



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales.**

AUTORES: Calupiña Carvajal Daniel Fernando
Chicaiza Campoverde Johanna Elizabeth
Macias Corral Wendy Elizabeth

TUTOR: Msc. Carlos Sebastian Cordero Espinosa

**Plan de negocios de una empresa productora y
comercializadora de salsa de pitahaya y su
internacionalización hacia Hong Kong**

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

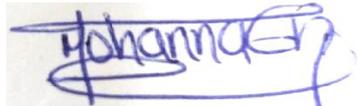
Nosotros, Calupiña Carvajal Daniel Fernando, Chicaiza Campoverde Johanna Elizabeth, Macías Corral Wendy Elizabeth; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, Plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de salsa de pitahaya y su internacionalización hacia Hong Kong es de 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, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....
Calupiña Carvajal Daniel Fernando

CI: 1723433775



.....
Chicaiza Campoverde Johanna Elizabeth

CI: 1725995367



.....
Macías Corral Wendy Elizabeth

CI: 0919527176

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Carlos Sebastián Cordero Espinosa, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....
Carlos Sebastián Cordero Espinosa
DIRECTOR DE TESIS

CI. 1714634852

DEDICATORIA

A mis padres Mauricio Calupiña y Verónica Carvajal por haberme brindado la oportunidad de estudiar esta carrera universitaria y estar a mi lado durante todo este tiempo de estudios, sin su apoyo nada de esto sería posible.

A la empresa MINISO Ecuador en dónde trabajo, por darme el tiempo requerido para cumplir con mis metas académicas y trabajar al mismo tiempo.

A Edith Maldonado por acompañarme y ayudarme a reforzar el conocimiento necesario para poder llevar a cabo mi titulación.

A mi hija Eliana Pérez por ser mi motivo para superarme día con día y sacar lo mejor de mí para brindárselo a ella, a mis padres Nelly Campoverde y Eduardo Chicaiza por enseñarme a nunca rendirme cuando me planteo un propósito, a mi hermano Eduardo Chicaiza por apoyarme en todo lo que me he propuesto en este tiempo, a mi amiga Priscila Duque por acompañarme en el proceso y brindarme ánimo a lo largo de mi carrera, a mi jefa y amiga Fernanda Mora porque ella me dio el ánimo de estudiar la carrera y finalmente a todos mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo.

Por último, a todos nuestros amigos y familiares que de alguna manera contribuyeron a que, en la elaboración del proyecto, gracias por toda su ayuda y apoyo en este proceso.

A nuestro tutor de tesis Carlos Sebastián Cordero Espinosa por sus consejos, guía y tiempo invertido durante todo este período en el cual se ha llevado a cabo la investigación del proyecto.

RESUMEN

En la continua búsqueda de ampliar el portafolio de negocios desde Ecuador hacia el mercado internacional de exportaciones no petroleras y gasíferas, generando la competitividad en emprendimientos que ofrezcan productos alimenticios terminados saludablemente en tendencia y sobre todo exóticos; se ha creado el presente proyecto de plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de salsa de pitahaya y su internacionalización hacia Hong Kong, por medio de la investigación se ha estudiado la implementación de estrategias del marketing digital que facilitarán la aceptación del producto para la apertura en el mercado hongkonés con su viabilidad y factibilidad por medio del soporte de los proveedores y asociados claves.

Durante el análisis financiero y para el procesamiento del informe final se determinó el precio de venta de exportación del producto, considerando todos los costos que respaldan la operación para finalmente indicar las conclusiones y recomendaciones del proyecto que demuestran la rentabilidad.

ABSTRACT

In the continuous search to expand the business portfolio from Ecuador to the international non-oil and gas export market, generating competitiveness in ventures that offer trending and especially exotic healthy finished food products; The present business plan project of a company that produces and markets dragon fruit sauce and its internationalization to Hong Kong has been created, through research the implementation of digital marketing strategies that will facilitate the acceptance of the product for the opening in the Hong Kong market with its viability and feasibility through the support of key suppliers and partners.

During the financial analysis and for the processing of the final report, the export sale price of the product was determined, considering all the costs that support the operation to finally report the conclusions and recommendations of the project that demonstrate profitability.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	2
CAPÍTULO I.....	11
1.1 Objetivo, definición del problema	11
1.1.1 Objetivos	11
1.1.2 Definición del problema.....	12
1.2 Design Thinking	13
1.2.1 Empatizar	13
1.2.2 Definir	18
1.2.3 Idear.....	19
CAPÍTULO II.....	21
2.1 Marco Teórico.....	21
2.1.1 Pitahaya	21
2.1.2. Tipos de pitahayas.....	23
2.1.3. Usos de la pitahaya.....	24
2.1.4 Salsas de pitahaya	25
2.2. Análisis Pestel.....	28
2.3. Las 5 fuerzas de PORTER	37
2.3. Análisis FODA	41
3.4 Validación de factibilidad – viabilidad – deseabilidad.....	42
3.4.1 Embudo de ventas	44
3.5 Investigación de Validación de Prototipo.....	45
3.6. Mejora de Prototipo	49

CAPÍTULO III	52
3.1. Modelo Canvas	52
3.2 Presentación PMV (Producto Mínimo Viable).....	53
3.2.1 PMV Comercial	53
3.2.2 Modelo de Monetización	54
3.2.3 Prototipo Final.....	55
CAPÍTULO IV	55
4. 1 Plan de marketing	55
4.1.1 Estrategias del plan de marketing	56
4.1.2 4p´s del marketing.....	57
CAPÍTULO V	61
Procesos	61
5.1 Diseño Organizacional - organigrama	61
5.2 Mapa de procesos.....	62
5.3 Proceso de internacionalización.....	66
5.3.1 Objetivo y metas principales: Acceso al mercado en Hong Kong.....	67
5.3.2 Estrategias de expansión - Forma de Internacionalización	68
5.3.3 Proveedores y socios logísticos en la internacionalización.....	71
5.3.4 Aduanas y regulaciones.....	72
5.3.5 Servicio al cliente y post venta.....	75
5.3.5 Sostenibilidad y responsabilidad social	75
5.4 Valoración Financiera.....	76

	9
5.4.1 Costos e inversiones iniciales	76
5.4.2 Estados Financieros	78
5.4.2.1 Estado de costos	78
5.4.2.2 Estado de pérdidas y ganancias.....	79
5.4.2.3 Flujo de caja	80
5.4.2.4 Proyección de ventas.....	80
5.4.3 Análisis financiero	81
5.4.3.1 Punto de equilibrio	81
5.4.3.2 VAN y TIR.....	82
5.4.3. Período de recuperación.....	82
CAPITULO VI.....	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Actores sociales	14
Ilustración 2 Mapa de empatía.....	17

Ilustración 3	Aprovechar la pitahaya que no se exporta.....	19
Ilustración 4	Lluvia de ideas para aprovechar la pitahaya que no se exporta.....	20
Ilustración 5	Aporte nutricional de la pitahaya.....	22
Ilustración 6	FODA.....	42
Ilustración 7	Buyer Person.....	44
Ilustración 8	Prototipo.....	46
Ilustración 9	Etiqueta del producto.....	51
Ilustración 10	Producto.....	51
Ilustración 11	Modelo CANVAS.....	52
Ilustración 12	Evolución del PMV.....	54
Ilustración 13	Redes sociales.....	59
Ilustración 14	Redes sociales.....	60
Ilustración 15	Producto final.....	61
Ilustración 16	Estructura organizacional.....	62
Ilustración 17	Mapa de transporte.....	64
Ilustración 18	Mapa de abastecimiento.....	64
Ilustración 19	Mapa de Almacenamiento.....	65
Ilustración 20	Mapa de Control de Calidad.....	65
Ilustración 21	Mapa de ventas.....	66
Ilustración 22	Ejemplo de recetas.....	69
Ilustración 23	Ejemplo de infografía que será traducida al idioma inglés.....	70
Ilustración 24	Socios dentro de la logística de exportación.....	71
Ilustración 25	Incoterm FCA.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro de empatía.....	16
----------------	------------------------	----

Tabla 2 Matriz de selección de mercado.	28
Tabla 3 Importaciones de pitahaya a Hong Kong.	31
Tabla 4 Grupo 1.....	46
Tabla 5 Grupo 2.....	47
Tabla 6 Grupo 3.....	48
Tabla 7 Grupo 4.....	48
Tabla 8 Objetivos y estrategias.....	56
Tabla 9 Precio.....	57
Tabla 10 Subpartida arancelaria.	72
Tabla 11 Medidas impositivas para las mercancías.....	72
Tabla 12 Costo inicial.....	76
Tabla 13 Estructura de financiamiento.....	77
Tabla 14 Estado de costos	78
Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias.	79
Tabla 16 Flujo de caja	80
Tabla 17 Proyección de ventas.	80
Tabla 18 Punto de equilibrio.	81
Tabla 19 VAN y TIR.....	82
Tabla 20 Flujo de efectivo de los próximos 5 años.....	82

CAPÍTULO I

1.1 Objetivo, definición del problema

1.1.1 Objetivos

Objetivo General

Producir y comercializar salsa de pitahaya en el mercado de Hong Kong.

Objetivos específicos

- Realizar alianzas estratégicas para una producción constante y de alta calidad, asegurando el suministro de pitahayas frescas y otros ingredientes necesarios.
- Analizar el mercado hongkonés para identificar la demanda de productos gourmet y saludables, como la salsa de pitahaya, evaluando la competencia local y las preferencias del consumidor en Hong Kong.
- Establecer metas financieras claras con estrategias de control de costos para garantizar la rentabilidad a largo plazo.

1.1.2 Definición del problema

Ecuador es uno de los países que más genera divisas por la exportación de pitahaya y va en aumento. En el transcurso del año 2021, se logró exportar un total de 17.895 toneladas de pitahaya a través de la realización de 5.975 remesas certificadas por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario - Agrocalidad. Este logro representa un incremento de aproximadamente el 60% en concordancia con el año previo, 2020, cuando se enviaron 11.260 toneladas de la fruta (Agrocalidad, 2021). Mientras que durante el año 2022, la nación logró exportar aproximadamente 23 mil toneladas de la fruta, lo que se tradujo en ingresos que superaron los 99 millones de dólares (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Estos envíos tuvieron como destino alrededor de 27 naciones alrededor del globo. El mercado principal de destino resultó ser Estados Unidos, acaparando más del 84% de las exportaciones, seguido por el vecino país Colombia con un 5,4% y Singapur con el 2,7%. Actualmente, existen exigencias fitosanitarias establecidos para posibilitar la exportación de esta fruta a un total de 54 países (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Hasta diciembre de 2021, Ecuador ha registrado 2.051 territorios de producción de pitahaya que se cosecha para exportación en 21 provincias, con Morona Santiago liderando el registro con un 65%, seguida de Manabí (8%) y Pichincha (5.5%) (Agrocalidad, 2021).

A pesar de todas las exportaciones que se realizan al año, la producción de la fruta es mayor y esto ha generado pérdidas de fruta de buena calidad. Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en 2023, en la industria de la producción de frutas, el enfoque no consiste en primero producir y luego pensar en la exportación; sino se trata de adaptar la producción a las demandas de los consumidores. Esto puede llevar a situaciones en las que se generen excedentes de productos que a menudo terminan siendo desechados en vertederos. Un ejemplo de ello es la empresa de siembra de pitahaya Miguicho, ubicada en Guayas en el cantón El Triunfo, la cual suele tener un excedente un peso aproximado de 4.5 kg.

Por esta razón, el plan de negocios de elaboración de salsa de pitahaya para el mercado tiene como objetivo destacar la salsa de pitahaya producido a partir del excedente de la fruta, con el propósito de aprovechar las ventajas que este producto puede ofrecer a los consumidores, la generación de puntos de trabajo para la comunidad ecuatoriana, la contribución a la economía del país mediante la exportación, la transición de una matriz productiva de materias primas a productos finales.

1.2 Design Thinking

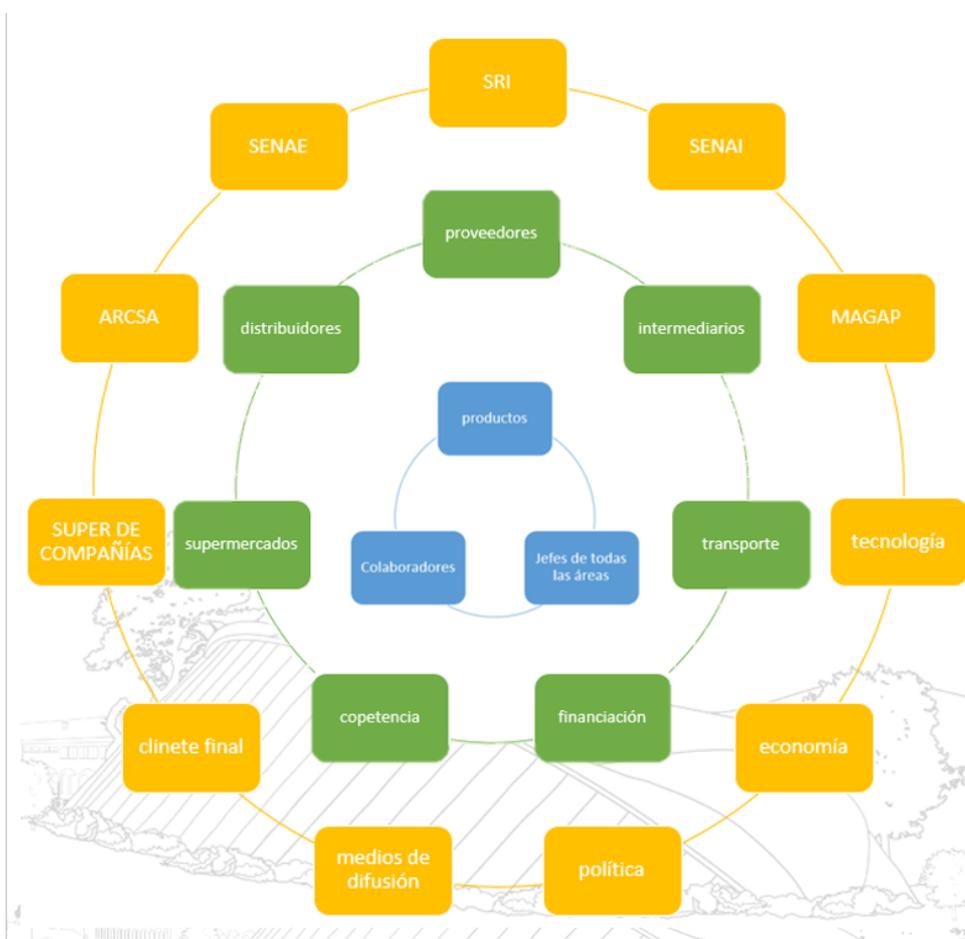
1.2.1 Empatizar

Para la fase de empatizar, se utilizó la herramienta de “mapa de actores” propuesta por (Baella, 2019), la cual consiste en “realizar un mapa en el que se establezca de forma visual los stakeholders (inversores, trabajadores, consumidores, proveedores...) que intervienen en el proceso en cuestión, las características que definen a cada uno de ellos y las relaciones que los conectan.” De este modo, se ha identificado que el usuario es el productor de pitahaya, ya que es él el que se queda con excedentes de pitahaya que no se ha logrado exportar.

En este mapa se ha identificado a los actores internos quienes son: los fumigadores, cosechadores y empacadores de pitahaya; por parte de los actores externos se encuentran los transportistas, exportadores y pequeños comerciantes, y por último, las instituciones públicas que intervienen son el Servicio de Rentas Internas (SRI), Servicio Nacional de Asuanas del Ecuador (SENAE) y el Ministerio de Agricultura. La Ilustración 1 muestra la participación de estos actores. Elaboración propia.

Ilustración 1

Actores sociales



Elaboración propia

Según el mapa de actores sociales se puede analizar que de manera interna está la empresa realizadora del producto donde se encuentra la materia prima que son los productores de pitahaya y los colaboradores y jefes de producción. En el medio del mapa se encuentran los organismos interesados en la salsa de pitahaya como son los distribuidores, los proveedores,

los intermediarios y los supermercados; es importante tomar en cuenta la financiación del proyecto para el éxito del mismo. A nivel externo se tiene por un lado las instituciones reguladoras del producto en el Ecuador para realizar la documentación respectiva y las certificaciones necesarias; los medios de difusión que pueden ser tradicionales o digitales para llegar al cliente final; por último, los factores que se localizan fuera del vigilancia de la empresa que son las políticas, la economía y la tecnología.

Por otro lado, en el punto de empatizar se realizó un cuadro de empatía que es una herramienta valiosa para comprender a profundidad las percepciones, necesidades y preocupaciones de los clientes potenciales en relación a un producto o servicio (Callejas 2021), en este caso, la salsa de pitahaya. A través de la reflexión sobre el cuadro de empatía, se pueden extraer varias conclusiones y consideraciones importantes.

El cuadro de empatía permite a las empresas comprender mejor a sus clientes y adaptar sus estrategias para satisfacer sus necesidades y deseos. Proporciona una visión integral que puede guiar la creación de productos, la comunicación y el marketing de manera más efectiva, generando una conexión más profunda con los consumidores y aumentando las posibilidades de éxito en el mercado (Villaescusa, 2019).

La Tabla 1 muestra el cuadro de empatía realizado por los autores en conjunto con sus familias y amigos.

Tabla 1
Cuadro de empatía.

