la situación

específica de Dragonfruit Export S.A. y formular una propuesta estratégica viable para su proceso de internacionalización hacia el mercado de Hong Kong.

2.2. Población, muestra y técnicas de recolección de datos

La población de la presente investigación está conformada por los actores que intervienen de manera directa e indirecta en la cadena productiva, comercial y exportadora de la pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) en el Ecuador, con especial énfasis en el cantón Palora, provincia de Morona Santiago. Esta población incluye productores agrícolas, exportadores con experiencia en el comercio internacional de frutas tropicales, representantes de instituciones públicas y gremiales vinculadas a la regulación fitosanitaria y a la promoción de exportaciones, así como al equipo administrativo de la empresa Dragonfruit Export S.A., unidad de análisis central del estudio.

Considerando que el objetivo de la investigación es abarcar y entender todas las limitaciones, capacidades y oportunidades de internacionalización de una micro, pequeña o mediana empresa (MIPYME) agrícola, se empleó un muestreo no probabilístico por criterio o intencional. Este tipo de muestreo permite seleccionar informantes clave en función de su conocimiento, experiencia y relevancia dentro del sector analizado, siendo especialmente adecuado para investigaciones aplicadas y estudios de caso que requieren información especializada y contextualizada (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La muestra estuvo integrada por actores estratégicos del sector de la pitahaya amarilla, seleccionados de la siguiente manera:

Productores de pitahaya del cantón Palora, elegidos por su participación directa en el proceso productivo, su experiencia en prácticas agrícolas, manejo postcosecha y su vinculación con esquemas productivos orientados a la exportación.

Felipe Vallejo, exportador directo de pitahaya amarilla desde el año 2017, con trayectoria en manejo postcosecha, logística aérea y comercio internacional de frutas tropicales, considerado referente técnico del sector. Su aporte permitió analizar aspectos relacionados con la calidad del producto, costos logísticos,

exigencias del mercado internacional y competitividad en destinos asiáticos.

Nelo Sánchez, gerente y propietario de Dragonfruit Export S.A., identificado como informante clave debido a su rol directo en la administración, producción, toma de decisiones estratégicas y proyección comercial de la empresa objeto de estudio.

Josué Erazo, director de estudios comerciales de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), con cuatro años de experiencia en el análisis del entorno exportador ecuatoriano, quien aportó una visión institucional sobre competitividad internacional, costos logísticos, sostenibilidad de la exportación, necesidad de volúmenes constantes y acceso a mercados externos.

Narcisa Farinango, ingeniera en Comercio Exterior y funcionaria de PROECUADOR, con trece años de experiencia en promoción comercial y apoyo a exportadores, quien proporcionó información especializada sobre procesos de internacionalización, requisitos comerciales, certificaciones, adaptación del producto y preferencias del consumidor en mercados internacionales, especialmente asiáticos.

Daniela Paola Cerón Tapia, directora de la Dirección de Certificación Fitosanitaria de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD), ha sido clave por su rol técnico y normativo. Su aporte permitió obtener información detallada sobre los requisitos fitosanitarios obligatorios para la exportación de pitahaya amarilla, los procesos de certificación, el registro de sitios de producción y centros de acopio, así como las principales barreras regulatorias que enfrentan las MIPYMES agrícolas.

Extractos de entrevistas a exportadores de pitahaya provenientes de tesis académicas recientes y estudios especializados, incorporados como complemento metodológico para fortalecer la triangulación cualitativa, siguiendo los criterios de diversidad y contraste de fuentes propuestos por Flick (2018).

Para la recolección de información se utilizaron tres técnicas principales, coherentes con el enfoque mixto de la investigación:

Entrevistas semiestructuradas, aplicadas a productores, exportadores y representantes institucionales (FEDEXPOR, PROECUADOR y AGROCALIDAD), lo que permitió obtener información detallada sobre desafíos técnicos, requisitos normativos, certificaciones, estrategias comerciales, sostenibilidad, percepción del mercado asiático y procesos de internacionalización. Este tipo de entrevista facilita la profundización en experiencias, opiniones y contextos específicos, manteniendo una estructura flexible que permite la comparación de respuestas (Kvale, 2011).

Observación directa, realizada en unidades productivas del cantón Palora, con el objetivo de registrar prácticas agrícolas, procesos de manejo postcosecha, condiciones de infraestructura, organización del trabajo y aspectos logísticos que influyen en la calidad del producto destinado a exportación. Esta técnica permitió contrastar la información declarada con la realidad observada en el entorno productivo (Angrosino, 2012).

Revisión documental, que incluyó el análisis de datos secundarios provenientes de fuentes oficiales y bases de datos internacionales como DataSur (2024), International Trade Centre – ITC (2025), Banco Central del Ecuador (2024), Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), PRO ECUADOR (2019), FEDEXPOR (2025), así como literatura académica especializada sobre comercio exterior, mercados asiáticos y frutas no tradicionales (Zhang, Geldres-Weiss y Heredia, 2023).

El tratamiento de la información se realizó mediante análisis de contenido para los datos cualitativos obtenidos a partir de entrevistas y observación directa, permitiendo identificar categorías, patrones y relaciones relevantes (Bardin, 2002), y mediante estadística descriptiva para los datos cuantitativos, con el fin de examinar volúmenes exportados, variaciones porcentuales y participación por mercado de la pitahaya ecuatoriana.

En conjunto, este procedimiento metodológico permitió construir una visión integral y rigurosa del contexto productivo del cantón Palora, de las capacidades

internas de Dragonfruit Export S.A. y de los factores técnicos, comerciales y normativos que condicionan su potencial de internacionalización hacia el mercado de Hong Kong, constituyendo una base sólida para el análisis de resultados y la formulación de la propuesta estratégica desarrollada en los capítulos posteriores.

2.3. Descripción de las fuentes primarias y secundarias

Para asegurar la validez y rigor metodológico de la investigación, el estudio se basó en el uso combinado de fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron triangular la información y comprender el proceso de internacionalización de la pitahaya amarilla en el cantón Palora. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la complementación de ambas fuentes fortalece la consistencia del análisis en estudios con enfoque mixto y naturaleza aplicada.

2.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias constituyeron el eje central del análisis cualitativo, al permitir recoger información directa, contextualizada y actualizada sobre la dinámica productiva, comercial y normativa del sector pitahayero y de la empresa Dragonfruit Export S.A. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas y observación directa.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a productores de pitahaya del cantón Palora, exportadores con experiencia en comercio internacional de frutas tropicales y exóticas, asimismo a representantes institucionales vinculados al comercio exterior, la promoción comercial y la regulación fitosanitaria, incluyendo a Federación Ecuatoriana de Exportadores, PRO ECUADOR y Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. Esta técnica permitió identificar percepciones, experiencias y criterios técnicos relacionados con los requisitos de exportación, costos logísticos, certificaciones, sostenibilidad, acceso a mercados internacionales y particularidades del mercado asiático, especialmente Hong Kong. La información obtenida fue analizada mediante técnicas de análisis de contenido, siguiendo los lineamientos metodológicos de Bardin (2002), lo que permitió identificar categorías relevantes para el estudio.

Adicionalmente, se aplicó la técnica de observación directa en unidades productivas del cantón Palora, con el objetivo de comparar la información declarada durante las entrevistas con las prácticas reales de producción, manejo postcosecha, condiciones de infraestructura y organización del trabajo. Esta técnica permitió contextualizar los hallazgos cualitativos y comprender cómo las condiciones productivas inciden en la calidad del producto destinado a exportación, de acuerdo con los criterios metodológicos propuestos por Angrosino (2012).

2.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias cumplieron un rol complementario fundamental al aportar datos estadísticos, normativos y documentales que permitieron contextualizar el entorno exportador de la pitahaya ecuatoriana y analizar las condiciones de acceso al mercado de Hong Kong. Entre las principales fuentes secundarias utilizadas se incluyen bases de datos oficiales y literatura especializada.

Se emplearon datos provenientes de DataSur (2024) para analizar valores FOB exportados, destinos comerciales y tendencias recientes del comercio exterior de la pitahaya ecuatoriana; del International Trade Centre – ITC / TradeMap (2025) para examinar requisitos arancelarios, medidas no arancelarias y regulaciones sanitarias aplicables al producto en Hong Kong; y del Banco Central del Ecuador (2024) para contextualizar el desempeño de la balanza comercial y la evolución de las exportaciones no tradicionales. Asimismo, se consultó información del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), PRO ECUADOR (2019) y FEDEXPOR (2025), así como estudios académicos especializados sobre la demanda de frutas exóticas en Asia (Zhang, Geldres-Weiss y Heredia, 2023).

Toda la información secundaria fue procesada mediante estadística descriptiva, lo que permitió identificar variaciones porcentuales, comparar mercados y analizar tendencias de exportación. La integración de fuentes primarias y secundarias posibilitó construir un análisis sólido y coherente del contexto productivo y exportador de la pitahaya amarilla en Palora, identificar las principales limitaciones y oportunidades de Dragonfruit Export S.A. y sustentar el diseño de la propuesta estratégica de internacionalización desarrollada en los capítulos posteriores.

2.4. Resultados de las entrevistas a productores, exportadores y actores que participan en el proceso de exportación

En este capítulo se presentan los resultados del análisis de entrevistas a productores, exportadores y actores institucionales vinculados con la exportación de pitahaya amarilla, sumado a información documental de organismos técnicos y de promoción comercial. El análisis se estructura por tipo de actor, identificando las contribuciones particulares de cada entrevista a las restricciones y oportunidades de internacionalización de la empresa Dragonfruit Export S.A. Los resultados evidencian que el potencial exportador del sector no está condicionado por la calidad del producto o por la demanda internacional, sino por factores estructurales asociados a la experiencia exportadora, la articulación entre actores, el cumplimiento normativo y la planificación logística y comercial. En ese sentido, las tablas 2, 3 y 4 son evidencia empírica para apoyar los resultados presentados.

2.4.1. Análisis de las entrevistas a productores y exportadores de pitahaya amarilla

Las entrevistas a productores y exportadores del cantón Palora permitieron identificar diferencias significativas entre aquellos que directamente exportan y aquellos que dependen de intermediarios para vender su producción. Estas diferencias no se refieren a la calidad o capacidad productiva, sino al grado de experiencia exportadora, dominio tecnológico y acceso a canales internacionales de comercialización.

Para compararlas, en la **Tabla 2** se resumen las percepciones y estrategias de un exportador directo y una productora de pitahaya amarilla, en términos de experiencia exportadora, mercados que atienden, logística, fijación de precios y principales retos.

Tabla 2: *Análisis comparativo de percepciones y estrategias entre exportadores directos y productores de pitahaya amarilla*

Pregunta	Felipe Vallejo– Exportador directo	Nelo Sánchez – Dragonfruit Export S.A.
<i>¿Desde cuándo exporta pitahaya amarilla?</i>	Exporta de manera directa desde el año 2017, acumulando una sólida experiencia en las dinámicas del mercado internacional.	Hasta el momento, se ha limitado a la venta de su producción a nivel local; no ha incursionado en procesos de exportación directa.
<i>¿Cuál es su capacidad productiva?</i>	Realiza cuatro cosechas anuales. Cada ciclo productivo genera un rendimiento aproximado de 100 gavetas (de 25 unidades cada una), alcanzando entre 450 y 500 kg por ciclo.	Su capacidad de producción anual oscila entre los 100,000 y 150,000 kg, distribuidos en 4 cosechas al año.
<i>¿Cuál es su principal país comprador?</i>	China es su mercado principal, a pesar de las estrictas exigencias en cuanto a protocolos fitosanitarios y estándares de calidad.	Ha tenido acercamientos y consultas de compradores internacionales, pero hasta la fecha no ha concretado ninguna venta al exterior.
<i>¿A qué otros mercados exportan actualmente?</i>	Ha diversificado sus destinos, enviando fruta a Hong Kong, Europa, Norteamérica y otros países asiáticos como Singapur.	Ninguno actualmente.

Pregunta	Felipe Vallejo– Exportador directo	Nelo Sánchez – Dragonfruit Export S.A.
<i>¿Qué mercado considera más estratégico o rentable?</i>	Considera a China como un mercado de alto volumen y proyección a largo plazo, mientras que Hong Kong es un destino estratégico clave.	Hong Kong, debido a su ubicación estratégica y al interés mostrado por importadores de esa región.
<i>¿Qué tipo de transporte utiliza para la exportación y por qué?</i>	Utiliza exclusivamente transporte aéreo. La alta perecebilidad y rápida maduración de la pitahaya impiden el uso de la vía marítima.	La fruta que vende a brokers y gremios se transporta por vía aérea para garantizar su conservación.
<i>¿Cuáles son los principales desafíos logísticos?</i>	Los retos abarcan toda la cadena: desde la cosecha (con apoyo de la comunidad Shuar) hasta el empaque, transporte interno y coordinación con proveedores logísticos.	La principal barrera es la falta de conocimiento técnico y la ausencia de contactos directos con proveedores de servicios logísticos.
<i>¿Cuál es el precio promedio FOB del producto?</i>	El precio es volátil: alcanza hasta los USD \$9.00 en periodos de alta demanda y desciende hasta los USD \$3.50 en escenarios desfavorables.	Al vender a intermediarios, el precio que recibe es considerablemente menor, variando entre USD \$1.00 y \$1.80 por kilogramo.
<i>¿Qué factores influyen en la variación del precio?</i>	Principalmente la ley de oferta y demanda, la cual	La sobreproducción local y la competencia con la pitahaya

Pregunta	Felipe Vallejo– Exportador directo	Nelo Sánchez – Dragonfruit Export S.A.
	fluctúa según la temporada y la disponibilidad del fruto en mercados internacionales.	roja afectan el precio, además de la estacionalidad de la cosecha.
<i>¿Qué ventajas tiene la pitahaya ecuatoriana frente a la competencia?</i>	El clima de Ecuador permite obtener un producto de calidad superior, diferenciándose de los competidores asiáticos que priorizan la calidad sobre la cantidad.	Destaca que el grado Brix (dulzor) de la pitahaya de Palora es superior al de otros países, lo que la hace única en el mercado.
<i>¿Cuáles son los principales problemas como exportador directo?</i>	Garantizar que la fruta llegue en óptimas condiciones. Un grado de madurez inadecuado en la cosecha puede arruinar la calidad durante el trayecto.	El principal problema es la falta de control sobre el precio final y la dificultad para cumplir individualmente con los volúmenes exigidos por grandes compradores.
<i>¿Cómo evalúa el futuro del mercado de la pitahaya amarilla?</i>	El crecimiento del sector dependerá de la adopción de agricultura de precisión y del fortalecimiento técnico de todos los productores.	Considera que el futuro está en la unión de productores para negociar mejores precios y poder exportar bajo una sola marca.
<i>¿Qué oportunidades debería aprovechar el Ecuador?</i>	Destaca la importancia del nuevo Centro Fitosanitario (CEFIDEP) en Palora como una herramienta	Aprovechar la apertura de mercados como el estadounidense y peruano

Pregunta	Felipe Vallejo– Exportador directo	Nelo Sánchez – Dragonfruit Export S.A.
	clave para mejorar la calidad de cosecha.	para reducir la dependencia de un solo comprador.
<i>¿Qué otros retos enfrentan el sector?</i>	La vulnerabilidad del cultivo ante plagas (aves) y la alta inversión inicial que limita el ingreso de nuevos competidores.	El principal reto identificado es la alta competencia interna y el aumento en los costos de los insumos agrícolas.

Nota. Jessica Miranda (2024). Entrevistas a actores clave en la exportación de pitahaya. Trabajo de campo inédito.

