



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Plan de internacionalización de la empresa Plan Terra para la exportación de plátano verde hacia el mercado chino.

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de
Licenciado en Negocios Internacionales.**

AUTORES:

Esteban Díaz Quirola

Johanna Velasco

Yadira Morales

Alejandro Dávila

Javier Orellana

TUTOR:

Msc. Lizbeth Verdezoto Dávalos.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Esteban Díaz Quirola, Johanna Velasco, Yadira Morales, Alejandro Dávila Javier Orellana declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

Esteban Eduardo Diaz Quirola
1003399654

Johanna Katherine Velasco Crisanto
1718435587

Erika Yadira Morales Ñacato
1720141124

Alejandro Mesías Dávila Jiménez
1725699563

Javier Eduardo Orellana Saca
1725113888

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Lizbeth Verdezoto Dávalos, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Lizbeth Verdezoto Dávalos

Resumen Ejecutivo

El presente resumen detalla el plan de internacionalización de Plan Terra S.C. (Manabí) para exportar plátano verde hacia China, aprovechando la desgravación arancelaria del Tratado de Libre Comercio (TLC).

La ventaja competitiva radica en comercializar la fruta pelada y empacada al vacío. Este formato "ready-to-cook" satisface la demanda de conveniencia de la clase media asiática, elimina riesgos de rechazo fitosanitario en aduanas y extiende la vida útil, mitigando las vulnerabilidades logísticas frente a competidores como Filipinas y Vietnam.

La estrategia comercial iniciará con la comunidad latina residentes en China), utilizándolos como mercado de prueba y embajadores orgánicos. Adicionalmente, se forjarán alianzas B2B con mayoristas basadas en el "Guanxi". La operación se realizará bajo el Incoterm FCA para proteger el flujo de caja de la empresa.

Financieramente, el proyecto requiere una inversión inicial de \$34,423 USD. Su viabilidad a 5 años es sólida, arrojando un Valor Actual Neto (VAN) de \$61,650 USD, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 61.7% y una recuperación del capital en 1.7 años.

ABSTRACT

This summary details the internationalization plan for Plan Terra S.C. (Manabí) to export green plantains to China, leveraging the tariff reductions from the Free Trade Agreement (FTA). The competitive advantage lies in commercializing the fruit peeled and vacuum-packed. This "ready-to-cook" format satisfies the demand for convenience among the Asian middle class, eliminates phytosanitary rejection risks at customs, and extends the product's shelf life, thereby mitigating logistical vulnerabilities compared to competitors like the Philippines and Vietnam.

The commercial strategy will initially target the Latino community residing in China, utilizing them as a test market and organic brand ambassadors. Additionally, B2B alliances with wholesalers will be forged based on the cultural concept of "Guanxi." The export operation will be conducted under the FCA Incoterm to protect the company's cash flow. Financially, the project requires an initial investment of \$34,423 USD. Its five-year viability is solid, yielding a Net Present Value (NPV) of \$61,650 USD, an Internal Rate of Return (IRR) of 61.7% and a capital recovery period of 1.7 years.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto, en primer lugar, a Dios, por brindarnos fortaleza, sabiduría y perseverancia durante esta etapa académica. A nuestras familias, por su apoyo incondicional y motivación en los momentos más difíciles su confianza fue fundamental para alcanzar esta meta.

También nos lo dedicamos a nosotros mismos, por el esfuerzo, la constancia y el compromiso demostrado a lo largo de nuestra formación profesional. Cada desafío superado y cada aprendizaje adquirido hicieron posible la culminación de este proyecto, que representa el resultado de años de dedicación y el inicio de una nueva etapa en nuestras vidas.

Agradecimiento

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al magíster Andrea Verdesoto, por compartir sus conocimientos, experiencia y orientación durante el desarrollo de este proyecto. Su dedicación, paciencia y disposición para resolver nuestras inquietudes fueron fundamentales para fortalecer el trabajo y culminar satisfactoriamente esta etapa académica.

Agradecemos también al ingeniero Manuel Chávez, por aportar sus conocimientos y experiencia sobre el cultivo de plátano verde. Su orientación nos permitió comprender de mejor manera los procesos productivos, las características del cultivo y los aspectos técnicos necesarios para sustentar la investigación.

Finalmente, agradecemos a Plan Terra por involucrarnos en la elaboración de este proyecto y permitirnos aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional. La información proporcionada y la oportunidad de trabajar con una propuesta vinculada a una actividad productiva real contribuyeron significativamente al desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados.

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	3
Objetivo General:	5
Objetivos Específicos:	6
Marco Teórico	6
Mapa de Empatía	8
Buyer Persona: Características y necesidades del segmento	9
Identificación de la Problemática	10
Árbol de problemas.....	11
Resolución de Problema (plátano verde pelado y empacado).....	12
Business Canvas	13
Figura 2 Prototipaje o propuesta inicial 1.0.....	13
Análisis del Macroentorno – Internacionalización.....	15
Matriz de Selección de Mercados.....	18
Validación de Viabilidad - Deseabilidad.....	19
Investigación de Mercado - Internacionalización.....	19
Validación mediante el juicio de un experto	20
Propuesta Final - Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)	21
Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final	22
Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	22
Mapa de Procesos	21
Diseño Organizacional y Funciones	2
Plan de Marketing.....	3
Marketing Mix (4Ps).....	3
Objetivo general del plan de marketing	6
Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto	6
Presentación de las estrategias de marketing.....	8
Diseño post para Instagram.....	8
Conclusiones y Recomendaciones	2
Referencias	4

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Buyer Persona.....	9
Tabla 2 Árbol de problemas	11
Tabla 3 Tabla 3 Business Canvas	13
Tabla 4 Analisis de Pestel.....	14
Tabla 5 Matriz de selección de mercados.....	17
Tabla 6 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0.....	20
Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevistas.....	24
Tabla 8 Detalle mapa de procesos	25
Tabla 9 Plan de marketing	30
Tabla 10 Estado de perdidas y ganancias	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de empatía	8
Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0.....	13
Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0.....	21
Figura 4 Captura de pantalla video promocional.....	22
Figura 5 Mapa de procesos.....	24
Figura 6 Organigrama.....	26
Figura 7 Empaque premium para exportación al mercado chino	32
Figura 8-9 Exhibición del producto en supermercado de Shanghái - Comercialización digital en wechat.....	33
Figura 10-11 Marketing de contenido y recetas rápidas – participación en feria internacional de alimentos	34
Figura 12 Envío internacional del producto	35

Tema: Plan de internacionalización de la empresa Plan Terra para la exportación de plátano verde hacia el mercado chino.

Introducción

En la actualidad el comercio exterior se ha convertido en una de las principales actividades económicas del país, datos evidenciados en la balanza comercial ecuatoriana. (Banco Central del Ecuador, 2025). Sin embargo, la realidad del comercio global actual ha puesto de manifiesto la debilidad de apoyarse en un escaso número de mercados.

Recientemente, elementos externos como las tensiones políticas, las interrupciones en las cadenas de suministro a nivel mundial, los cambios climáticos y las recientes pautas regulatorias han provocado inestabilidad en las exportaciones convencionales. Frente a este contexto de mucha incertidumbre, existe la urgencia de diversificar los destinos de exportación, las mismas que han pasado a ser una estrategia sencilla para dar un paso y convertirse en un requerimiento fundamental para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento.

En el contexto de esta transformación en el comercio. El mercado asiático surge como un panorama de posibilidades únicas. En particular, la República Popular China, en ciudades como Shanghái y Shenzhen, se destacan como lugares estratégicos de gran potencial, respaldadas por el crecimiento continuo de su clase media, la urbanización acelerada y un aumento en la necesidad de alimentos importados de excelente calidad. (Zeng, Abate, & Dereso, 2025)

En referencia al plátano, este se considera un elemento clave en la economía de Ecuador y constituye su principal producto de exportación que no pertenece al sector petrolero. A lo largo de la historia, Ecuador ha establecido su protagonismo en mercados como: la Unión Europea y Rusia. No obstante, las recientes alteraciones en la logística

global y la urgencia de diversificación de mercados han llevado a los productores a explorar nuevas oportunidades.