ASPECTO	CLIENTE	¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?	¿QUÉ VE?	¿QUÉ OYE?	¿QUÉ DICE Y HACE?
Necesidades y deseos	Amantes de las experiencias culinarias.	Interés por sabores únicos y experiencias culinarias.	Coloridas presentaciones atractivas de la salsa.	Comentarios sobre la originalidad de la fruta del dragón.	Investigan ingredientes exóticos y opciones de recetas que incluyan la salsa.
		Buscan sabores exóticos y únicos.	Etiqueta con información nutricional llamativa.		
Dificultades y obstáculos	Personas que no conocen la pitahaya.	Preocupación por encontrar formas de usar la salsa en recetas cotidianas.	Poca familiaridad con la salsa de pitahaya.	Pocos comentarios sobre la salsa en medios y redes sociales.	Pueden expresar inseguridad sobre cómo incorporarla en sus platos habituales.
			Posibles dudas sobre cómo combinarla.		
Ganancias y logros	Personas que valoran la diversidad culinaria.	Emoción por probar algo nuevo y exótico. Buscan agregar sabores exóticos a sus platos.	Colores vivos y llamativos del envase.	Opiniones positivas sobre el sabor y presentación de la salsa.	Comparten experiencias positivas en redes sociales.
		Esperan sorprender a sus paladares.	Comentarios elogiosos en reseñas y blogs.		
Puntos de dolor	Personas que dudan de si disfrutarán de la salsa de pitahaya.	Inseguridad sobre si les gustará el sabor de la salsa.	Falta de familiaridad con la fruta del dragón.	Comentarios negativos o decepcionantes en relación al sabor o textura de la salsa.	Experimentan dudas sobre la autenticidad o calidad de la salsa.
		Preocupación por si combina bien con sus platos habituales.	Comparaciones con otros sabores exóticos.		

Elaboración: Propia

Ilustración 2

Mapa de empatía.



Elaboración: Propia

Una de las conclusiones que se puede obtener del cuadro de empatía es que revela una variedad de perspectivas y emociones que los consumidores pueden experimentar. Desde el entusiasmo por sabores únicos hasta la inseguridad sobre el sabor o la forma de incorporar la salsa en sus platos, cada cliente tiene sus propias expectativas y dudas.

Además, se pueden identificar posibles desafíos que los consumidores podrían enfrentar al probar la salsa de pitahaya, como la falta de familiaridad con la fruta del dragón o la preocupación por cómo combinarla en recetas cotidianas. Estos desafíos pueden abordarse en las estrategias de marketing y comunicación.

Otro punto a tratar es la falta de familiaridad con la pitahaya y la incertidumbre sobre cómo usar la salsa, aquí se presentan oportunidades para educar a los consumidores. La marca podría ofrecer recetas, consejos y sugerencias sobre cómo incorporar la salsa de manera creativa y deliciosa.

También, los consumidores valoran la autenticidad y la diversidad en los sabores. Destacar la unicidad y el sabor exótico de la salsa puede aumentar su atractivo para aquellos que buscan experiencias culinarias nuevas y emocionantes.

Los comentarios positivos y las reseñas elogiosas pueden generar confianza en la calidad y el sabor de la salsa. Incorporar testimonios reales de clientes satisfechos en la estrategia de marketing podría influir positivamente en la toma de decisiones de compra.

Por último, las preocupaciones sobre el sabor y la autenticidad de la salsa son puntos críticos a abordar. Ofrecer muestras, promociones especiales o garantías de satisfacción puede ayudar a mitigar estas preocupaciones y alentar a los consumidores a probar el producto.

1.2.2 Definir

Para definir de mejor manera el problema, se ha decidido utilizar una matriz de fuera y adentro, según (Baella, 2019), este es “un recurso que ayuda a cribar rápidamente la información, decidiendo qué elementos están dentro del marco en el que vas a trabajar y cuáles quedan fuera.”, es decir, se deben colocar ideas en base a la información obtenida en la fase de empatizar, y analizar qué información puede ser relevante para definir el problema y cual no, la información relevante se la colocará en el encuadre de “adentro” y la no relevante en el encuadre de “afuera” como se puede ver en la Ilustración 3.

Ilustración 3

Aprovechar la pitahaya que no se exporta.



Elaboración propia

Una vez organizadas las ideas sobre el aprovechamiento de la pitahaya, se puede definir que la oportunidad de negocio se encuentra en beneficiarse de esta fruta que no se logra exportar, y considerar algún derivado de la misma para poder comercializarla, es decir, procesar la pitahaya para transformarla en otro tipo de alimento. Es decir, el cambio de matriz productiva, de ser país vendedor hacia el extranjero de materias primas e importador de productos concluidos a ser exportador de productos acabados con las propias materias primas que posee el Ecuador.

Según Bastida (2013) la pulpa de esta fruta puede ser aprovechada para la elaboración de jarabes, helados y también se pueden realizar bebidas naturales. De acuerdo con el mismo autor, la pitahaya también tiene grandes ventajas al momento de tratar problemas estomacales, debido a su composición natural.

1.2.3 Idear

Una vez que se ha delimitado más en el problema, se procede a realizar la fase de ideación, en la cual se aprovechará la pitahaya que no se ha logrado exportar y evitar que esta

se desperdicie, para ello se utilizará la herramienta de lluvia de ideas, la cual Baella (2019) define como: “los participantes de un grupo de trabajo aportan propuestas sin importar su verosimilitud y en un ambiente libre de prejuicios.” A continuación, en la ilustración 3 se puede observar la lluvia de ideas que se realizó para aprovechar la pitahaya que no se logra exportar.

Ilustración 4

Lluvia de ideas para aprovechar la pitahaya que no se exporta.



Elaboración propia.

De la terna de 6 ideas vistas en el cuadro anterior, se analizó la demanda de la pitahaya y su crecimiento en exportaciones, ya que “Según estimaciones de las autoridades de comercio exterior ecuatorianas, la pitahaya tiene un excelente potencial por explorar en el mercado chino que es de 1.400 millones de habitantes, de los cuales 400 millones pertenecen a una clase media con ingresos promedio” (CAMA E, 2023). Este dato menciona que en Asia está creciendo el consumo de la pitahaya, al punto que este fruto se considera de alto lujo, llegando a costar \$300 el kilo.

Por este motivo, se ha elegido manejar como idea de negocio la elaboración de salsa de pitahaya para acompañar comidas, para la internacionalización a Hong Kong, debido al aumento de la demanda en este país y el precio que puede llegar a tener por la misma.

CAPÍTULO II

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Pitahaya

La pitahaya, la fruta del dragón, es una fruta exótica procedente de América Central y América del Sur. Pertenecce a la familia de las cactáceas y se caracteriza por su apariencia llamativa y colorida, así como por su sabor dulce y refrescante. Hay diferentes variedades de pitahaya, pero las dos más comunes son la pitahaya de cáscara roja y la de cáscara amarilla (Ricalde y Andrade 2009).

La pitahaya tiene una piel exterior escamosa y espinosa que puede variar en color de rosa intenso a amarillo dorado. Su pulpa interna es suave y llena de pequeñas semillas comestibles. La textura de la pulpa puede variar según el tipo, siendo la pulpa blanca la más común, pero también existe la pulpa roja que es más vibrante en color y sabor (Ruiz et al, 2020).

La fruta del dragón es apreciada tanto por su jugoso sabor como por su aporte a la salud. Es una fruta que contiene vitaminas, minerales y antioxidantes, y se le atribuyen propiedades que pueden mejorar la digestión, fortalecer el sistema inmunológico y promover la salud cardiovascular. La ilustración 4 presenta un resumen del aporte nutricional que ofrece la pitahaya (Ruiz et al, 2020).

Ilustración 5

Aporte nutricional de la pitahaya.



Elaboración propia.

Dada su apariencia única y su perfil nutricional, la pitahaya ha ganado popularidad en todo el mundo como un ingrediente para ensaladas, jugos, postres y otros platillos creativos.

Además, su atractivo visual la ha convertido en un elemento decorativo en platos gourmet y cócteles. Su producción y comercialización pueden ofrecer oportunidades en la industria alimentaria y de bebidas, especialmente en mercados que valoran la alimentación saludable y exótica.

Según lo señalado por Bastidas (2013), la pitahaya presenta distintas épocas de producción distribuidas de la siguiente manera: aproximadamente el 60% de la producción ocurre desde el 15 de febrero hasta el 15 de marzo; alrededor del 5% se produce en el mes de junio; un 15% se concentra en septiembre y la primera semana de octubre; y finalmente, alrededor del 20% se cosecha entre mediados de noviembre y diciembre.

2.1.2. Tipos de pitahayas

Existen diferentes variedades de pitahayas, cada una con características únicas en cuanto a su sabor, color y apariencia. A continuación, se presenta algunas de las variedades más conocidas (Ruiz et al, 2020):

Pitahaya de Cáscara Roja (*Hylocereus undatus*): Es la variedad más común y reconocible por su piel roja o rosa brillante y su pulpa blanca salpicada de pequeñas semillas negras. Tiene un sabor dulce y suave.

Pitahaya de Cáscara Amarilla (*Selenicereus megalanthus*): También llamada "pitahaya amarilla", su cáscara es de color amarillo dorado y su pulpa es blanca con semillas negras. Tiene un sabor más intenso y agri dulce que la variedad de cáscara roja.

Pitahaya de Cáscara Rosada (*Hylocereus costaricensis*): Su cáscara es de un color rosa más intenso que la variedad de cáscara roja, y su pulpa es de un tono magenta. Tiene un sabor más dulce y suave que la pitahaya de cáscara amarilla.

Pitahaya de Cáscara Amarilla con Púas (*Hylocereus megalanthus*): Esta variedad es similar a la pitahaya de cáscara amarilla, pero se diferencia por tener pequeñas púas o espinas en su piel.

Pitahaya de Cáscara Blanca (*Selenicereus gummosus*): Su cáscara es de color blanco o amarillo pálido, y su pulpa es blanca con semillas negras. Tiene un sabor dulce y agradable.

Pitahaya de Cáscara Negra (*Hylocereus costaricensis x undatus*): Presenta una combinación de colores en su piel, con tonos rosados y oscuros. Su pulpa es blanca con semillas negras y tiene un sabor dulce y refrescante.

Cabe destacar que cada variedad de pitahaya puede variar en sabor y apariencia según el lugar de cultivo y las condiciones climáticas. La elección de la variedad dependerá del gusto personal y de las preferencias culinarias, ya que todas ellas ofrecen una experiencia única en cuanto a sabor y textura.

2.1.3. Usos de la pitahaya

La pitahaya se puede disfrutar de diversas maneras debido a su sabor único y su versatilidad en la cocina (Ricalde y Andrade, 2009), por ejemplo:



frutas.

Consumo Fresco: Una de las formas populares de disfrutar la pitahaya es comerla fresca. Puedes pelarla y cortarla en rodajas o trozos para comerla sola como snack saludable o agregarla a ensaladas de



Bebidas y Batidos: La pitahaya es un ingrediente popular para hacer jugos, batidos y smoothies. Su color vibrante y su sabor dulce hacen que sea una opción refrescante y saludable para bebidas.



Postres: Con la pitahaya se puede recurrir a la preparación de una variedad de postres, como helados, sorbetes, yogures congelados y tartas. Su color y sabor aportan un toque exótico y llamativo.



Salsas y Aderezos: Se puede hacer salsa de pitahaya para acompañar platos dulces o salados. También se puede utilizar como aderezo en ensaladas o platos principales.



Mermeladas y Conservas: La pitahaya se puede convertir en mermelada o conserva, lo que permite disfrutar de su sabor durante todo el año. Es ideal para untar en pan, galletas o agregar a postres.



Cócteles y Bebidas Alcohólicas: El color y la apariencia única de la pitahaya la convierten en un ingrediente popular para cócteles y bebidas alcohólicas, añadiendo un toque de elegancia y exotismo.



Decoración: Las rodajas de pitahaya se utilizan a menudo como decoración en platos gourmet, pasteles y cócteles debido a su aspecto llamativo y colorido.



Platos Salados: En algunas culturas, la pitahaya se utiliza en platos salados, como ensaladas, ceviches y platos a base de mariscos. Su sabor agridulce puede aportar un contraste interesante.



Infusiones: Algunas personas utilizan la cáscara de la pitahaya para hacer infusiones de té o agua saborizada, que puede ser una opción refrescante y con un ligero sabor a fruta.

En resumen, la pitahaya ofrece una amplia gama de posibilidades culinarias y puede ser utilizada en platillos, bebidas y preparaciones, ya sea fresca, procesada o como ingrediente en recetas creativas.

2.1.4 Salsas de pitahaya

La salsa es una mezcla de componentes, que puede variar su consistencia de muchas maneras, se la puede encontrar desde líquida hasta puré. En la gastronomía, la salsa tiene la función de acompañar los platos como aderezo, dándole un sabor característico y marcado. Existen un sinnúmero de salsas distintas, que varían según su país de origen, temperatura, textura, sabor, contenido, entre otras características (Betobé, 2016).

Las salsas de pitahaya pueden ser creativas y deliciosas y se pueden utilizar para dar un toque exótico y colorido a una variedad de platillos. Aunque las opciones son prácticamente infinitas, algunas salsas utilizadas por Juan Charpentier (2023), Chef de Comida y Sabor son:

- **Salsa Dulce de Pitahaya:** Una salsa básica y versátil que se puede utilizar como cobertura para postres, como helados, tortas, panqueques o yogur. Se puede endulzarla con un poco de azúcar, miel o jarabe de agave.
- **Salsa Agridulce de Pitahaya:** Combina la dulzura de la pitahaya con un toque de acidez. Puede ser una excelente opción para acompañar platos de carne, aves o mariscos.
- **Salsa Picante de Pitahaya:** Agrega un toque de picante a la salsa de pitahaya mezclándola con chiles picados u otras especias. Puede ser una opción emocionante para platillos asiáticos o platos con un sabor más audaz.
- **Salsa de Pitahaya y Mango:** Combina la dulzura de la pitahaya con la frescura del mango para crear una salsa tropical y refrescante. Ideal para platos de mariscos, ensaladas y postres.
- **Salsa de Pitahaya y Hierbas Frescas:** Agrega un toque de frescura a la salsa de pitahaya mezclándola con hierbas como menta, albahaca o cilantro. Puede ser una opción única para ensaladas y platos frescos.
- **Salsa de Pitahaya y Cítricos:** Combina la pitahaya con jugo de limón, lima o naranja para crear una salsa cítrica y vibrante. Puede ser una excelente opción para mariscos y pescados.
- **Salsa de Pitahaya para Carnes a la Parrilla:** Mezcla la pitahaya con ingredientes como cebolla caramelizada, pimiento rojo asado o incluso reducción de vino tinto para crear una salsa que complementa carnes a la parrilla.
- **Salsa de Pitahaya y Jengibre:** Agrega un toque de sabor picante y terroso a la salsa de pitahaya al incorporar jengibre fresco rallado o en pasta.

- Salsa de Pitahaya para Ensaladas: Mezcla la pitahaya con aceite de oliva, vinagre balsámico y hierbas para crear una salsa ligera y refrescante para ensaladas.
- Salsa de Pitahaya y Queso: Combina la pitahaya con queso crema o queso de cabra para crear una salsa suave y sabrosa que se puede usar como dip o acompañamiento para panes.

Estas son solo algunas ideas para salsas de pitahaya, pero la creatividad es el límite. Se puede experimentar con diferentes ingredientes y sabores para crear salsas que se adapten a las preferencias y al tipo de plato que se esté preparando (Charpentier, 2023).

2.2. PESTEL, PORTER y FODA

Para iniciar este análisis se coloca a continuación la matriz de selección del mercado que compara las opciones de Hong Kong, Tailandia y Japón como posibles mercados para la venta de salsa de pitahaya. La Tabla 2 muestra esta matriz.

CRITERIOS / MERCADOS	HONG KONG	JAPÓN
Tamaño del mercado	Grande	Grande
Demanda de productos exóticos	Alta	Media
Cultura culinaria	Diversa y abierta a nuevas experiencias culinarias	Apertura a ingredientes exóticos, pero con preferencias tradicionales.
Economía y poder adquisitivo	Fuerte economía, alto poder adquisitivo	Fuerte economía, alto poder adquisitivo
Tendencias de alimentación saludable.	Alta demanda de productos saludables y exóticos	Interés en alimentos saludables y frescos.
Competencia en el mercado	No hay salsa de pitahaya en el mercado	No gustan mucho de la pitahaya
Regulaciones y barreras de entrada	Proceso de importación sencillo, 0 % de arancel	Requisitos de importación, pero regulaciones claras y estrictas.
Canales de distribución	Variedad de canales, incluyendo mercados locales y tiendas especializadas	Diversos canales, incluyendo tiendas especializadas y supermercados
Cultura del consumidor	Abierto a probar nuevos sabores y experiencias culinarias	Interés en la gastronomía nacional.
Estabilidad política y económica	Estable y favorable al comercio internacional	Estable y favorable al comercio internacional, pero con muchas restricciones.
Potencial de crecimiento	Oportunidades de crecimiento debido a la demanda de alimentos saludables y exóticos	Poco potencial de crecimiento por mucha oferta de productos.

Fuente: Export Potential Map, 2022.

Tabla 2
Matriz de selección de mercado.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO												
	Importadores del producto 210390				Importadores del producto 081090 (pitahaya)				PIB anual			
	Valor importado en 2022 (millones de dólares)	Posición	Cantidad importada en toneladas en 2022	Posición	Valor importado en 2022 (millones de dólares)	Posición	Cantidad importada en toneladas en 2022	Posición	M\$	Posición	Posición final	Ponderación
Hong Kong	481.287	1	136.576	1	146.862	1	114.032	1	359,84	4	8	1
Japón	345.375	2	105.998	3	12.849	3	2.994	4	4.233.538 M\$	1	13	3
República de Corea	256.755	3	120.700	2	15.590	2	5.241	3	1.665.246 M\$	2	12	2
Filipinas	199.951	4	105.813	4	9.766	4	6.663	2	404.261 M\$	3	17	4

Nota: se ha dado una posición de 1 al 4, siendo 1 el más alto. La ponderación demuestra que Hong Kong está en primer lugar, seguido de República de Corea, Japón y al final Filipinas.

Fuente: Trade Map, 2023

2.2. Análisis Pestel

El análisis PESTEL es una metodología que se utiliza en la planificación estratégica y la toma de decisiones empresariales para evaluar y comprender el contexto externo en el que se maneja una organización. Esta herramienta examina seis categorías principales de factores: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Mediante el examen de estos elementos, se busca identificar los cambios, tendencias y fuerzas que podrían afectar a la empresa, permitiendo anticipar riesgos y oportunidades, adaptar estrategias y tomar decisiones informadas para garantizar la superación y la viabilidad de la organización en un contexto en constante evolución (Gutierrez y Restrepo, 2017).