El análisis de la **Tabla 2** evidencia que el exportador directo ha logrado adquirir habilidades para controlar toda la cadena logística, negociar precios de acuerdo al mercado internacional y diversificar sus destinos de exportación. Sin embargo, la MIPYME productora, aunque con gran capacidad productiva y un producto de calidad, tiene barreras comerciales y logísticas en el área de exportación por falta de conocimiento de los procesos, falta de contactos comerciales y la incapacidad de cumplir con los volúmenes que demandan los compradores internacionales.

Ambos actores concuerdan en que la pitahaya amarilla de Palora tiene fortalezas competitivas frente a la oferta internacional por su sabor, calidad y alto grado Brix. Sin embargo, estos beneficios no se traducen en mejores condiciones de mercado cuando no existen estrategias de internacionalización ni acceso a los mercados finales, profundizando la dependencia de intermediarios y disminuyendo la rentabilidad para el productor.

2.4.2. Análisis de las entrevistas a expertos en exportación de pitahaya

Para ampliar el análisis desde una perspectiva sectorial, se incorporaron los resultados de las entrevistas a expertos en la exportación de pitahaya, sistematizadas por Chávez Chavarría (2024). En primer lugar, se presenta la **Tabla 3**, que resume el perfil y las características generales de los exportadores entrevistados.

Tabla 3: *Resultados de entrevistas a expertos en la exportación de pitahaya.*

No.	Razón social	Actividad económica principal	Posición
Experto 1	Anónimo	Producción, distribución y exportación de pitahaya	Gerente general
Experto 2	Anónimo	Producción, empaquetado y comercialización de pitahaya	Gerente general
Experto 3	Anónimo	Comercialización y exportación de frutas no tradicionales	Gerente general

Nota. *Entrevistas a expertos en la exportación de pitahaya. Trabajo de campo inédito.* **Fuente.** Ivette Margarita Chávez Chavarría (2024).

Esta tabla se anexa dentro de los resultados cualitativos de la investigación para organizar y comparar información recolectada en entrevistas a expertos exportadores de pitahaya. Su incorporación se justifica para fines de análisis comparativo, identificando coincidencias y tendencias comunes en los mercados destino, exigencias de calidad, estrategias comerciales, volúmenes exportados y problemas logísticos del sector.

Si bien la forma de la tabla y las preguntas se inspiran en un estudio previo de Chávez Chavarría (2024), su uso en la presente investigación se justifica como herramienta referencial de análisis, reconocida en estudios aplicados y cualitativos, en los que se utilizan herramientas previamente validadas para comprender el fenómeno en estudio. En ese sentido, la tabla no es evidencia empírica en sí misma, sino una herramienta metodológica para ubicar y fortalecer el análisis de los resultados de la propia investigación.

Además, los datos de la tabla sirven como información descriptiva y complementaria para comparar los resultados de la investigación con casos documentados en el sector agroexportador, dando mayor robustez en el análisis. Esta forma se alinea con la investigación académica aplicada, donde se combinan antecedentes empíricos para desarrollar estrategias y propuestas.

Por lo cual, la inserción de dicha tabla apoya el conocimiento del contexto exportador de la pitahaya y la formulación de la propuesta de internacionalización

para la empresa Dragonfruit Export S.A., sin incurrir en apropiación indebida de resultados ajenos, ya que se da crédito explícito a la fuente original y su uso como referencia.

Posteriormente, la **Tabla 4** sintetiza las principales percepciones compartidas por los expertos respecto a mercados prioritarios, certificaciones requeridas, estrategias comerciales y desafíos estructurales del sector.

Tabla 4 : *Resumen de percepciones sobre retos y estrategias del sector.*

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1. Como exportador, ¿podría mencionar los principales mercados internacionales para la exportación de pitahaya?	Los países que más se exporta son Hong Kong, Canadá, Singapur, Estados Unidos y España.	Los principales mercados son Estados Unidos, Singapur, Países Bajos; nuestro mayor enfoque asiático es Hong Kong.	Los mercados que nos dirigimos son Hong Kong, Singapur, Kuala Lumpur y Estados Unidos.
2. Desde su experiencia como exportador, ¿cuáles son los requisitos y normativas de calidad que deben cumplirse para la exportación de pitahaya?	Los requisitos son establecidos por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad). También la obtención de certificación GLOBALG.A.P. que avala exportaciones seguras y sostenibles. Además, se deben	Los requisitos y normativas de calidad en la empresa incluyen certificaciones GLOBALG.A.P. y Organic, cumpliendo con regulaciones fitosanitarias de Agrocalidad locales e internacionales para mantener la calidad de la fruta durante el proceso de exportación.	Como empresa es fundamental cumplir con normas de calidad establecidas por el Servicio Nacional de Aduana (SENAE) y Agrocalidad, garantizando trazabilidad completa desde el cultivo hasta la exportación, respaldada por certificaciones

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3
	seguir estrictos protocolos de manejo de postcosecha, asegurando condiciones óptimas para almacenamiento y transporte.		internacionales como HACCP.
3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las estrategias de comercialización más efectivas para impulsar la exportación de pitahaya cultivada en la zona?	La estrategia principal es tener su redes de contacto con agentes de exportación e importación en los países objetivo, y la participar en ferias internacionales realizadas por ProEcuador para dar a conocer el producto.	Tener certificaciones reconocidas internacionalmente para aumentar la confianza de los compradores extranjeros, ofrecer precios competitivos y realizar promociones de fruta para aumentar su visibilidad.	Una estrategia efectiva es optimizar la logística para garantizar entregas rápidas y mantener la calidad del producto durante el envío. Además, implementar la empaques innovadores que atraigan la atención de los consumidores.
4. Como experto en exportación de pitahaya, ¿cuáles son los tipos de pitahaya que más se exportan y cuántos kg de fruta al año.	El tipo de pitahaya de que más se exporta es la amarilla, con 180.000 kg de fruta al año.	Se exporta principalmente la pitahaya amarilla, por ser la más pedida por su sabor y beneficios; alcanzando 240.000 kg al año.	La pitahaya amarilla es la más exportada, ya que se produce en la Amazonía; con alrededor de

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<i>kilos se exportan anualmente?</i>			100.000 kg al año.
5. <i>Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos asociados con la exportación de pitahaya y cómo se pueden superar?</i>	La gestión logística para mantener la calidad del producto y que llegue dentro de cinco días al destino; se soluciona mediante inversión en infraestructura logística.	Cumplir con los estándares de distintos mercados y costos logísticos elevados; se superan mediante estrategias de diversificación del producto y opciones de transporte convenientes que prolonguen la vida útil de la fruta.	Enfrentar la competitividad de precios y reducir costos; se recomienda implementar prácticas de cultivo eficientes, monitorear tendencias del mercado y mantener precios competitivos.
6. <i>¿Cuál es el valor agregado que usted tiene como exportador pitahaya aumentar demanda externa?</i>	Ofrecer productos de alta calidad y trazabilidad eficaz para garantizar calidad, de óptimas condiciones durante el envío y aumentar la demanda externa.	Brindar productos de servicio personalizado, ventas directas y soluciones logísticas eficientes.	Contar con certificaciones de calidad que aseguren que el producto llegue en buen estado, fortaleciendo la confianza del consumidor mediante tecnología de trazabilidad en la cadena de suministros.

Nota. Tabla tomada de Ivette Margarita Chávez Chavarría (2024) con fines explicativos. Entrevistas a expertos en la exportación de pitahaya. Trabajo de campo inédito.

El análisis de las Tablas 3 y 4 evidencia coincidencias entre los expertos al señalar a Hong Kong, Singapur y Estados Unidos como principales mercados para la pitahaya ecuatoriana. También se hace énfasis una y otra vez en el cumplimiento de certificaciones internacionales como GLOBALG.A.P., HACCP, Organic, trazabilidad en el proceso productivo, buenas prácticas de postcosecha y una presentación estética.

Los expertos también coinciden en que la logística, sobre todo la eficiencia en la entrega y la buena conservación de la fruta durante el transporte es clave para preservar el valor del producto en destino, especialmente en los exigentes mercados asiáticos.

2.4.3. Análisis de la entrevista al actor gremial (FEDEXPOR)

La entrevista realizada al economista Josué Erazo, de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), ayudó a contextualizar los resultados anteriores en el panorama macro del comercio exterior ecuatoriano. El entrevistado indicó que los costos logísticos afectan la rentabilidad de la exportación, pero aclaró que esta no es una problemática exclusiva del Ecuador, sino inherente al comercio internacional de productos perecibles.

Una principal contribución de la entrevista es reconocer la continuidad exportadora como una condición para la sostenibilidad de la empresa. Las exportaciones esporádicas no alcanzan a cubrir los costos logísticos y establecer relaciones comerciales sostenibles, por eso muchas MIPYMES agrícolas no logran permanecer en los mercados internacionales. Además, se identificó la desarticulación de los actores de la cadena productiva como uno de los principales problemas estructurales del sector.

2.4.4. Análisis desde el enfoque normativo y fitosanitario (AGROCALIDAD)

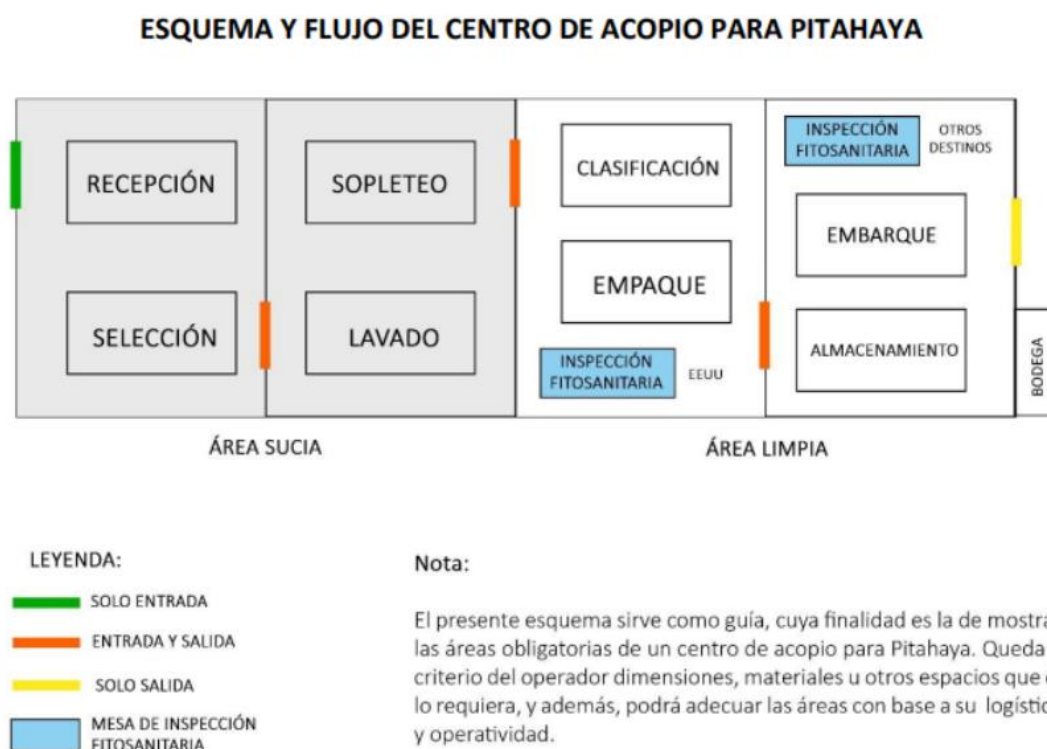
El análisis del enfoque normativo y fitosanitario se basa en la información técnica proporcionada por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

(AGROCALIDAD) y la revisión de los principales instrumentos que regulan la exportación de pitahaya amarilla fresca desde Ecuador. Estos marcos regulatorios son una parte esencial de la internacionalización, ya que definen las reglas obligatorias que deben cumplir los productores/exportadores para ingresar y permanecer en los mercados internacionales.

En el marco de la entrevista, AGROCALIDAD facilitó documentos técnicos como la *Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya* y el *Manual de Certificación Fitosanitaria de Pitahaya para Exportación (Resolución N.º 244)*, los cuales fueron analizados como insumos complementarios para interpretar las exigencias fitosanitarias que deben cumplir los productores y exportadores que buscan acceder a mercados internacionales.

La Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya, desarrollada por AGROCALIDAD, en base al Manual de Certificación Fitosanitaria para la Exportación de Pitahaya (Resolución N° 244), especifica los requisitos mínimos que deben cumplir los centros de acopio donde se realiza el procesamiento postcosecha de la fruta. Entre los elementos regulados se encuentran la infraestructura física, la separación de áreas sucias y limpias, los flujos controlados de entrada y salida de personal y producto, los sistemas de doble puerta, así como los procedimientos de recepción, selección, lavado, clasificación, empaque, almacenamiento, inspección fitosanitaria y embarque.

Figura 2: Esquema y flujo del centro de acopio para pitahaya



Nota. El esquema muestra la distribución funcional de las áreas sucia y limpia, así como el flujo de recepción, acondicionamiento, inspección fitosanitaria, empaque y embarque del producto. **Fuente:** Elaboración adaptada a partir de la Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya (AGROCALIDAD, 2024).

Como se puede apreciar en la **Figura 2**, la normativa exige una separación física entre zonas "sucias" y "limpias" y la implantación de sistemas de control para prevenir la contaminación cruzada en la postcosecha. Esta estructura cumple con los estándares de inocuidad que exigen los mercados internacionales y demuestra el nivel de control para exportar fruta fresca.

Sin embargo, el cumplimiento de estos requisitos requiere infraestructura apropiada, inversión económica continua y personal capacitado, lo cual se convierte en una limitante para las micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas que no cuentan con centros de acopio certificado. Esta es una de las razones por las cuales los productores locales dependen de intermediarios que ya tienen infraestructura para exportar y restringen su autonomía exportadora.

Además, para mercados asiáticos como China y Hong Kong, la exportación de pitahaya amarilla está condicionada a protocolos fitosanitarios que exigen el registro obligatorio de lugares de producción y centros de acopio, sistemas de trazabilidad, inspecciones previas al embarque y certificación fitosanitaria oficial. Estas condiciones elevan los costos operativos y exigen altas capacidades de gestión técnica y administrativa, intensificando la necesidad de infraestructura especializada y apoyo institucional.

2.4.5. Fortalecimiento institucional del control fitosanitario: el rol del CEFIDEP

En este contexto normativo, la apertura del Centro Fitosanitario de Innovación, Desarrollo y Estudio de Pitahaya (CEFIDEP) en el cantón Palora representa un hito para fortalecer la cadena agroproductiva y exportadora de pitahaya en el Ecuador. Este centro, auspiciado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), a través de AGROCALIDAD, con la cooperación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en asociación con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), es una inversión del Estado y la cooperación internacional para mejorar la competitividad del sector.

El CEFIDEP es el primer centro especializado en pitahaya en el país y busca fortalecer el manejo fitosanitario, productivo y de inocuidad de toda la cadena agroexportadora. Su localización en el cantón Palora le convierte en una zona estratégica, al ser una de las mayores zonas productoras y con mayor potencial exportador de esta fruta.

Según datos oficiales, el sector pitahayero en Ecuador está conformado por más de 2.260 productores, 514 acopiadores, 678 comercializadores directos y 602 exportadores, que generan más de 13.000 empleos directos e indirectos y dinamizan la economía local en 18 provincias del país. En 2024 se exportaron más de 50 mil toneladas por un valor de alrededor de USD 158 millones FOB a 61 destinos en el mundo, lo que posiciona al Ecuador como uno de los principales proveedores mundiales de pitahaya.