Por su parte, el mercado asiático, principalmente China, se presenta como un destino estratégico y con un gran potencial, favorecido por el incremento de su demanda interna y la reciente liberalización comercial que han sido promovida por acuerdos bilaterales. (Carvajal, 2022) Una ventaja para lograr este tipo de exportaciones es avalada por el tratado comercial firmado entre Ecuador y China, donde el objetivo principal ha sido disminuir de manera gradual las barreras arancelarias, las mismas que facilitan la entrada de productos agrícolas ecuatorianos a este gran mercado. (Prieto López, Sares Llivisaca, Ruilova Saeteros, & Burgos Zambrano, 2024)

A pesar de los beneficios claros que brinda esta apertura comercial, lograr una integración eficaz en el mercado chino constituye un reto complicado para la industria exportadora. Las compañías deben lidiar con obstáculos como regulaciones sanitarias severas, variaciones culturales en los hábitos de consumo y particularidades comerciales de influyen en el ingreso y la supervivencia empresarial. (Maldonado Quiñonez, 2025)

Hoy en día, el acelerado proceso de urbanización en China ha impulsado la consolidación de una clase media con jornadas laborales intensas, la misma que ha generado una vida ajetreada se ven en la necesidad de tener productos que optimicen su tiempo en la cocina sin sacrificar el valor nutricional (Clemente Hernández Rodríguez, Francisco Javier Valderrey Villar, 2015). La oferta actual del plátano a granel y con corteza choca de forma directa con esta problemática.

Además, con la creciente exigencia de seguridad alimentaria e inocuidad tras recientes crisis sanitarias la forma de exportación del plátano verde pelado y empaquetado al vacío propone una solución integral a este desafío ya que, no solo se elimina riesgos

de plagas en la cascara del producto, sino que se alinea de forma correcta con la preferencia del consumidor asiático por productos listos para cocinar. (Cajamarca, 2010)

El presente proyecto pretende dar a conocer al mercado chino la propuesta de valor de Plan Terra S.C., la cual radica en la comercialización de plátano verde mediante su presentación pelada y empacada al vacío. De tal forma, que se garantice la conservación de su calidad, frescura e inocuidad durante el transporte y la distribución internacional.

Este escenario se plasma a la realidad de Plan Terra S.C., una empresa ecuatoriana con aproximadamente 50 años de trayectoria en el sector de la palma y que desde el año 2020 ha incursionado en la producción y comercialización de plátano para exportación. La empresa se encuentra ubicada en el cantón El Carmen, provincia de Manabí, con dirección específica en la comuna 2 de agosto, dicha zona es muy reconocida por su actividad agrícola. En la actualidad comercializa sus productos hacia mercados internacionales como Estados Unidos, Chile y Colombia.

Por otra parte, Plan Terra participa en el mercado nacional a través de alianzas comerciales con grupos de distribución, su producción se centra en variedades específicas como son: el plátano dominico y barraganete, las mismas que son también destinadas al comercio exterior. (Negocios Ecuador, 2023).

Objetivo General:

- Desarrollar un plan de internacionalización para la empresa Plan Terra S.C., productora de plátano verde ecuatoriano hacia el mercado chino por medio de un análisis de la viabilidad comercial, el comportamiento del consumidor y las condiciones del entorno internacional, con el fin de desarrollar un plan estratégico de marketing y posicionamiento que facilite la entrada efectiva del producto y su competitividad en dicho mercado.

Objetivos Específicos:

1. Analizar el macroentorno mediante el uso de herramientas que permitan identificar oportunidades normativas externos y comercial de China mediante el uso de la matriz PESTEL, con el objetivo de identificar oportunidades, normativas fitosanitarias, regulaciones y barreras que puedan llegar a condicionar el ingreso del plátano ecuatoriano.
2. Analizar el perfil y comportamiento del consumidor objetivo en China a través de la elaboración del modelo de Buyer Persona, con el propósito de comprender las preferencias, diferencias culturales y tendencias de consumo de productos agrícolas en el mercado asiático.
3. Diseñar un plan de marketing internacional adaptado a las condiciones comerciales y culturales de China, estructurando estrategias concretas de comercialización, diferenciación y posicionamiento que permitan fortalecer la presencia y competitividad del plátano dominico y barraganete de la empresa Plan Terra S.C. en el mercado internacional.

Marco Teórico

En el contexto del comercio internacional, la dependencia histórica del Ecuador hacia mercados tradicionales ha evidenciado la vulnerabilidad de su sector exportador frente a fluctuaciones logísticas globales, lo que resalta la urgencia de diversificar sus destinos comerciales (Vélez, 2023). Al explorar nuevos horizontes, Como primer hallazgo de la revisión documental, se identifica que el mercado asiático atraviesa una acelerada transformación social y demográfica, fenómeno que influye en los patrones de consumo y en las oportunidades para los productos internacionales. El proceso de urbanización en la región ha consolidado una clase media de profesionales con rutinas laborales intensas, generando cambios significativos en sus hábitos de consumo; en

particular, se evidencia una creciente demanda insatisfecha por alimentos prácticos y fáciles de preparar (Clemente Hernández Rodríguez, Francisco Javier Valderrey Villar, 2015).

Estos nuevos hábitos de consumo están estrechamente ligados a las exigencias contemporáneas de seguridad alimentaria. Estudios recientes indican que los consumidores en el continente asiático demandan mayores estándares de inocuidad, mostrando rechazo por la manipulación excesiva de alimentos a granel y prefiriendo envases que garanticen una higiene total ante posibles crisis sanitarias (Gil, Manyes, & Fond, 2020).

Frente a este contexto, la literatura sugiere la necesidad de orientar la oferta exportable hacia productos agroindustriales con valor agregado. Los formatos como los productos *ready-to-cook* (listos para cocinar) o empacados al vacío generan en el consumidor una percepción de preservación natural y calidad premium, requiriendo que las empresas ajusten sus estrategias para atender eficazmente estas expectativas. En consecuencia, las empresas que participan en mercados internacionales deben ajustar sus estrategias comerciales para atender eficazmente estas nuevas exigencias del consumo. En el ámbito de los negocios internacionales, capitalizar esta demanda requiere una adaptación estratégica. (Cajamarca, 2010)

En el ámbito de la adaptación estratégica, la exportación de plátano verde pelado y empacado al vacío surge como una alternativa que se alinea de manera congruente con la cultura de negociación asiática. Las decisiones de los importadores mayoristas chinos se fundamentan en la construcción de relaciones de confianza, un concepto cultural conocido como *Guanxi*, en el cual la presentación visual impecable del producto resulta innegociable (Bueno , 2019). Adicionalmente, los hallazgos muestran que la viabilidad de la inserción de estos productos se ve fuertemente favorecida por los beneficios de

liberación y reducción arancelaria derivados del reciente Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China (Rodríguez Solís, 2024). Como parte de las estrategias de penetración de mercados recomendadas en los negocios internacionales, el aprovechamiento de segmentos de afinidad cultural resulta fundamental para la validación inicial. En este caso, la investigación identifica a la comunidad oficial de 1.194 ecuatorianos residentes en urbes chinas como un mercado de prueba idóneo para generar embajadores orgánicos de la marca (Médica, 2020).

Finalmente, aunque la literatura reconoce que la oferta ecuatoriana se enfrenta a competidores directos provenientes de países asiáticos vecinos como Filipinas y Vietnam (VALERIA & ANDREA, 2023), el prestigio mundial de la calidad del plátano ecuatoriano y las facilidades del nuevo marco regulatorio bilateral otorgan una ventaja competitiva sustancial para estructurar estrategias de penetración sostenibles.