Factor político

En el ámbito político, Ecuador es un país democrático que basa sus leyes y estatutos en la Constitución de la República de 2008, que se centra en el “Buen vivir”. En la actualidad, el gobierno de Ecuador está un poco inestable debido a la Muerte Cruzada aplicada por el presidente Guillermo Lasso, que obligó a unas nuevas elecciones para presidente y

asambleístas. Lo que podría proporcionar inestabilidad para nuevas empresas; sin embargo, el cambio de matriz productiva que tiene Ecuador de materias primas a productos elaborados significa inversiones de la parte pública y privada para nuevas empresas y negocios.

De su parte, Hong Kong es una excolonia británica, que fue devuelta al gobierno chino en 1997 bajo el principio de "Un país, dos sistemas", el cual prometía otorgar un alto grado de autonomía al territorio. Mediante esta política, se han mantenido elementos como la administración local hongkonesa, tribunales independientes, medios de comunicación sin restricciones, acceso a Internet sin censura y otras características que no son comunes en la China ubicada en el continente (Ives, 2019).

Según lo señalado por el TMF Group (2019), en Hong Kong solo se requiere pagar tres impuestos anuales, cuya emisión no debería llevar más de 78 horas de compromiso en total. Además de los impuestos sobre las utilidades corporativas y la propiedad, los empleadores también tienen la obligación de realizar contribuciones al fondo de previsión obligatorio. El proceso de cumplimiento de contratos requiere un período promedio de 360 días y un total de 27 pasos procedimentales. La mayoría del tiempo, el empleado se debe a los requisitos legales del sistema judicial.

Hong Kong opera como un puerto franco, lo que significa que no se aplican aranceles a las importaciones ni a las exportaciones. Además, la ciudad ha establecido acuerdos comerciales tanto con la China continental como con otras regiones del mundo. Un ejemplo destacado de estos acuerdos es la zona de libre comercio creada entre Hong Kong y la China continental a través del Acuerdo de Asociación Económica más Estrecha (CEPA) (Theaud, 2022).

Hong Kong figura entre las pocas urbes globales del planeta, en compañía de metrópolis como Nueva York, Londres y París, con una distinguida trayectoria de un siglo como epicentro de actividades comerciales, las compañías internacionales confían en establecer relaciones con

entidades con sede en Hong Kong, considerándolas como colaboradores y clientes confiables (Theaud, 2022). Además, en un entorno globalizado, resulta prácticamente ineludible que las empresas de amplias aspiraciones operen con diversas monedas. En este sentido, Hong Kong se distingue por no contar con regulaciones cambiarias, lo que posibilita la realización y recepción de pagos a nivel internacional sin limitaciones gubernamentales" (Theaud, 2022).

Factor Económico

Según lo mencionado por Gobierno del Ecuador (2021), se ha otorgado la certificación fitosanitaria para exportar un total de 2.800 kilogramos de pitahaya producidos en la provincia de Pastaza hacia Hong Kong y Malasia. Se planea enviar 1.500 kilogramos hacia Hong Kong. Además, se señala que el precio por kilogramo de la variedad amarilla conocida como de Palora en la región oriental es de 2,50 dólares, en comparación con los 7 dólares que se pagaban en el año anterior (2019) (Lizarzaburo, 2020).

La empresa PitaCava tuvo su inicio en 2004 con una plantilla de seis empleados, produciendo aproximadamente 500 kilogramos semanalmente. En 2008, la compañía diversificó su actividad hacia el cultivo de la variedad de pitahaya conocida como palora, la cual tiene una mayor demanda en el mercado global. Utilizando este producto, la empresa participó en la exposición comercial Fruit Logística, lo cual resultó en la apertura de oportunidades en Singapur, Hong Kong, Canadá y España. Actualmente, las exportaciones de esta fruta representan el 50% de los ingresos anuales de PitaCava, alcanzando USD 400 000 el año pasado (Lideres, 2013).

En el año 2016, los principales destinos de importación fueron encabezados por Hong Kong (26%), seguido por Brasil (15%) y Francia (13%). Durante ese mismo año, las exportaciones internacionales generaron un valor total de 2,3 millones de dólares (AgroNegocios, 2017).

El presidente de la Cámara de Comercio Ecuatoriano China, Gustavo Cáceres, destaca que el producto es considerado el equivalente al 'Rolls-Royce' de las frutas en Asia, ya que durante días festivos, el precio por kilogramo de pitahaya amarilla puede alcanzar hasta los \$300 (Angulo, 2022).

De acuerdo con los datos de (TradeMap, 2022), Hong Kong efectúa importaciones de pitahaya proveniente de diversas naciones. Tailandia es el principal país proveedor con un valor de importación de 74.439 millones de dólares, lo que representa el 50.7% del total de las importaciones de pitahaya en Hong Kong. Ecuador, en sexto lugar, contribuye con importaciones por 6.268 millones de dólares, representando el 4.3% del total de importaciones de pitahaya en Hong Kong, Tal como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3
Importaciones de pitahaya a Hong Kong.

Bilateral trade at 8-digit	Exporters	Value imported in 2022 (USD thousand)	Trade balance 2022 (USD thousand)	Share in Hong Kong, China's imports (%)	Quantity imported in 2022	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in imported value between 2018-2022 (% p.a.)	Growth in imported quantity between 2018-2022 (% p.a.)	Growth in imported value between 2021-2022 (% p.a.)	Ranking of partner countries in world exports	Share of partner countries in world exports (%)
	World	146,862	-59,588	100	114,032	Tons	1,288	4	-4	-51		100
+	Thailand	74,439	-74,407	50.7	61,360	Tons	1,213	9	-1	-68	2	17.7
+	China	24,161	58,509	16.5	21,932	Tons	1,102	22	-8	46	4	5.9
+	Viet Nam	18,959	-18,959	12.9	20,575	Tons	921	4	-1	12	1	24.6
+	Taipei, Chinese	10,666	-10,663	7.3	5,143	Tons	2,074	-11	-23	51	29	0.4
+	Japan	6,439	-6,439	4.4	638	Tons	10,092	44	31	98	80	0.02
+	Ecuador	6,268	-6,268	4.3	1,320	Tons	4,748	-19	-9	-45	6	3.6
+	Egypt	1,430	-1,430	1	1,182	Tons	1,210	47	50	-16	5	4
+	Peru	1,129	-1,129	0.8	544	Tons	2,075	-38	-38	259	11	2.4
+	Australia	729	-729	0.5	159	Tons	4,585	-22	-20	-44	34	0.3
+	Korea, Republic of	495	-495	0.3	304	Tons	1,628	-17	-19	146	94	0

Fuente: TradeMap, 2022.

Factor social

Los factores sociales entre Ecuador y Hong Kong pueden abarcar una serie de elementos que influyen en las relaciones y percepciones entre las poblaciones de ambos lugares. Estos factores pueden incluir aspectos culturales, valores, costumbres, migración y más.

En el tema cultural, Ecuador es un país con una rica diversidad cultural, en donde coexisten diversas etnias, idiomas y tradiciones (Ospina 2007). Por otro lado, Hong Kong tiene

una identidad cultural influenciada por la fusión de lo chino y lo occidental debido a su historia como colonia británica. La comprensión y aprecio mutuo por estas diferencias pueden impactar las relaciones; sin embargo, las percepciones mutuas sobre valores, comportamientos y normas sociales pueden afectar la comunicación y la cooperación entre individuos de ambos lugares.

Con relación a la migración, en algunas situaciones, existen comunidades ecuatorianas en Hong Kong y hongkoneses en Ecuador debido a razones laborales, de estudios o familiares. La educación y la promoción de la conciencia cultural pueden jugar un papel fundamental en fomentar la comprensión y el respeto mutuo entre las poblaciones de Ecuador y Hong Kong. Eventos, festivales, exposiciones y actividades culturales pueden promover el entendimiento entre las sociedades y crear puentes de intercambio y colaboración.

Es importante reconocer que los factores sociales son complejos y pueden evolucionar con el tiempo. La promoción del diálogo, la comprensión y el respeto mutuo son esenciales para fomentar relaciones sociales sólidas y positivas entre los ciudadanos de ambos lugares (Ospina 2007).

Un punto necesario a destacar es la importancia que tiene el dragón para Asia y sobre todo para Hon Kong; por la cultura y simbolismo, ya que más allá de ser un elemento icónico en festivales y desfiles, el dragón representa la fuerza, la vitalidad y la buena fortuna en la cosmovisión local. Su presencia en eventos tradicionales y contemporáneos une a la comunidad en celebración y herencia cultural. Además, el "dragón" se vincula con el término "Hong Kong", que en chino significa "puerto fragante", lo que fortalece aún más su arraigo en la identidad de la ciudad.

Este análisis se relaciona con la pitahaya de forma cultural porque es conocida comúnmente como "la fruta del dragón" debido a su apariencia única y exótica. Esta asociación con el dragón proviene de las escamas y espinas que cubren su piel exterior, que a menudo se asemejan a lo que se podría imaginar como las escamas de un dragón. Esta característica

distintiva ha llevado a la comparación visual entre la fruta y la imagen popular de los dragones en la cultura y la mitología.

La referencia al dragón en el nombre de la fruta no solo resalta su aspecto inusual, sino que también le añade un toque de misterio y encanto, lo que la hace más atractiva para los consumidores y agrega un elemento de curiosidad. Además, esta denominación contribuye a su popularidad y comercialización en mercados asiáticos al darle una identidad intrigante y distintiva.

Factor tecnológico

El factor tecnológico desempeña un papel crucial en el plan de exportación de salsa de pitahaya, ya que influye en varios aspectos clave del proceso. En primer lugar, la tecnología puede ser empleada en la producción y procesamiento de la salsa para garantizar la calidad y la eficiencia en la elaboración. Desde la recolección de la fruta hasta el envasado y etiquetado, la tecnología puede optimizar los procedimientos y garantizar la consistencia del producto (Correa et al, 2018).

Además, en el contexto de la exportación, la tecnología es esencial para la logística y el transporte. Sistemas de seguimiento y monitoreo en tiempo real pueden asegurar que la salsa se mantenga en las condiciones adecuadas durante el envío, preservando su frescura y calidad. Plataformas digitales y soluciones de gestión pueden facilitar el rastreo de los envíos, la administración de inventario y la coordinación con distribuidores internacionales.

El marketing y la promoción también se benefician del factor tecnológico (Capelo, 2019). La presencia en línea a través de sitios web, redes sociales y plataformas de comercio electrónico puede aumentar la visibilidad del producto en los mercados extranjeros, permitiendo la interacción con potenciales clientes y facilitando la realización de pedidos. Estrategias de marketing digital, como la publicidad dirigida y el contenido visual atractivo, pueden contribuir a la expansión exitosa en los mercados internacionales.

En resumen, el factor tecnológico en el plan de exportación de salsa de pitahaya abarca desde la producción y procesamiento eficiente hasta la logística, distribución, marketing y promoción en línea. La adopción adecuada de tecnologías pertinentes puede mejorar la competitividad, la calidad y la eficacia en todos los aspectos del proceso de exportación.

Factor ambiental

El factor ambiental es esencial al considerar la fabricación de salsa de pitahaya y el manejo del exceso de esta fruta. La producción de la salsa debe ser realizada de manera sostenible y responsable para minimizar su impacto ambiental. En primer lugar, la producción de pitahayas debe basarse en prácticas agrícolas sostenibles que reduzcan el uso de pesticidas y fertilizantes químicos, promoviendo el cuidado del suelo y la biodiversidad (Ruiz, 2020).

Además, la gestión eficiente del agua es crucial, especialmente en áreas donde el agua es un recurso limitado. El riego adecuado y la ejecución de tecnologías de conservación de agua pueden ser beneficiosos.

El exceso de pitahayas utilizadas en la fabricación de salsa beneficia para reducir el residuo de esta fruta y minimizar la huella de carbono al evitar que termine en los vertederos u otras zonas que afecten al ecosistema (Ruiz, 2020).

Además, se puede estudiar la posibilidad de utilizar envases sostenibles y amigables con el medio ambiente para la salsa y otros productos derivados de la pitahaya para minimizar la generación de residuos plásticos y optimizar el uso de energía en la producción y procesamiento de la salsa mediante tecnologías eficientes puede reducir la huella de carbono.

La consideración de estos factores puede contribuir a una fabricación de salsa de pitahaya que minimice su impacto negativo en el medio ambiente y promueva prácticas responsables en toda la cadena de producción.

Factor legal

El factor legal es esencial al constituir una empresa en Ecuador, ya que asegura opere de manera legal, cumpla con las regulaciones vigentes y esté debidamente registrada. Algunos aspectos clave relacionados con el factor legal al constituir una empresa en Ecuador son:

- **Tipo de Empresa:** Se debe decidir el tipo de empresa que se desea establecer, como una Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), entre otros. Cada tipo de empresa tiene requisitos y características específicas.
- **Nombre y Reserva:** Se debes elegir un nombre para la empresa que esté disponible y no infrinja los derechos de otras empresas. Es posible que se deba hacer una reserva del nombre ante la Superintendencia de Compañías.
- **Elaboración de Estatutos:** Se debe elaborar los estatutos de la empresa, que son el documento que establece las reglas internas de funcionamiento de la compañía.
- **Inscripción en la Superintendencia de Compañías:** Se debe registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías, cumpliendo con los requisitos establecidos y proporcionando la documentación necesaria.
- **Obtención de RUC:** Se debe conseguir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), lo cual aprobará realizar actividades comerciales y fiscales.
- **Licencias y Permisos:** Dependiendo del tipo de labor que realizará la empresa, es posible que se necesite adquirir licencias y autorizaciones adicionales de entidades reguladoras específicas.
- **Contratación de Personal:** Si se planea contratar empleados, se debe cumplir con las leyes laborales, incluyendo la elaboración de contratos de trabajo y el registro de empleados ante el Ministerio de Trabajo.

- **Cumplimiento Tributario:** Se debe cumplir con las obligaciones tributarias, como la cancelación de impuestos y la exposición de declaraciones fiscales ante el SRI.
- **Registros Contables:** Mantener registros contables adecuados es esencial para cumplir con las regulaciones fiscales y legales.
- **Protección de Propiedad Intelectual:** Si la empresa tiene activos intangibles, como marcas o patentes, se puede considerar registrarlos para proteger los derechos.

Es recomendable contar con asesoría legal o de expertos en constitución de empresas en Ecuador para asegurarte de que todos los pasos sean realizados de manera correcta y en cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes.

De su parte, Hong Kong cuenta con su normativa legal de productos alimentarios, misma que está regulada por varias leyes y normativas para garantizar la seguridad alimentaria y las características de los productos que se distribuyen en el territorio. Algunas de las leyes y regulaciones relevantes incluyen:

- **Ley de Alimentos y Medicamentos Cap. 132:** Esta ley establece disposiciones relacionadas con la seguridad, calidad y etiquetado de alimentos y medicamentos en Hong Kong. Regula la importación, remesa, obtención, venta y distribución de alimentos.
- **Regulaciones sobre Etiquetado de Alimentos:** Estas medidas establecen los requerimientos para el rotulado de alimentos en términos de información nutricional, ingredientes, alérgenos y fechas de caducidad.
- **Regulaciones sobre Contaminantes en los Alimentos:** Estas regulaciones establecen límites máximos permitidos para ciertos contaminantes en los alimentos, como aditivos, pesticidas y residuos químicos.
- **Regulaciones sobre Aditivos Alimentarios:** Estas regulaciones controlan el uso y los límites de aditivos alimentarios en los productos procesados.

- Regulaciones sobre Alimentos para Bebés y Alimentos Infantiles: Estas regulaciones establecen requisitos específicos para la fabricación y etiquetado de alimentos destinados a bebés y niños pequeños.
- Regulaciones sobre Control de Enfermedades Transmisibles (Control of Communicable Diseases Ordinance): Estas regulaciones tienen como fin prevenir la expansión de enfermedades transmisibles a través de alimentos y bebidas contaminados.
- Regulaciones sobre Inspección y Control de Alimentos: Estas regulaciones autorizan a los inspectores a llevar a cabo inspecciones en establecimientos de alimentos para garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad e higiene.
- Regulaciones sobre Importación y Exportación de Alimentos: Estas regulaciones establecen los requisitos y procedimientos para la importación y exportación de alimentos, incluidas las inspecciones y los certificados fitosanitarios.
- Regulaciones sobre Alimentos Genéticamente Modificados (GMO): Estas regulaciones establecen requisitos para la etiqueta y el control de los alimentos genéticamente modificados.
- Regulaciones sobre Seguridad Alimentaria y Normas: Hong Kong sigue las pautas y normas establecidas por organismos internacionales como la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) y la Comisión del Codex Alimentarius.

2.3. Las 5 fuerzas de PORTER

Hoy en día, el análisis de las 5 fuerzas de Porter representa la herramienta más valiosa para que los líderes empresariales puedan anticiparse a la competencia en un entorno de mercado desafiante. Este enfoque es especialmente apreciado por pequeñas y medianas empresas (pymes) y nuevas empresas, que aspiran a invertir para expandirse y gestionar el riesgo inherente a sus recursos limitados (Bello, 2022).

Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

1. Poder de clientes - Bajo

Esta área del modelo indica que, si el cliente tiene muchas opciones o productos sustitutos, tienen un mayor poder de negociación. (Simla.com, 2023) Si el poder es de los clientes es alto, se deberá realizar estrategias más enfocadas a la satisfacción del consumidor y en general la decisión de precios dependerá de las exigencias del cliente. Para analizar esto se debe conocer si el cliente tiene otras opciones de compra, o si existen productos sustitutos o de igual calidad.

En la actualidad, existen varios obstáculos para integrar el mercado de salsas, pero específicamente en lo que respecta a la salsa de pitahaya, hay escasos competidores a nivel internacional que ofrezcan un producto con características similares. Aunque en el mercado actualmente hay algunas alternativas, como PATICA PRODUCTS, que produce una salsa de pitahaya destinada para acompañar carnes, lo que podría representar un posible competidor si decide ingresar al mercado de Hong Kong. Además, dado el valor y la relevancia de la pitahaya, es posible que surjan nuevos competidores en el futuro. Por lo tanto, la empresa debe centrarse en fortalecer su imagen de marca, la lealtad de los clientes, la estrategia publicitaria, entre otros aspectos, con el objetivo de proporcionar un valor añadido y liderar en el mercado al que planea ingresar. En este contexto, se considera que la amenaza de competidores es baja, ya que cualquier competidor potencial deberá igualar o superar los beneficios y la calidad del producto para ser considerado una verdadera amenaza.