El CEFIDEP atenderá de manera directa a más de 1.500 productores y 60 acopiadores, con servicios técnicos especializados como diagnóstico fitosanitario,

laboratorios de análisis, capacitación técnica permanente y parcelas demostrativas de Buenas Prácticas Agrícolas. Además, reducirá tiempos de análisis, descentralizará los procesos de muestreo y fortalecerá la transferencia de conocimientos a los actores de la cadena productiva.

Desde la perspectiva de esta investigación, la instauración del CEFIDEP es una oportunidad real para disminuir las brechas técnicas y regulatorias que impiden a las MIPYMES agrícolas del cantón Palora cumplir con los requisitos fitosanitarios que exigen los mercados internacionales y contdesarrollar capacidades locales para una futura exportación directa.

2.4.6. Análisis desde la perspectiva de promoción comercial y diagnóstico del potencial exportador (PROECUADOR)

El análisis desde una perspectiva de promoción comercial y preparación a la exportación se fundamenta en la entrevista a Narcisa de Jesús Farinango, ingeniera en Comercio Exterior de PROECUADOR, entidad encargada de la promoción internacional de la oferta exportable ecuatoriana. La información recabada en la entrevista se complementó con herramientas técnicas y metodológicas facilitadas por PROECUADOR para evaluar la preparación para exportar de las empresas ecuatorianas.

En la entrevista, PROECUADOR proporcionó instrumentos como el Formulario de Registro para Servicios de Asesoría, el Test de Autodiagnóstico del Potencial Exportador y la metodología Ruta PROECUADOR, así como un diagnóstico empresarial en Excel, dirigido a empresas del sector agrícola. Estos instrumentos revelaron estructurales entre la capacidad productiva de las empresas y su capacidad real de internacionalizarse sosteniblemente.

La Ruta PROECUADOR categoriza a las empresas con potencial exportador en cuatro niveles (rojo, amarillo, amarillo AA y verde) de acuerdo con el cumplimiento de requisitos legales, técnicos, productivos, comerciales y organizacionales.

Figura 3: Diagnóstico de la empresa de acuerdo con el análisis que realiza Proecuador



Nota. Tomado de Proecuador, 2025

El diagnóstico revela que empresas como Dragonfruit Export S.A. se encuentran mayormente en niveles intermedios (amarillo o amarillo AA), lo que significa que, si bien tienen un producto con potencial exportador y cumplen con ciertos requisitos técnicos, aún tienen deficiencias en estrategia comercial, estructura organizacional, experiencia exportadora y acceso a contactos internacionales.

2.5. Análisis de la situación actual de *Dragonfruit Export S.A.*

El análisis de la situación actual de la empresa Dragonfruit Export S.A. se realizó a partir del diagnóstico empresarial aplicado mediante la herramienta proporcionada por PROECUADOR, complementado con la entrevista al gerente de la empresa y la observación directa del entorno productivo en el cantón Palora. Este diagnóstico permitió evaluar de manera objetiva el nivel de preparación de la empresa para su inserción en mercados internacionales, considerando variables organizativas, productivas, comerciales y operativas.

Los resultados obtenidos evidencian que Dragonfruit Export S.A. cuenta con una capacidad productiva significativa y un producto con atributos altamente valorados en el mercado internacional, especialmente en términos de calidad, sabor y grado de dulzor. Sin embargo, el diagnóstico también pone de manifiesto que la empresa no dispone actualmente de una estructura interna orientada a la exportación directa, lo que limita su capacidad para gestionar de forma autónoma procesos de comercio exterior.

En el ámbito organizativo, se identificó la ausencia de un plan estratégico de internacionalización, así como la falta de procedimientos formales para la gestión de exportaciones, lo que dificulta la planificación de volúmenes, la proyección financiera y la toma de decisiones orientadas al mercado externo. Esta situación se ve reflejada en la dependencia de intermediarios para la comercialización internacional del producto.

Desde la perspectiva comercial, la empresa no cuenta con contactos internacionales consolidados, ni con una propuesta de valor definida para mercados externos. Asimismo, se evidencian limitaciones en el desarrollo de herramientas de promoción comercial, tales como fichas técnicas, presentaciones comerciales o estrategias de posicionamiento adaptadas al mercado asiático.

En cuanto a los procesos logísticos y operativos, Dragonfruit Export S.A. no gestiona directamente el transporte internacional ni los trámites aduaneros, lo que reduce su control sobre costos, tiempos de entrega y condiciones de comercialización. Esta situación incrementa la vulnerabilidad de la empresa frente a la volatilidad de precios y a las exigencias de los mercados internacionales.

En conjunto, el análisis de la situación actual confirma que Dragonfruit Export S.A. se encuentra en una etapa inicial de su proceso de internacionalización, coherente con su clasificación en el semáforo rojo de la Ruta PRO ECUADOR. No obstante, esta condición no responde a limitaciones productivas o de calidad del producto, sino a brechas estructurales en la gestión comercial, organizativa y exportadora. Estas brechas constituyen el punto de partida para el diseño de una estrategia integral de internacionalización, desarrollada en el capítulo siguiente.

2.6. Principales dificultades identificadas: permisos, contactos, empaque, embalaje y experiencia exportadora

De la información recolectada en las entrevistas a productores, exportadores y actores institucionales, así como del diagnóstico realizado con la metodología de PROECUADOR, se identificó un conjunto de restricciones estructurales que impiden a Dragonfruit Export S.A. abrir un canal de exportación directa al mercado de Hong Kong. Estas dificultades no se relacionan con la calidad o la capacidad productiva, sino con aspectos asociados a la gestión de exportaciones, el cumplimiento regulatorio, la forma en que se vende el producto y la experiencia en comercio exterior.

Las principales dificultades encontradas se exponen a continuación de manera específica y separada.

2.6.1. Empaque, embalaje y etiquetado

Una de las principales restricciones identificadas es el empaque, embalaje y etiquetado para mercados internacionales. Aunque la pitahaya que produce Dragonfruit Export S.A. es de calidad en origen, la empresa no tiene control sobre el empaque final en el que se exporta, ya que dependen de terceros.

Las entrevistas a exportadores y representantes institucionales revelaron que mercados como Hong Kong se fijan en la imagen, en cómo protegen el fruto en el viaje y en la información que señalen en la etiqueta, factores que influyen en la percepción de calidad y en el precio final. Hoy en día la empresa no cuenta con un empaque ni un etiquetado ajustado al mercado asiático, impidiendo generar valor agregado y competir.

Esto le resta control sobre la parte más visible del proceso de exportación y le consolida como proveedor de primer nivel en la cadena.

2.6.2. Requisitos de Exportación de Ecuador hacia Hong Kong

Para exportar pitahaya amarilla desde Ecuador a Hong Kong se deben cumplir requisitos técnicos, sanitarios y comerciales que se deben manejar con cautela. A diferencia de otros mercados, Hong Kong es un mercado con libre comercio, pero con altos estándares de calidad, seguridad, trazabilidad y presentación del producto.

El estudio concluyó que Dragonfruit Export S.A. no maneja directamente estos requisitos, lo que impide conocer en su totalidad el proceso exportador y dificulta que la empresa se ajuste por sí sola a lo que el mercado de destino exige. Esto crea incertidumbre operativa y profundiza la dependencia de terceros para llegar al mercado internacional.

2.6.3. Permisos

Otra de las principales problemáticas encontradas es el manejo de permisos y certificaciones para poder exportar. La información de AGROCALIDAD permitió identificar que el proceso exportador necesita registros de sitios de producción, certificaciones fitosanitarias, cumplimiento de protocolos específicos y uso de centros de acopio certificados.

Dragonfruit Export S.A. no posee actualmente un centro de acopio certificado ni experiencia en el manejo integral de estos permisos, teniendo que depender de terceros para dar cumplimiento a la normativa. Esta dependencia restringe la autonomía de la empresa y disminuye su control sobre los tiempos, costos y condiciones del proceso exportador.

2.6.4. Falta de experiencia exportadora

La falta de experiencia exportadora directa es una de las principales restricciones estructurales de la empresa. El diagnóstico realizado por PROECUADOR determinó que Dragonfruit Export S.A. no ha exportado directamente y, por lo tanto, tiene poco conocimiento sobre negociación internacional, INCOTERMS, precios FOB, contratos de compraventa internacional, gestión de riesgos comerciales.

Esta ausencia aumenta la sensación de riesgo a la hora de exportar directamente y justifica la elección de un modelo de exportación a través de terceros, a pesar del potencial productivo y comercial.

2.6.5. Proceso de exportación desde Ecuador hacia Hong Kong

La exportación hacia Hong Kong es compleja, sobre todo para empresas sin experiencia exportadora directa". La principal vía de transporte es la aérea, por la alta perecibilidad de la pitahaya, lo que eleva los costos logísticos y requiere una planificación detallada de la manipulación postcosecha, los tiempos de envío y la logística.

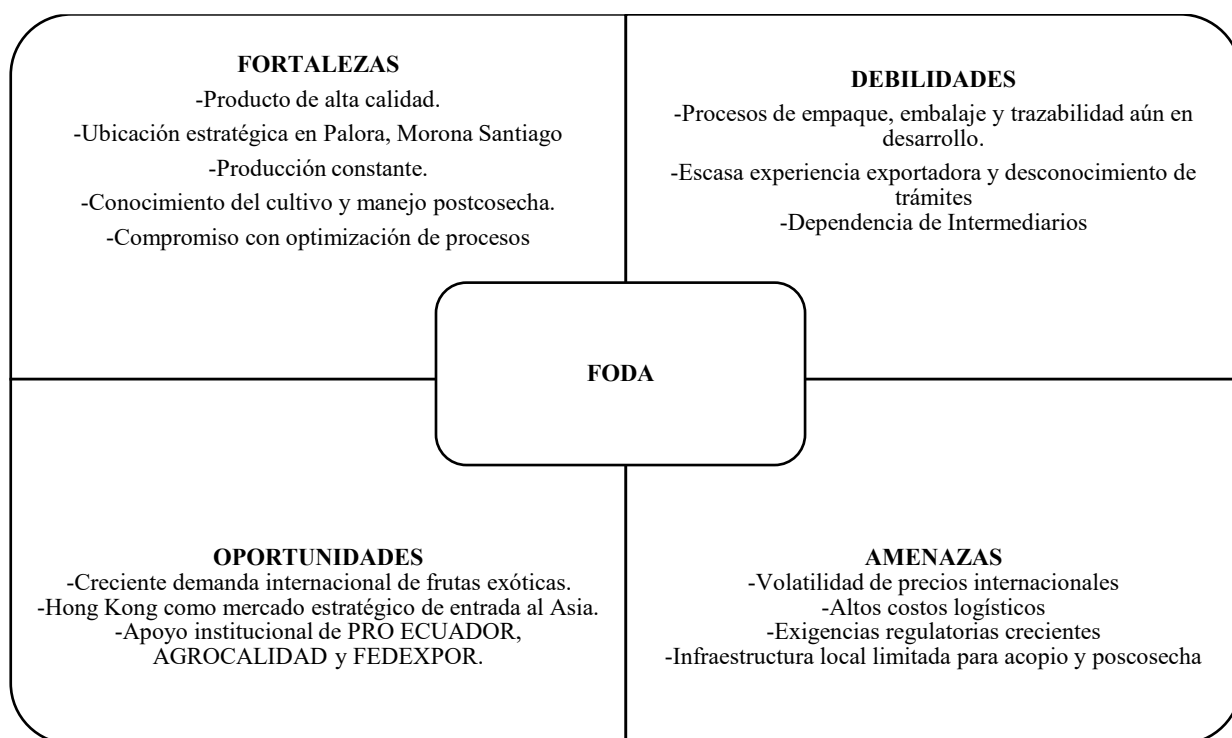
El estudio reveló que la empresa Dragonfruit Export S.A. no tiene establecidos procedimientos internos para controlar este proceso, lo que impide la toma de decisiones estratégicas y dificulta dar una respuesta oportuna a las demandas del mercado de Hong Kong.

2.6.6. Obstáculos derivados del entorno comercial

Finalmente, se encontraron factores externos relacionados con el mercado internacional, como la fluctuación de precios, la estacionalidad de la producción, la competencia de otros países productores y los cambios en la demanda. Estos elementos impactan la estabilidad de los ingresos y complican la planificación financiera de la empresa, más aún cuando no se cuenta con contratos internacionales a largo plazo.

2.7. Análisis FODA de la empresa

Tabla 5: *Análisis FODA*



Nota. Elabaoación propia a partir del análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de acuerdo a la empresa DragonFruit Export S.A

2.8. Discusión de resultados

La discusión de resultados evidencia que Dragonfruit Export S.A. presenta una brecha significativa entre su potencial productivo y su nivel de preparación para la internacionalización. La clasificación de la empresa en el semáforo rojo de la Ruta PROECUADOR se explica por limitaciones en la gestión exportadora, el cumplimiento normativo, el control del empaque y la falta de experiencia en comercio exterior, más que por deficiencias en el producto.

La triangulación de entrevistas, diagnóstico institucional y análisis documental confirma que la internacionalización directa hacia Hong Kong es viable, pero requiere un proceso estructurado y progresivo. Estos hallazgos justifican el diseño de una estrategia integral de internacionalización, desarrollada en el Capítulo 3, orientada a fortalecer las capacidades internas de la empresa y reducir su dependencia de intermediarios.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. Fundamentación de la propuesta

La siguiente propuesta estratégica de internacionalización se basa en el diagnóstico del Capítulo 2, donde se determinó que Dragonfruit Export S.A. tiene potencial productivo y un producto con ventajas competitivas, pero con restricciones estructurales que le impiden ingresar directamente a los mercados internacionales, específicamente al mercado de Hong Kong.

El estudio de entrevistas a exportadores directos, productores locales y representantes institucionales de FEDEXPOR, PROECUADOR y Agrocalidad determinó que las principales barreras a la internacionalización de MIPYMES agrícolas no se encuentran en la producción, sino en barreras comerciales, regulatorias, logísticas y gerenciales de exportación, como el desconocimiento de procesos, la dependencia de intermediarios, la falta de experiencia exportadora y la falta de una estrategia.

Además, el diagnóstico institucional usando la metodología Ruta PROECUADOR, que la califica en color rojo, muestra que la empresa aún no tiene las condiciones mínimas para ser exportadora directa, lo que refuerza la necesidad de una estrategia planificada, escalonada y en estándares internacionales.

Desde la perspectiva del mercado objetivo, Hong Kong se consolida como un destino estratégico por su régimen de libre comercio, su infraestructura logística de clase mundial, su alto poder adquisitivo y su rol como plataforma de reexportación hacia Asia, factores respaldados por información de International Trade Centre, TradeMap y Market Access Map. Adicionalmente, los consumidores asiáticos valoran de manera creciente atributos como la trazabilidad, la sostenibilidad, la inocuidad alimentaria y el cumplimiento de certificaciones, elementos que pueden convertirse en ventajas competitivas para la pitahaya amarilla ecuatoriana.

En ese sentido, la propuesta estratégica busca convertir el modelo actual de comercialización indirecta de Dragonfruit Export S.A. en un proceso de internacionalización directa, con sus componentes logísticos, comerciales,

normativos y de sostenibilidad, para mejorar su competitividad, disminuir la dependencia de intermediarios y reforzar su presencia en el mercado de Hong Kong.

3.2. Objetivo de la propuesta

Desarrollar una estrategia integral de internacionalización que permita a Dragonfruit Export S.A. ingresar directamente al mercado de Hong Kong, fortaleciendo sus capacidades logísticas, comerciales, regulatorias y de sostenibilidad para mejorar su competitividad, rentabilidad y autonomía exportadora.

