

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**  
**SEDE REGIONAL CHOROTEGA**  
**CARRERA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO MERMELADA DE PITAHAYA DE LA  
FINCA SANTA ROSA, UBICADA EN CAÑAS DULCES DE LIBERIA, HACIA EL  
MERCADO CANADIENSE.**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO  
INTERNACIONAL**

**SUSTENTANTES**

**ARIAS SEGURA STEFANIA (1 1740 0959)**

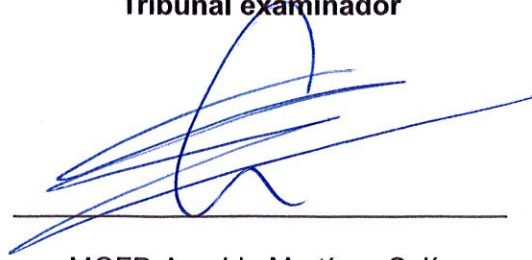
**CHAVARRIA CARBONERO YERLING (5 0385 0397)**

**SÁNCHEZ ARGEÑAL MILAGRO MERCEDES (5 0433 0760)**

**LIBERIA, GUANACASTE, COSTA RICA**

**ENERO, 2026**

**Tribunal examinador**



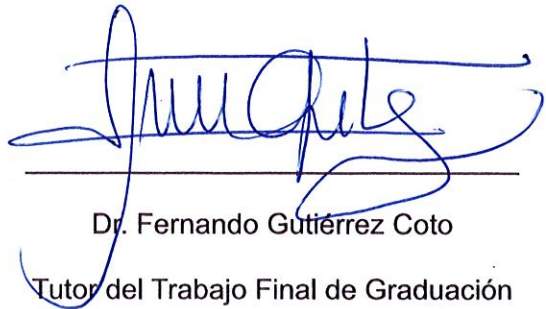
MGFP. Arnoldo Martínez Solís

Representante del Decano SRCH



Dra. Darinka Grbic Grbic.

Representante de la Dirección Académica Campus Liberia



Dr. Fernando Gutiérrez Coto

Tutor del Trabajo Final de Graduación



MGCI. Adriana Albenda Bolívar

Asesora del Trabajo Final de Graduación



Dra. Xinia Carrillo Sánchez

Asesora del Trabajo Final de Graduación

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres y hermanos que han sido mi apoyo a lo largo de mi formación profesional, por el amor y el sacrificio, por darme la mano en cada paso, sin ustedes nada de esto sería posible, este logro es por y para ustedes, a Dios las gracias por permitirme llegar hasta esta meta por darme las fuerzas para luchar y seguir en pie, a mí, porque a pesar de las dificultades nunca me rendí y he logrado cumplir mis sueños.

*-Milagro Mercedes Sánchez Argeñal*

Dedico este título a mis padres, cuyo amor y sacrificio han guiado cada paso de mi vida; a mis hermanas, por su apoyo; a Yuli, mi mejor amiga, por su amistad sincera y sus consejos; y a Sergio, mi compañero de vida, por su amor incondicional y por ser mi mayor fuente de fortaleza en los momentos de dificultad.

*-Stefania Arias Segura*

Dedico este título a la persona que ha estado conmigo desde el día uno, mi madre, gracias por tanto amor incondicional y por tantas tazas de café compartidas, a mis hermanos por estar al pendiente, a mi tía Yalile que me estuvo ayudando desde Canadá y tenerme en sus oraciones, a mis mayores porristas mis amigos Adriana, Enoc y Silvia, siempre sacándome sonrisas en mis días más cansados y por último pero no menos importantes a mi tía Miriam y a Javier que ya no me acompañan en este mundo pero siempre creyeron en mí, gracias a todos por sostenerme.

*-Yerling Chavarria Carbonero.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta este momento y rodearnos de personas valiosas que han sido parte esencial de este camino.