Mapa de Empatía

Figura 1 Mapa de empatía



Nota: Elaboración propia

Los migrantes ecuatorianos en China representan una oportunidad estratégica, ya que muchos buscan mantener el vínculo con sus raíces y acceder a productos auténticos que son difíciles de encontrar. Plan Terra S.C. aprovechará esta necesidad ofreciendo entregas premium y una experiencia confiable, utilizando a esta comunidad como un mercado de prueba para fortalecer y validar su logística.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Carlos Viteri
Perfil Demográfico	
Edad	35 años.
Género	Masculino
Estado civil	Soltero
Nivel educativo	Universitario
Ingresos mensuales	Estables con capacidad de comprar productos de exportación \$2,800 mensuales
Ocupación	Trabajador y estudiante
Redes sociales que utiliza	Facebook, Instagram, TikTok
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Busca mantener sus tradiciones alimenticias
Valores	Extraña la gastronomía de su país
Personalidad	Busca productos que le recuerden a sus raíces y costumbres.
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	supermercados internacionales
¿Qué lo motiva a comprar?	Por qué le genera cercanía emocional y le permite preparar recetas típicas de Latinoamérica.
Necesidades	
Necesidades principales	Un producto latino auténtico, nutritivo, seguro y práctico, que le permita preparar recetas tradicionales fuera de su país sin perder tiempo en procesos de limpieza, pelado o conservación.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Satisface una necesidad emocional y cultural. Al ofrecerse pelado y empacado al vacío, facilita la preparación de comidas tradicionales, mejora su conservación y responde a la necesidad de contar con productos seguros, higiénicos y fáciles de usar fuera del país de origen pelado y empaquetado al vacío.

Nota: Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problema del segmento

Los importadores en ciudades chinas carecen de una oferta de plátano que combine calidad premium, seguridad alimentaria e innovación en conveniencia. La comercialización tradicional no logra satisfacer al consumidor urbano actual, quien prioriza la practicidad, la higiene certificada y productos listos para consumir sin complicaciones. Esta desconexión impide capturar un segmento premium con alto poder adquisitivo, dejando un espacio óptimo para que Plan Terra S.C. lidere mediante una propuesta agroindustrial que garantiza inocuidad, alarga la vida útil de su producto y optimiza el tiempo del cliente final.

Árbol de problemas

Tabla 2 Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
El plátano verde se ofrece principalmente entero, con cáscara y sin valor agregado.	Inexistencia de una oferta de plátano verde con valor agregado ready-to-cook que cumpla con los estándares de conveniencia e higiene.	Riesgos fitosanitarios y márgenes bajos: Al mantener la cáscara, aumentan los riesgos de rechazo en aduanas por plagas, además de que se exporta un producto básico que deja una menor rentabilidad.
Falta innovación en presentaciones peladas, empacadas al vacío y listas para cocinar.		Incapacidad para captar al segmento premium: Se pierde al consumidor urbano moderno que exige productos innovadores y con altos estándares de inocuidad.
El producto tradicional requiere más tiempo de limpieza, pelado y preparación.		Rechazo por falta de conveniencia: Disminuye la intención de compra por parte de personas con rutinas laborales intensas, quienes prefieren reemplazar el plátano por opciones más rápidas.
Las marcas ecuatorianas tienen poca visibilidad en tiendas latinas, supermercados y canales digitales en China		Pérdida de terreno frente a la competencia: Los competidores del sudeste asiático y otras marcas de alimentos aprovechan esta ausencia para posicionarse y dominar la decisión de compra del cliente final.

Nota: Elaboración propia

Resolución de Problema (plátano verde pelado y empacado)**Idea de Negocio – Resolución de Problema**

La propuesta de negocio consiste en un plan estratégico de internacionalización diseñado para la exportación de plátano verde hacia el mercado chino, optimizando la oportunidad generada por el acuerdo comercial bilateral vigente. La ventaja competitiva de Plan Terra S.C. radica en la innovación agroindustrial de su producto que es la exportación de plátano verde pelado y empacado al vacío. Esta presentación soluciona el problema de desabastecimiento y falta de proveedores confiables en China, al ofrecer un producto listo para cocinar que garantiza inocuidad, higiene y una vida útil extendida, permitiendo superar las barreras fitosanitarias que afectan a la exportación de fruta fresca convencional.

Business Canvas
Tabla 3 Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Agricultores, Operadores logísticos, Agentes aduaneros, Distribuidores, Tiendas latinas, Restaurantes.	Producción, selección, empaque, exportación, distribución en China y promoción del producto.	Plátano verde ecuatoriano auténtico, fresco y de calidad, ideal para preparar platos típicos como bolones y patacones.	Atención cercana en español, promociones, recetas tradicionales y comunicación directa con la comunidad latina.	Latinos residentes en China, especialmente en ciudades de primer y segundo nivel, que buscan productos tradicionales de su país.
	Recursos clave		Canales	
	Productores ecuatorianos, producto de calidad, empaque adecuado, permisos de exportación y logística internacional.		Redes sociales, WeChat, tiendas latinas, supermercados de productos importados, restaurantes latinos y entregas a domicilio.	
Estructura de costos Producción, empaque, transporte, certificaciones, aduanas, almacenamiento, distribución y marketing.		Fuente de ingresos Venta de plátano verde por unidades, cajas, pedidos familiares, restaurantes y tiendas especializadas.		

Nota: Elaboración propia

Figura 2 Prototipaje o propuesta inicial 1.0



La propuesta de Plan Terra S.C. consiste en internacionalizar el plátano verde ecuatoriano hacia China mediante un formato pelado y empacado al vacío, aprovechando las ventajas arancelarias del acuerdo comercial vigente. Este producto listo para consumir está diseñado estratégicamente para satisfacer la demanda de conveniencia e inocuidad del mercado, utilizando inicialmente a la comunidad latina residente en urbes como Shanghái, Guangzhou y Shenzhen como un segmento de validación y embajadores de marca antes de una expansión masiva.

Análisis del Macroentorno – Internacionalización

Pest en forma de tabla:



Tabla 4 Análisis PESTEL

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político	Implementación del TLC Ecuador-China y reducción gradual de las barreras arancelarias.	■		X
Legal	Obligatoriedad de cumplir con rigurosas normativas fitosanitarias, de trazabilidad y certificaciones de la GACC.	■	X	
Económico	Expansión de la clase media urbana con alto poder adquisitivo y mejora en la competitividad de precios.	■		X
Socio Cultural	Creciente demanda del consumidor moderno por alimentos que garanticen seguridad, higiene y conveniencia.	■		X
Ecológico	Fuerte exigencia hacia un consumo responsable, con preferencias por alimentos naturales y sostenibles.	■		X
Tecnológico	Respaldo de una infraestructura de vanguardia, alta penetración del comercio en línea y logística de última milla.	■		X

El análisis del macroentorno revela que la República Popular China representa un destino altamente estratégico y favorable para la internacionalización de Plan Terra

S.C. En el ámbito **político y económico**, la reciente implementación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y China marca un hito, ya que reduce gradualmente las barreras arancelarias y mejora la competitividad de los precios del plátano ecuatoriano frente a otros proveedores globales. A esto se suma que China, siendo la segunda economía mundial, posee una clase media urbana en constante expansión con un alto poder adquisitivo.

Desde una perspectiva **sociocultural y tecnológica**, existe una creciente demanda por alimentos importados que garanticen seguridad, higiene y conveniencia. El consumidor moderno valora la innovación y cuenta con el respaldo de una infraestructura tecnológica de vanguardia (comercio en línea y logística de última milla) que facilita la distribución del producto.

Finalmente, en los frentes **ecológico y legal**, aunque el mercado exige el cumplimiento de rigurosas normativas fitosanitarias y de sostenibilidad, la propuesta de valor de exportar el plátano verde pelado y empacado al vacío se alinea perfectamente con estas exigencias, mitigando riesgos sanitarios y respondiendo a la tendencia de un consumo responsable, natural y seguro.

Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno a través de las 5 fuerzas de Porter revela que la rivalidad entre competidores de la industria tiene un impacto alto, ya que Plan Terra S.C. no solo enfrenta a grandes exportadoras nacionales, sino también a países del sudeste asiático con ventajas logísticas, lo que obliga a la empresa a competir mediante una diferenciación impecable.

De igual manera, el poder de negociación de los clientes ejerce un impacto alto, pues los importadores chinos manejan volúmenes masivos y disponen de múltiples

proveedores globales, otorgándoles la capacidad de exigir precios competitivos y certificaciones estrictas.

Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores entrantes representa un impacto medio, debido a que, aunque existen fuertes barreras logísticas y aduaneras, la eliminación arancelaria del TLC ha despertado el interés de nuevas empresas ecuatorianas por ingresar a este mercado.

Asimismo, la amenaza de productos sustitutos mantiene un impacto medio, dado que el plátano verde compite con el banano tradicional y tubérculos locales, un reto que la empresa deberá mitigar educando a nichos urbanos específicos.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores muestra un impacto medio-bajo, ya que existe una abundante oferta de materia prima por parte de los productores locales, concentrándose el verdadero poder de negociación únicamente en los operadores logísticos y navieras que controlan la tecnología de atmósfera controlada.