3.3 Objetivos específicos de la propuesta

- Fortalecer los procesos logísticos y productivos de la empresa, ajustándolos a las normas para exportar pitahaya fresca a Hong Kong.
- Crear una estrategia de marketing y ventas internacionales para posicionar el producto en el mercado asiático, adaptándose al consumidor hongkonés.
- Garantizar el cumplimiento normativo y fitosanitario, según lo estipulado por Agrocalidad y autoridades del mercado destino.
- Integrar criterios de sostenibilidad, trazabilidad e inocuidad como valores agregados, muy apreciados en los mercados asiáticos y en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Disminuir la dependencia de intermediarios, involucrando directamente a la empresa en cadenas internacionales de valor.

3.4. Componentes de la estrategia integral de internacionalización

La estrategia integral de internacionalización para Dragonfruit Export S.A. se basa en el diagnóstico del Capítulo 2, en el cual se identificaron restricciones logísticas, comerciales, regulatorias y falta de experiencia exportadora que limitan el acceso directo a mercados internacionales. En ese sentido, la propuesta de enfoque integral adopta múltiples componentes estratégicos, que buscan fortalecer las capacidades internas de la empresa y permitir su incursión gradual en el mercado de Hong Kong.

La caracterización de estos elementos viene dada tanto por las características del producto, en este caso la pitahaya amarilla, muy perecedera y sometida a controles sanitarios— como a las exigencias del mercado al que va destinado: la calidad, la trazabilidad, la sostenibilidad y el cumplimiento de la normativa. También se toman en cuenta las recomendaciones técnicas y regulaciones de organismos especializados en comercio exterior, sanidad agropecuaria y promoción de exportaciones, como Agrocalidad, PROECUADOR y FEDEXPOR.

En ese marco, la estrategia se estructura en cuatro ejes interdependientes: logístico y operativo; comercial y de marketing internacional; regulatorio y certificaciones fitosanitarias; y sostenibilidad y trazabilidad. Cada uno de ellos tiene un rol en el proceso exportador y en conjunto permiten dar solución estructurada a las brechas encontradas, evitando soluciones aisladas o desarticuladas.

3.4.1. Componente logístico y operativo

El componente logístico y operativo constituye la base del proceso de internacionalización de Dragonfruit Export S.A., debido a la naturaleza perecedera de la pitahaya amarilla y la necesidad de garantizar que el producto llegue al mercado de destino en condiciones óptimas de calidad e inocuidad. Este componente se enfoca en fortalecer los procesos internos de manejo del producto, así como la articulación con la infraestructura logística y fitosanitaria disponible, así sea en origen como en destino.

3.4.1.1. Manejo poscosecha y acondicionamiento de pitahaya amarilla

El manejo poscosecha y acondicionamiento de la pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) comprende las prácticas técnicas que se aplican al fruto después de ser cosechado, con el fin de conservar su calidad, reducir pérdidas y mantener sus características físicas, fisiológicas y sanitarias hasta el momento de la venta. Esto se debe a que la pitahaya es una fruta no climatérica, no madura después de cosechada, por lo que el manejo en poscosecha determina su vida útil y aceptación en mercados internacionales exigentes como Hong Kong.

Debido a que la pitahaya es un fruto no climatérico, no continúa su proceso de maduración una vez cosechada, por lo que un manejo adecuado en esta etapa resulta determinante para su vida útil y aceptación en mercados internacionales exigentes como Hong Kong

Figura 4: Escala de maduración y brix de pitahaya amarilla Palora



Nota. Escala de maduración y grados Brix de pitahaya amarilla Palora. Fuente: Adaptado de Pitaworld (2026)

Después de la cosecha, el fruto continúa vivo con procesos fisiológicos como la respiración y la transpiración. La respiración gasta progresivamente las reservas y la transpiración deshidrata la cáscara. Cuando estos procesos se ven favorecidos por condiciones inadecuadas de manipulación —altas temperaturas, baja humedad relativa o manipulación excesiva— se produce deshidratación, pérdida de firmeza y se deteriora la calidad comercial (Instituto Colombiano Agropecuario [ICA], s. f.). Por eso, el control de las condiciones ambientales y de manipulación física del fruto es determinante para conservar sus características comerciales.

El proceso poscosecha se inicia con la selección, que consiste en separar los frutos dañados mecánica, fisiológica o fitosanitariamente. Esta práctica evita la contaminación cruzada y garantiza que solo frutos en condiciones óptimas sigan en el proceso de acondicionamiento. La elección se puede hacer tanto en el campo como en el centro de acopio, eligiendo frutos sanos, firmes, limpios y uniformes en apariencia, de acuerdo con los criterios técnicos que se definan en la normativa ecuatoriana vigente.

Adicional a esto, se realiza el desespinado, una práctica propia de la pitahaya amarilla, que implica retirar las espinas de la cáscara. Esta práctica es determinante para evitar daños mecánicos entre frutos durante la manipulación, empaque y transporte y mejorar la presentación del producto. El desespinado se realiza en seco y con herramientas que no dañen la piel del fruto.

Figura 5: *Aplicación de ozono en el tratamiento postcosecha de la pitahaya amarilla.*



Nota. La imagen muestra el proceso de manipulación y tratamiento postcosecha de la pitahaya amarilla en un centro de acopio, mediante el uso de ozono gaseoso como método de desinfección para el control fitosanitario. Fuente: Blue Shark S.A. (s. f.).

El lavado y la desinfección son parte del acondicionamiento y sirven para remover suciedad superficial y disminuir la carga microbiana en la cáscara. Estas prácticas impactan en la inocuidad del producto y en el cumplimiento de las normas fitosanitarias para la exportación. En sistemas tecnificados se puede complementar el lavado con tecnologías alternativas como el ozono gaseoso, un desinfectante sin dejar residuos químicos, reforzando la seguridad alimentaria del producto (Blue Shark S.A., s. f.).

Después del lavado y la desinfección, el fruto debe someterse al secado para eliminar la humedad superficial que puede favorecer la aparición de hongos en el almacenamiento y el transporte. El secado se hace al aire libre o ventilado, en locales limpios, protegidos del sol directo y en condiciones controladas de higiene.

Figura 6: *Esquema de las áreas operativas de un centro de acopio de pitahaya para exportación.*



Nota. La imagen muestra el proceso de revisión, selección y acondicionamiento de pitahaya amarilla realizado por personal técnico como parte del control fitosanitario en centros de acopio. **Fuente:** Tomado de Agrocaldidad (2024).

A continuación, es la clasificación donde los frutos se separan por tamaño, peso, color y apariencia externa. Esta etapa homogeneiza el producto, facilita su manipulación posterior y ayuda a dar una mejor presentación comercial, muy apreciada en mercados asiáticos.

No obstante, el empaque es la última etapa del acondicionamiento poscosecha. Éste ha de defender el fruto contra daños mecánicos, vibraciones e impactos durante la manipulación y transporte. Para ello generalmente se emplean cajas de cartón corrugado o canastillas plásticas y separadores o mallas individuales que disminuyen la fricción entre frutos y contribuyen a mantener su integridad física (ICA, s. f.). Un buen embalaje protege el producto y aumenta su valor en el mercado de destino.

Figura 7: *Empaque de pitahaya amarilla ecuatoriana para exportación, con protección individual del fruto.*



Nota. Empaque de pitahaya amarilla ecuatoriana para exportación, con protección individual del fruto. Fuente: FreshPlaza (2024).

Finalmente, para exportar pitahaya amarilla a mercados internacionales, la fruta debe ser almacenada en condiciones específicas de temperatura y humedad. Diversos estudios señalan que la pitahaya debe almacenarse a una temperatura de 8 ± 2 °C y una humedad relativa entre 72 % y 92 % para reducir la tasa respiratoria, evitar la deshidratación de la cáscara y extender su vida útil en transporte y comercialización. Además, se determina que la fruta para exportación debe tener una madurez comercial 4 (15 % a 25 % de color amarillo), lo que garantiza el equilibrio entre firmeza, sabor y resistencia al manipuleo logístico (Jiménez, 2017). El cumplimiento de estas condiciones de conservación y maduración es esencial para asegurar la conservación de la calidad física, sensorial y sanitaria de la pitahaya amarilla durante la cadena logística internacional. Consecuentemente el buen manejo poscosecha no solo disminuye pérdidas económicas, sino que también mejora la competitividad del producto ecuatoriano frente a mercados como Hong Kong, donde la frescura, inocuidad y presentación del fruto son factores decisivos para su aceptación en el mercado.

3.4.1.2. Centros de acopio y control fitosanitario.

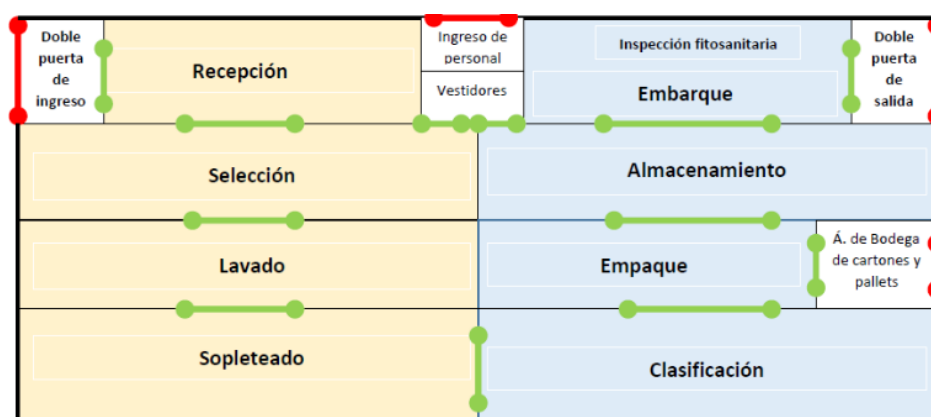
Dentro del componente logístico y operativo de la estrategia de internacionalización, los centros de acopio cumplen un rol determinante en la preparación de la pitahaya amarilla destinada a mercados internacionales exigentes como Hong Kong. Estas infraestructuras constituyen el espacio donde se concentran las actividades de acondicionamiento, control fitosanitario y organización logística, permitiendo asegurar la inocuidad, calidad y trazabilidad del producto antes de su exportación.

De acuerdo con la Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya, elaborada por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD, 2024), el diseño y funcionamiento de estos centros debe responder a un flujo operativo claramente definido, basado en la separación física y funcional entre áreas sucias y áreas limpias. Esta diferenciación tiene como objetivo prevenir la contaminación cruzada, garantizar condiciones higiénico-sanitarias adecuadas y cumplir con los protocolos fitosanitarios exigidos tanto a nivel nacional como por los mercados de destino.

La zona sucia es la etapa inicial, en la cual se realiza la recepción, selección, lavado y sopleteo de la pitahaya. En esta zona se eliminan basuras, restos vegetales y posibles contaminantes externos, además se descartan frutos dañados fisiológicamente o por plagas y enfermedades. Estos procesos son los procesos que garantizan que solo la fruta que cumpla los estándares mínimos de calidad siga en la línea de acondicionamiento.

Por otro lado, los frutos clasificados se dirigen al área limpia, para procesos de mayor sensibilidad sanitaria. Aquí se lleva a cabo la clasificación, el envasado, el almacenamiento temporal y la inspección fitosanitaria, en condiciones rigurosas de higiene y control. La inspección fitosanitaria, por personal autorizado de AGROCALIDAD, es un requisito obligatorio previo al embarque y verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Manual de Certificación Fitosanitaria para la Exportación de Pitahaya y los protocolos específicos exigidos por los mercados internacionales.

Figura 8: Esquema y flujo operativo de un centro de acopio para pitahaya amarilla.



Nota. Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya, basada en el Manual de Certificación Fitosanitaria de Pitahaya para Exportación, Resolución N.º 244. **Fuente.** Tomado de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD (2024).

Figura 9: Esquema de las diferentes áreas de un centro de acopio de pitahaya.

	Puerta Exterior
	Puerta Interior
	Sistema Doble Puerta
	Área Sucia
	Área Limpia

Nota. Guía de Requerimientos Técnicos para Centros de Acopio de Pitahaya, basada en el Manual de Certificación Fitosanitaria de Pitahaya para Exportación, Resolución N.º 244. **Fuente.** Tomado de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – AGROCALIDAD (2024).

Como se puede observar en la figura 8 y 9, el flujo operativo del centro de acopio se realiza de manera secuencial y controlada, de ese modo que el producto vaya avanzando en condiciones de mayor control sanitario. Así, cumplen con los requisitos legales y, también mejora la eficiencia operativa, reducen pérdidas poscosecha y mantiene la calidad del fruto en el proceso de manipulación.

En la internacionalización directa hacia Hong Kong, la implementación adecuada de centros de acopio tecnificados es un factor estratégico para empresas como Dragonfruit Export S.A., al ajustarse a los estándares de inocuidad, empaque y trazabilidad que los compradores asiáticos aprecian. Además, permite la inserción del producto en cadenas logísticas internacionales más eficientes y confiables, disminuyendo riesgos operativos y mejorando la competitividad de la empresa en el mercado destino.

Por lo tanto, el fortalecimiento o adecuación de los centros de acopio a la normativa vigente de AGROCALIDAD es un eslabón estratégico en la cadena logística y operativa planteada, para establecer las bases de una exportación sostenible, segura y acorde a las exigencias del mercado internacional de fruta fresca.

3.4.1.3. Transporte internacional y cadena logística Ecuador–Hong Kong

El transporte internacional es uno de los factores logísticos más importantes en la internacionalización de la pitahaya amarilla hacia mercados lejanos como Hong Kong, por la perecibilidad del producto y la necesidad de mantener su calidad durante todo el proceso logístico. Aquí es donde la elección del medio de transporte y del Incoterm correcto marca la diferencia en los costos, riesgos y obligaciones de la empresa exportadora.

Para exportar pitahaya amarilla desde Ecuador a Hong Kong, el transporte aéreo es la mejor opción en una primera fase de internacionalización por los tiempos de tránsito y los requerimientos de frescura del mercado asiático. Según datos de PROECUADOR (2018), el tiempo estimado de envío aéreo desde los aeropuertos internacionales de Quito o Guayaquil a Hong Kong es de 2 a 3 días, lo que disminuye el riesgo de deterioro del fruto en comparación con el transporte marítimo, que puede tomar hasta 35 o 40 días.

Por lo tanto, la estrategia logística planteada utiliza el Incoterm FOB (Free On Board), en el cual Dragonfruit Export S.A. se hace responsable del producto hasta el punto de embarque convenido. En el transporte aéreo significa que la empresa es responsable de la pitahaya amarilla hasta que la mercancía se entrega y se carga en el avión en el aeropuerto de origen; a partir de ese momento los riesgos y costos se transfieren al comprador internacional.

La utilización del Incoterm FOB es más favorable para Dragonfruit Export S.A., ya que disminuye la carga económica y logística del transporte internacional, haciéndose responsable solo de los costos logísticos en origen: producción, acondicionamiento, transporte interno, despacho aduanero y entrega en terminal aéreo. Así, la empresa se ahorra los altos costos de flete aéreo internacional y seguro de carga, que pueden representar una parte importante del costo total.

Operacionalmente, la cadena logística en términos FOB se inicia en los centros de acopio certificados, en donde la pitahaya es seleccionada, empacada y acondicionada de acuerdo a las exigencias fitosanitarias exigidas por la autoridad competente. Luego, el producto es transportado vía terrestre al aeropuerto de partida, siempre manteniendo la cadena de frío (8 ± 2 °C) para reducir la tasa respiratoria del fruto y conservar su calidad hasta el momento del embarque (Jiménez, 2017).