2. Poder del proveedor - bajo

Al igual que la influencia de los clientes, esta sección de la matriz sugiere que una mayor eficiencia y alineación de los proveedores en términos de entregas, recursos y costos resultará en un mercado más atractivo (Simla.com, 2023). Esta fuerza se puede medir conociendo si los proveedores tienen una mayor facilidad de conseguir clientes y si su industria es mayor a la de la empresa del proyecto.

La mayoría de los ingredientes necesarios para fabricar nuestro producto son ingredientes básicos, como la pitahaya, el azúcar, y los envases, entre otros. Por esta razón, nuestro emprendimiento tiene como objetivo contribuir a los productores, ya que planeamos utilizar pitahaya que sería excedente de las importaciones, adquiriéndola directamente de ellos para evitar que se desperdicie y para que los proveedores puedan recuperar su inversión. Esto plantea desafíos tanto desde una perspectiva económica como ambiental, ya que debemos cumplir con los estándares más exigentes en cuanto a la calidad de las salsas. Para lo cual se ofrecerá al proveedor la compra de su mercancía excedente, adicional se ofrecerá fidelidad siempre y cuando el proveedor entregue productos de calidad, y sea la empresa prioridad frente a otros compradores. Se considera un factor de **bajo** impacto debido a que esta fruta exótica se tiene en gran producción.

3. Amenaza de productos sustitutos - alto

En este ámbito se encuentran aquellas compañías que tienen la capacidad de producir y proporcionar un producto o servicio que podría reemplazar al de la empresa, ya sea debido a su costo más bajo o a sus características superiores. (Simla.com, 2023) Si existen varios productos con similares o mejores características al de la empresa se deberán tomar medidas que permitan destacara los productos o brindarles un valor agregado para que no sean tan sustituibles.

De acuerdo con el artículo de (Khanna, 2018) en Hong Kong hay diversidad de salsas tradicionales, pero de ellas destacan los sabores picantes y agridulces, la mayoría de las salsas tienen un origen tradicional, incluso algunas empresas de salsas como Kowloon Soy Co. Son de épocas de la segunda guerra mundial.

Según Wu (2021), las 5 salsas más consumidas en Hong Kong son las siguientes:

- Salsa de soya
- Salsa de chili
- Doubanjiang (pasta de frijoles con chili)

- Salsa de ostra
- XO salsa (salsa de mariscos)

4. Amenaza de nuevos competidores - media

Cuando el mercado presenta una mayor competencia, generalmente se debe a una mayor disponibilidad de materias primas en la industria, lo que conduce a un incremento en la oferta de productos. Además, se evalúa la importancia de las economías de escala y las barreras de entrada, como impuestos, patentes, requisitos legales, entre otros factores. (Simla.com, 2023). Si las barreras de entrada son bajas, la posibilidad de amenaza de nuevos competidores será más alta, ya que esto quiere decir que prácticamente cualquier empresa puede entrar y hacer lo mismo, sin embargo, las barreras de entrada altas o trabajo con economías de escala suelen evitar que ingresen nuevos competidores, pero también dificulta a la empresa ingresar al mercado elegido.

Se debe comprender que existen mayores exportadores de pitahaya a países asiáticos, entre ellos China. Por lo que, pueden ingresar al mercado con un producto similar, como es el caso de México que sí tienen en sus tradiciones culinarias la salsa de Pitahaya. Sin embargo, un punto a favor del Ecuador son los acuerdos comerciales que hacen que los aranceles de exportación a Hong Kong sean cero.

5. Rivalidad competitiva - bajo

Cuando la competencia es intensa en términos de posición en el mercado o cuando hay competidores con costos fijos significativos, el mercado será menos atractivo. Es importante recordar que cada empresa elige su estrategia para destacar en comparación con los demás. Por lo tanto, algunos competidores optarán por estrategias como precios bajos o centrarse en ofrecer mayores cantidades, entre otras. (Simla.com, 2023) Si la rivalidad competitiva es muy fuerte se debe considerar si la empresa tiene los recursos para poder hacer frente a dicha competencia, en general suelen existir rivalidad en precios, en dónde la empresa que sea más fuerte

financieramente suele ganar, de todas formas, depende mucho el mercado al que se le está vendiendo y las estrategias que se usen para llegar a él.

“La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.”
(De ThePowerMBA, 2022)

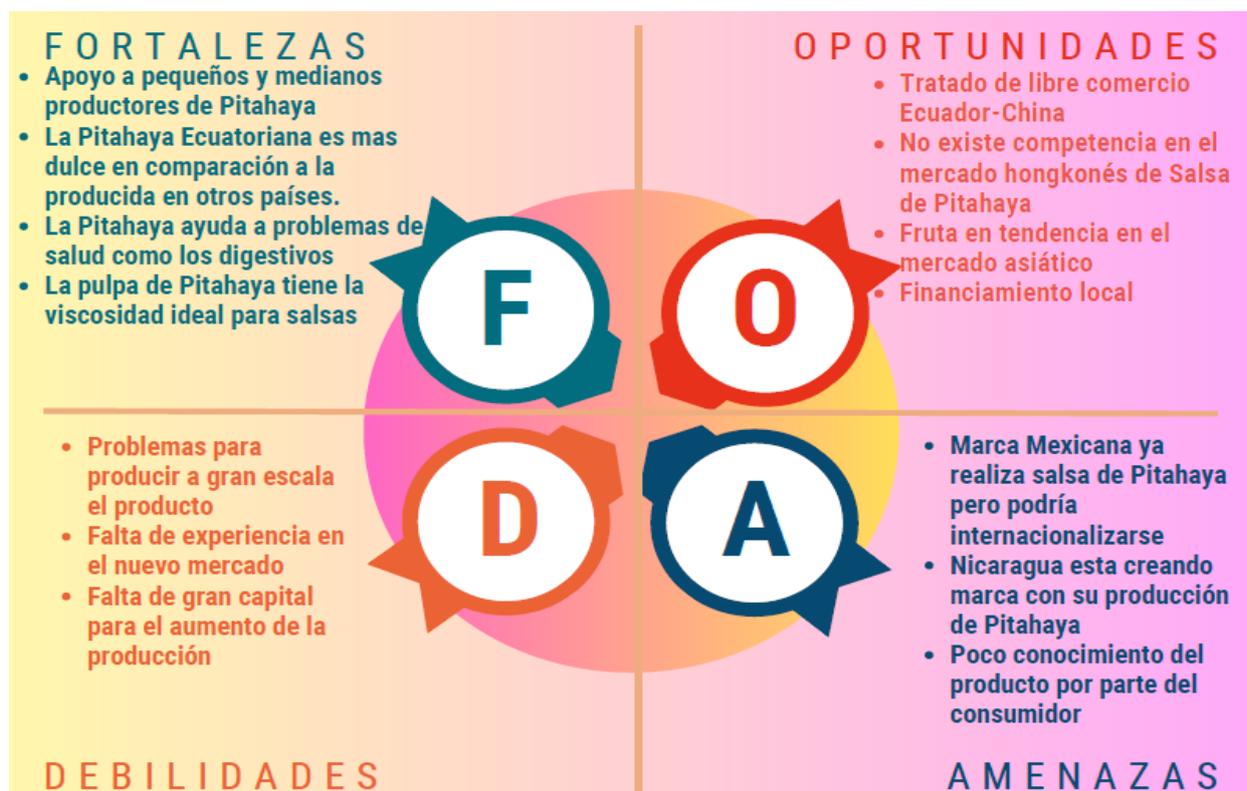
En el mercado de salsas de pitahaya, Patuca Products, una empresa costarricense especializada en productos basados en pitahaya, actualmente lidera. Sin embargo, al ingresar al mercado con nuestro producto, es posible que surja una competencia significativa. Esta rivalidad puede ofrecer ventajas en términos de precio, calidad del producto, presentación, estrategias de publicidad, entre otros aspectos. Estas ventajas nos permitirían gestionar nuestro producto de manera más efectiva, reducir los costos en comparación con la competencia, ofrecer una mayor cantidad y mejorar la calidad del producto, lo que podría dar como resultado superar a la competencia existente. Por lo cual se considera de impacto **bajo**, ya que tanto nacional e internacionalmente no se presenta una gran competencia.

2.3. Análisis FODA

A continuación, la Ilustración 5 muestra el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, denominado FODA.

Ilustración 6

FODA



Elaboración: propia.

3.4 Validación de factibilidad – viabilidad – deseabilidad

La pitahaya ha sido clasificada como una fruta exótica debido a su impresionante composición y a su forma característica. Según Fuchs Liliana (2021), se la conoce como la "fruta del dragón", un producto que está ganando popularidad en todo el mundo, especialmente en el mercado asiático, donde se utilizan varios productos basados en la pitahaya, tanto comestibles como en bebidas. Sin embargo, esta fruta posee propiedades únicas para el sistema inmunológico, ya que su pulpa contiene vitaminas y nutrientes que contribuyen a reducir ciertas enfermedades estomacales, lo que la convierte en un producto muy valorado a nivel internacional.

Los mercados internacionales principales a los que exportaremos nuestra salsa de pitahaya serán Hong Kong, una oportunidad comercial atractiva debido a la ausencia de aranceles y a su gran población, que supera los 1.400 millones de habitantes. Además, se

observa un aumento en la demanda de productos a base de pitahaya en estos mercados en los últimos años, lo que indica una tendencia al alza en el consumo de esta fruta. Esto crea un entorno favorable para nuestras exportaciones.

De acuerdo con (Datos Macro, 2022) Hong Kong tiene una población de 7.402.000 personas. El mercado por el cual se piensa iniciar las ventas es el distrito Sha Tin que cuenta con 650 078 habitantes, de los cuales 296 472 son hombres y 353 604 son mujeres; de este grupo se tomará en cuenta a las 141 150 mujeres comprendidas entre los 30 y 40 años, de las cuales 81 030 están casadas y de ese número, apenas 32 340 tienen más de un hijo (Zhujiworld, 2023).

Para comprender un poco la vida de Sha Tin y sus habitantes, se puede mencionar que es un distrito vibrante y diverso ubicado en la región administrativa especial de Hong Kong. Conocido por su mezcla de modernidad y naturaleza, Sha Tin alberga una combinación única de rascacielos contemporáneos y espacios verdes exuberantes. Además de ser un importante centro comercial y residencial, este distrito es famoso por el Hipódromo de Sha Tin, un icónico lugar de carreras de caballos que atrae a entusiastas de todo el mundo. Sha Tin también es hogar de la Universidad China de Hong Kong y ofrece una variedad de atracciones culturales, centros comerciales, parques y senderos panorámicos que reflejan su rica diversidad y estilo de vida dinámico (Tripadvisor, 2023).

En términos políticos, Sha Tin es parte de la región administrativa especial de Hong Kong, bajo la soberanía de China pero con un alto grado de autonomía. Las cuestiones políticas y sociales de Hong Kong también afectan a Sha Tin, ya que el distrito es escenario de manifestaciones y debates que reflejan la relación entre Hong Kong y el gobierno central chino (Tripadvisor, 2023).

Ilustración 7
Buyer Person.



Elaboración propia.

3.4.1 Embudo de ventas

Atracción: Se debe dar a conocer el producto al segmento de clientes en Hong Kong, mencionar que es una salsa de pitahaya gourmet y hacer énfasis en que la pitahaya es la fruta del dragón, que esta se cosecha en uno de los países que tiene la pitahaya con el mejor sabor en el mundo y eso le da un toque especial

Interés: Para generar interés sobre la salsa de pitahaya gourmet en Hong Kong, se debe realizar videos en inglés que permitan dar a conocer los beneficios, sabor y origen de esta salsa,

así mismo demostrar como algunas personas de origen asiático que residen en Ecuador han probado esta salsa y dan sus opiniones.

Deseo: Además de los testimonios de personas asiáticas que han probado el producto en Ecuador, se puede buscar una alianza con personas famosas de Hong Kong, a las cuales se les pueda enviar la salsa de pitahaya y puedan probarla, además conseguir que otras personas del país asiático hagan reviews acerca de esta salsa para incentivar más el deseo de compra.

Conversión: Una vez generado el deseo de adquirir la salsa de pitahaya gourmet en las personas de Hong Kong, se les debe brindar distintas maneras de poder adquirir la salsa, una de las formas es mediante el pedido de la salsa en tiendas en línea, y la otra mediante la adquisición de la salsa en locales ubicados en los centros comerciales de alta gama de Hong Kong, es importante brindar algún adicional que incentive la venta, como entregar junto con el producto una semilla para sembrar pitahaya o algún producto ecológico hecho a base de residuos de pitahaya.

3.5 Investigación de Validación de Prototipo

De acuerdo con (Ruiz, 2022) “Los prototipos permiten testear si alguna idea que se ocurre puede tener aceptación en el mercado o está condenada a fracasar.” Por ello la investigación para la validación del prototipo es importante, ya que mediante un correcto estudio se podrá considerar si el proyecto es viable o no.

Para la validación del prototipo se crearon tres salsas caseras: picante, agridulce y salada. Las mismas que fueron colocadas en frascos de cristal de 300 ml para su presentación, tal como se muestra en la ilustración 6.

Ilustración 8
Prototipo.



Elaboración: propia

Para la degustación se eligió el Restaurant Hong Kong, quienes son especialistas en realizar comida de esta zona, a la cual se invitó a comer a tres grupos de familias para que puedan probar las salsas y cómo combinan con sus alimentos.

Los grupos estuvieron conformados por 6 personas entre hombres y mujeres de diferentes edades; al primer grupo se le sirvió unos rollos primavera. El segundo grupo degustó un lomo de res con verduras y el tercer grupo probó tallarines con camarones y verduras. Las respuestas de los comensales se presentan a continuación en las tablas 4, 5 y 6. Además, se tomó en cuenta al personal del restaurante para que nos den sus opiniones con relación a Asia.

Tabla 4
Grupo 1

PARTICIPANTE	SABOR	PRECIO	PRESENTACIÓN
Participante 1 Mujer de 34 años	Me gusta el sabor que le da la salsa agridulce, me inclinaría más por esa salsa	Yo por este frasco podría pagar entre 3 y 4 dólares.	Me parece que al frasco le falta una etiqueta llamativa, de un color fuerte, que le de vida.
Participante 2 Mujer de 32 años	Yo concuerdo con que la salsa agridulce combina mejor con la comida	Yo creo que el precio debería ser de 4 dólares.	Creo que el frasco de cristal es perfecto para conservar el sabor

Participante 3 Hombre de 23 años	A mí me gustan las cosas picantes, la salsa picante fue mi favorita	El producto que tiene es muy rico, yo pagaría 4 dólares.	El frasco de cristal conserva el sabor pero es difícil para sacar el producto
Participante 4 Hombre de 35 años	A mí me gustaron las tres, pero si me toca elegir, me voy por la picante.	Entre 3 y 5 dólares	No me gusta el frasco, podría ser algún empaque como de las mermeladas que solo se aplasta y sale
Participante 5 Mujer de 43 años	A mí me gustó la salsa salada.	Yo pago 3 dólares	A mí me gusta la idea de frasco de cristal porque conserva el sabor
Participante 6 Mujer de 40 años	Las tres están ricas pero me inclino por la agridulce.	Yo también pago 3 dólares	Hay que pensar que este producto va a viajar lejos, creo que lo mejor es el frasco de cristal

Tabla 5*Grupo 2*

PARTICIPANTE	SABOR	PRECIO	PRESENTACIÓN
Participante 1 Mujer de 22 años	A mí me gusta la salsa agridulce, como que le da un toque rico al lomo.	El producto es bueno, pagaría entre 3 y 5 dólares.	El frasco es incómodo para utilizar
Participante 2 Hombre de 28 años	Me gusta la salsa agridulce	Teniendo en cuenta su sabor pagaría entre 2 y 4 dólares.	El frasco conserva el sabor y se puede usar para otras cosas.
Participante 3 Mujer de 35 años	Las tres salsas quedan bien con el lomo, pero elijo la picante	Por la salsa vale la pena pagar unos 3 o 4 dólares	Me gusta el frasco de cristal, se ve el producto, las semillas de la pitahaya.
Participante 4 Mujer de 35 años	Yo concuerdo con que la salsa agridulce combina mejor con el lomo	Entre 3 y 4 dólares	Me gusta el frasco de cristal para ver la salsa
Participante 5 Mujer de 17 años	Yo me voy por la salsa agridulce.	Pagaría entre 3 y 5 dólares	Para mí el producto es lo que cuenta y sí me gusta.
Participante 6 Mujer de 53 años	Las tres están ricas pero me voy por la agridulce.	Yo también pago entre 3 y 5 dólares	El frasco de cristal conserva el sabor dentro de la nevera y dura más el producto

Tabla 6
Grupo 3

PARTICIPANTE	SABOR	PRECIO	PRESENTACIÓN
Participante 1 Mujer de 55 años	La salsa agridulce es mi favorita.	Pago entre 3 y 5 dólares	El frasco de cristal le da elegancia
Participante 2 Hombre de 58 años	Me gusta la agridulce, pero me inclino más por la salada.	Yo también pago entre 3 y 5 dólares	Al ser transparente el frasco permite ver lo que uno está probando
Participante 3 Hombre de 47 años	Las tres salsas me gustan pero la agridulce le da un toque especial a la comida.	Yo también pago entre 3 y 5 dólares	Me gusta el frasco transparente y con una etiqueta linda quedaría elegante.
Participante 4 Hombre de 63 años	Yo concuerdo con la salsa agridulce.	Creo que 3 y 4 dólares está bien	El frasco de cristal es difícil para sacar el producto cuando se está por terminar
Participante 5 Mujer de 60 años	Yo elijo la salsa picante.	También creo que 3 y 4 dólares es lo que pagaría	Es verdad que el frasco es elegante pero difícil de usar.
Participante 6 Mujer de 32 años	Las tres están ricas, pero me voy por la agridulce.	Yo pago entre 3 y 5 dólares	En el frasco de cristal se conserva más el producto.