Matriz de Selección de Mercados

Tabla 5 Matriz de Selección de Mercados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	China		Japón		Corea	
		calificación	Puntaje ponderado	calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado
Logística y transporte	0.12	5	0.6	3	0.36	3	0.36
Facilidad de acceso (geografía)	0.14	5	0.7	3	0.42	3	0.42
Crecimiento de la demanda	0.08	5	0.4	2	0.16	3	0.24
Crecimiento de la oferta local	0.12	5	0.6	3	0.36	3	0.36
Barreras arancelarias	0.12	5	0.6	2	0.24	2	0.24
Barreras no arancelarias	0.08	5	0.4	2	0.16	2	0.16
Acuerdos comerciales	0.12	5	0.6	2	0.24	2	0.24
Presencia de competidores	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Concentración de la oferta	0.05	5	0.25	3	0.15	3	0.15
Crecimiento de la oferta internacional	0.05	5	0.25	3	0.15	3	0.15
	1		4.88		2.6		2.68
		CHINA		JAPON		COREA	

Nota: Elaboración propia

La selección de China como destino estratégico se fundamenta en un análisis de selección de mercados, al analizar a China con mercados tradicionales, se evidencia que la estructura del ecosistema comercial favorece la propuesta de valor de Plan Terra S.C. de manera óptima.

En primer lugar, la ventaja arancelaria derivada del reciente Tratado de Libre Comercio con Ecuador elimina gradualmente las barreras de entrada que encarecían el producto frente a la oferta regional asiática. A diferencia de Japón, cuyos estándares fitosanitarios son de los más restrictivos, la apertura comercial de China hacia productos procesados permite que nuestro formato pelado al vacío ingrese bajo una normativa más receptiva.

Por otra parte, China presenta una expansión acelerada de su clase media urbana con un poder adquisitivo creciente. Este segmento busca calidad, conveniencia e inocuidad alimentaria atributos que Plan Terra S.C. garantiza mediante tecnología de empaque avanzada.

Finalmente, la infraestructura digital y de logística en China proporciona una ventaja competitiva única para un producto de alta rotación. La logística de última milla permite que el plátano llegue al consumidor final manteniendo intactas sus propiedades de frescura. Por tal motivo, China representa el escenario donde la correlación entre política comercial, capacidad tecnológica y preferencias de consumo premium aseguran la sostenibilidad del plan de internacionalización.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado - Internacionalización

Población (mercado objetivo)

La población objetivo se focaliza en la población ecuatoriana, estimada en 1,194 ciudadanos. Este grupo, concentrado en centros económicos clave como Shanghái y Shenzhen, se compone mayoritariamente por profesionales y técnicos en sectores estratégicos. Según los datos del Buró Nacional de Estadísticas (NBS) analizados por (Briefing, 2023) el salario promedio en empresas de inversión extranjera y sectores tecnológicos supera los 30,000 USD anuales (más de 220,000 RMB), un nivel de ingresos significativamente superior al promedio nacional. Este sólido poder adquisitivo, sumado al alto costo de vida de las urbes, otorga a nuestro segmento objetivo la solvencia financiera necesaria para adquirir bienes importados con valor agregado, validando la viabilidad comercial de un formato premium como el plátano listo para cocinar empacado al vacío.

Validación mediante el juicio de un experto

Tabla 1 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. Persona	Temática	
EI01	Entrevista en profundidad	1	Conocer acerca del cultivo del plátano verde, su producción, comercialización y logística hacia el exterior.	Junio 2026

Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Producción	¿Cada cuánto tiempo produce racimos una planta de plátano verde y cuáles son los	EI01, 2026: La planta produce un racimo por ciclo. La producción depende del clima, el suelo, el riego, la fertilización y el manejo del cultivo.
Proceso	¿Cuáles son las principales etapas del proceso de cosecha del plátano verde dentro de la plantación?	EI01, 2026: Se selecciona el racimo, se corta cuidadosamente, se transporta y se envía al área de clasificación y empaque.
Cosecha	¿Cómo se determina el momento adecuado para cosechar el plátano destinado a la exportación o procesamiento?	EI01, 2026: Se cosecha cuando alcanza la madurez comercial, considerando la edad del racimo y sus características físicas.
Cuidados	¿Qué cuidados especiales requiere el plátano después de la cosecha para mantener su calidad?	EI01, 2026: Debe manipularse con cuidado, mantenerse limpio y evitar golpes o exposición al calor.
Problemas	¿Cuáles son los principales problemas o complicaciones que pueden presentarse durante la producción y cosecha del plátano verde?	EI01, 2026: Las plagas, enfermedades, cambios climáticos y daños durante la cosecha afectan la calidad.
Características	¿Qué características debe tener un plátano para ser apto para un	EI01, 2026: Debe estar sano, fresco, uniforme y sin daños físicos ni enfermedades.

	proceso de empaque al vacío?	
Procesos	¿Cuál sería el proceso técnico para empacar plátano verde al vacío y qué equipos se necesitarían?	EI01, 2026: Se pela y prepara el producto, se envasa al vacío con maquinaria especializada y se almacena adecuadamente.
Conservación	¿Cuánto tiempo podría conservarse el plátano verde empacado al vacío sin perder sus propiedades de calidad?	EI01, 2026: Su vida útil aumenta si se mantiene refrigerado y se cumplen las condiciones de almacenamiento.
Riesgos	¿Qué riesgos o dificultades podrían surgir durante el almacenamiento y comercialización de plátano verde empacado al vacío?	EI01, 2026: La pérdida de la cadena de frío, contaminación o fallas del empaque pueden reducir la calidad.
Recomendaciones	¿Qué recomendaciones daría para desarrollar un producto de plátano verde con valor agregado que tenga éxito en el mercado nacional o internacional?	EI01, 2026: Mantener una alta calidad, innovar en el producto, cumplir normas sanitarias y conocer las exigencias del mercado.

Nota: Elaboración propia

Link entrevista

https://drive.google.com/file/d/1vZ5p_wpjc3Uf_MB_oWURTngYQfYsoo/view?usp=sharing

Propuesta Final - Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Figura 3 Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

La propuesta final consiste en un empaque de plátano verde pelado al vacío que combina funcionalidad, conservación e identidad visual para ofrecer un producto listo para cocinar. Se utiliza una bolsa transparente con sellado al vacío que permite mantener la frescura y calidad del plátano, mientras que la etiqueta incorpora un diseño moderno y atractivo con información clara sobre el producto, sus beneficios, ingredientes, información nutricional, condiciones de conservación, contenido neto y datos del fabricante. Estas mejoras fortalecen la presentación del producto, incrementan su valor percibido y lo hacen más competitivo y atractivo para su comercialización en el mercado.

Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final

Figura 4 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia

Link: <https://drive.google.com/file/d/11UER6ly-xzYCXv79YI9wdlNVeKqPzcfw/view?usp=sharing>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El centro de operaciones se ubica en El Carmen, comuna 2 de agosto, dentro de un galpón con todas las medidas de seguridad, además, las instalaciones cuentan con

todos los permisos de operación y algo indispensable es un cuarto frío para la conservación del plátano verde al vacío. La infraestructura cuenta con servicios básicos y sistemas de respaldo, como planta de energía y una pequeña represa para garantizar agua en caso de cortes. Además, el terreno dispone de 3.000 metros adicionales junto al centro de acopio, lo que asegura una amplia posibilidad de expansión futura.