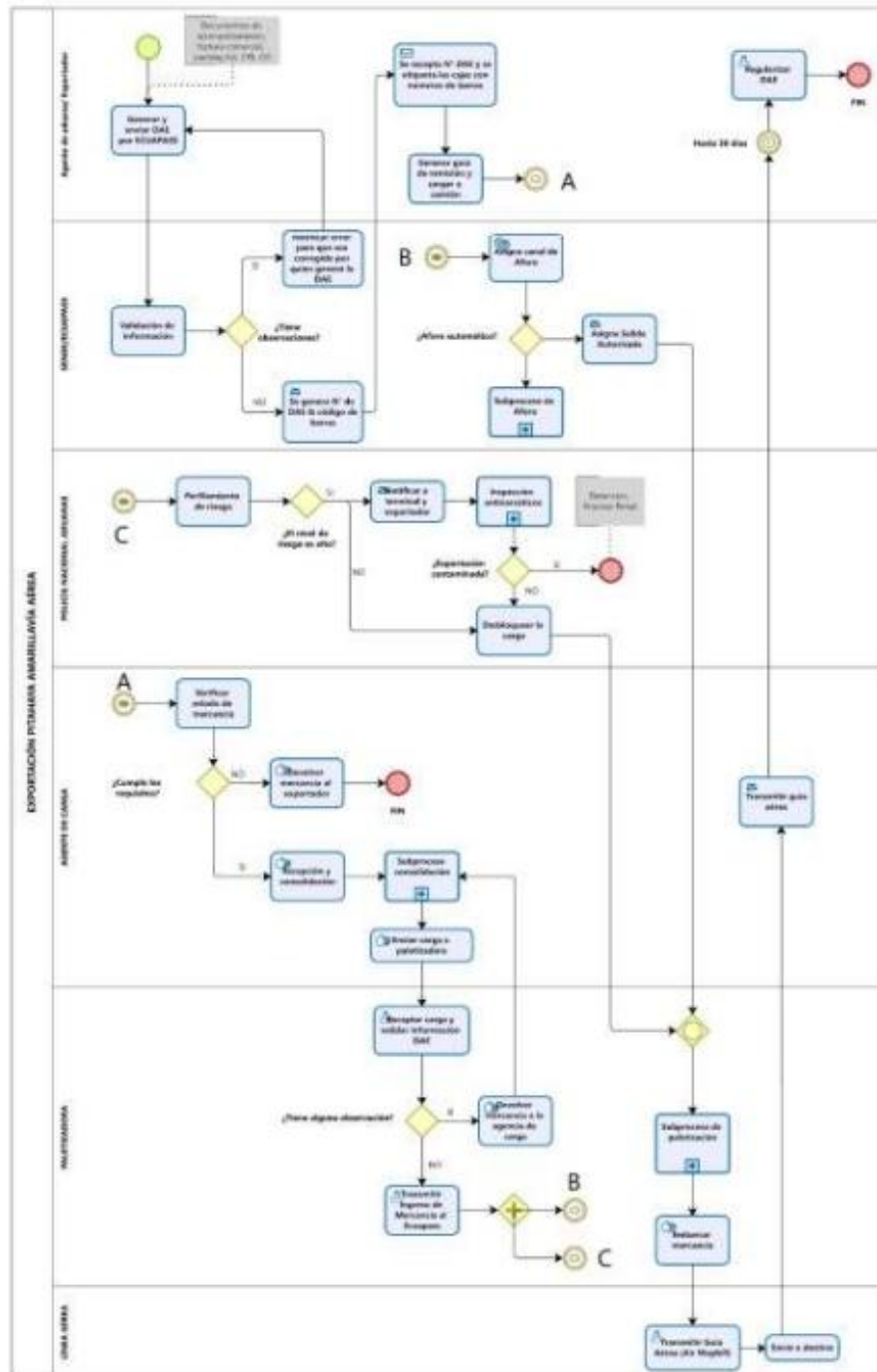
Una vez que la carga llega a la zona primaria del aeropuerto, se llevan a cabo los controles documentales y fitosanitarios, verificando la Declaración Aduanera de Exportación y el control por parte de Agrocalidad. Una vez finalizado este proceso, la carga se consolida y se entrega al transportista aéreo nombrado por el comprador, momento en el que el riesgo se transfiere según el Incoterm FOB.

La designación de Hong Kong como mercado objetivo se apoya en la eficiencia logística del territorio. De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico (LPI) del Banco Mundial, Hong Kong siempre se encuentra entre los países con mejor

desempeño logístico del mundo, gracias a la calidad de su infraestructura aeroportuaria, eficiencia del despacho aduanero y confiabilidad de los servicios logísticos (Banco Mundial, 2023). Estas condiciones hacen posible que, aunque el exportador se responsabilice el transporte internacional, la mercancía se incorpore a una cadena logística eficiente en destino.

Para Dragonfruit Export S.A., el transporte aéreo en términos Incoterm FOB puede representar una opción inicial para empezar a exportar directamente a Hong Kong, disminuyendo los costos logísticos asumidos, reduciendo la exposición a riesgos internacionales y permitiendo negociar con importadores experimentados y con redes logísticas establecidas. Así, el transporte internacional deja de ser una función y se convierte en una palanca de sostenibilidad y competitividad en el proceso de internacionalización.

Figura 10: *Flujo operativo y control fitosanitario en centros de acopio de pitahaya.*



Nota El esquema muestra las etapas del proceso de recepción, selección, acondicionamiento e inspección fitosanitaria de la pitahaya amarilla en centros de acopio autorizados, conforme a los lineamientos establecidos por la autoridad sanitaria ecuatoriana. **Fuente.** Adaptado de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (2024).

3.4.2. Componente comercial y de marketing internacional

El componente comercial y de marketing internacional es un eslabón estratégico en el proceso de internacionalización de Dragonfruit Export S.A., en la medida en que relaciona la oferta productiva con la demanda, los canales de distribución y el mercado meta. Mientras que el componente logístico y operativo asegura la calidad física e inocuidad del producto, el comercial busca cómo colocar la pitahaya amarilla ecuatoriana en el mercado mundial, generar relaciones comerciales sostenibles y capturar mayor valor en la cadena.

En el mercado hongkonés, altamente competitivo y con gran intermediación profesional, la internacionalización de productos agroalimentarios frescos necesita de estrategias comerciales precisas, conociendo el modelo de negocio que prevalece, identificando compradores nicho y creando una propuesta de valor diferenciada. Los importadores y distribuidores de este mercado valoran la calidad, la fiabilidad del proveedor, la trazabilidad, la imagen y el cumplimiento normativo como principales atributos que determinan la compra.

Adicionalmente, el marketing internacional sirve de apoyo a la estrategia comercial, dando visibilidad al exportador, validando inicialmente al proveedor y creando una imagen profesional en el mundo online y offline. En esa línea, la combinación de estrategias B2B, marketing digital y el respaldo institucional es esencial para disminuir barreras de entrada, fortalecer el poder de negociación y avanzar hacia la internacionalización directa, gradual y sostenible.

Por lo tanto, el presente componente sienta las bases para el diseño de estrategias de negocios y marketing internacional para el mercado de Hong Kong, en sintonía con las capacidades de Dragonfruit Export S.A. y las exigencias del comercio internacional de fruta fresca.

3.4.2.1. Estrategia comercial internacional orientada al mercado hongkonés.

La estrategia comercial para la inserción de la pitahaya amarilla en Hong Kong se fundamenta en el modelo de negocio business to business (B2B). Esta decisión no

es al azar, sino que responde a la estructura propia de un mercado donde la intermediación profesional constituye el principal acceso para productos agroalimentarios importados. De acuerdo con el Hong Kong Trade Development Council (2023), la mayor parte de las transacciones de frutas frescas se canaliza a través de importadores mayoristas y distribuidores especializados, quienes actúan como el vínculo esencial entre los exportadores y los canales minoristas, el sector hotelero y los servicios de alimentación (food service).

Por lo tanto en B2B, la ventaja competitiva de Dragonfruit Export S.A. no se limita a la calidad intrínseca de la pitahaya amarilla, sino también en la capacidad de proyectarse como un socio comercial confiable y consistente. Ya que objetivamente en el comercio internacional asiático, la confianza y la reputación empresarial constituyen activos estratégicos que influyen directamente en la fidelización de las relaciones comerciales. Estudios sobre prácticas comerciales en Asia señalan que los compradores priorizan proveedores capaces de demostrar estabilidad, cumplimiento normativo y previsibilidad en el suministro, especialmente en productos perecederos (International Trade Centre, 2022).

En este sentido, la estrategia comercial propuesta se estructura sobre tres pilares estratégicos interrelacionados, orientados a reducir la percepción de riesgo del comprador hongkonés y fortalecer la sostenibilidad de la relación comercial.

En primer lugar, la garantía de sostenibilidad operativa se refiere a la capacidad de la empresa para asegurar un flujo constante de producto que cumpla estrictamente con los protocolos fitosanitarios y de calidad exigidos por el mercado de destino. En mercados como Hong Kong, donde la seguridad alimentaria es un factor crítico, la consistencia en el cumplimiento normativo constituye un requisito indispensable para mantener relaciones comerciales estables y acceder de manera recurrente a los canales de distribución (HKTDC, 2023).

En segundo lugar, la excelencia en la respuesta logística se vincula con la claridad y eficiencia en los términos de negociación internacional. El uso estratégico de Incoterms adecuados permite delimitar responsabilidades, reducir incertidumbre y facilitar la toma de decisiones por parte del importador. En un entorno B2B, la transparencia logística y la previsibilidad en la entrega son elementos que fortalecen la confianza y mejoran la percepción del proveedor como un actor profesional dentro de la cadena de suministro (International Trade Center, 2020).

Finalmente, la fidelización y el relacionamiento comercial constituyen el eje central de la estrategia. A diferencia de operaciones puntuales orientadas al corto plazo, el mercado hongkonés favorece relaciones de largo plazo basadas en la continuidad del suministro y en la comunicación fluida entre las partes. Considerando que la pitahaya amarilla es un producto altamente perecedero, la estabilidad de la relación comercial se convierte en una herramienta clave para mitigar riesgos operativos, optimizar la planificación logística y asegurar márgenes de rentabilidad sostenibles en el tiempo.

En conjunto, esta estrategia comercial B2B permite a Dragonfruit Export S.A. posicionarse no solo como un proveedor de fruta fresca, sino como un aliado estratégico dentro de la cadena de valor internacional, alineado con las dinámicas comerciales y culturales del mercado hongkonés.

3.4.2.2. Marketing digital como herramienta de acceso a compradores internacionales

La estrategia de marketing digital internacional es una herramienta para apoyar la inserción comercial de la pitahaya amarilla ecuatoriana en el mercado de Hong Kong, en donde los procesos de búsqueda, evaluación y selección de proveedores se realizan cada vez más a través de medios digitales. En el comercio internacional agroalimentario, el marketing digital no reemplaza la negociación, pero es la herramienta para crear visibilidad, credibilidad y confianza anticipada entre exportadores e importadores.

Según el International Trade Centre, las pymes exportadoras hacen cada vez más uso de instrumentos digitales para disminuir los costos de entrada a mercados, encontrar clientes y mejorar su posicionamiento global, especialmente en mercados asiáticos en los que la distancia geográfica dificulta el contacto presencial frecuente (ITC, 2022).

Presencia digital institucional como base de la estrategia.

Como punto de partida de la estrategia de marketing digital internacional, se plantea el fortalecimiento de la presencia institucional de Dragonfruit Export S.A. en entornos digitales. En mercados B2B como el hongkonés, los importadores valoran especialmente la disponibilidad de información clara, técnica y verificable sobre el proveedor y su producto, la cual suele constituir el primer criterio de evaluación antes de iniciar un contacto comercial.

Un sitio web corporativo en idioma inglés, con una estructura profesional y orientada al comercio internacional, permite presentar de manera ordenada aspectos como la descripción del producto, el origen, las certificaciones, los procesos de calidad y los datos de contacto comercial. Este tipo de herramienta digital cumple una función clave al transmitir profesionalismo y reducir la incertidumbre inicial del comprador.

De acuerdo con el Hong Kong Trade Development Council, los compradores internacionales utilizan los sitios web corporativos como uno de los principales mecanismos de validación preliminar, particularmente en el sector de alimentos frescos importados, donde la confianza en el proveedor resulta determinante para avanzar hacia una negociación formal (HKTDC, 2023). Bajo esta lógica, la presencia digital institucional actúa como una carta de presentación estratégica que influye directamente en la percepción de confiabilidad del exportador.

Figura 11: Representación visual de la estrategia comercial B2B en el portal web de Dragonfruit Export S.A.



Nota. La figura ilustra el enfoque estratégico de la empresa hacia importadores mayoristas en Hong Kong. El flujo del canal de distribución se basa en datos de Hong Kong Trade Development Council (2023). Fuente. Elaboración propia con ayuda de Inteligencia Artificial Gemini.

Plataformas digitales y apoyo institucional para la promoción internacional.

La estrategia de acceso al mercado de Hong Kong para la pitahaya amarilla ecuatoriana se apoya en la utilización de canales de comercialización indirectos especializados, acordes con la estructura del mercado y con la etapa de

internacionalización de Dragonfruit Export S.A. Este enfoque estratégico permite un posicionamiento progresivo, minimizando riesgos comerciales y operativos asociados a mercados lejanos y altamente competitivos.

El canal prioritario corresponde a importadores y distribuidores especializados en frutas frescas, quienes concentran funciones clave de almacenamiento, distribución y abastecimiento hacia supermercados, tiendas especializadas, hoteles y restaurantes. Estos actores no solo facilitan el acceso al mercado final, sino que también actúan como filtros de calidad y cumplimiento normativo, aspectos altamente valorados en el mercado hongkonés (Hong Kong Trade Development Council, 2023).

De manera complementaria, el acceso a compradores se fortalece mediante el uso de plataformas digitales de comercio internacional y herramientas de inteligencia comercial, las cuales permiten identificar importadores activos, analizar tendencias de demanda y orientar la prospección comercial de forma más eficiente. Este tipo de canales resulta especialmente relevante para empresas que buscan reducir costos de entrada y ampliar su alcance internacional sin depender exclusivamente de presencia física en el mercado destino (International Trade Centre, 2024).

Asimismo, el acompañamiento institucional cumple un rol estratégico en la etapa de inserción comercial. La participación en ruedas de negocio, ferias internacionales y misiones comerciales —presenciales o virtuales— organizadas con el apoyo de PROECUADOR y FEDEXPOR facilita el contacto con compradores previamente calificados y contribuye a fortalecer la credibilidad del exportador ecuatoriano en el mercado hongkonés.

En conjunto, la combinación de importadores especializados, canales digitales B2B y apoyo institucional permite estructurar una estrategia de comercialización coherente con las características del mercado de destino, favoreciendo una internacionalización directa gradual, sostenible y alineada con las capacidades actuales de Dragonfruit Export S.A.

Figura 12: *Feria Asia Fruit Logística, Bangkok*



Nota. La imagen muestra la participación de empresas exportadoras en la feria internacional Asia Fruit Logística, uno de los principales espacios de promoción y networking para el comercio de frutas frescas en Asia. Este tipo de eventos facilita el contacto directo entre productores, exportadores, importadores y distribuidores, contribuyendo al posicionamiento de productos agroalimentarios en mercados internacionales y al establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo.

Fuente: El Universo, (2022).

3.4.2.4. Estrategia de posicionamiento digital internacional.

La estrategia de posicionamiento internacional de la pitahaya amarilla ecuatoriana en el mercado de Hong Kong se orienta a ubicar el producto dentro del segmento premium de frutas exóticas, destacando atributos diferenciadores que van más allá del precio y que responden a las preferencias del consumidor y del comprador profesional en este mercado.