A la Universidad Nacional, por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de formarnos en la carrera de Comercio y Negocios Internacionales. Durante estos años recibimos una educación integral que, además de fortalecer nuestras capacidades profesionales, nos inculcó una visión humanista y empática, en armonía con los valores institucionales. Hoy podemos decir con orgullo que llevamos el “Sello UNA”.

De igual manera, expresamos nuestra gratitud a todos los profesores que nos acompañaron, tanto en largos como en cortos periodos de nuestra formación. Cada uno, con sus enseñanzas y conocimientos, aportó de manera significativa a nuestro desarrollo académico y profesional.

Así mismo, agradecemos a Selenia Elizondo Pérez, por permitirnos desarrollar nuestro proyecto en su emprendimiento Finca Santa Rosa, brindándonos la confianza y el espacio para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Nuestro especial agradecimiento a nuestros lectores, la Dra. Xinia Carrillo Sánchez y la M.G.C.I. Adriana Albenda Bolívar, así como a nuestro tutor, el Dr. Fernando Gutiérrez Coto, por sus valiosas observaciones, consejos y el tiempo dedicado para orientarnos en la construcción de este proyecto. Asimismo, reconocemos el apoyo del coordinador de carrera, M.G.C.I. Manuel Mejicano Ortiz, por su constante disposición para brindarnos ayuda.

No podemos dejar de agradecer al comité asesor, cuyo tiempo y observaciones fueron de gran utilidad para enriquecer este trabajo.

A todos y cada uno de ustedes, nuestro sincero agradecimiento por su tiempo, dedicación y profesionalismo.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	1
Capítulo 2. Marco teórico, conceptual y de referencia organizacional. ....	1
Capítulo 3. Marco metodológico.....	2
Capítulo 4. Análisis de datos.....	2
Capítulo 5. Propuesta .....	2
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Justificación .....	3
1.2 Planteamiento de la Problemática .....	5
1.3 Objetivos del estudio.....	9
<b>1.3.1 Objetivo General</b> .....	9
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>10</b>
2.1 Marco teórico .....	10
2.1.1 <i>Modelo de negocios: Canvas</i> .....	12
2.2 Marco conceptual.....	12
2.2.1 <i>Diagnóstico</i> .....	13
2.2.2 <i>Capacidad de producción</i> .....	13
2.2.3 <i>Procesos y procedimientos</i> .....	14
2.2.4 <i>Comercialización</i> .....	14
2.2.5 <i>Conducta del consumidor</i> .....	14
2.2.6 <i>Gustos y preferencias del consumidor</i> .....	15
2.2.7 <i>Mercado Canadiense</i> .....	15
2.2.8 <i>Internacionalización</i> .....	16
2.2.9 <i>Fuerza Competitiva de Porter</i> .....	16
2.2.10 <i>Estrategias de las 4 p's</i> .....	17

2.3 Marco de referencia organizacional .....	18
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>20</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	20
3.2 Fuentes de Información.....	22
3.2.1 Fuentes primarias.....	22
3.2.2 Fuentes secundarias .....	22
3.3 Técnicas de investigación .....	24
3.3.1 Observación.....	24
3.3.2 Entrevistas a Profundidad: .....	24
3.3.3 Análisis de Documentos:.....	24
3.3.4 Análisis de Casos:.....	25
3.4 Procedimiento de investigación.....	25
3.4.1 Observación.....	26
3.4.2 Entrevista a Profundidad: .....	27
3.4.3 Análisis de Documentos:.....	27
3.4.4 Análisis de Casos.....	27
3.5 Sujetos de investigación.....	28
3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación .....	28
3.7 Tabla de congruencia.....	28
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa:.....	33
4.2 Resultados de la entrevista a la persona relacionada con el comercio nacional:....	36
4.3 Resultados de la entrevista a la persona relacionada a el mercado canadiense: ...	38
4.4 Análisis FODA.....	39
4.5 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter .....	41
4.6 Análisis P.E.S.T.E.L .....	42
4.7 Análisis de la selección del mercado meta .....	47
4.7.1 Selección del país .....	47
4.7.2 Selección del mercado canadiense .....	55
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>56</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>56</b>
5.1 Resumen ejecutivo.....	56
5.1.1 Descripción del producto.....	56
5.1.2 Objetivo de la propuesta.....	57
5.1.3 Visión general del modelo de negocio.....	57