Tabla 7
Grupo 4

PARTICIPANTE	SABOR	PRECIO	PRESENTACIÓN
Participante 1 Owen Zhang (dueño del local)	Me gusta la salsa agridulce	Pago 2 dólares	Es elegante el frasco
Participante 2 Colly Hu (chef)	Las cosas agridulces gustan más en Asia	Pago entre 3 y 4 dólares	Se puede conservar el sabor por más tiempo
Participante 3 Momoko Xu (Trabajadora)	Me gusta la salsa agridulce	Pago 3 y 4 dólares	Sí me gusta el frasco
Participante 4 Vivien Wang (Trabajadora)	Yo quiero la salsa picante	Pago 3 y 5 dólares	Sí me gusta el frasco

Elaboración propia

3.6. Mejora de Prototipo

Según el grupo focal realizado se ha elegido para la venta la salsa agridulce, la misma que se realizará de la siguiente forma:

Ingredientes

- 1 pitahaya madura
- 2 cucharadas de azúcar
- 2 cucharadas de vinagre de arroz
- 1 cucharada de salsa de soja
- 1 cucharadita de maicena (opcional, para espesar)
- Agua (si es necesario)

Preparación

1. Se corta la pitahaya por la mitad y se usa una cuchara para sacar la pulpa. Se puede triturar con un tenedor o procesar brevemente en una licuadora para obtener un puré suave.
2. En una cacerola pequeña, se combina el puré de pitahaya, el azúcar y el vinagre de arroz. Se revuelve bien para que el azúcar se disuelva.
3. Se calienta la mezcla a fuego medio y agrega la salsa de soja. Se continúa revolviendo para combinar todos los ingredientes.
4. Si se desea que la salsa sea más espesa, se mezcla la maicena con un poco de agua para hacer una pasta suave. Se agrega esta mezcla a la cacerola y se sigue revolviendo hasta que la salsa espese al gusto.
5. Se prueba la salsa y ajusta el equilibrio entre el dulce y el ácido según las preferencias. Si se desea que sea más agridulce, se agrega un poco más de azúcar o vinagre según sea necesario.

6. Si la salsa parece demasiado espesa, se puede agregar un poco de agua para alcanzar la consistencia deseada.
7. Una vez que la salsa esté bien mezclada y tenga la consistencia adecuada, se retira del fuego y se deja que se enfríe antes de usarla.

Esta salsa de pitahaya agridulce es perfecta para acompañar platos como carnes, mariscos, ensaladas o incluso como aderezo para sushi.

En cuanto al producto, en un principio se encontraba dentro de un frasco de cristal casero, en el cual solo se puede apreciar el producto, pero no se logra reconocer alguna marca o distintivo del mismo, o alguna etiqueta que pueda brindar información al consumidor acerca del producto que está por adquirir.

Una vez que se han tomado en cuenta todas las sugerencias presentadas anteriormente, es necesario realizar ajustes o cambios innovadores con respecto al sabor, el precio y sobre todo la visualización del producto, debido a que es una de las cosas más llamativas al momento de que los clientes lo elijan, ya que su apariencia debe denotar una salsa de calidad, (Webmaster, 2022) menciona que “El 40% de las decisiones de los consumidores en una primera compra están influenciadas por la imagen del producto”.

Considerando que la mayoría de las personas participantes en esta degustación optaron por la salsa agridulce, el primer producto que se lanzará al mercado de Hong Kong es esta salsa.

En cuanto a la presentación, considerando que la salsa de pitahaya Sauvage es realizada con fruta de exportación y posee un sabor exótico, se ha optado por realizar una etiqueta que pueda transmitir estas características, la etiqueta contiene la información nutricional necesaria, el nombre del producto, unas pitahayas y un símbolo que muestre que el producto es 100% ecuatoriano. A continuación, en la ilustración 7 se puede observar el prototipo de la etiqueta.

Ilustración 9

Etiqueta del producto.



Elaboración propia.

Además, se ha decidido utilizar el frasco de cristal (de acuerdo a la opción de la mayoría de participantes) porque ofrece múltiples ventajas en términos de seguridad alimentaria al mantener la integridad del sabor y calidad de los productos, además de garantizar la ausencia de transferencia de olores y sabores. La hermeticidad de los frascos de cristal prolonga la frescura y evita la contaminación cruzada, mientras que su transparencia facilita la identificación del contenido. La reutilización, reciclaje y resistencia a temperaturas hacen de los frascos de cristal una opción sostenible y versátil, que comunica calidad y apoyo a la reducción del uso de plástico, influyendo positivamente en la imagen de la marca y en la satisfacción del consumidor. La Ilustración 8 presenta el producto.

Ilustración 10

Producto.



Elaboración: propia

CAPÍTULO III

3.1. Modelo Canvas

El Modelo Canvas, concebido por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, representa un enfoque estratégico que ofrece una representación visual y completa de un modelo de negocio. Este modelo resalta los nueve elementos fundamentales que constituyen un negocio, que incluyen segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. El Canvas proporciona una herramienta simplificada pero altamente efectiva para analizar, diseñar y comunicar cómo una empresa crea, distribuye y obtiene valor en su mercado. (Gutiérrez y Restrepo, 2017).

Ilustración 11
Modelo CANVAS.



Elaboración propia.

3.2 Presentación PMV (Producto Mínimo Viable)

3.2.1 PMV Comercial

Conforme a lo indicado por (Martínez, 2022), el Producto Mínimo Viable (PMV) representa una versión del producto que ya ha sido desarrollada y que satisface las necesidades básicas de los consumidores. Se trata de una versión inicial que se utiliza para evaluar si es posible lograr la satisfacción del cliente desde el mismo momento de su lanzamiento, asegurando que el producto sea accesible para todos. A continuación, se presentan algunas características del PMV comercial:

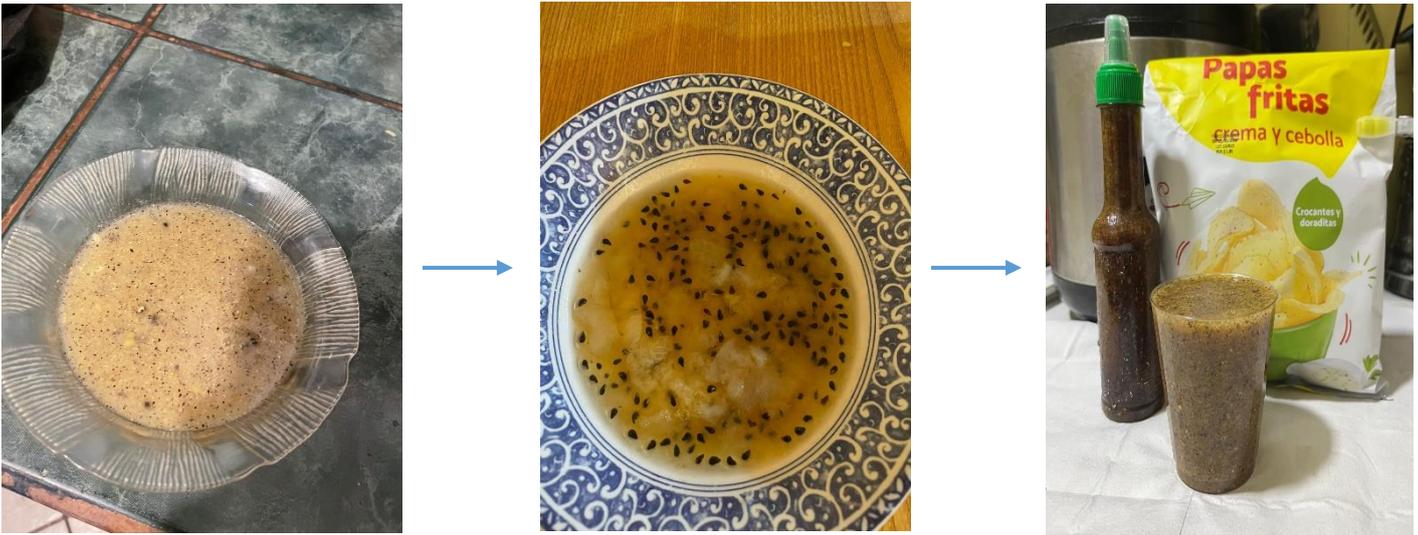
- Un producto que es rápido de desarrollar y asequible, lo que permite su adquisición por parte de cualquier persona.
- Utilidad, de modo que los consumidores lo necesiten o deseen debido a sus notables beneficios para la salud, lo que genera un atractivo hacia el producto por parte de los consumidores.

Con esta descripción, se ha decidido ir escalando con la salsa de pitahaya, en un inicio se realizó una reducción con pitahaya licuada, vinagre y azúcar morena, esto dio como resultado una salsa cuyo sabor no era el mejor, ya que la pitahaya no suele tener un sabor muy invasivo, por ello se recurrió a utilizar la pitahaya sin licuar y agregarle salsa de soya para obtener mejores resultados.

Estos intentos para llegar a la salsa de pitahaya óptima son parte de la metodología Lean StarUp, la cual consiste en crear, medir y aprender, de modo que cada vez que se realiza la salsa de pitahaya se la mide, mediante la opinión de un grupo pequeño de personas, conforme el prototipo de la salsa va mejorando se amplía el universo de personas hasta llegar a tener un feedback bueno que permita tener el producto final.

De este modo, es que se realizaron varias pruebas para la elaboración de la salsa de pitahaya. A continuación, se puede ver la evolución hasta llegar a un prototipo comercial de la salsa, para posteriormente testearlo y elaborar un prototipo final que se verá más adelante.

Ilustración 12
Evolución del PMV.



Elaboración: propia.

3.2.2 Modelo de Monetización

Según (Ruiz, 2014), se plantea que los modelos de monetización representan una manera de generar ingresos basados en las actividades empresariales, lo que implica identificar los canales a través de los cuales una empresa puede obtener beneficios económicos. En particular, se resalta un modelo de monetización relacionado con el comercio digital, que se caracteriza por ser un proceso más rápido, seguro y eficiente. Este enfoque incluye:

- La vía del comercio electrónico (E-commerce) a través del modelo B2B, que se refiere a la venta de los productos de salsa de pitahaya de la empresa a otras empresas.
- La adopción del marketing de afiliados, un modelo de monetización que implica la colaboración con otra empresa para que esta pueda ofrecer los productos de salsa de pitahaya en la página web de la empresa.

- Un modelo basado en la publicidad que utiliza la herramienta AdSense de Google. Basándonos en la información proporcionada por el autor en el párrafo anterior, se considera que el enfoque del modelo de negocio puede centrarse en el B2B, lo que implica la búsqueda de alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados en Hong Kong.

3.2.3 Prototipo Final

El prototipo final tiene por nombre SAUVAGE SAUCE DRAGON FRUIT que en español significa salsa de la fruta del dragón. El eslogan que tiene el producto es “Salsa de la Fruta del Dragón: la delicia de lo exótico”. Estas dos cosas se han elegido por varias razones: primero para resaltar la singularidad y la experiencia excepcional que ofrece esta salsa.

La pitahaya, también conocida como la fruta del dragón, es una fruta exótica y poco común en muchas partes del mundo. El término "exótico" evoca una sensación de novedad y curiosidad, lo que podría intrigar a los consumidores y atraer su interés. Lo exótico a menudo se asocia con sabores y experiencias únicas. El eslogan sugiere que la salsa ofrece un sabor distintivo y emocionante que va más allá de lo convencional.

El adjetivo "delicia" implica que la experiencia de probar esta salsa es placentera y gratificante. Esto sugiere que el consumidor obtendrá un alto nivel de satisfacción al probarla.

Además, al mencionar específicamente "la fruta del dragón", el eslogan destaca el ingrediente principal de la salsa y crea una imagen mental clara en la mente del consumidor. La pitahaya es una fruta única y diferenciada. La marca y el eslogan enfatizan esta singularidad y pueden ayudar a destacar la salsa en un mercado lleno de opciones.

CAPÍTULO IV

4. 1 Plan de marketing

De acuerdo con (Miñarro, 2022) el plan de marketing es un documento de gran ayuda debido a que es una guía que establece objetivos y como alcanzarlos en un tiempo determinado, para ello es importante analizar varios factores relacionados a la venta de este producto y

principalmente a como satisfacer al mercado meta, ya que se debe recordar que la finalidad del marketing es atraer a nuevos clientes y mantener a los que ya se tienen.

4.1.1 Estrategias del plan de marketing

Para elaborar las estrategias se necesita primero marcar los objetivos, que pueden ser a corto plazo o tácticos y a largo plazo o estratégicos. La Tabla 8 muestra los objetivos.

Tabla 8
Objetivos y estrategias.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Introducir la salsa de pitahaya en el mercado de Hong Kong de manera exitosa, creando conciencia y curiosidad sobre el producto entre los consumidores locales. 	<p>Investigación de Mercado: Realizar una investigación exhaustiva del mercado de Hong Kong para comprender las preferencias culinarias locales, las tendencias alimentarias y la competencia existente en el segmento de salsas exóticas.</p> <p>Desarrollo de Producto Atractivo: Diseñar una presentación de producto atractiva y llamativa que resalte la pitahaya y su carácter exótico. Crear etiquetas y envases atractivos y funcionales que resuenen con el público objetivo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Generar una demanda constante y creciente de la salsa de pitahaya, posicionándola como una opción única y deliciosa en la cocina local. 	<p>Degustaciones y Eventos Culinarios: Organizar eventos de degustación en mercados, supermercados y festivales de alimentos locales para permitir que los consumidores prueben la salsa y experimenten su sabor único. Participar en eventos culinarios destacados para aumentar la visibilidad de la marca.</p> <p>Colaboraciones Estratégicas: Establecer asociaciones con restaurantes locales y chefs influyentes para incorporar la salsa de pitahaya en platos especiales. Esto ayudará a posicionar la salsa como un ingrediente versátil y de alta calidad en la cocina local.</p> <p>Marketing Digital y Redes Sociales: Crear una fuerte presencia en línea a través de redes sociales, blogs y contenido visual atractivo que destaque las características de la salsa y ofrezca recetas creativas. Realizar concursos y sorteos en línea para incentivar la participación del público.</p> <p>Pruebas de Producto Gratuitas: Ofrecer muestras gratuitas de la salsa de pitahaya en lugares estratégicos para permitir que los consumidores prueben el producto antes de comprarlo. Esto puede generar confianza y aumentar la probabilidad de compra.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Lograr una participación significativa del 20% en el segmento de salsas exóticas en Hong Kong, estableciendo la marca como una opción confiable y de calidad. 	<p>Campanas de Comunicación Emocional: Utilizar historias auténticas y emocionales sobre la proveniencia y los beneficios de la pitahaya en la comunicación de la marca. Resaltar el aspecto saludable y sostenible de la salsa.</p> <p>Distribución Estratégica: Establecer acuerdos de distribución con supermercados locales, tiendas de alimentos gourmet y mercados especializados para asegurar una amplia disponibilidad de la salsa en lugares de alto tráfico.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Establecer una identidad de marca sólida y reconocible en el mercado de Hong Kong, asociada con autenticidad, innovación y sabores únicos. 	<p>Programas de Lealtad y Recompensas: Implementar programas de lealtad y recompensas para los clientes que compren la salsa de pitahaya, incentivando a la repetición de compra y fomentando la fidelidad a la marca.</p> <p>Medición y Adaptación: Monitorear constantemente el rendimiento de las estrategias de marketing, analizar los resultados y ajustar las tácticas según sea necesario para maximizar el impacto y la eficacia.</p>

Elaboración propia.

Con base en las estrategias, a continuación se pone énfasis en la aplicación de las 4P's del marketing, para así tener un mayor conocimiento acerca del producto y como este puede introducirse al mercado de manera correcta, también es importante analizar el tipo de etiqueta del producto, su envase y formas de publicitar para llegar a más personas a nivel nacional y considerar técnicas que puedan ayudar en el mercado internacional.

4.1.2 4p's del marketing

De acuerdo con Asana (2023), se puede definir a las 4 p's del marketing como:

- **Precio:**

En este aspecto, se debe considerar un porcentaje de ganancia y analizar también el costo unitario y el precio promedio de venta del mercado, teniendo estos factores en cuenta se puede tomar una decisión en cuanto a la estrategia de precios a utilizar.

Para definir el precio del producto se ha considerado el costo unitario de este producto, el cual es de \$1.09, a eso se debe analizar el precio de la competencia, el cual en promedio es de \$3 por los 300 ml aproximadamente.

Tabla 9
Precio

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO
Salsa de Pitahaya	300 ml	\$7,19

- **Plaza:**

La plaza hace referencia al punto de venta del producto, en que sitio es más factible que este se pueda vender, en analizar si el producto se vende de empresa a empresa o de empresa a consumidor final, o de empresa a intermediario y posteriormente al consumidor final. Es muy importante hacer una investigación que permita conocer en qué sitios suele comprar el público objetivo.

A nivel internacional, se ha determinado que el mejor canal de venta serán los supermercados de Sha Tin, a través de un tipo de detallista, ya que el supermercado puede ofrecer un lugar adecuado para el producto. En Sha Tin, Hong Kong, existen diversas opciones de supermercados de alimentos que ofrecen una variedad de productos para satisfacer las necesidades de los residentes. Los supermercados que se tomarán en cuenta para el producto serán:

- **ParknShop:** Como una de las cadenas de supermercados más grandes y reconocidas en Hong Kong, ParknShop tiene múltiples sucursales en Sha Tin. Ofrecen una amplia gama de productos frescos, alimentos envasados y productos esenciales.
- **CitySuper:** CitySuper es una opción premium que se centra en productos de alta calidad y gourmet. Tienen una sucursal en el complejo comercial New Town Plaza en Sha Tin, donde se puede encontrar una selección única de alimentos y productos de todo el mundo.
- **Market Place by Jasons:** Situado en el complejo comercial New Town Plaza, Market Place by Jasons es un supermercado que se destaca por ofrecer una variedad de alimentos frescos, opciones saludables y productos importados.
- **Vanguard:** Vanguard es una cadena de supermercados que ofrece una selección diversa de productos alimenticios, incluyendo alimentos frescos, envasados y productos básicos.