A diferencia de una estrategia basada en volumen, el posicionamiento propuesto se fundamenta en la creación de valor, aprovechando características intrínsecas del producto y del país de origen. Diversos estudios de mercado señalan que los consumidores hongkoneses y los importadores especializados valoran especialmente la calidad constante, la presentación, la seguridad alimentaria y el origen del producto, factores que influyen directamente en la disposición a pagar precios superiores por frutas frescas importadas (Hong Kong Trade Development Council, 2023).

Desde esta perspectiva, la pitahaya amarilla ecuatoriana puede posicionarse como un producto exótico de alta calidad, asociado a un origen tropical reconocido, a prácticas agrícolas responsables y al cumplimiento de estándares internacionales.

El origen amazónico del producto constituye un elemento narrativo y comercial relevante, ya que permite diferenciarlo frente a otros países productores y reforzar su carácter distintivo dentro del mercado asiático.

Asimismo, el posicionamiento internacional se apoya en la trazabilidad y la confiabilidad del proveedor, aspectos clave para los compradores B2B en Hong Kong. La capacidad de Dragonfruit Export S.A. para garantizar información clara sobre el origen, los procesos productivos y el cumplimiento fitosanitario fortalece su imagen como proveedor profesional y reduce la percepción de riesgo en la relación comercial. En mercados altamente competitivos, esta confianza se convierte en un factor determinante para la continuidad de las compras y la consolidación de relaciones de largo plazo (International Trade Center, 2022).

De manera complementaria, la estrategia de posicionamiento se refuerza a través de una imagen corporativa coherente y consistente en los distintos puntos de contacto con el mercado, tanto físicos como digitales. La alineación entre el discurso comercial, la presentación del producto y la presencia digital contribuye a proyectar una identidad clara y profesional, acorde con las expectativas del mercado hongkonés.

En consecuencia, el posicionamiento internacional de Dragonfruit Export S.A. no se limita a la comercialización de pitahaya amarilla como un producto agrícola, sino que busca consolidarla como una marca asociada a calidad, confianza y diferenciación, capaz de competir en el segmento premium de frutas exóticas y de sostener su presencia en el mercado de Hong Kong en el mediano y largo plazo.

Figura 13: *Posicionamiento internacional de la pitahaya amarilla ecuatoriana en el mercado de Hong Kong*



Nota. Imagen generada mediante inteligencia artificial con fines ilustrativos y referenciales, utilizada para representar de manera conceptual el posicionamiento

esperado del producto en el segmento premium de frutas exóticas del mercado hongkonés. La imagen no corresponde a una situación real, sino que apoya visualmente la propuesta estratégica de marketing internacional desarrollada en el presente estudio. Fuente: Elaboración propia mediante herramienta de generación de imágenes por inteligencia artificial (2026).

3.4.3. Componente normativo y de certificaciones fitosanitarias

El componente normativo y de certificaciones fitosanitarias son cruciales y determinantes dentro de la estrategia de internacionalización de Dragonfruit Export S.A., ya que garantiza que la exportación de pitahaya amarilla hacia el mercado de Hong Kong se realice en cumplimiento de los marcos legales, sanitarios y técnicos exigidos tanto por el país de origen como por el mercado de destino. En el comercio internacional de productos agrícolas frescos, el cumplimiento normativo no solo responde a una obligación legal, sino que se configura como un factor clave de acceso, permanencia y competitividad en los mercados internacionales.

En mercados altamente regulados y exigentes como Hong Kong, las autoridades sanitarias y los importadores priorizan el ingreso de productos que cuenten con respaldo institucional, trazabilidad verificable y certificaciones reconocidas, capaces de garantizar la inocuidad alimentaria y la protección fitosanitaria. En este sentido, la normativa sanitaria se convierte en un mecanismo de control, pero también en un instrumento de generación de confianza comercial, especialmente en relaciones de negocio a negocio (B2B).

Desde el punto de vista del país exportador, el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios se canaliza a través de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zootécnico, entidad responsable de controlar, certificar y regular la producción, acondicionamiento y exportación de la pitahaya amarilla. La aplicación adecuada de los procedimientos que esta autoridad establece garantiza la sanidad vegetal del producto y la transparencia del proceso exportador, condiciones para su aceptación en el mercado internacional.

Bajo este enfoque, el componente normativo y de certificaciones fitosanitarias no se limita a describir trámites administrativos, sino que analiza el marco regulatorio como un soporte estratégico de la internacionalización, capaz de fortalecer la imagen del exportador, reducir riesgos comerciales y facilitar el acceso sostenido al mercado de Hong Kong. En consecuencia, este componente se estructura en tres

apartados: los requisitos fitosanitarios para la exportación de pitahaya amarilla; las certificaciones obligatorias y voluntarias que fortalecen la competitividad del producto; y la articulación institucional que respalda el proceso exportador.

Requisitos fitosanitarios para la exportación de pitahaya amarilla.

El cumplimiento de los requisitos fitosanitarios constituye una condición indispensable para la exportación de pitahaya amarilla hacia mercados internacionales exigentes como Hong Kong. Estos requisitos tienen como objetivo garantizar la sanidad vegetal, la inocuidad del producto y la protección fitosanitaria del país importador, elementos que inciden directamente en la aceptación del producto y en la continuidad de las relaciones comerciales.

En el Ecuador, la autoridad competente en materia de sanidad vegetal es la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), entidad encargada de regular, supervisar y certificar los procesos asociados a la producción, acondicionamiento y exportación de productos agrícolas. El cumplimiento de las disposiciones emitidas por esta institución es obligatorio para la obtención del Certificado Fitosanitario de Exportación, documento que respalda oficialmente que la pitahaya amarilla cumple con los requisitos sanitarios establecidos por el mercado de destino.

Como requisito previo, el operador exportador debe encontrarse registrado en los sistemas oficiales de gestión y control, entre ellos el Sistema GUIA y la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE), plataformas que permiten la trazabilidad de los procesos fitosanitarios y de comercio exterior. Estos sistemas centralizan la información relacionada con las solicitudes de inspección, certificación y transmisión de datos hacia las autoridades del país importador, fortaleciendo la transparencia y el control institucional del proceso exportador.

De acuerdo con los protocolos vigentes, y en función de las exigencias del país importador, la pitahaya amarilla puede estar sujeta a la aplicación de tratamientos fitosanitarios específicos, tales como tratamientos térmicos, secado industrial o fumigación. Dichos tratamientos deben ser realizados por empresas autorizadas por Agrocalidad y debidamente documentados, formando parte del expediente técnico que respalda el envío. El cumplimiento de estos tratamientos constituye un requisito previo a la inspección fitosanitaria oficial.

Una vez cumplidas estas condiciones, el exportador debe gestionar la solicitud de inspección fitosanitaria a través del sistema GUIA. Esta solicitud es evaluada por

técnicos de Agrocalidad, quienes programan la inspección en el sitio donde se encuentra el producto, ya sea en centros de acopio o instalaciones autorizadas. La inspección fitosanitaria tiene como finalidad verificar la ausencia de plagas cuarentenarias, el cumplimiento de los requisitos sanitarios y la conformidad del producto con los protocolos establecidos.

Como resultado de la inspección, el inspector emite un dictamen fitosanitario, el cual puede ser aprobatorio o desaprobatorio. Únicamente los envíos que obtienen un dictamen favorable pueden continuar con el proceso de certificación. Posteriormente, el operador debe gestionar el pago del servicio de inspección a través del sistema PROMEFI, plataforma vinculada al Programa de Medidas Fitosanitarias para la Exportación de Pitahaya, lo que refuerza el control y la trazabilidad institucional del proceso.

Con el dictamen aprobatorio y la factura correspondiente, el exportador puede solicitar la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) mediante el módulo de certificación fitosanitaria del sistema GUIA. Esta solicitud atraviesa una fase de revisión documental y financiera, tras la cual se autoriza la emisión del certificado. El CFE se transmite electrónicamente al país importador, facilitando los controles en destino y reduciendo los tiempos administrativos; adicionalmente, el exportador puede obtener una copia física del documento para fines documentales. Desde una perspectiva estratégica, el cumplimiento riguroso los requisitos fitosanitarios no solo habilitan legalmente el acceso al mercado de Hong Kong, sino que constituyen un elemento clave de confianza comercial. Para los importadores internacionales, la certificación fitosanitaria representa una garantía de calidad, inocuidad y cumplimiento normativo, factores que influyen directamente en la decisión de compra y en la consolidación de relaciones comerciales sostenibles (Agrocalidad, 2024; FAO, 2023; IPPC, 2022).

Certificaciones obligatorias y voluntarias (BPA, GLOBAL G.A.P., HACCP)

En el comercio internacional de productos frescos, la competitividad de Dragonfruit Export S.A. está fuertemente vinculada a la capacidad de demostrar, mediante estándares verificables, la inocuidad y calidad de su oferta, ya que las certificaciones actúan como un lenguaje universal de confianza entre el exportador ecuatoriano y los importadores en Hong Kong.

Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) - El estándar nacional obligatorio

Las Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) son el estándar nacional obligatorio para los agricultores que quieran exportar. Según la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (2024), la certificación BPA busca asegurar que desde la producción primaria se controlen en forma sistemática los riesgos químicos, físicos y biológicos que puedan comprometer la inocuidad del producto.

Para la pitahaya amarilla de Palora, la certificación BPA garantiza que las prácticas agrícolas certificadas cumplen con criterios de uso responsable de insumos, manejo apropiado del cultivo, higiene en las prácticas agrícolas y protección ambiental. Además, esta certificación es la base del sistema de trazabilidad, ya que permite conocer el origen de cada lote de producción y poder realizar un seguimiento en caso de alertas sanitarias.

Desde un enfoque estratégico, la BPA no debe ser conocido únicamente como un requisito legal, sino como el pilar fundamental de la confianza sanitaria, sobre el cual se construyen certificaciones de mayor alcance y se fortalece la credibilidad del exportador frente a los compradores internacionales.

Figura 14: *Requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) en Ecuador*



Nota. La imagen sintetiza los principales requisitos exigidos para la certificación en Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) en el Ecuador, incluyendo aspectos relacionados con la localización del predio, medidas higiénicas y de bioseguridad, calidad del agua, sanidad animal y control de plagas, manejo de productos veterinarios, capacitación del personal, bienestar laboral y manejo ambiental. Estos requisitos constituyen la base para garantizar la inocuidad, trazabilidad y

sostenibilidad de la producción agropecuaria destinada a mercados nacionales e internacionales.

Fuente: Adaptado de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad) y CONAVE (2024).

GLOBALG.A.P. - El pasaporte para el mercado premium

La certificación GLOBALG.A.P. es uno de los estándares más reconocidos a nivel mundial para el comercio de fruta fresca. Si bien su adopción es de carácter voluntario, en la práctica constituye un requisito de mercado, especialmente para el acceso a cadenas de supermercados, distribuidores especializados y compradores institucionales en mercados asiáticos como Hong Kong.

Este estándar internacional certifica en seguridad alimentaria, trazabilidad, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, certificando los procesos productivos con los más altos estándares de los mercados más exigentes. Según el International Trade Centre (2022), la certificación GLOBALG.A.P. disminuye el riesgo en la percepción del comprador y permite la inclusión de proveedores en las cadenas internacionales de valor.

Para empresas exportadoras como Dragonfruit Export S.A., la certificación GLOBALG.A.P. es una barrera de entrada favorable que permite diferenciarse de productores informales, ingresar a nichos premium y justificar precios superiores por una certificación de calidad y cumplimiento de estándares internacionales.

Figura 15: *Estructura de soluciones del estándar GLOBALG.A.P. para la certificación agrícola*



Nota. La imagen presenta el esquema general de las soluciones de aseguramiento agrícola del estándar GLOBALG.A.P., diferenciando entre soluciones primarias, soluciones núcleo (core solutions), complementos a las soluciones núcleo (add-ons) y otras soluciones privadas. Este enfoque integral permite garantizar la seguridad alimentaria, la trazabilidad, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social en la producción agrícola destinada a mercados internacionales. Fuente: GLOBALG.A.P. (2023).

HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)

El sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) es una herramienta para garantizar la inocuidad en las etapas poscosecha, selección, empaque y almacenamiento de la pitahaya amarilla. Si bien su uso no es siempre obligatorio en origen productivo, su aplicación en centros de acopio y acondicionamiento es altamente estratégico para la exportación.

De acuerdo con la normativa de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, el sistema HACCP es una herramienta que permite reconocer peligros específicos en la manipulación del producto (como contaminación cruzada, fallas de higiene o control de temperatura) y definir medidas preventivas para controlarlos.

En el mercado de Hong Kong, el uso de procesos basados en HACCP se llega a considerar como estándares de profesionalismo logístico y seguridad alimentaria. Disponer de este sistema refuerza la imagen del exportador como un proveedor confiable, en condiciones de asegurar que la pitahaya amarilla conserve su estatus de producto seguro desde el centro de acopio en Ecuador hasta su venta en destino.

Figura 16: *Principios del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)*



Nota. La imagen representa los principios fundamentales del sistema HACCP, orientados a la identificación y análisis de peligros, la determinación de puntos

críticos de control y la implementación de medidas preventivas para garantizar la inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena productiva. Este sistema constituye una herramienta clave para la gestión de la seguridad alimentaria en procesos de poscosecha, empaque y exportación de productos agrícolas frescos.

Fuente: Adaptado de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Salud (2020).

3.4.4. Componente de sostenibilidad y trazabilidad

En el contexto del comercio global contemporáneo, la capacidad de rastrear el origen de un producto y demostrar un impacto positivo en su entorno se ha consolidado como una ventaja competitiva crítica. En el sector agroalimentario, y particularmente en el comercio de frutas frescas hacia mercados exigentes como Hong Kong, la sostenibilidad y la trazabilidad se constituyen como atributos estratégicos que influyen directamente en la aceptación del producto y en la confianza del comprador internacional.

Para Dragonfruit Export S.A., este elemento es el compromiso de brindar no solo una fruta de calidad superior, sino una oferta ética, transparente y de talla mundial, que cumpla con las exigencias normativas, comerciales y sociales del mercado destino.

Trazabilidad integral: de la finca en Palora al mercado de Hong Kong.

La trazabilidad se define como la capacidad de seguir el rastro de un producto a lo largo de todas las etapas de producción, transformación y distribución. Según la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (2024), este proceso se basa en el registro estricto de los lotes productivos, el control fitosanitario y la documentación generada en los centros de acopio autorizados.

En la estrategia de internacionalización, la implementación de un sistema de trazabilidad digital, apoyado en el uso de códigos QR en el etiquetado individual del producto, permitiría fortalecer la transparencia del proceso exportador. A través de este sistema, los importadores en Hong Kong podrían acceder a información esencial del producto, tal como el productor y la granja de origen, las fechas de cosecha y envasado, y el cumplimiento de protocolos de seguridad alimentaria, tales como los basados en principios HACCP.

Este grado de trazabilidad ayuda a disminuir el riesgo de rechazo de carga, permite manejar alertas sanitarias que puedan surgir y genera confianza en el comprador con respecto a la seguridad alimentaria del producto, muy apreciado en mercados asiáticos (International Trade Centre, 2022).

Sostenibilidad ambiental y social en el cultivo de pitahaya amarilla.

La sostenibilidad se aborda desde una perspectiva de triple resultado (people, planet, profit), integrando dimensiones ambientales, sociales y económicas dentro de la estrategia de internacionalización. En lo ambiental, la cosecha de pitahaya amarilla se ajusta a las Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), haciendo un uso racional de agroquímicos, protegiendo el suelo y el agua y conservando el entorno natural en áreas productoras como Palora.