Mapa de Procesos

Figura 5 Mapa de Procesos *Nota: Elaboración propia*

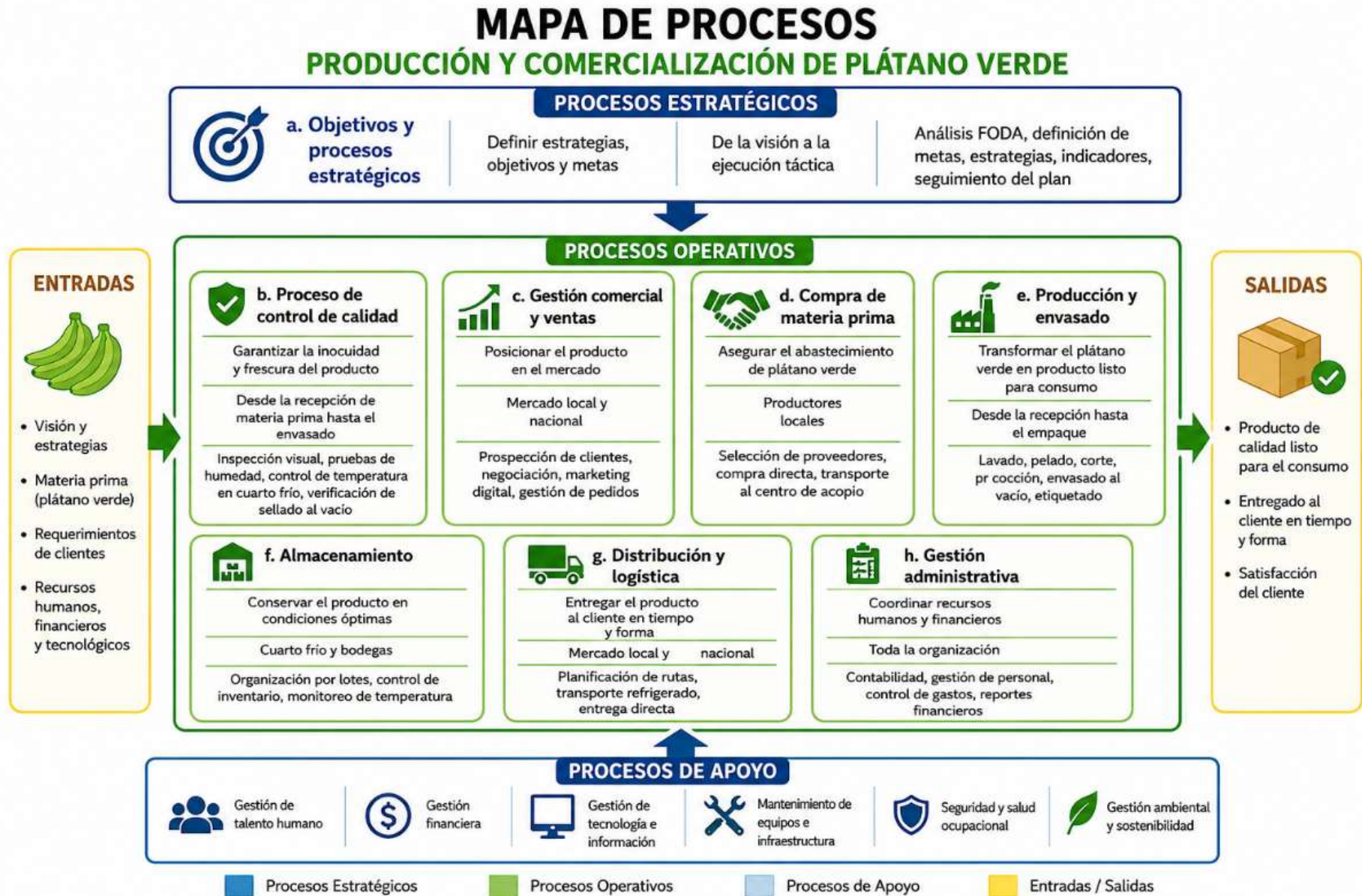


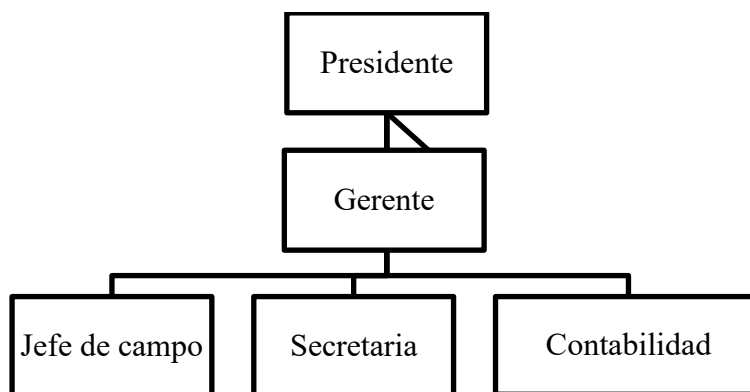
Tabla 8 Detalle Mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas	De la visión a la ejecución táctica	Análisis FODA, definición de metas, estrategias, indicadores, seguimiento del plan
b. Proceso de control de calidad	Garantizar la inocuidad y frescura del producto	Desde la recepción de materia prima hasta el envasado	Inspección visual, pruebas de humedad, control de temperatura en cuarto frío, verificación de sellado al vacío
c. Gestión comercial y ventas	Posicionar el producto en el mercado	Mercado local y nacional	Prospección de clientes, negociación, marketing digital, gestión de pedidos
d. Compra de materia prima	Asegurar el abastecimiento de plátano verde	Productores locales	Selección de proveedores, compra directa, transporte al centro de acopio
e. Producción y envasado	Transformar el plátano verde en producto listo para consumo	Desde la recepción hasta el empaque	Lavado, pelado, corte, precocción, envasado al vacío, etiquetado
f. Almacenamiento	Conservar el producto en condiciones óptimas	Cuarto frío y bodegas	Organización por lotes, control de inventario, monitoreo de temperatura
g. Distribución y logística	Entregar el producto al cliente en tiempo y forma	Mercado local y nacional	Planificación de rutas, transporte refrigerado, entrega directa
h. Gestión administrativa	Coordinar recursos humanos y financieros	Toda la organización	Contabilidad, gestión de personal, control de gastos, reportes financieros

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y Funciones

Figura 6 Organigrama



Nota: Elaboración propia

La estructura organizacional de Planterra SC se establece de manera jerárquica y funcional, con cargos definidos que permiten una gestión clara y eficiente. En la cúspide se encuentra el presidente, quien representa la máxima autoridad de la empresa, define la visión estratégica y supervisa el cumplimiento de los objetivos generales.

El Gerente es responsable de la administración diaria, coordina las operaciones y asegura que las políticas y estrategias trazadas por la presidencia se ejecuten correctamente. Bajo su dirección se encuentra el Jefe de Campo, encargado de supervisar directamente la producción, el manejo de la materia prima y el control de calidad en el galpón y el cuarto frío. Este rol es clave para garantizar que el plátano verde al vacío cumpla con los estándares de inocuidad y frescura.

La secretaria cumple funciones de apoyo administrativo, gestión documental, coordinación de agendas y comunicación interna, asegurando que la información fluya de manera ordenada entre las distintas áreas. Por su parte, el área de Contabilidad se encarga de la gestión financiera, control de gastos, elaboración de reportes y cumplimiento de obligaciones tributarias, brindando soporte económico para la toma de decisiones.

Esta estructura organizacional es sencilla pero efectiva, ya que permite una clara división de responsabilidades y facilita la coordinación entre las áreas operativas y administrativas. Además, se considera flexible para adaptarse al crecimiento futuro de la empresa, especialmente con la posibilidad de expansión en los terrenos disponibles.

Conformación Legal

La empresa se constituirá legalmente bajo la figura de Sociedad Civil (SC), una modalidad que permite la asociación de dos o más personas con un fin común, en este caso la producción y comercialización de plátano verde al vacío. La SC se caracteriza por su flexibilidad en la organización interna y por la responsabilidad compartida de los socios, quienes aportan capital, trabajo o conocimientos para el desarrollo del negocio.

El nombre propuesto para la compañía es “Planterra SC”, reflejando tanto el producto principal como la identidad de la organización. Esta forma legal facilita la gestión conjunta, la toma de decisiones consensuadas y la posibilidad de establecer acuerdos internos adaptados a las necesidades de la empresa. Además, brinda un marco jurídico que permite realizar contratos, acceder a créditos y participar en alianzas estratégicas con distribuidores y clientes institucionales.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto:

Estrategia de Diferenciación (Producto Premium / Valor Agregado): El plátano inmaduro no será enviado al extranjero como un simple producto agrícola, sino como una alternativa agroindustrial lista para preparar. El envasado al vacío asegura que sea seguro para el consumo, extiende su duración y facilita el proceso de limpieza, atendiendo así directamente a la escasez de tiempo del consumidor urbano en la actualidad (Kotler & Lane Keller, 2016).