5.2 Modelo de Negocios .....	58
5.3 Propuesta de valor .....	58
5.4 Segmentos de clientes .....	59
5.5 Canales de distribución .....	61
5.5.1 <i>Logística Internacional</i> .....	61
5.5.2 <i>Recomendaciones de criterios logísticos</i> .....	62
5.6 Relación con los clientes.....	64
5.7 Fuentes de ingresos.....	64
5.8 Recursos clave .....	66
5.8.1 <i>Humanos, tecnológicos, financieros y físicos</i> .....	66
5.8.2 <i>Alianzas estratégicas internacionales</i> .....	68
5.8.3 <i>Propiedad intelectual y patentes</i> .....	68
5.9 Actividades clave .....	71
5.9.1 <i>Producción, marketing, ventas, soporte técnico</i> .....	71
5.10 Socios clave.....	74
5.11 Estructura de costos .....	74
5.12 Análisis financiero .....	76
5.13 Indicadores de éxito (KPIs) .....	77
5.13.1 <i>Ventas internacionales</i> .....	77
5.13.2 <i>Participación de mercado</i> .....	77
5.13.3 <i>Satisfacción del cliente y retención</i> .....	77
5.14 Plan de expansión futura.....	79
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
6.1 Conclusiones .....	81
6.1.1 <i>Objetivo 1</i> .....	81
6.1.2 <i>Objetivo 2</i> .....	81
6.1.3 <i>Objetivo 3</i> .....	82
6.1.4 <i>Objetivo 4</i> .....	82
6.2 Recomendaciones .....	83
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
<b>TRABAJO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>97</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados</i> .....	23
<b>Tabla 2.</b> <i>Matriz de congruencia: Objetivo 1</i> .....	29
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz de congruencia: Objetivo 2</i> .....	30
<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz de congruencia: Objetivo 3</i> .....	31
<b>Tabla 5.</b> <i>Matriz de congruencia: Objetivo 4</i> .....	32
<b>Tabla 6.</b> <i>Países productores de pitahaya con mayor PIB</i> .....	48
<b>Tabla 7.</b> <i>PIB Per Cápita de los países productores de pitahaya</i> .....	49
<b>Tabla 8.</b> <i>Salario promedio mensual de los países productores de pitahaya</i> .....	49
<b>Tabla 9.</b> <i>Consumo Per cápita (general) de la pitahaya</i> .....	50
<b>Tabla 10.</b> <i>Mayores productores en el mundo de la pitahaya</i> .....	51
<b>Tabla 11.</b> <i>Mayores exportaciones de Costa Rica a Canadá</i> .....	52
<b>Tabla 12.</b> <i>Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas</i> .....	53
<b>Tabla 13.</b> <i>Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en Canadá</i> .....	54
<b>Tabla 14.</b> <i>Costos de producción e insumos</i> .....	74
<b>Tabla 15.</b> <i>Costos de mejoras de etiquetas y certificados</i> .....	75
<b>Tabla 16.</b> <i>Estimación de transporte DHL</i> .....	76
<b>Tabla 17.</b> <i>Ventas internacionales</i> .....	78
<b>Tabla 18.</b> <i>Participación de mercado</i> .....	78
<b>Tabla 19.</b> <i>Satisfacción del cliente</i> .....	79
<b>Tabla 20.</b> <i>Plan de trabajo y cronograma de actividades</i> .....	97

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> <i>Relaciones e interrelaciones de las categorías</i> .....	28
<b>Figura 2.</b> <i>Mermelada de pitahaya y frutos</i> .....	56
<b>Figura 3.</b> <i>Modelo de negocios para Finca Santa Rosa</i> .....	58