Estos serán los supermercados de Sha Tin en los que se va a enfocar la distribución del producto.

- **Promoción**

Si se considera que el producto representa lo que se ofrece, el precio determina cuánto se cobra por ello y el lugar de venta indica dónde se realiza la transacción, entonces la promoción se refiere a la manera en que se está estimulando la venta. (Asana, 2023) De este

modo, en la promoción se deberá conocer a profundidad los gustos y preferencias del público objetivo, ver la manera adecuada de llegar a estas personas, tener en cuenta que la publicidad en redes sociales es útil, siempre y cuando se conozca los horarios adecuados de publicación y la segmentación de contenido según la red social que se utilice.

Se plantea publicidad en diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, LINE y We Chat. A continuación, en la Ilustración 11 y 12 se presentan algunos posteos para las redes sociales.

Ilustración 13
Redes sociales



Elaboración propia

Ilustración 14
Redes sociales



Elaboración propia

- **Producto**

En el caso de Hong Kong, la salsa se venderá como un producto de prestigio, por lo cual su presentación debe ser muy bien cuidada, de este modo se pretende entregar el producto en una caja elegante con un recetario en inglés y chino sobre recetas que se pueden hacer con la salsa de pitahaya. En la Ilustración 13 se puede observar el prototipo de la salsa de pitahaya para el mercado de Hong Kong.

Ilustración 15
Producto final.



Elaboración: propia

CAPÍTULO V

Procesos

5.1 Diseño Organizacional - organigrama

Estructura Organizacional

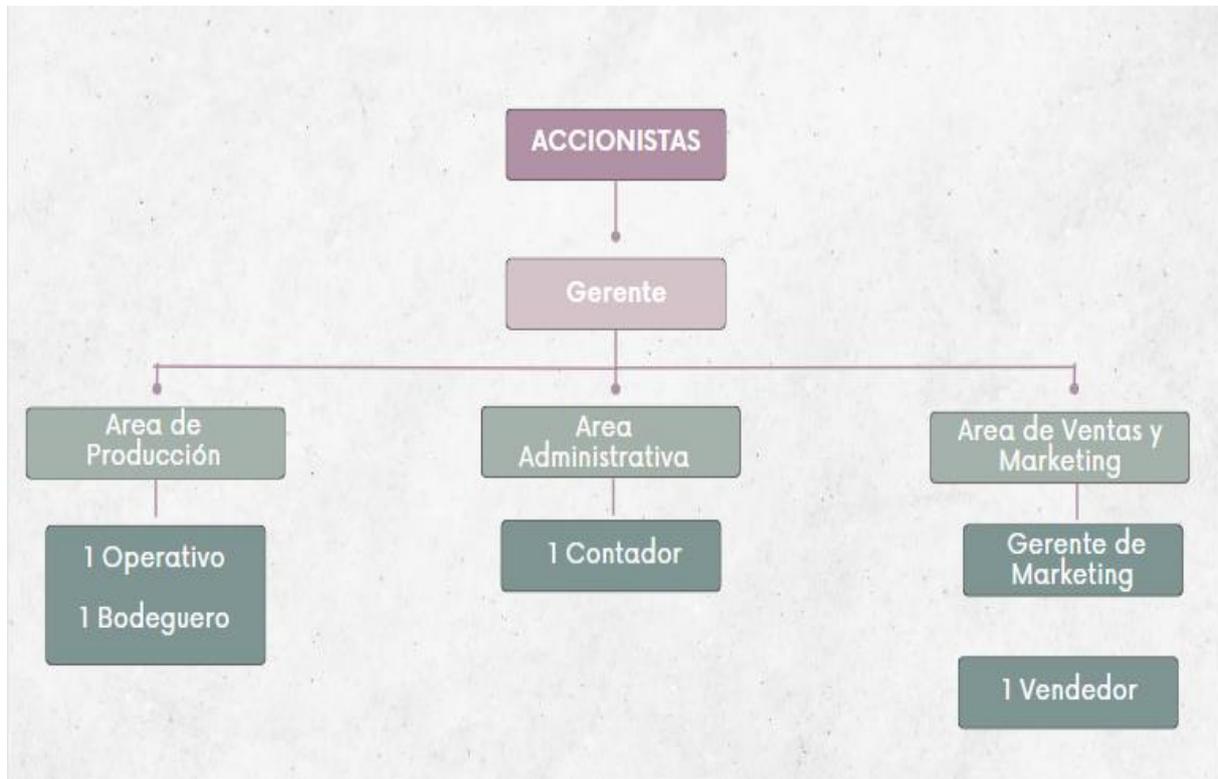
“La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.” (Quiroa, 2022)

La estructura organizacional permite conocer los diferentes roles que van a existir en el nuevo negocio, y mediante esto se podrá trabajar de una manera óptima y en la cual se pueda cumplir los objetivos que ya se han planteado. En el mismo se puede determinar lo siguiente:

- ¿Quiénes son las autoridades y quien está sobre quién?
- ¿Por qué es importante como empresas dividir el trabajo individual y grupal?
- ¿Cómo se debe coordinar estas organizaciones para que la división de trabajo tenga beneficios?

Por lo cual mediante la estructura organizacional se establecerá la cantidad de mano de obra y como se organizará el trabajo. La Ilustración 14 muestra la estructura organizacional de Sauvage.

Ilustración 16
Estructura organizacional



Elaboración propia

5.2 Mapa de procesos

El tener un mapa de procesos en el proyecto es de gran importancia y utilidad, ya que permite que sean de fácil ejecución, así el tiempo se ahorrará y logrará que los empleados tengan mejor eficiencia y eficacia. Es muy importante mencionar que se cuenta con un ciclo de operaciones que servirá para la elaboración de la salsa Sauvage y su comercialización. Así esto será una fortaleza para la empresa.

Capacidad Administrativa

Capacidad para gestionar y administrar los recursos (financieros, tecnológicos, materiales, humanos) para la consecución de objetivos del puesto, el área o de la Institución,

utilizando las herramientas y el proceso administrativo de forma eficiente. (Capacidad: Gestión y Administración - DRH - Universidad de Guanajuato, 2023)

Capacidad Directiva

Mediante esta se integrará la estructura organizacional, las estrategias, y las políticas que podrán servir de gran desempeño para el negocio.

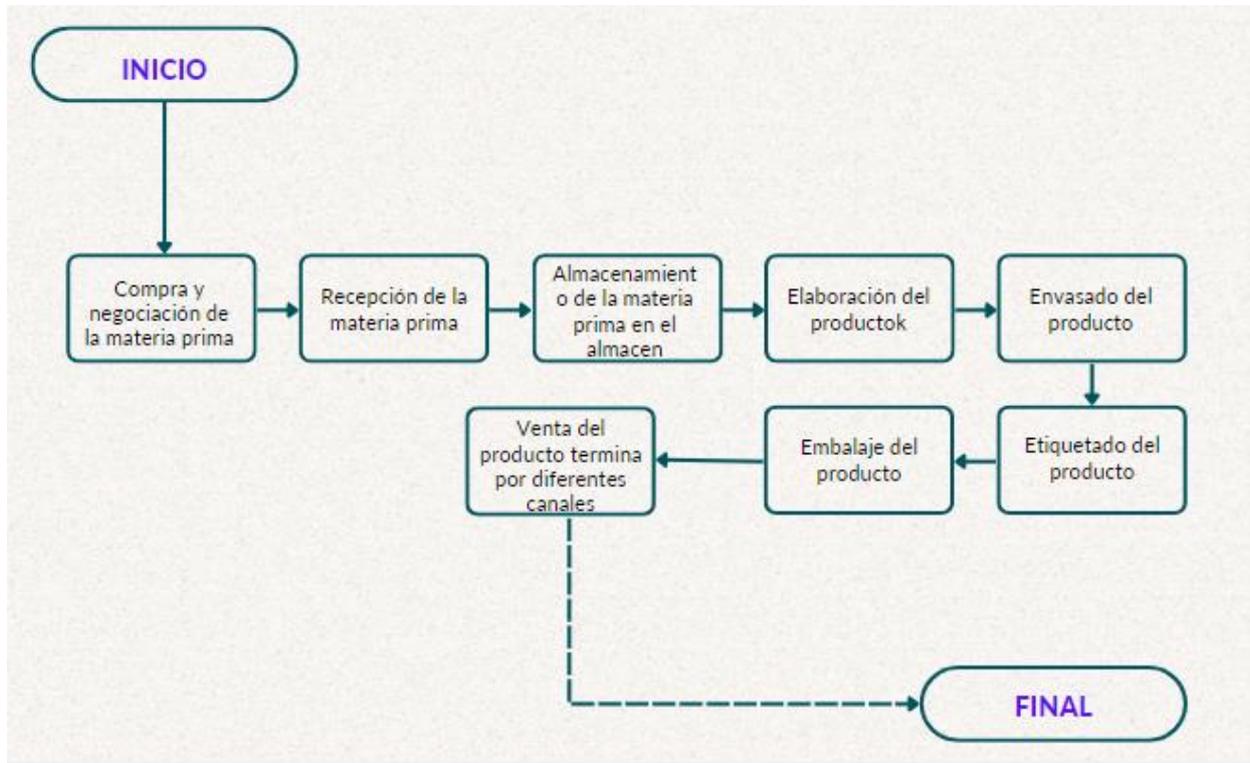
Capacidad Financiera

La capacidad financiera de una organización se refiere a su habilidad para cumplir con sus compromisos financieros y para realizar inversiones en un período de tiempo determinado, ya sea a corto, mediano o largo plazo. El propósito de este análisis es determinar si la empresa cuenta con la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras. Es esencial evaluar los riesgos asociados con la capacidad de la empresa para hacer frente a estos pagos, ya que estas operaciones de inversión o financiamiento pueden ser fundamentales para el logro de los objetivos futuros de la empresa. (Ramos, 2022)

Capacidad Tecnológica

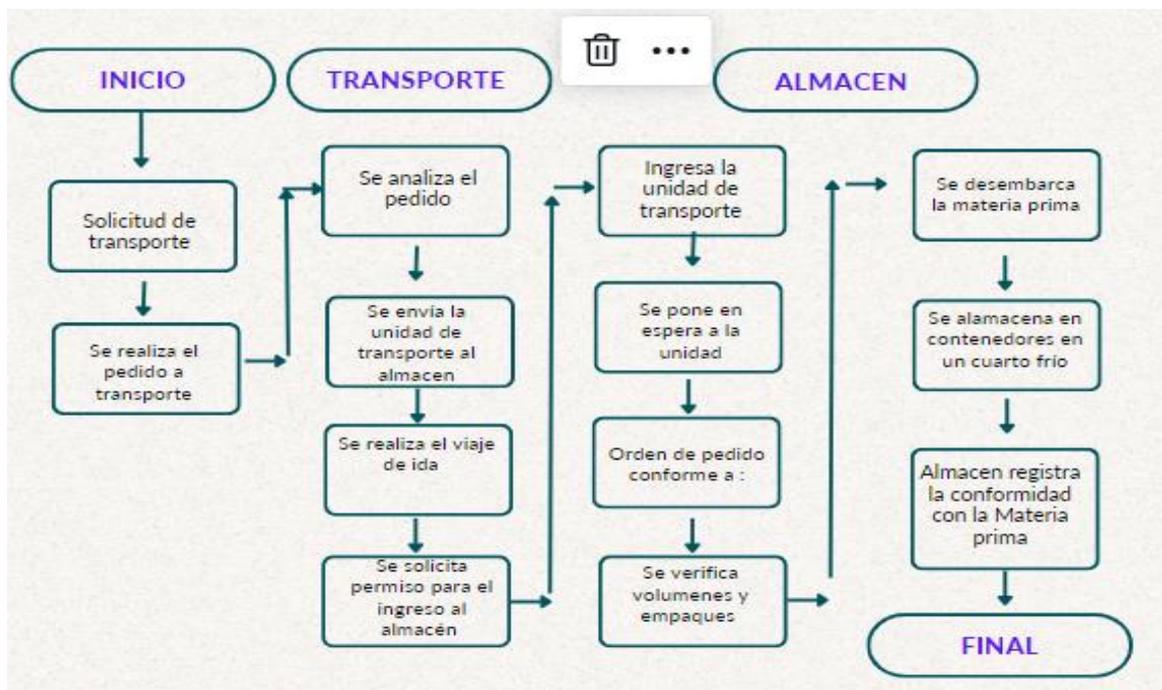
La capacidad tecnológica hace referencia a la maquinaria y equipo requeridos en el proceso de producción o fabricación de un producto. En el caso del negocio de la salsa de pitahaya, es esencial disponer de diversos equipos para su funcionamiento, los cuales pueden ser adquiridos tanto a nivel nacional como internacional. A continuación se presenta el mapa de procesos.

Ilustración 18
Mapa de abastecimiento



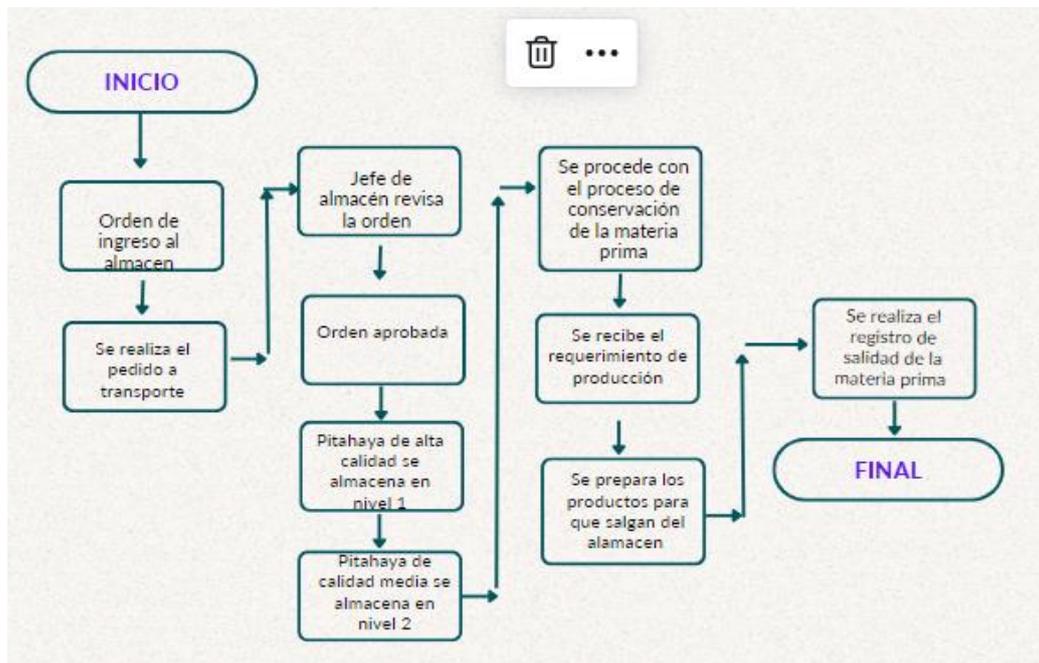
Elaboración propia.

Ilustración 17
Mapa de transporte



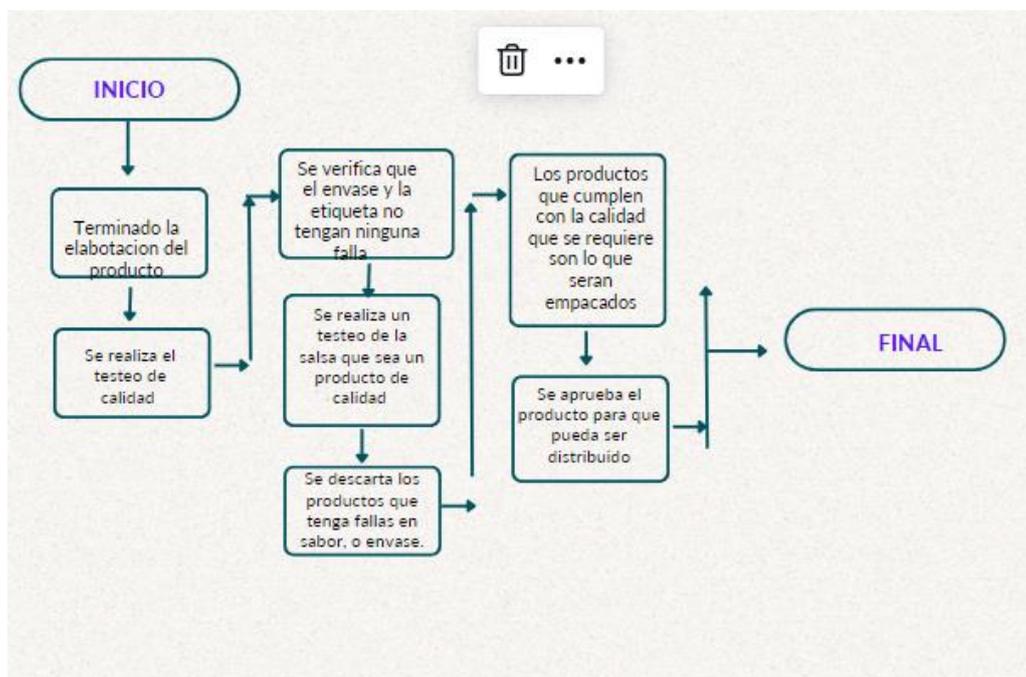
Elaboración propia

Ilustración 19
Mapa de Almacenamiento.