Estrategia de Adaptación Estandarizada: El artículo contará con un etiquetado en dos idiomas que en este caso serán el mandarín y el español, aparte de eso, irá un código QR que permitirá al consumidor un seguimiento completo. Esta modificación no solo satisface las estrictas regulaciones de la Aduana de China con sus siglas GACC, sino que también actúa como un emblema de confianza y seguridad alimentaria para el consumidor (Hollensen, 2020).

Precio:

Estrategia de Precio Premium (Fijación basada en el valor): Como se trata de un producto innovador, práctico y con un proceso de elaboración que garantiza altos estándares de calidad e higiene, se establecerá un precio superior al de la fruta tradicional. Esta estrategia está dirigida principalmente a consumidores de clase media urbana en China y a expatriados que valoran la comodidad, la seguridad alimentaria y la calidad de los productos importados. Por ello, el precio refleja los beneficios y el valor agregado que ofrece el producto (Kotler & Lane Keller, 2016)

Estrategia de Penetración con Margen Protegido: Gracias a la reducción gradual de aranceles contemplada en el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China, Plan Terra S.C. podrá disminuir parte de los costos asociados a la exportación. Esto permitirá ofrecer un precio competitivo en el mercado chino sin afectar la rentabilidad de la empresa, facilitando su ingreso y posicionamiento frente a otros productos importados que compiten en el mismo segmento

Plaza:

Estrategia de Distribución Selectiva (Modelo B2B2C): La comercialización internacional iniciará con alianzas estratégicas (B2B) dirigidas a importadores especializados y cadenas de supermercados internacionales ubicados en ciudades de

primer nivel (como Shanghai y Shenzhen). Estos socios clave serán los encargados de llevar el producto al consumidor final (Czinkota & Rinkainen, 2013).

Estrategia de E-commerce y Marketplaces de Nicho: Con el propósito de facilitar el ingreso del producto al segmento objetivo inicial, conformado por residentes ecuatorianos y latinoamericanos, se implementará una estrategia de distribución apoyada en canales digitales especializados en la comercialización de productos alimenticios importados. Con este fin, se aprovecharán plataformas de comercio electrónico como Taobao, así como comunidades y grupos privados de compra y venta en WeChat, facilitando el acceso directo al consumidor y fortaleciendo el posicionamiento del producto dentro de este mercado específico.

Promoción:

Plan de marketing: El plan promocional se ejecutará en tres frentes estratégicos con el propósito de generar reconocimiento de marca, educar al consumidor y de esta manera se fortalecerá las relaciones comerciales en el mercado chino.

1. **Marketing de Embajadores:** La población ecuatoriana que vive en China será el grupo inicial para validar el producto. Se promoverá el boca a boca a través de catas, ofertas por recomendación, relatos de experiencias de uso y creación de contenido de los consumidores en plataformas sociales.
2. **Marketing de Contenidos Digitales:** Se creará material educativo y promocional en redes como WeChat, Douyin y TikTok, a través de clips breves, recetas típicas de Ecuador, exhibiciones de productos, artículos sobre sus ventajas nutricionales y contenido sobre seguridad alimentaria y la conveniencia del plátano verde envasado al vacío.
3. **Relaciones públicas y marketing B2B:** Se potenciarán los vínculos comerciales con compradores, repartidores y cadenas de supermercados a

través de la asistencia a exposiciones internacionales de alimentos, encuentros de negocios, actividades comerciales y presentaciones empresariales, fomentando la creación de relaciones de confianza denominada: Guanxi, que permitan pactos comerciales sostenibles y el establecimiento de la marca Plan Terra S.C. en el mercado chino. (Hollensen, 2020).

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione el plátano verde pelado y empacado al vacío de Plan Terra S.C. en el mercado chino, con el fin de incrementar su reconocimiento de marca para lo cual se utilizara a la comunidad latina como mercado de prueba, logrando alcanzar un crecimiento progresivo en ventas y participación de mercado durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 2 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto	
Estrategia 1 (Producto): Implementar una estrategia de diferenciación y adaptación estandarizada enfocada en la seguridad alimentaria.	Acción 1: Diseñar e implementar el empaque al vacío premium, integrando el etiquetado bilingüe (mandarín/español) y el código QR de trazabilidad exigido por la Aduana China (GACC). Acción 2: Adquirir las certificaciones fitosanitarias y llevar a cabo pruebas preliminares del embalaje para asegurar la protección del producto en el transporte internacional.	2 meses	\$ 1.200.00	
Estrategia 2 (Precio): Aplicar una fijación de precios premium protegiendo el margen comercial mediante beneficios arancelarios.	Acción 1: Realizar un análisis in situ de los productos sustitutos en tiendas de Shanghái y estructurar el precio final aprovechando la reducción de costos logísticos que brinda el TLC Ecuador-China. Acción 2: Ofrecer rebajas iniciales a los importadores que efectúen compras en grandes cantidades durante los primeros seis meses de venta.	1 mes	\$ 450.00	—
Estrategia 3 (Plaza): Desarrollar una distribución B2B2C mediante canales digitales de nicho y alianzas estratégicas internacionales.	Acción 1: Apertura de canales de venta oficiales en plataformas como WeChat y Taobao, además de enviar el primer lote de muestras logísticas a importadores y supermercados en Shenzhen. Acción 2: Formar asociaciones comerciales con supermercados especializados, distribuidores e importadores en Shanghái y Shenzhen con el fin de aumentar la red de distribución.	3 meses	\$ 1.800.00	—
Estrategia 4 (Promoción B2C): Ejecutar marketing de contenidos y de embajadores utilizando a la diáspora ecuatoriana como mercado de validación.	Acción 1: Desarrollar campañas visuales (videos cortos) en Douyin y TikTok destacando la practicidad del producto (ready-to-cook), su higiene y recetas fáciles para educar al consumidor local. Acción 2: Realizar pruebas de productos y actividades promocionales con representantes de la marca en la comunidad ecuatoriana y latinoamericana que vive en China, con el fin de crear recomendaciones y establecer un primer posicionamiento.	4 meses	\$ 2.000.00	—

Estrategia 5 (Promoción B2B): Fomentar Relaciones Públicas corporativas basadas en la cultura de negocios china (Guanxi).	Acción 1: Inscripción, preparación de material corporativo y asistencia presencial a una feria comercial internacional de alimentos en China para asegurar contratos con distribuidores mayoristas. Acción 2: Coordinar encuentros empresariales y exposiciones corporativas con importadores, grupos de supermercados y distribuidores clave para discutir acuerdos de suministro a largo plazo.	1 mes	\$ 2.500.00
TOTAL			\$ 7.950.00

Presentación de las estrategias de marketing

Diseño post para Instagram

Figura 7. Empaque premium para exportación al mercado chino.



Nota: Elaboración propia

Figura 8. Exhibición del producto en supermercado de Shanghai.



Nota: Elaboración propia

Figura 9. Comercialización digital en WeChat.



Nota: Elaboración propia

Figura 10. Marketing de contenidos y recetas rápidas



Nota: Elaboración propia

Figura 11. Participación en feria internacional de alimentos.



Nota: Elaboración propia

Figura 12. Envío internacional del producto.



Nota: Elaboración propia

INVERSIÓN INICIAL

1. ACTIVOS FIJOS

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Depreciación Anual
Maquinaria y equipo de producción	1	\$4.500	\$4.500	10	\$450
Equipo de empaque para exportación	1	\$6.000	\$6.000	5	\$1.200
Vehículo de transporte interno	1	\$8.000	\$8.000	5	\$1.600
Muebles y enseres	1	\$1.500	\$1.500	10	\$150
Equipo de cómputo y oficina	1	\$1.500	\$1.500	3	\$500
Total activos fijos			\$21.500		\$3.900

2. ACTIVOS DIFERIDOS (Preoperativos)

Descripción	Costo Total	Período Amortización (años)	Amortización Anual
Gastos de constitución de la empresa	\$500	5	\$100
Estudio de mercado internacional	\$3.000	5	\$600
Certificaciones y registros de exportación (base, fitosanitario, etc.)	\$4.500	5	\$900
Permisos y licencias de exportación	\$200	5	\$40
Total activos diferidos	\$8.200		\$1.640

3. CAPITAL DE TRABAJO

Meses de cobertura de capital de trabajo	2
Costos y gastos fijos operativos mensuales (año 1)	\$2.362
Capital de trabajo requerido	\$4.723

TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	\$34.423
---------------------------------	-----------------

La inversión inicial del proyecto Plan Terra está estructurada considerando los recursos necesarios para implementar la operación de exportación de plátano verde al vacío hacia el mercado chino. La inversión total contempla tres componentes principales: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

En los activos fijos se requiere una inversión de USD 21.500, destinada principalmente a maquinaria y equipos de producción, equipo de empaque para exportación, vehículo de transporte interno, muebles y enseres, y equipos tecnológicos. Estos elementos permiten desarrollar el proceso productivo, garantizar la preparación del producto y fortalecer la capacidad operativa del proyecto.