En la dimensión social, la cadena de valor de la pitahaya amarilla contribuye al desarrollo económico local mediante la generación de empleo rural, la contratación de mano de obra de la zona y el fortalecimiento de relaciones comerciales basadas en principios de equidad y formalidad. "Este enfoque fortalece la estabilidad de la cadena de suministro y disminuye la exposición a riesgos sociales y reputacionales, cada vez más valorados por compradores y distribuidores internacionales".

Desde el punto de vista estratégico, una cadena de suministro social y ambientalmente responsable es más resiliente y atractiva para los consumidores conscientes, especialmente en los mercados ricos como Hong Kong.

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El modelo de negocio propuesto para Dragonfruit Export S.A. se vincula de manera directa con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente con aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el crecimiento económico inclusivo y la producción responsable.

La estrategia contribuye con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al integrar pequeños y medianos productores de Palora en una cadena de exportación formal, tecnificada y de mercado internacional. Además, se conecta con el ODS 12 (Producción y consumo responsables), a través de prácticas de empaque más sostenibles, materiales biodegradables y la disminución de pérdidas poscosecha con logística de frío.

La implementación de los ODS refuerza la posición internacional de la empresa como actor de desarrollo sostenible, cada vez más apreciado en los mercados internacionales de fruta fresca.

3.5. Plan de acción para la internacionalización directa hacia Hong Kong

El plan de acción de Dragonfruit Export S.A. se plantea como un despliegue táctico-estratégico para convertir las fortalezas competitivas de la pitahaya amarilla de Palora en resultados comerciales sustentables en el mercado de Hong Kong. Este instrumento articula de manera coherente los componentes logístico, comercial, normativo y de sostenibilidad desarrollados en el apartado 3.4, y se estructura bajo una lógica de crecimiento por fases estratégico, permitiendo que una MIPYME agroexportadora gestione los riesgos inherentes al mercado asiático mediante una inserción gradual, controlada y técnicamente fundamentada.

El plan se ajusta al principio de que la internacionalización no es un acto, sino un proceso gradual de aprendizaje, verificación y consolidación, donde cada etapa tiene una finalidad en la edificación de una capacidad exportadora autónoma.

3.5.1. Fortalecimiento de capacidades y preparación exportadora (Export Readiness)

La fase inicial del plan se enfoca en fortalecer las capacidades internas de la empresa, en términos de export readiness o preparación para exportar. Aquí se entiende que no basta con tener un producto competitivo si no se cuenta con una estructura organizacional que controle directamente los procesos de comercio exterior.

Entre las medidas estratégicas se encuentra capacitar al personal clave en negociación intercultural B2B con enfoque en mercados asiáticos y actualizar/manejar correctamente los sistemas aduaneros nacionales, en especial el sistema Ecuapass del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE, 2024).

Visión	estratégica:
Disminuir la dependencia de intermediarios por falta de conocimiento técnico y	

gerencial que obligan a las MIPYMES a entregar a terceros la documentación aduanera y la toma de decisiones estratégicas en el proceso de exportación.

3.5.2. Adecuación logística y blindaje de la cadena de frío

La logística es un factor crítico para exportar productos altamente perecederos como la pitahaya amarilla. En esta etapa, el plan de acción se enfoca en garantizar que la infraestructura logística y los actores que intervienen en ella sean sensibles a las necesidades de conservación del producto.

Las acciones la elección de inician desde la elección de freight forwarders o proveedores logísticos certificados por IATA en carga aérea de perecederos y la estipulación de protocolos precisos para la entrega de carga refrigerada desde los centros de acopio hasta el aeropuerto de salida.

Visión estratégica:

Reducir las pérdidas poscosecha y mantener la calidad a lo largo de toda la cadena logística, ya que una cadena de frío no es un costo adicional, sino una inversión en la vida útil y comercial del producto.

3.5.3. Cumplimiento normativo y certificaciones como activos de confianza

En el mercado de Hong Kong, el cumplimiento normativo y las certificaciones reconocidas son como un lenguaje técnico entre exportadores e importadores. Por eso, en esta etapa se aprovecha el cumplimiento sanitario y las certificaciones no como una obligación legal, sino como una herramienta de posicionamiento.

Las acciones incluyen la homologación progresiva de los procesos productivos y de poscosecha con estándares internacionales como GLOBALG.A.P., así como la validación fitosanitaria continua ante la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad, 2024).

Visión estratégica:

Utilizar los estándares internacionales como una barrera de entrada positiva frente a competidores informales, asegurando el acceso a nichos de mercado premium y fortaleciendo la credibilidad técnica del exportador ecuatoriano.

3.5.4. Inteligencia comercial y acceso a canales B2B

Con el respaldo técnico-normativo garantizado, el plan avanza a la etapa de ejecución de la estrategia comercial internacional. Esta etapa se enfoca en identificar potenciales importadores/distribuidores de fruta fresca en Hong Kong, a través de inteligencia comercial y canales B2B.

Las acciones comprenden la prospección comercial con el apoyo de las oficinas comerciales de PROECUADOR, la participación en ruedas de negocios y el uso de plataformas digitales especializadas.

Visión estratégica:

Construir relaciones comerciales basadas en el guanxi (confianza mutua y relaciones de largo plazo), principio fundamental en los negocios asiáticos, con el objetivo de asegurar contratos estables y reducir la volatilidad comercial.

3.5.5. Implementación de envíos piloto y métricas de desempeño

Antes de escalar, el plan incluye realizar envíos piloto para validar el modelo exportador en el mercado real. Estos envíos buscan evaluar la capacidad logística, documental y comercial de la estrategia.

Las actividades comprenden hacer pequeñas exportaciones bajo el Incoterm negociado con el cliente y dar seguimiento a los principales KPIs, como tiempos de tránsito, condición del fruto al destino y eficiencia del proceso de desaduanización.

Visión estratégica:

Detectar cuellos de botella operativos y de mercado en el destino, adaptando la estrategia logística y documental a la realidad a través de la retroalimentación del importador.

3.5.6. Consolidación y autonomía exportadora

La última etapa del plan se enfoca en consolidar el modelo de internacionalización directa, haciendo de la exportación una actividad regular y estructurada en la empresa. En esta etapa se pretende hacer más autónoma la empresa en términos financieros y de gestión.

Entre las medidas se encuentran la diversificación gradual de la cartera de clientes, la optimización de costos logísticos por economías de escala y la planificación de incrementos en los volúmenes exportados.

Visión estratégica:

Posicionar a Dragonfruit Export S.A. como un exportador reconocido de pitahaya amazónica ecuatoriana en el mercado asiático, con una operación exportadora sostenible, competitiva y menos dependiente de intermediarios.

3.6. Cronograma de implementación de la estrategia

El cronograma de implementación define la temporalidad de las acciones estratégicas planteadas en el Plan de Acción (3.5), para visualizar de manera organizada y realista el proceso de internacionalización directa hacia el mercado de Hong Kong de Dragonfruit Export S.A. Esta herramienta permite planificar, coordinar y controlar las acciones, para que se ejecuten gradualmente, de acuerdo con la capacidad operativa de la empresa y las necesidades del mercado objetivo.

El cronograma se ha planteado en un horizonte de 18 meses, teniendo en cuenta los tiempos necesarios para una introducción escalonada, la obtención gradual de certificaciones, la prueba del modelo exportador con envíos piloto y la consolidación de la exportación directa. Las etapas están interrelacionadas y algunas pueden ejecutarse en paralelo sin comprometer la coherencia del proceso.

Tabla 6: Cronograma de implementación de la estrategia de internacionalización directa hacia Hong Kong

Fase estratégica	Actividades principales	Meses 1–3	Meses 4–6	Meses 7–9	Meses 10–12	Meses 13–15	Meses 16–18
<i>Preparación exportadora</i>	<i>Capacitación en comercio exterior; negociación B2B y actualización en Ecuapass</i>	X					

Fase estratégica	Actividades principales	Meses 1–3	Meses 4–6	Meses 7–9	Meses 10–12	Meses 13–15	Meses 16–18
	<i>Organización interna y asignación de responsabilidades</i>	X	X				
<i>Adecuación logística</i>	<i>Selección de operadores logísticos especializados</i>		X				
	<i>Definición y prueba de protocolos de cadena de frío</i>		X	X			
<i>Cumplimiento normativo</i>	<i>Implementación y validación de BPA y trazabilidad</i>		X	X			
	<i>Gestión de certificaciones estratégicas (GLOBALG.A.P., HACCP)</i>			X	X		
<i>Estrategia comercial</i>	<i>Prospección de compradores e inteligencia comercial</i>			X	X		
	<i>Participación en ruedas de</i>				X	X	

Fase estratégica	Actividades principales	Meses 1–3	Meses 4–6	Meses 7–9	Meses 10–12	Meses 13–15	Meses 16–18
	<i>negocio y ferias internacionales</i>						
<i>Validación del modelo</i>	<i>Ejecución de envíos piloto a Hong Kong</i>				X	X	
	<i>Evaluación de desempeño y ajustes estratégicos</i>					X	
<i>Consolidación</i>	<i>Incremento progresivo de volúmenes exportados</i>					X	X
	<i>Diversificación de clientes y optimización de costos</i>						X

Nota. La tabla presenta la planificación temporal de las principales fases y actividades estratégicas propuestas para la internacionalización directa de Dragonfruit Export S.A. hacia el mercado de Hong Kong, considerando un horizonte de implementación de 18 meses. El cronograma se ha elaborado con base en el diagnóstico organizacional, las exigencias logísticas, normativas y comerciales del mercado de destino, y la capacidad operativa de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Evaluación e indicadores de seguimiento

La fase de control en los negocios internacionales permite transformar la ejecución operativa en aprendizaje estratégico, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua del desempeño empresarial. En el proceso de internacionalización directa hacia Hong Kong, la medición del desempeño no se concibe como un mecanismo punitivo, sino como un sistema de retroalimentación permanente que asegura la coherencia entre los recursos invertidos, los resultados obtenidos y los objetivos estratégicos planteados.

El seguimiento de la estrategia de Dragonfruit Export S.A. se fundamenta en el uso de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPIs), diseñados para monitorear la eficiencia, detectar desviaciones críticas y evaluar la sostenibilidad del proceso exportador. Estos indicadores se agrupan en cuatro áreas medulares: eficiencia operativa, cumplimiento normativo, desempeño comercial y sostenibilidad.

3.7.1. Eficiencia operativa y gestión de la cadena de suministro

En el comercio internacional de productos perecederos, el tiempo constituye una de las variables más determinantes en la preservación de la calidad y en la rentabilidad de la operación. Por ello, los indicadores de eficiencia operativa se orientan a optimizar la vida útil del producto en destino (*shelf-life*) y a evaluar la eficacia de la cadena logística.

Lead time de exportación

Mide el número de días transcurridos desde la cosecha de la pitahaya en Palora hasta la entrega del producto en las instalaciones del importador en Hong Kong. Este indicador permite evaluar la eficiencia integral del flujo logístico.

Índice de mermas en tránsito

Representa el porcentaje de fruta rechazada o deteriorada al llegar a destino, constituyéndose en un indicador directo del desempeño de la cadena de frío y de las prácticas de manipulación durante el transporte.

El análisis sistemático de estos indicadores permite identificar cuellos de botella logísticos y adoptar medidas correctivas orientadas a la reducción de pérdidas y a la maximización del valor comercial del producto.

3.7.2. Desempeño comercial y penetración de mercado

El desempeño comercial se evalúa a partir de indicadores que reflejan la solidez del modelo de negocio B2B y el retorno de la inversión realizada en actividades de prospección e inteligencia comercial.

Customer Lifetime Value (CLV) inicial.

Analiza la frecuencia de recompra y la permanencia de los importadores hongkoneses en la cartera de clientes, permitiendo estimar el valor económico de las relaciones comerciales en el mediano plazo.

Participación de mercado en nicho (market share).

Mide la proporción de pitahaya ecuatoriana exportada a Hong Kong atribuible a Dragonfruit Export S.A., dentro de un segmento específico del mercado.

El seguimiento de estos indicadores facilita la evaluación del posicionamiento del producto y la efectividad de la estrategia comercial internacional.

Tabla 7: Indicadores clave de desempeño (KPIs) para la evaluación de la estrategia de internacionalización

Área estratégica	Indicador (KPI)	Definición	Unidad medida	Frecuencia de control	de
Eficiencia operativa	Lead time de exportación	Tiempo desde la cosecha en Palora hasta la entrega al importador en Hong Kong	Días	Por envío	
Eficiencia operativa	Índice de mermas en tránsito	Porcentaje de fruta deteriorada o rechazada en destino	%	Por envío	
Cumplimiento normativo	Tasa de despacho libre (clean release)	Envíos liberados sin observaciones documentales ni fitosanitarias	%	Trimestral	
Cumplimiento normativo	Índice de certificación progresiva	Nivel de avance en BPA, GLOBALG.A.P. y HACCP	Cualitativo	Semestral	

Área estratégica	Indicador (KPI)	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de control
Desempeño comercial	Customer Lifetime Value (CLV) inicial	Frecuencia de recompra y continuidad de clientes B2B	Número de compras	Semestral
Desempeño comercial	Participación en nicho de mercado	Proporción de pitahaya ecuatoriana exportada a Hong Kong por la empresa	%	Anual
Sostenibilidad	Eficiencia trazabilidad	Tiempo requerido de para rastrear un lote desde destino hasta origen	Horas	Por evento
Sostenibilidad	Reducción de residuos orgánicos	Disminución de desperdicios en el centro de acopio	%	Anual

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones generales

La presente investigación permitió analizar de manera integral el proceso de internacionalización de la empresa Dragonfruit Export S.A., dedicada a la producción y comercialización de pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) en el cantón Palora, provincia de Morona Santiago, con énfasis en su potencial de inserción directa en el mercado de Hong Kong. A partir del análisis del contexto sectorial, del entorno productivo local y de la información obtenida mediante entrevistas, revisión documental y análisis logístico, se derivan las siguientes conclusiones principales.

En primer lugar, se concluye que el sector de la pitahaya amarilla en el Ecuador presenta condiciones altamente favorables para su internacionalización, sustentadas en la calidad del producto, las características agroclimáticas del cantón Palora y el posicionamiento del país como uno de los principales proveedores de pitahaya a nivel internacional. No obstante, este potencial productivo no se refleja plenamente en una participación directa de las MIPYMES en los mercados externos, debido a la persistente dependencia de intermediarios y a limitaciones en la gestión exportadora.

Asimismo, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a exportadores, representantes institucionales y actores del sector confirmaron que Hong Kong constituye un mercado estratégicamente adecuado para una internacionalización progresiva de la pitahaya ecuatoriana. Este mercado se caracteriza por su régimen de libre comercio, la ausencia de aranceles para frutas frescas, su elevada eficiencia logística y su función como plataforma de redistribución hacia otros mercados asiáticos. Sin embargo, también se identificaron altas exigencias en términos de calidad, presentación, trazabilidad e inocuidad, lo que obliga a una gestión exportadora técnicamente sólida.

Desde el punto de vista logístico y operativo, se concluye que el manejo poscosecha, el uso de centros de acopio certificados, el mantenimiento riguroso de la cadena de frío y la selección del transporte aéreo son factores determinantes para

garantizar la calidad del producto durante su tránsito hacia Hong Kong. La correcta aplicación de estas prácticas permite reducir pérdidas poscosecha, extender la vida útil del fruto y cumplir con las expectativas del mercado de destino.

Finalmente, se concluye que la estrategia integral de internacionalización propuesta constituye una herramienta viable y coherente para que Dragonfruit Export S.A. avance hacia la exportación directa, reduzca su dependencia de intermediarios y fortalezca su competitividad internacional. La articulación de los componentes logístico-operativo, comercial, normativo y de sostenibilidad responde de manera directa a las problemáticas identificadas en el diagnóstico y se alinea con las tendencias actuales del comercio internacional de frutas frescas, generando además impactos positivos en el desarrollo económico local del cantón Palora.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer el proceso de internacionalización de Dragonfruit Export S.A. y apoyar al desarrollo sostenible del sector pitahayero en el cantón Palora.