Elaboración Propia

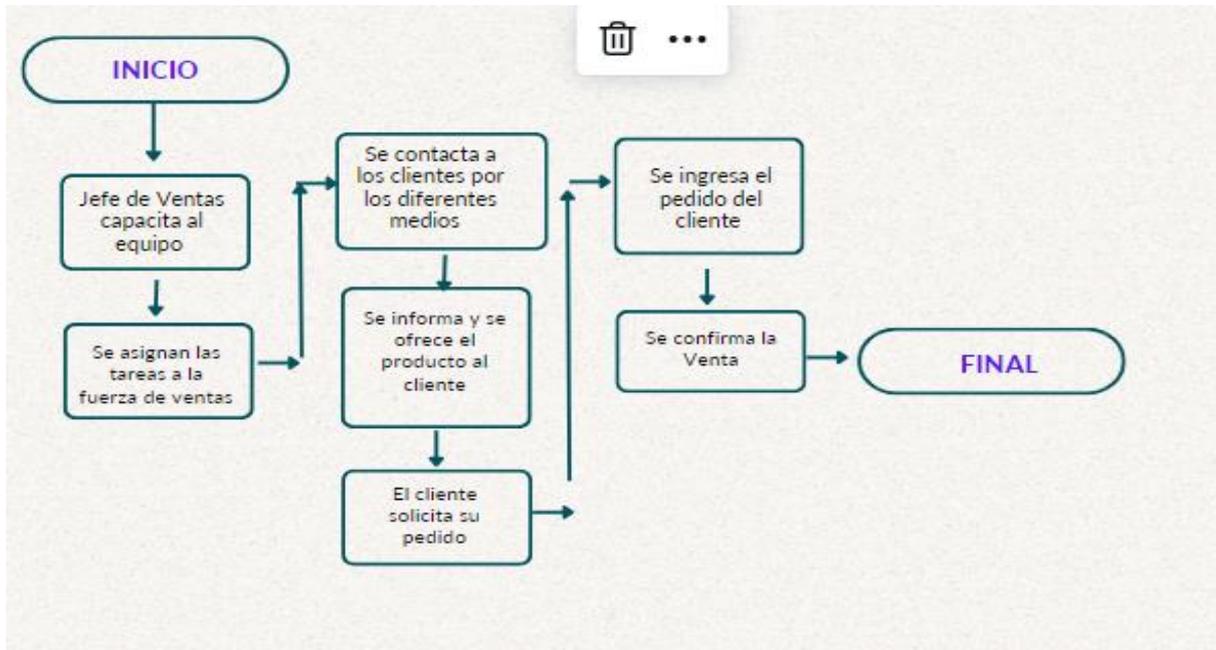
Ilustración 20
Mapa de Control de Calidad.



Elaboración propia.

Ilustración 21

Mapa de ventas



Elaboración propia

5.3 Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización para la salsa de pitahaya implica pasos estratégicos y consideraciones para ingresar con éxito al nuevo mercado, en este caso Hong Kong, sin embargo con la globalización, la dependencia económica entre países, las PYMES se enfrentan a procesos de internacionalización respecto a las estrategias que se deben utilizar.

La Teoría de Procesos de Upsala argumenta que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no pueden comprometerse con exportaciones a gran escala hasta que hayan acumulado un nivel significativo de conocimiento a través de la experiencia. Por lo tanto, la internacionalización se lleva a cabo en un horizonte de tiempo a mediano y largo plazo, a través de procesos diseñados para minimizar los riesgos asociados con el conocimiento profundo de aspectos como regulaciones, investigación de mercados, adaptación de la marca, estrategias de marketing, entre otros. (García, 2019).

5.3.1 Objetivo y metas principales: Acceso al mercado en Hong Kong

Para acceder al mercado de Hong Kong primero se requiere contar con una etiqueta que contenga toda la información que el gobierno exige. Esta etiqueta debe presentar:

- **Nombre del Producto:** Debe ser claro y conciso, identificando el nombre del producto alimentario.
- **Lista de Ingredientes:** Enumerar todos los ingredientes utilizados en orden descendente de proporción.
- **Alérgenos:** Indicar si el producto contiene alérgenos comunes, como gluten, nueces, leche, huevo, etc. Esto es crucial para la seguridad de los consumidores.
- **Información Nutricional:** Proporcionar información sobre el contenido nutricional del producto, incluyendo calorías, grasas, carbohidratos, proteínas y otros nutrientes relevantes.
- **Fecha de Caducidad o Consumo Preferente:** Indicar la fecha de caducidad o la fecha de consumo preferente para garantizar la seguridad y la calidad del producto.
- **Instrucciones de Almacenamiento:** Indicar cómo debe almacenarse el producto para mantener su frescura y calidad.
- **Instrucciones de Preparación:** Si es necesario, proporcionar instrucciones claras sobre cómo preparar o cocinar el producto.
- **Nombre y Dirección del Fabricante o Distribuidor:** Incluir el nombre y la dirección del fabricante, envasador o distribuidor.
- **País de Origen:** Indicar el país de origen del producto.
- **Tamaño de la Porción:** Especificar el tamaño de la porción en relación con la información nutricional.
- **Número de Lote o Lote:** Identificar el número de lote o lote para rastrear el producto en caso de problemas.

- Registro Sanitario: Si es necesario, mostrar el número de registro sanitario del producto.
- Información de Contacto: Proporcionar información de contacto para consultas o reclamaciones.
- Advertencias Especiales: Incluir advertencias relevantes, como "No apto para el consumo humano" o "Mantener fuera del alcance de los niños".
- Idioma: La etiqueta debe estar en inglés y, si es posible, en chino, ya que ambos idiomas son ampliamente utilizados en Hong Kong.

5.3.2 Estrategias de expansión - Forma de Internacionalización

La expansión internacional puede llevar tiempo y esfuerzo, tener un enfoque a largo plazo y una visión estratégica es esencial para superar los desafíos iniciales y lograr el éxito en los mercados extranjeros. En las siguientes líneas se explica las estrategias de expansión a aplicar:

- Estrategia de expansión indirecta

La expansión indirecta es un enfoque en el que una empresa utiliza intermediarios o agentes para vender sus productos en un mercado extranjero en lugar de establecer una presencia directa en ese mercado. Esto puede ser beneficioso para las empresas que desean ingresar a mercados internacionales sin incurrir en la inversión y el riesgo asociados con la expansión directa. En el caso de la salsa de pitahaya se utilizarán distribuidores que puedan llegar a la venta en los supermercados (canales detallistas) propuestos de Sha Tin. Cabe aclarar que los distribuidores asumen la responsabilidad de distribución y venta del producto.

La expansión indirecta puede ser una estrategia efectiva para empresas que desean expandirse internacionalmente de manera gradual y mitigar algunos de los riesgos y costos asociados con la expansión directa.

- Educación al consumidor

Una de las estrategias de expansión es educar a los consumidores sobre los beneficios y las formas creativas de usar la salsa de pitahaya, proporcionando recetas y sugerencias para inspirar su creatividad culinaria.

Ilustración 22
Ejemplo de recetas.

Filete de cerdo en salsa de pitahaya



INGREDIENTES

- 500 gramos de filetes de cerdo
- Sal y pimienta al gusto
- 1 cucharada de aceite de oliva
- Salsa agridulce **Sauvage**
- 1 cucharada de miel
- 1 cucharada de jugo de limón
- Hojas de cilantro fresco para decorar

INSTRUCCIONES

- Lava y seca los filetes de cerdo con papel de cocina.
- Condimenta los filetes con sal y pimienta al gusto.
- Calienta el aceite de oliva en una sartén grande a fuego medio-alto.
- Coloca los filetes de cerdo en la sartén caliente y cocina durante unos 3-4 minutos por cada lado, o hasta que estén dorados y cocidos por completo. El tiempo de cocción puede variar según el grosor de los filetes.
- Coloca los filetes de cerdo cocidos en platos individuales.
- Vierte la salsa agridulce de pitahaya **Sauvage** sobre los filetes
- Decora con hojas de cilantro fresco.

Ilustración 23

Ejemplo de infografía que será traducida al idioma inglés.

¿Por qué elegir nuestra salsa de pithaya SAUVAGE?

INGREDIENTES NATURALES
Elaborada con pithayas frescas y otros ingredientes naturales de alta calidad.

EXQUISITO EQUILIBRIO
La combinación perfecta entre dulzura y acidez para sorprender a tus papilas gustativas.

VERSATILIDAD EN LA COCINA
Ideal para sazonar, aderezar o acompañar tus creaciones culinarias.

EXPERIENCIA EXCLUSIVA
Ofrece a tus comensales una experiencia gastronómica única y memorable.

SAUVAGE
Argentina

Elaboración propia

5.3.3 Proveedores y socios logísticos en la internacionalización

La selección adecuada de proveedores y socios logísticos es fundamental para garantizar una cadena de suministro eficiente y efectiva en Hong Kong, ya que la elección de proveedores y socios logísticos adecuados marca la diferencia en la capacidad en cómo la empresa opera de manera exitosa el manejo del producto, por lo que se está abierto a trabajar con agencias embarcadoras que cumplan con su registro de Operadores de Comercio Exterior (OCE) ante Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), que tengan certificación Business Alliance Secure Commerce (BASC) y que tengan certificación ISO 9001:2000.

Los socios logístico para las operaciones de aduanas, embarque aéreo y marítimo serán las agencias embarcadoras (freight forwarder) en el extranjero que los clientes prefieran porque la compra en términos FCA - Free Carrier (la planta en Quito como lugar convenido), se da a los clientes la libertad de negociar en su propio país el método de transporte y costos, de esta forma la comunicación es efectiva, clara y fluida con sus proveedores y socios logísticos, y se establece un canal de coordinación para resolver problemas o cambios en la demanda de manera oportuna, dentro de la cadena de suministro internacional.

Ilustración 24

Socios dentro de la logística de exportación.



Elaboración propia.

5.3.4 Aduanas y regulaciones

Partida arancelaria

La subpartida arancelaria con la que se va a trabajar es con la 2103.90.90.00, que se detalla en la tabla 10.

Tabla 10
Subpartida arancelaria.

Código Arancelario	Designación de la Mercancía	Unidad	
		Física	Tarifa Arancelaria
2103.10.00.00	- Salsa de soja (soya)	Kg	30
2103.20.00.00	- «Ketchup» y demás salsas de tomate	Kg	30
2103.30	- Harina de mostaza y mostaza preparada:		
2103.30.10.00	- - Harina de mostaza	Kg	0
2103.30.20.00	- - Mostaza preparada	Kg	25
2103.90	- Los demás:		
2103.90.10.00	- - Salsa mayonesa	Kg	30
2103.90.20.00	- - Condimentos y sazónadores, compuestos	Kg	30
2103.90.90.00	- - Las demás	Kg	30

Fuente: SENA, 2023.

En tanto que, los productos importados por Hong Kong en 2022 según Trade Map, para la subpartida arancelaria 2103.90 se presentan en la tabla 10.

Tabla 11
Medidas impositivas para las mercancías.

Lista de productos al nivel de 6 dígitos importado por Hong Kong, China en 2022 en el mismo nivel de agregación que el producto: 210390 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos (exc. ...)

SAB	Código	Descripción del producto	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Balance comercial 2022 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2022 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2018-2022 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2021-2022 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual del mundo entre exportaciones entre 2018-2022 (% p.a.)	Participación en el mundo importaciones (%)	Posición en el mundo importaciones	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores	Arancel medio (estimado) aplicado por Hong Kong, China
TOTAL		Todos los productos	669.093.235	-57.611.332	3		-6	7	2,7	11	2.952	0,19	0
<input type="checkbox"/>	210390	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos (exc. ...)	481.287	-314.092	18	10	50	10	3,6	7	1.876	0,52	0
<input type="checkbox"/>	210310	Salsa de soja "soya"	24.583	6.932	-6	-8	-2	8	2,6	10	1.411	0,5	0
<input type="checkbox"/>	210320	"Ketchup" y demás salsas de tomate	14.525	-10.750	8	1	-10	7	0,6	36	6.272	0,31	0
<input type="checkbox"/>	210330	Harina de mostaza y mostaza preparada	2.494	1.366	-3	-5	-38	7	0,6	37	5.644	0,21	0

Fuente: Trade Map, 2022.

Régimen aduanero

Para la exportación de la salsa de pitahaya desde Ecuador hacia Hong Kong usaremos el régimen 40 de exportación a consumo y se requieren los siguientes documentos:

- **Factura Comercial:** Documento que detalla la información de la transacción comercial, incluyendo la descripción del producto, cantidad, precio, términos de venta y condiciones de pago.
- **Certificado de Origen:** Documento que certifica el país de origen del producto y es necesario para determinar los aranceles aplicables.
- **Certificado Fitosanitario:** Requerido para productos agrícolas y alimentos, este certificado asegura que el producto cumple con las regulaciones fitosanitarias y de seguridad alimentaria.
- **Certificado de Calidad:** En algunos casos, puede ser necesario para demostrar que el producto cumple con ciertos estándares de calidad y seguridad.
- **Certificados Específicos:** Dependiendo del tipo de producto, pueden ser necesarios certificados específicos, como certificados halal o kosher para alimentos.
- **Licencia de Exportación:** En algunos casos, se puede requerir una licencia específica para exportar ciertos productos.
- **Documentos de Transporte:** Documentos que confirman la entrega de la mercancía al transportista, como el conocimiento de embarque (B/L) para transporte marítimo o el conocimiento de transporte aéreo (AWB) para transporte aéreo.
- **Packing List:** Detalles sobre cómo los productos están empacados, incluyendo el peso, dimensiones y cantidad de unidades por paquete.
- **Documentos de Pago:** Documentos relacionados con el pago, como facturas proforma y comprobantes de pago.

- Documentos Aduaneros de Exportación: Documentos proporcionados por las autoridades aduaneras que acreditan que los productos han sido debidamente declarados y autorizados para la exportación.
- Declaración de Valor Aduanero: Documento que establece el valor declarado de los productos para fines aduaneros.
- Seguro de Carga: Póliza de seguro que cubre los riesgos asociados con el transporte de los productos.

Incoterm

El Incoterm FCA (Free Carrier - Transportista Libre) es un término comercial internacional que se utiliza en contratos de compraventa internacional para definir las responsabilidades y costos relacionados con la entrega de las mercancías del vendedor al comprador en un lugar designado. En el Incoterm FCA, el vendedor es responsable de entregar las mercancías al transportista elegido por el comprador, ya sea en el propio lugar del vendedor o en otro lugar acordado (Bastidas, 2013).

Ilustración 25 Incoterm FCA.



Fuente: Incoterms.online, 2023.

Derivados del incoterm de venta en términos FCA; el transporte, aduanas en destino, almacenamiento, gestión de inventario y tiempos de entrega en Hong Kong estará estrictamente en manos de los clientes, sin embargo se puede comentar que, los envíos dentro de Hong Kong generalmente se realizan rápidamente debido a la infraestructura logística bien desarrollada en este puerto/aeropuerto y pueden variar desde el mismo día que llega la carga hasta 2-3 días hábiles, dependiendo de la ubicación del cliente

Es importante tener en consideración que los tiempos de entrega son solo estimaciones generales y pueden cambiar con el tiempo debido a diversos factores, como eventos climáticos inesperados, congestiones en puertos, festividades locales y cambios en las políticas aduaneras.

5.3.5 Servicio al cliente y post venta

Para realizar el servicio al cliente y post venta se usará bots vía Whatsapp, Telegram y WeChat: además, de la página web para que la comunicación fluya 24/7. Para una atención más personalizada, se realizarán reuniones on line mediante la plataforma de preferencia del cliente en idioma inglés, en el caso de que el cliente necesite que sea en otro idioma se realizará la búsqueda de un intérprete.

5.3.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

Son dos aspectos fundamentales en la producción alimenticia moderna, a medida que la conciencia sobre el impacto ambiental y social de la industria alimentaria ha crecido, tanto los consumidores como las empresas se han vuelto más conscientes de la necesidad de adoptar prácticas sostenibles y socialmente responsables.

Los proveedores son agricultores que promueven prácticas agrícolas sostenibles, como el uso responsable de pesticidas y fertilizantes, la rotación de cultivos y el cultivo de variedades resistentes a enfermedades, que ayudan a proteger los recursos naturales y la biodiversidad. La empresa Sauvage se asegura de que todo proveedor promueva la justicia social, laboral, la igualdad de oportunidades y el bienestar de los trabajadores y las comunidades donde cultivan.

De la misma forma, la empresa cumple con todas las obligaciones por ley con los trabajadores. Desde la producción hasta la distribución y el envasado, se gestiona de manera sostenible con etiquetado ecológico, que indica el origen del producto, información nutricional y características sostenibles.

5.4 Valoración Financiera

5.4.1 Costos e inversiones iniciales

Tabla 12
Costo inicial.

Costos Iniciales	
Envasadoras	\$ 3.960,00
Primer arriendo y garantía	\$ 1.050,00
Personal	\$ 13.985,00
Marketing	\$ 5.480,00
Gastos de apertura	\$ 1.629,00
Registro de marca	\$ 208,00
Materia prima	\$ 13.006,53
Total	\$ 39.318,53

Elaboración propia.

Como costos iniciales para el primer año de producción se han considerado gastos iniciales, como lo son las envasadoras para las salsas de pitahaya y costos relacionados a la apertura del negocio y registro de la marca. También se considera el personal, en el cual se incluye la persona encargada de manejar la envasadora y el personal administrativo, a la par se considera como costos las campañas de marketing para lograr comercializar nuestro producto en Hong Kong. Igualmente se considera los gastos de materia prima para el primer año de operación y con todos estos costos tener en cuenta la necesidad de capital requerida para iniciar operaciones.

Tabla 13
Estructura de financiamiento.

Estructura de Financiamiento	
Fuente	Monto
Capital Propio	\$25.000,00
Prestamo Bancario	\$15.000,00
TOTAL	\$40.000,00
Instituto Financiera:	BANECUADOR
Monto:	\$15.000,00
Plazo:	5
Tasa Interes anual:	11,50%
Frecuencia	12
Periodos Mensualidad	60
Cuota Mensual	\$329,89
Valor Total a Pagar	\$19.793,35

Elaboración propia.

Para iniciar el proyecto se usará 25.000 USD de capital propio y se solicitará un crédito bancario por 15.000 USD, en el caso del crédito bancario se pagará un interés anual del 11.50%, de modo que el interés que se pague por los 15.000 USD en 5 años será de 4.793,35 USD.