Los activos diferidos representan una inversión de USD 8.200, asociados a gastos necesarios antes del inicio de actividades, como constitución de la empresa, estudios de mercado internacional, certificaciones y registros de exportación, incluyendo requisitos fitosanitarios y permisos correspondientes.

Finalmente, se considera un capital de trabajo para cubrir las necesidades operativas iniciales, permitiendo mantener la continuidad del negocio durante su etapa de introducción.

La distribución de la inversión demuestra que el proyecto prioriza la infraestructura productiva, el cumplimiento de requisitos internacionales y la disponibilidad de recursos para iniciar operaciones de exportación.

Tabla 10 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	\$141.718	\$167.864	\$198.835	\$235.521	\$278.974
(-) Costo de ventas	\$96.499	\$117.745	\$145.229	\$170.992	\$201.500
Utilidad bruta	\$45.218	\$50.120	\$53.607	\$64.528	\$77.474
(-) Gastos administrativos	\$10.040	\$10.292	\$10.552	\$10.819	\$11.094
(-) Gastos de venta (fijos + comisión)	\$12.500	\$12.875	\$13.261	\$13.659	\$14.069
Utilidad operativa (ebit)	\$22.678	\$26.953	\$29.794	\$40.050	\$52.311
(-) Gastos financieros	\$1.515	\$1.212	\$909	\$606	\$303
Utilidad antes de part. E impuestos	\$21.164	\$25.741	\$28.885	\$39.445	\$52.008
(-) 15% participación trabajadores	\$3.175	\$3.861	\$4.333	\$5.917	\$7.801
Utilidad antes de impuestos	\$17.989	\$21.880	\$24.553	\$33.528	\$44.207
(-) Impuesto a la renta	\$4.497	\$5.470	\$6.138	\$8.382	\$11.052
Utilidad neta	\$13.492	\$16.410	\$18.414	\$25.146	\$33.155

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado evidencia un comportamiento financiero favorable durante los cinco años de operación del proyecto. En el primer año se estiman ventas netas de USD 141.717,60, generadas mediante la comercialización del plátano verde al vacío en presentación de 500 gramos.

Después de considerar los costos de ventas, equivalentes a USD 96.499,26, se obtiene una utilidad bruta de USD 45.218,34, demostrando que el precio de venta permite cubrir los costos asociados a la producción y exportación.

Al descontar los gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros, la utilidad operativa del primer año alcanza USD 22.678,34. Posteriormente, se observa una tendencia creciente debido al incremento proyectado de las ventas, alcanzando una utilidad operativa superior a USD 52.311,15 en el quinto año.

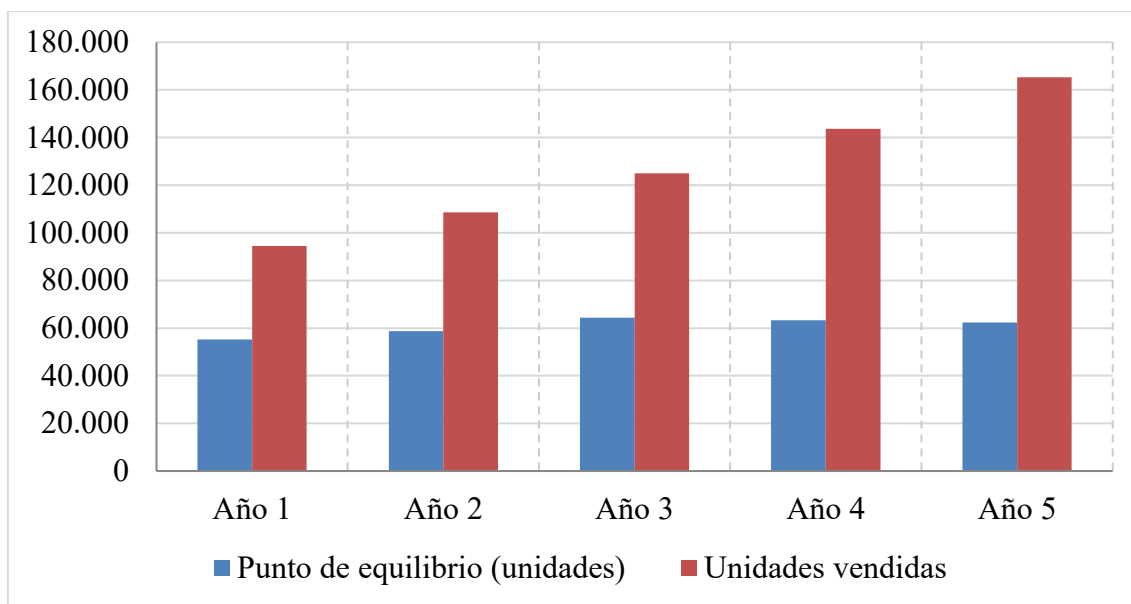
La utilidad neta evoluciona desde USD 13.491,86 en el primer año hasta USD 33.155,24 en el quinto año, reflejando una mejora progresiva en la rentabilidad del negocio.

Estos resultados indican que el proyecto presenta capacidad para generar beneficios económicos sostenibles mediante una estrategia basada en exportación con valor agregado.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta unitario promedio	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Costo variable unitario (producción + exportación)	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
% Comisión sobre ventas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Comisión variable unitaria	-	-	-	-	-
Costo variable unitario total	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Margen de contribución unitario	\$1	\$1	\$0	\$0	\$1
% Margen de contribución	36.0%	33.3%	29.9%	29.9%	29.9%
Costos fijos totales (producción + admin. + ventas fijos + financieros)	\$29.855	\$30.236	\$30.637	\$31.060	\$31.505
Punto de equilibrio en unidades	55.286	58.687	64.313	63.301	62.337
Punto de equilibrio en dólares	\$82.930	\$90.672	\$102.344	\$103.756	\$105.241
Unidades vendidas presupuestadas	94.478	108.650	124.948	143.690	165.243
Margen de seguridad (unidades)	39.192	49.963	60.635	80.389	102.907
% Margen de seguridad	41.5%	46.0%	48.5%	55.9%	62.3%
Año	Punto de equilibrio (unidades)	Unidades vendidas			
Año 1	55.286	94.478			
Año 2	58.687	108.650			
Año 3	64.313	124.948			
Año 4	63.301	143.690			
Año 5	62.337	165.243			

Unidades vendidas vs. punto de equilibrio



El análisis del punto de equilibrio permite determinar la cantidad mínima de producto que debe comercializar Plan Terra para cubrir sus costos totales sin generar pérdidas. Para el primer año, el proyecto requiere vender aproximadamente 55.286 paquetes de plátano verde al vacío para alcanzar el equilibrio financiero, equivalente a ingresos cercanos a USD 82.929,52. El cálculo considera un precio de venta unitario de USD 1,50, un costo variable unitario de USD 0,96 y un margen de contribución de USD 0,54 por unidad. Este margen permite cubrir los costos fijos asociados a producción, administración, ventas y financiamiento. Durante la proyección de cinco años, el punto de equilibrio aumenta gradualmente debido al crecimiento de los costos operativos. Sin embargo, las unidades presupuestadas superan ampliamente este nivel, pasando de 94.478 unidades vendidas en el primer año hasta 165.243 unidades en el quinto año.

Además, el margen de seguridad mejora progresivamente, alcanzando un 62,28% en el quinto año, lo que indica una mayor capacidad del proyecto para enfrentar variaciones en ventas o costos. En conclusión, el proyecto opera por encima del nivel mínimo requerido, reduciendo el riesgo financiero.