Es aconsejable que la empresa vaya implementando de forma gradual y planificada la estrategia integral de internacionalización planteada, fortaleciendo en primera instancia el componente logístico y operativo. En específico, es fundamental mejorar el manejo poscosecha, fortalecer el uso de centros de acopio certificados y garantizar la cadena de frío para disminuir riesgos operativos y mantener la calidad del producto de exportación.

Además, es recomendable fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de la empresa a través de capacitaciones constantes en comercio exterior, logística internacional y gestión documental, aprovechando los programas de capacitación y acompañamiento que ofrecen instituciones como PROECUADOR, FEDEXPOR, AGROCALIDAD, entre otras. El fortalecimiento del capital humano es determinante para mejorar la toma de decisiones y avanzar hacia una gestión exportadora autónoma.

En términos de mercado, es aconsejable la aproximación directa a compradores en Hong Kong, participando en ferias internacionales, ruedas de negocios y misiones comerciales, para forjar relaciones comerciales sostenibles y disminuir la dependencia de intermediarios. Asimismo, es recomendable adecuar la forma de promocionar el producto, el envase y la comunicación comercial al gusto asiático: enfatizar la calidad, el origen amazónico y la sostenibilidad.

Desde el punto de vista normativo, es aconsejable estar al día con los requisitos fitosanitarios y regulatorios del mercado objetivo y fortalecer los sistemas de trazabilidad desde la finca hasta el embarque. El seguimiento estricto de estas exigencias evitará rechazos en destino y fortalecerá la imagen de la empresa como proveedor confiable.

4.3. Limitaciones del estudio

Si bien la presente investigación permitió cumplir con los objetivos planteados y proponer una estrategia viable de internacionalización directa hacia Hong Kong, es necesario reconocer ciertas limitaciones que condicionaron su alcance.

Una de las principales limitaciones estuvo relacionada con el acceso a información financiera detallada de la empresa analizada. Al tratarse de una MIPYME, algunos datos sensibles vinculados a costos operativos, márgenes de rentabilidad y estructura financiera no pudieron ser analizados en profundidad, lo que impidió desarrollar un análisis económico-financiero exhaustivo de la propuesta.

Adicionalmente, el estudio se realizó bajo un enfoque transversal, correspondiente al período 2024–2025, lo que no permitió evaluar la evolución del proceso de internacionalización en el largo plazo ni considerar posibles cambios futuros en las condiciones del mercado internacional o en la normativa fitosanitaria del país de destino.

Asimismo, la investigación se centró exclusivamente en el mercado de Hong Kong, por lo que los resultados obtenidos no pueden generalizarse de manera directa a otros mercados asiáticos con características regulatorias, culturales o logísticas diferentes.

4.4. Líneas futuras de investigación

A partir de los resultados obtenidos y de las limitaciones identificadas, se proponen diversas líneas futuras de investigación que podrían ampliar y profundizar el conocimiento generado por el presente estudio.

Una primera línea se orienta al desarrollo de un análisis económico-financiero detallado de la exportación directa de pitahaya amarilla hacia mercados asiáticos, incorporando variables como costos logísticos, estructura de precios, punto de equilibrio y rentabilidad esperada.

En segundo lugar, se sugiere profundizar en el estudio del comportamiento del consumidor asiático, particularmente en Hong Kong, analizando sus preferencias de compra, percepción de valor y disposición a pagar por frutas exóticas de origen latinoamericano.

Otra línea relevante consiste en analizar el impacto de la asociatividad entre productores de pitahaya como mecanismo para mejorar la capacidad exportadora, reducir costos logísticos y fortalecer el poder de negociación frente a compradores internacionales.

Finalmente, se recomienda desarrollar estudios comparativos sobre la internacionalización de MIPYMES agrícolas ecuatorianas en otros productos no tradicionales, con el fin de identificar factores críticos de éxito, buenas prácticas y estrategias replicables que contribuyan al fortalecimiento del sector agroexportador nacional.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Luzardo, C. (2024). Implicaciones del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China para el sector agroexportador. *Revista de Comercio Exterior del Ecuador*, 12(1), 45–60.

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2022). Guía de buenas prácticas agrícolas para el cultivo de pitahaya. Gobierno del Ecuador.

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2022). Lineamientos para la implementación del sistema HACCP en centros de acopio y plantas empacadoras. Gobierno del Ecuador.

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2023). Certificación de buenas prácticas agropecuarias. <https://www.agrocalidad.gob.ec>

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2023). Reglamentos fitosanitarios para la exportación de frutas frescas. <https://www.agrocalidad.gob.ec>

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2024). Guía de requerimientos técnicos para centros de acopio de pitahaya. Gobierno del Ecuador.

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2024). Manual de certificación fitosanitaria para la exportación de pitahaya. Gobierno del Ecuador. <https://www.agrocalidad.gob.ec>

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2024). Manual de trazabilidad para productos vegetales de exportación. Gobierno del Ecuador.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados. Gobierno del Ecuador.

América Economía. (2024). China amplía la apertura de su mercado a frutas latinoamericanas. <https://www.americaeconomia.com>

Angrosino, M. (2012). Etnografía y observación participante en investigación cualitativa. Ediciones Morata.

Australian Horticulture Industry Association. (2018). Australian fruit export performance in Asia. AHIA Publications.

Australian Horticulture Statistics Handbook. (2018). Fruit export statistics 2017–2018. Australian Government.

Banco Central del Ecuador. (2024). Estadísticas del sector externo: Comercio exterior. <https://www.bce.fin.ec>

Banco Mundial. (2016). Logistics performance index. World Bank Group. <https://lpi.worldbank.org>

Banco Mundial. (2023). Connecting to compete: Logistics performance index. World Bank Group. <https://lpi.worldbank.org>

Bardin, L. (2002). Análisis de contenido. Ediciones Akal.

Blue Shark S.A. (s. f.). Uso de ozono gaseoso en el tratamiento poscosecha de la pitahaya ecuatoriana. <https://blue-shark.com>

Canada Agriculture and Agri-Food. (2025). Fresh fruit import market in Hong Kong. Government of Canada.

Cámara de Comercio Internacional. (2020). Incoterms® 2020: Reglas oficiales para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales. ICC Publications.

Carvajal, L. F. (2021). Gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas en Ecuador. SUMMA Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales, 3(2). <https://www.researchgate.net>

Ceballos, M. (2025, 7 de mayo). Aspectos fundamentales de la logística en el comercio internacional. UMAD Online. <https://online.umad.edu.mx>

Chávez Chavarría, I. M. (2024). Entrevistas a expertos en la exportación de pitahaya [Trabajo de campo inédito].

China Research Center for National Affairs. (2018). Logistics efficiency and trade facilitation in Asia-Pacific. CRCNA Publications.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). Datos y estadísticas. <https://www.cepal.org>

Consejo Nacional de Vigilancia Epidemiológica Agropecuaria. (2024). Lineamientos complementarios para la certificación en buenas prácticas agropecuarias. CONAVE.

DataSur. (2024). Estadísticas de exportaciones ecuatorianas de pitahaya. <https://www.datasur.com>

El Universo. (2022). Productores ecuatorianos participan en ferias internacionales de frutas. <https://www.eluniverso.com>

Federación Ecuatoriana de Exportadores. (2023). Panorama del sector exportador ecuatoriano. <https://fedexpor.com>

Federación Ecuatoriana de Exportadores. (2025). Boletín técnico de competitividad exportadora de MIPYMES ecuatorianas.

Flick, U. (2018). Introducción a la investigación cualitativa (6.^a ed.). Ediciones Morata.

FreshPlaza. (2024). Empaque y logística de pitahaya para exportación. <https://www.freshplaza.com>

GLOBALG.A.P. (2023). Farm assurance solutions. <https://www.globalgap.org>

Gobierno de la Provincia de Morona Santiago. (2023). Informe productivo del sector pitahayero del cantón Palora.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hong Kong Trade Development Council. (2023). Market profile on Hong Kong: Food and beverages. <https://www.hktdc.com>

Horticulture Innovation Australia. (2018). Horticulture statistics handbook 2017/18. <https://www.horticulture.com.au>

Instituto Colombiano Agropecuario. (s. f.). Manejo poscosecha de frutas tropicales. <https://www.ica.gov.co>

International Trade Centre. (2022). SME competitiveness outlook. <https://www.intracen.org>

International Trade Centre. (2023). Trade Map: International trade statistics. <https://www.trademap.org>

International Trade Centre. (2024). Digital trade and SME market access. <https://www.intracen.org>

International Trade Centre. (2025). Market access map: Tariff and market access data for dragon fruit (HS 0810). <https://www.macmap.org>

Jiménez, J. (2017). Manejo poscosecha y conservación de la pitahaya amarilla. Documento técnico.

Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Ediciones Morata.

LabelPrint Ecuador. (2025, 28 de octubre). Trazabilidad y etiquetado en la exportación de pitahaya. <https://labelprintec.com>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Inauguración del Centro Fitosanitario Especializado en Pitahaya (CEFIDEP). Gobierno del Ecuador.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). Guía logística para la exportación de productos agrícolas. Gobierno del Ecuador.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Informe del sector pitahaya en Ecuador. <https://www.produccion.gob.ec>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y la República Popular China [PDF]. <https://www.produccion.gob.ec>

Morillo, A., Mora, L., & Morillo, M. (2022). Características nutracéuticas y valor comercial de la pitahaya amazónica. *Revista Amazónica de Ciencia y Producción*, 15(2), 45–58.

Muñoz, F. (2018). Impacto socioeconómico del cultivo de pitahaya en la Amazonía ecuatoriana. Editorial Universitaria.

Norma Técnica Ecuatoriana INEN 025. (2005). Frutas frescas – Pitahaya – Requisitos. INEN.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, & Organización Mundial de la Salud. (2020). General principles of food hygiene (CXC 1-1969). Codex Alimentarius Commission.

Pitaworld. (2026). Maturity scale and brix levels of yellow dragon fruit.
<https://www.pitaworld.com>

PROECUADOR. (2018). Ficha comercial del mercado de Hong Kong. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

PROECUADOR. (2019). Guía de internacionalización para MIPYMES exportadoras.

PROECUADOR. (2024). Ruta PRO ECUADOR: Metodología de categorización de exportadores.

Proaño Bastidas, M. (2013). Análisis del desarrollo productivo y comercial de la pitahaya en el cantón Palora. Universidad Estatal Amazónica.

QuadMinds. (2022). Todo lo que debes saber de la logística de entregas y sus procesos. <https://www.quadminds.com/blog/logistica-de-entregas/>

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (2024). Guía del exportador: Procedimientos en Ecuapass. <https://www.aduana.gob.ec>

Tayupanda, J. (2014). Transformación productiva y alternativas agroexportadoras en la Amazonía ecuatoriana. Editorial Universitaria Amazónica.

TrendEconomy. (2023). Hong Kong re-exports statistics for fresh fruits (HS 0810).
<https://trendeconomy.com>

World Trade Organization. (2023). World trade statistical review.
<https://www.wto.org>

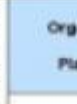
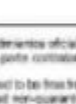
World Trade Organization. (2024). Hong Kong trade policy review.
<https://www.wto.org>

Zhang, T., Geldres-Weiss, V., & Heredia, J. (2023). Consumer perception of exotic fruits in Asian markets. *Journal of Agribusiness and Emerging Markets*, 7(1), 33–52.

ANEXOS

Anexo A

Certificado Fitosanitario de Exportación de pitahaya amarilla emitido por Agrocalidad

 República del Ecuador CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN PHYTOSANITARY CERTIFICATE FOR EXPORT		Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario	
N° 1721021523099232934BP			
 Organización de Protección Fitosanitaria de Ecuador Plant Protection Organization of Ecuador		A. Organización (es) de Protección Fitosanitaria de Cole:	
I. Descripción del Envío / Description of Consignment			
1. Nombre y dirección del exportador / Name and address of exporter		2. Nombre y dirección declarados del destinatario / Declared name and address of consignee	
SIAGROEC S.A., CDA. LA GARZOTA AV RODOLFO BAKERIZO RANZUR Y CALLE SEGUNDA. MZ 24 SOLAR 15.		el no. bre del importar 200 caracteres 2. dirección del importador 200 caracteres	
3. Lugar de origen / Place of origin		4. Medios de transporte declarados / Declared means of conveyance	
Ecuador, El Oro		Marítimo	
5. Punto de entrada declarado / Declared point of entry		6. Marcas distintivas / Distinguishing marks	
Gala - SANANTONIO		las marcas del exportador 1	
7. Número y descripción de los bultos / Number and description of packages		8. Cantidad declarada y nombre del producto / Name of product and quantity declared	
200 Caja		Fruta - plátano Peso Neto: 4000 Kilogramos Peso Bruto: 4200 Kilogramos	
9. Nombre botánico de las plantas / Botanical name of plants			
Musa paradisiaca			
Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a ensayos de acuerdo con los procedimientos oficiales apropiados y se consideran que están libres de los plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante exportadora, incluídos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentables. This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles described herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests specified by the importing contracting party and to conform with the current phytosanitary need warrants of the importing contracting party, including those for regulated non-quarantine pests.			
III. Declaración Adicional / Additional Declaration			
REQUISITOS FITOSANITARIOS → El envío fue inspeccionado y se encuentra libre de: Macrostelus fulvipes, Sipunculus niger, Pseudococcus comstocki y Pseudococcus aspidiotiformis; plagas no permitidas en el Ecuador y Designated Quarantine Pests, Diuraphis histrio, Tribolium castaneum, Tenebrio molitor, Leptoglyphus humeratus, Plutella maculipennis y Sitona sp. El envío fue inspeccionado y se encuentra libre de: Organismos nocivos (Plagas no presentes en el Ecuador). El envío fue probado (For Assay)			
III. Tratamiento de Desinfestación y/o Desinfección / Desinfestation and/or Desinfection Treatment			
10. Fecha / Date		11. Tratamiento / Treatment	
N/A		N/A	
12. Producto químico (ingrediente activo) / Chemical (active ingredient)		13. Duración y temperatura / Duration and temperature	
N/A		N/A / N/A	
		14. Concentración / Concentration	
		N/A	
15. Información adicional / Additional information			
CONTENEDOR N° ZCU1965296 SELLOS: AGCH20807 CORREO BRIO DE PRODUCCION 0726 Y CODIGO IMPORTADOR (antes de exportar) 919907018001 0708801 Fecha de expedición: 06/05/2023, Permisos de exportación: PE1-123-456, PE1-123-456. Este certificado reemplaza y anula al certificado fitosanitario N° 1721021523099232934BP expedido el 2023-05-01			
Lugar de expedición / Place of Issue		Firmado electrónicamente por:	
El Oro		ANA PATRICIA MALDONADO PADELLA	
Fecha / Date			
Lunes 01 de mayo de 2023			
Nombre Funcionario Autorizado / Name of Authorized Officer			
MALDONADO PADILLA ANA PATRICIA			

Online de consultare: <https://doi.org/10.2478/11200120230000000000000000000000>

Nota. El documento corresponde al Certificado Fitosanitario de Exportación emitido por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad),

el cual acredita que la pitahaya amarilla cumple con los requisitos fitosanitarios exigidos para su exportación internacional. Este certificado constituye un requisito obligatorio para el envío de productos agrícolas frescos hacia mercados internacionales y respalda la sanidad vegetal, la trazabilidad y la inocuidad del producto exportado. Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (2024).