5.4.2 Estados Financieros

5.4.2.1 Estado de costos

Tabla 14
Estado de costos

ESTADOS DE COSTOS MANUFACTURA					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 13.006,53	\$ 13.689,37	\$ 14.408,07	\$ 15.164,49	\$ 15.960,62
Mano de Obra	\$ 7.035,00	\$ 7.448,66	\$ 7.886,64	\$ 8.350,37	\$ 8.841,38
CIF	\$ 39.207,45	\$ 39.936,71	\$ 40.679,53	\$ 41.436,17	\$ 42.206,88
COSTO PRODUCCION	\$ 59.248,98	\$ 61.074,74	\$ 62.974,24	\$ 64.951,03	\$ 67.008,88
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 3,95	\$ 3,87	\$ 3,79	\$ 3,71	\$ 3,64
Gastos Administrativos	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00
Gastos de Ventas y MKT	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00
Gastos Financieros (Intereses)	\$ 1.603,42	\$ 1.317,83	\$ 997,60	\$ 638,54	\$ 235,95
COSTO TOTAL	\$ 86.112,40	\$ 87.652,57	\$ 89.231,84	\$ 90.849,58	\$ 92.504,83
UTILIDAD	\$ 21.528,10	\$ 21.913,14	\$ 22.307,96	\$ 22.712,39	\$ 23.126,21
PRECIO DE VENTA	\$ 107.640,51	\$ 109.565,71	\$ 111.539,80	\$ 113.561,97	\$ 115.631,04
P VENTA UNITARIO	\$ 7,18	\$ 7,31	\$ 7,44	\$ 7,57	\$ 7,71

Elaboración propia.

Se ha proyectado los costos de producción de la salsa de Pitahaya para los próximos 5 años, de este modo, el primer año se estima un costo variable unitario de \$3.95 se espera obtener un 25% de utilidad al vender las salsas lo cual, incluyendo los costos administrativos y financieros refleja un precio de \$7.18 por cada salsa de 300ml. Este es el precio que el importador de Hong Kong deberá pagar por cada salsa de pitahaya.

5.4.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 15
Estado de pérdidas y ganancias.

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 107.640,51	\$ 115.317,91	\$ 123.558,91	\$ 132.403,43	\$ 141.893,61
COSTOS	\$ 59.248,98	\$ 61.074,74	\$ 62.974,24	\$ 64.951,03	\$ 67.008,88
UTILIDAD BRUTA	\$ 48.391,52	\$ 54.243,17	\$ 60.584,67	\$ 67.452,40	\$ 74.884,73
GASTOS OPERACIONALES	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67
GADM	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00	\$ 19.780,00
G VENTAS Y MKT	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00	\$ 5.480,00
G FINANCIEROS	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67
DEPRECIACIONES	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18.172,86	\$ 24.024,50	\$ 30.366,00	\$ 37.233,73	\$ 44.666,06
IMP. A LA RENTA (12%)	\$ 2.180,74	\$ 2.882,94	\$ 3.643,92	\$ 4.468,05	\$ 5.359,93
UTILIDAD NETA	\$ 15.992,11	\$ 21.141,56	\$ 26.722,08	\$ 32.765,68	\$ 39.306,13

Elaboración propia.

De acuerdo con la ilustración 27, se puede observar que desde el primer año existe utilidad en el proyecto, y esta utilidad tiene un crecimiento promedio del 25% anual durante los próximos 5 años. Igualmente se puede observar que del primer al segundo año los ingresos incrementan en un 7% mientras que los costos incrementan en un 3%, lo cual genera una mayor utilidad bruta por año.

5.4.2.3 Flujo de caja

Tabla 16
Flujo de caja

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$ 107.640,51	\$ 115.317,91	\$ 123.558,91	\$ 132.403,43	\$ 141.893,61
Financiamiento	\$ 15.000,00					
Total Ingresos	\$ 15.000,00	\$ 107.640,51	\$ 115.317,91	\$ 123.558,91	\$ 132.403,43	\$ 141.893,61
Costos de Producción		\$ 59.248,98	\$ 61.074,74	\$ 62.974,24	\$ 64.951,03	\$ 67.008,88
Gastos Operación		\$ 30.218,67	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67	\$ 30.218,67
Intereses		\$ 1.603,42	\$ 1.317,83	\$ 997,60	\$ 638,54	\$ 235,95
Amortización préstamo		\$ 3.958,67	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67	\$ 3.958,67
Impuestos		\$ 2.180,74	\$ 2.882,94	\$ 3.643,92	\$ 4.468,05	\$ 5.359,93
Inversión	\$ 25.000,00					
Total Egresos	\$ 25.000,00	\$ 97.210,49	\$ 99.452,85	\$ 101.793,10	\$ 104.234,96	\$ 106.782,10
Flujo Neto Financiero	\$ -40.000,00	\$ 10.430,02	\$ 15.865,06	\$ 21.765,81	\$ 28.168,47	\$ 35.111,52
Flujo Acumulado		\$ 10.430,02	\$ 15.865,06	\$ 21.765,81	\$ 28.168,47	\$ 35.111,52

Elaboración propia.

En la tabla 16 se puede observar los ingresos y egresos que se han proyectado para la venta de salsas de pitahaya a Hong Kong, se ocupa un financiamiento de 15.000 USD y se aporta 25.000 USD de capital propio. Gracias a esto se obtiene un flujo de efectivo positivo desde el primer año de ventas el cual incrementa a medida que se reducen los intereses e incrementan las ventas.

5.4.2.4 Proyección de ventas

Tabla 17
Proyección de ventas.

Potencial comprador	499867
Porcentaje de penetración	3%
Total ventas 1er año	14996

Consumo en millones de kg	149960000
Envases de 300ml	499867

Proyección de costos y ventas									
año	Inflación	Costo de producción	Incremento del consumo	Salsas vendidas	Total año	Costo MP	Incremento salario por año	Costo MO	CIF
2024	1,86%	\$3,95	5,25%	14996	\$59.248,98	\$13.006,53	5,88%	\$7.035,00	\$39.207,45
2025	1,86%	\$4,02	5,25%	15783	\$63.519,44	\$13.689,37	5,88%	\$7.448,66	\$39.936,71
2026	1,86%	\$4,10	5,25%	16612	\$68.097,70	\$14.408,07	5,88%	\$7.886,64	\$40.679,53
2027	1,86%	\$4,18	5,25%	17484	\$73.005,94	\$15.164,49	5,88%	\$8.350,37	\$41.436,17
2028	1,86%	\$4,25	5,25%	18402	\$78.267,96	\$15.960,62	5,88%	\$8.841,38	\$42.206,88

Elaboración Propia

Para realizar la proyección de ventas, se analizó el consumo de salsas en Hong Kong en millones de kg, de esta cantidad de consumo se segmentó la cantidad de envases de 300ml de salsas en Hong Kong y se decidió que se penetrará el 3% del mercado de salsas en Hong Kong, lo cual nos da una proyección de ventas de 14.996 Salsas en el primer año, lo cual nos da una venta mensual de 1.250 salsas o 42 salsas diarias en este mercado.

Para proyectar el costo de producción se analizó la inflación anual, la cual corresponde al 1.86% según la página web (Investing, 2023), y también se consideró el incremento de consumo en un 5.25% anual según los datos de la página web (Statista, 2023), con estos datos se puede realizar la estimación en ventas de los próximos 5 años. Los resultados de esta proyección son positivos y demuestran un incremento en el consumo para los próximos 5 años.

5.4.3 Análisis financiero

5.4.3.1 Punto de equilibrio

Tabla 18
Punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio	
PQ=	\$ 30.218,67
	\$ 3,23
PQ=	9.364

Elaboración propia

El punto de equilibrio para el proyecto se ha determinado en 9.364 unidades, es decir, cuando se venda esta cantidad no se tendrán ni pérdidas ni ganancias, a partir de la unidad 9.365 se empezará a obtener una ganancia.

5.4.3.2 VAN y TIR

Tabla 19
VAN y TIR

VAN	
VAN	\$ 36.416,11
Desembolso	\$ -40.000,00
Interés	0,115

TIR	
TIR	37%

Elaboración propia

Como se puede observar en la ilustración 31 el proyecto tiene un VAN (Valor Actual Neto) de 36.416,11 USD, este es la ganancia que obtendrían los inversionistas después de 5 años si se la trae a un valor en el presente. Por otra parte, el TIR (Tasa Interna de Retorno) nos indica que los inversionistas tendrán una ganancia del 37% de su inversión en los próximos 5 años.

5.4.3. Período de recuperación

Tabla 20
Flujo de efectivo de los próximos 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Financiero	\$ -40.000,00	\$ 10.430,02	\$ 15.865,06	\$ 21.765,81	\$ 28.168,47	\$ 35.111,52
Flujo Acumulado		\$ 10.430,02	\$ 15.865,06	\$ 21.765,81	\$ 28.168,47	\$ 35.111,52

Elaboración Propia

Como se puede observar en la ilustración 32 la recuperación de capital se empezará a dar desde el primer año, en el cual se obtendrán ganancias de 10.430,02 USD y se obtendrá un incremento aproximado del 25% por año.

CAPITULO VI

Conclusiones

1. El propósito del plan de negocios para la producción de salsa a base de pitahaya es evitar el desperdicio de frutas y reducir el impacto ambiental.
2. Después de explorar el marco teórico, se adquirió un mayor entendimiento sobre los beneficios de la pitahaya y su creciente demanda en el mercado asiático.

3. Tras llevar a cabo la segmentación de mercado, se concluyó que el público objetivo está compuesto por individuos de entre 18 y 64 años que residen en el distrito de Quito.
4. Tras analizar todos los costos relacionados con la producción de la salsa de pitahaya, se determinó que el precio de venta al público debe ser de \$5,09, orientado principalmente a la clase media.
5. A través del análisis financiero realizado, se pudo observar que la recuperación de la inversión se alcanzará en el quinto año, suponiendo un aumento anual en el consumo del 3.8%.

Recomendaciones

1. Se recomienda fortalecer el presupuesto en campañas de marketing para así poder llegar a más personas y reducir costos de producción.
2. Para reducir el impacto de flujo de caja negativo se recomienda, realizar investigaciones de mercado en las principales ciudades del Ecuador, y analizar si la rentabilidad en estos mercados puede ayudar a recuperar la inversión en menor tiempo.
3. Se recomienda crear nuevas alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados del país con el fin de incrementar el número de ventas.
4. Se recomienda tener más información y conocimiento sobre la cultura de consumo y negocios en Hong Kong, con la finalidad de evitar pérdidas al momento de ingresar a este mercado.
5. Se recomienda buscar entidades que apoyen a los emprendimientos con métodos de financiamiento alternativos como capital semilla, incubadoras de startups, concursos, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- 10XU. (2022). *Prototipo: cómo validar tu producto con poco tiempo y dinero*. [Blog]
<https://www.10xu.com/blog/prototipo-como-validar-tu-producto-con-poco-tiempo-y-dinero>
- Agrocalidad. (2022). Pitahaya de Ecuador se exporta ya a 56 países, Perú se suma a la lista.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/pitahaya-de-ecuador-se-exporta-ya-a-56-paises-peru-se-suma-a-la-lista/>
- AgroNegocios. (2017). *Hong Kong, brasil y francia, los mayores importadores de pitahaya*.
AgroNegocios [on line]. <https://www.agronegocios.co/agricultura/hong-kong-brasil-y-francia-los-mayores-importadores-de-pitaya-2623073>
- Baella. (2019). *22 herramientas de Design Thinking*. [Blog]. <https://baella.com/noticias/22-herramientas-de-design-thinking-fase-a-fase>
- Barroeta, M. R. (2022). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. *Ruiz Barroeta Consultoria Estratégica*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Bastida, S. (2013). *Estudio de exportación de la pitahaya ecuatoriana hacia el mercado europeo*. [Tesis de grado, PUCE].
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9327/Estudio%20de%20exportaci%C3%B3n%20de%20la%20pitahaya%20ecuatoriana%20hacia%20el%20mercado%20europeo.pdf?sequence=1>
- Bello, E. (2022). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Callejas, J. G. (2021). *Estudio de factibilidad para la producción industrial y comercialización de un aderezo picante y dulce sabor a mango “Mangifera Indica” para ser distribuido en cadenas de autoservicios*. [Tesis de grado, Universidad San

Francisco De Quito].

<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4868/1/120802.pdf>

CAMAE. (2023). *Pitahaya ecuatoriana ya se degusta en mercado mayorista de Beijing, en China*. [Blog]. <http://www.camae.org/pitahaya/pitahaya-ecuatoriana-ya-se-degusta-en-mercado-mayorista-de-beijing-en-china/>

Datos Macro. (2022). *Hong Kong: economía y demografía*.

<https://datosmacro.expansion.com/paises/hong-kong>

Datos Macro. (2022). *Población de Ecuador*.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/ecuador>

ESERP. (2022). *Análisis pestel de una empresa: qué es y cómo hacerlo*. [Blog]

<https://www.scribbr.es/citar/generador/folders/2ySimL7SaeQYnE7QI3ada9/lists/5ThhpaOYXCwC6SuPZTvIgH/>

Food & Wine . (2019). *Food & Wine en Español*.

<https://www.scribbr.es/citar/generador/folders/2ySimL7SaeQYnE7QI3ada9/lists/5ThhpaOYXCwC6SuPZTvIgH/>

Gobierno del Ecuador. (2021). *Hacia Hong Kong se exportarán 1.500 kilogramos* .

<https://www.agricultura.gob.ec/pastaza-exporta-pitahaya-a-hong-kong-y-malasia/>

ICEX. (2010). *El mercado del calzado en Hong Kong*.

<https://www.ctcr.es/phocadownload/PublicacionesIcex/estudio%20de%20mercado.%20el%20mercado%20de%20calzado%20en%20hong%20kong%202010.pdf>

ICEX. (2020). *El mercado de zumos* . [https://www.ivace.es/Internacional_Informes-](https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/China_y_Hong-Kong/Chinazumos_y_bebidasde_frutasicex2020.pdf)

[Publicaciones/Pa%C3%ADses/China_y_Hong-](https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/China_y_Hong-Kong/Chinazumos_y_bebidasde_frutasicex2020.pdf)

[Kong/Chinazumos_y_bebidasde_frutasicex2020.pdf](https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/China_y_Hong-Kong/Chinazumos_y_bebidasde_frutasicex2020.pdf)

- IACA. (2023) *Comercio internacional de frutas y hortalizas. Nuevas oportunidades*. [Blog del IICA]. <https://blog.iica.int/blog/comercio-internacional-frutas-hortalizas-nuevas-oportunidades>
- INCAP. (2017). Evitar la pérdida y desperdicio de frutas.
<https://www.incap.int/index.php/es/noticias/52-evita-perdida>
- Ives, M. (2019). *¿Hong Kong es parte de China? Las razones de las protestas más recientes*. New York Times [on line]. <https://www.nytimes.com/es/2019/06/11/espanol/hong-kong-china-extradicion.html>
- Khanna, J. M. (2018). *6 sauces to bring back from Hong Kong*.
<https://www.cntraveller.in/story/6-sauces-bring-back-hong-kong/>
- Kim, C. (2022). *Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/estrategia-del-oceano-azul-que-es-y-como-usarla-parte-1>
- Laylita. (2020). *Salsas Ecuatorianas*. <https://www.laylita.com/recetas/salsas-ecuatorianas/>
- Líderes. (2013). *Hasta Singapur y Hong Kong llega su fruto*.
<https://www.revistalideres.ec/lideres/singapur-hong-kong-llega-fruto.html>
- Lizarzaburo, G. (2020). *El mundo de la pitahaya*. Periódico Expreso [online]
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/mundo-pitahaya-6948.html>
- Lizarzaburo, G. (15 de junio de 2020). *La pitahaya ecuatoriana vuelve a Hong Kong pero con precios menores*. Periódico Expreso [online]
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/pitahaya-ecuatoriana-vuelve-hong-kong-precios-menores-13652.html>
- Morales, F. (2020). *Estrategia del océano azul*.
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-del-oceano-azul.html>

Nginx. (2022). Pitahaya de Ecuador se exporta ya a 56 países: Perú se suma a la lista.

AGROCALIDAD. <https://www.agrocalidad.gob.ec/pitahaya-de-ecuador-se-exporta-ya-a-56-paises-peru-se-suma-a-la-lista/>

Pita, M. (2020). *¿Qué es la estrategia del océano azul?* YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=hWJJ7GFaAxA>

Plan V. (2020). *Ecuador: el alto costo del hambre y la desnutrición crónica.*

<https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/ecuador-el-alto-costo-del-hambre-y-la-desnutricion-cronica>

Portafolio. (2022). *Las ciudades del mundo donde viven más millonarios.*

<https://www.portafolio.co/tendencias/las-ciudades-con-el-mayor-numero-de-millonarios-571491>

Ruiz, J. (2022). *Prototipos: Una opción interesante para validar productos, servicios o ideas*

de negocio. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/prototipos-una-opcion-interesante-para-validar-productos-servicios-o-ideas-de-negocio#:~:text=ideas%20de%20negocio-.Prototipos%3A%20Una%20opci%C3%B3n%20interesante%20para%20validar%20productos%2C%20servicios%20o%20id>

Theaud, B. (2022). *7 razones por las que Hong Kong sigue siendo el lugar número 1 de Asia*

para los negocios internacionales. <https://www.entrepreneur.com/es/iniciar-un-negocio/7-razones-por-las-que-hong-kong-sigue-siendo-el-lugar/420919>

TMF Group. (2019). *Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Hong Kong.*

<https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-hong-kong/>

TradeMap. (2022). *List of supplying markets for the product imported by Hong Kong, China in 2022.*

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c344%7c%7c%7c%7c081090%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1

ULINE. (2023). *Botellas para salsa picante, botellas para salsa, botellas de vidrio para salsa en existencia*. https://es.uline.mx/BL_1948/Glass-Woozy-Bottles

Webmaster. (2022). El poder de la imagen en un producto. *Jer Publicidad / Diseño, Marketing, Web, Campañas*. <https://jerpública.com/el-poder-de-la-imagen->

Wu, C. (2021). *Spice up your life: All the famous sauces in Hong Kong that you should try*. <https://thehoneycombers.com/hong-kong/famous-sauces-hong-kongdiment->
condiments/