INDICADORES FINANCIEROS	
Wacc (tasa de descuento)	12.3%
Van (valor actual neto)	\$61.650
Tir (tasa interna de retorno)	61.7%
Período de recuperación (payback, en años)	1.70 años
Criterio de decisión (van)	Proyecto VIABLE (VAN > 0)
Criterio de decisión (tir vs. Wacc)	Proyecto VIABLE (TIR > WACC)

Los indicadores financieros permiten evaluar la viabilidad económica del proyecto Plan Terra mediante el análisis de la rentabilidad esperada y la recuperación de la inversión. La evaluación utiliza una tasa de descuento o WACC del 12,3%, utilizada para actualizar los flujos futuros del proyecto. El resultado obtenido para el Valor Actual Neto (VAN) es de USD 61.650,13, siendo positivo, lo cual indica que el proyecto genera un valor adicional después de recuperar la inversión inicial y cubrir el costo del capital. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza 61,73%, valor superior al WACC establecido. Esta diferencia demuestra que la rentabilidad esperada del proyecto supera la tasa mínima requerida, evidenciando una inversión atractiva.

El período de recuperación de la inversión (Payback) es de aproximadamente 1,70 años, indicando que el capital invertido podría recuperarse durante los primeros años de operación. De acuerdo con los criterios financieros establecidos, el proyecto es considerado viable, debido a que presenta un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento. En conjunto, los indicadores reflejan una adecuada capacidad para generar beneficios y recuperar los recursos invertidos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La internacionalización de Plan Terra S.C. hacia la República Popular China es un proyecto estratégico y altamente viable, que maximiza los beneficios aduaneros del Tratado de Libre Comercio vigente entre ambos países. Además, capitaliza de manera inteligente el crecimiento sociodemográfico de la clase media asiática y su creciente apetito por alimentos importados de alta calidad e higiene.

Además, se posee un diferenciador que es la decisión de comercializar plátano verde pelado y empacado al vacío lo que es el pilar fundamental para el éxito del modelo de negocio. Al presentar un producto agroindustrial que no requiere ser pelado, se satisfacen las demandas de conveniencia del consumidor, se asegura la inocuidad alimentaria y se anulan los riesgos de plagas en la corteza. Utilizar a la comunidad de latina residentes en China como mercado de validación permite a Plan Terra S.C. perfeccionar su logística y evaluar el comportamiento del empaque sin asumir los altos niveles de riesgo financiero que implicaría un lanzamiento masivo.

La evaluación financiera refleja una estructura sólida y prudente. Priorizar la liquidez mediante un capital de trabajo robusto y operar bajo el Incoterm FOB evita la descapitalización temprana. El proyecto no solo garantiza la recuperación de la inversión a corto plazo (3.54 años), sino que entrega rendimientos superiores al costo de capital de la empresa, evidenciado en una TIR del 25.1% y un VAN de \$26,038 USD.

Recomendaciones

Se recomienda a Plan Terra S.C. ser sumamente estricta en la ejecución del presupuesto preoperativo (activos diferidos) para lograr todas las certificaciones internacionales y el registro ante la Administración General de Aduanas de China (GACC). El cumplimiento de la normativa fitosanitaria es un aspecto innegociable que puede detener por completo el ingreso del producto si se descuida.

Es fundamental implementar procedimientos de control de calidad durante todas las etapas del proceso productivo, con especial énfasis en el control de humedad y la operación adecuada del cuarto frío en la planta de acopio de El Carmen. Además, el sellado al vacío debe garantizar la conservación de la frescura y la apariencia del producto, aspectos esenciales para cumplir con las exigencias del mercado asiático y fortalecer la confianza del importador mayorista.

Por otra parte, se sugiere afianzar las relaciones institucionales formando parte de organizaciones de apoyo gubernamental y privado, como PRO ECUADOR o la Cámara de Comercio Ecuatoriano China. Asimismo, resulta crítico asegurar la presencia física o la representación corporativa de la empresa en ferias comerciales clave de alimentos en Asia, como la SIAL Shanghái, para consolidar vínculos de confianza con distribuidores estratégicos.

La empresa debe destinar esfuerzos en plataformas de comercio y redes sociales de gran influencia nativas de China. Las campañas digitales deben ser altamente visuales y educativas, demostrando la facilidad de preparación del plátano al vacío, su alto nivel de higiene y sugiriendo formas innovadoras de incorporarlo en la dieta asiática diaria para estimular su consumo de forma sostenida.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2025). *Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes*. Recuperado el 5 de Junio de 2026, de Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes:
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_ComercioExterior.html#
- Briefing, C. (15 de Agosto de 2023). *China Briefing*. Recuperado el 13 de Junio de 2026, de China Briefing: <https://www.china-briefing.com/news/average-salaries-in-china-trends-and-implications-for-businesses/>
- Bueno , E. (Julio de 2019). *Ministerio de Industria y Turismo*. Recuperado el 6 de Junio de 2026, de
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/93.pdf>
- Cajamarca, A. (2010). Estudio Producto - Mercado de Licores a la República Popular de China. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 6 de Junio de 2026, de
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1017/1/08011.pdf>
- Carvajal, E. S. (2022). Propuesta de un modelo de gestión para la exportación del sector bananero ecuatoriano. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24150/1/UPS-GT004211.pdf>
- Clemente Hernández Rodríguez, Francisco Javier Valderrey Villar. (2015). *Conociendo a la nueva clientela: una mirada al comportamiento del consumidor en Wal-Mart Supercenter en Shanghai*. Guadalajara, Mexico. Recuperado el 7 de junio de 2026, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7942281.pdf>
- Czinkota, M., & Rinkainen, L. (2013). *Marketing internacional*. Cengage Learning. Recuperado el 11 de Julio de 2026
- EXTERIOR, M. D. (2010). *INVENTARIO, PERFIL Y ANÁLISIS DE MEDIDAS NO ARANCELARIAS. PAIS: CHINA*. Recuperado el 2026 de Mayo de 23, de Plataforma de Barreras Comerciales.:
<https://barreras.corporaciondfl.com/RESUMEN/Perfil%20MNAS%20China.pdf>
- Gil, Manyes, & Fond. (2020). *Revista de Toxicología*. (A. E. Toxicología, Ed.) Recuperado el 6 de Junio de 2026, de
<https://www.redalyc.org/journal/919/91967023002/>
- Hollensen, S. (2020). *Marketing global*. Pearson Educación. Recuperado el 11 de Julio de 2026
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación. Recuperado el 11 de Julio de 2026
- Maldonado Quiñonez, F. I. (2025). *Repositorio PUCE*. (P. Esmeraldas, Ed.) Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/46173>

- Médica, E. (29 de Enero de 2020). *Edición Médica*. Obtenido de <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/ningun-ecuatoriano-residente-en-china-se-ha-contagiado-del-nuevo-coronavirus-95243>
- Ministerio de Producción, C. E. (12 de Mayo de 2023). *Lo que debes saber del Acuerdo Comercial Ecuador - China*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/Preguntas-Frecuentes.pdf>
- Negocios Ecuador. (1 de Junio de 2023). Obtenido de <https://ecuadornegocios.com/info/plan-terra-sc-EB178D8D3CF1DA70>
- Prieto López, Y., Sares Llivisaca, D., Ruilova Saeteros, A., & Burgos Zambrano, D. (2024). *Dialnet*. (9. 8.-8. Digital Publisher CEIT, Ed.) Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2622>
- Rodríguez Solís, R. (30 de Octubre de 2024). *Revista de Investigación Formación y Desarrollo*. Recuperado el 7 de Junio de 2026, de <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/395>
- VALERIA, V. L., & ANDREA, C. D. (2023). *ACUERDOS COMERCIALES CON ASIA ORIENTAL Y SU IMPACTO EN LAS EXPORTACIONES DE BANANO*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/3532>
- Vélez, B. (2023). *Repositorio Digital UNESUM*. Recuperado el 7 de Junio de 2026, de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5281/1/Vélez%20Dueñas%20Brayan%20Fulvi.pdf>
- Zeng, R., Abate, M., & Dereso, Y. D. (19 de Marzo de 2025). A Systematic Review of Contemporary Challenges and Debates on Chinese Food Security: Integrating Priorities, Trade-Offs, and Policy Pathways. (T. Varzakas, & J. Banout, Edits.) *Foods*, 26. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/6/1057>