**LISTA DE ABREVIATURAS**

**CEUPE:** Centro Europeo de Posgrado y Empresa

**CFIA:** Canadian Food Inspection Agency

**CSE:** Center For Sustainability and Excellence

**ICT:** Instituto Costarricense de Turismo

**FDA:** Food and Drug Administration

**MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

**MS:** Ministerio de Salud

**PROCOMER:** Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

**TFO Canada:** Trade Facilitation Office Canada

**UDGH:** Universidad de Guadalajara

## RESUMEN

### Resumen Ejecutivo

**Tipo de modalidad:**

Tesis\_\_\_\_ Proyecto de Graduación  Practica dirigida\_\_\_\_ Seminario de graduación\_\_\_\_

**Tema:** Diseño de modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces, Guanacaste, hacia el mercado canadiense.

**Problema u oportunidad:**

La producción de pitahaya a nivel nacional ha ido en incremento en los últimos años ya que los productores ven una oportunidad de negocio en dicha producción especialmente porque está en su auge, sin embargo, a pesar de ser una oportunidad atractiva también enfrenta retos como lo son el poco conocimiento de la producción, poco apoyo de instituciones y el alto costo de producción, lo que para pequeños productores puede ser un desafío.

Por otra parte, se destacan otros temas relevantes como el cambio climático, plagas y el ingreso de pitahaya ilegal proveniente de Nicaragua lo que para Finca Santa Rosa la opción de aprovechamiento más viable fue procesar la pitahaya y comercializar como mermelada.

En la actualidad el consumo de productos naturales y orgánicos ha incrementado y entre esos productos se encuentra la pitahaya por sus fuentes de vitaminas y minerales y su atractivo como fruta exótica, lo que ha permitido que gane terreno en mercados grandes como el canadiense.

Con la presente investigación se pretende realizar un modelo de negocios para Finca Santa Rosa que le permita visualizar una oportunidad de negocio con la internacionalización de la mermelada de pitahaya en el mercado de Canadá.

**Objetivo general:**

Proponer un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia, hacia el mercado canadiense.

**Objetivos específicos:**

Diagnosticar la situación actual de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya.

Analizar los gustos y preferencias relacionadas con las tendencias de consumo de la pitahaya que facilite el conocimiento sobre la comercialización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense.

Determinar los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense.

Diseñar una propuesta de modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas, que facilite la comprensión de elementos clave para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa.

**Nombre e información de contacto del o los sustentantes**

Nombre	Teléfono	Correo electrónico
Stefania Arias Segura	7159 9858	<a href="mailto:arias.stefania1998@outlook.com">arias.stefania1998@outlook.com</a>
Milagro Mercedes Sánchez Argeñal	8437 7438	<a href="mailto:milagrosanchez7163@gmail.com">milagrosanchez7163@gmail.com</a>
Yerling Chavarría Carbonero	8644 1614	<a href="mailto:yerling.chavarria.cr@gmail.com">yerling.chavarria.cr@gmail.com</a>

**Nombre, información y firma del responsable académico**

Nombre	Correo electrónico y teléfono	Firma
Dr. Fernando Gutiérrez Coto	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a>	
Tutor	8840 6966	
Dra. Xinia Carrillo Sánchez	<a href="mailto:profexiniacarrillo@gmail.com">profexiniacarrillo@gmail.com</a>	
Lector	8304 1682	

MGCI. Adriana Albenda Bolívar Lector	<a href="mailto:adriana.albenda.bolivar@una.cr">adriana.albenda.bolivar@una.cr</a> 8970 4911	
---	---	--

## SUMMARY

<b>Summary</b>
<p><b>Type of modality:</b></p> <p>Thesis ____ Graduation Project <input checked="" type="checkbox"/> Supervised Internship ____ Graduation Seminar ____</p>
<p><b>Topic:</b></p> <p>Business model design for the internationalization and commercialization of pitahaya (dragon fruit) jam produced by Finca Santa Rosa, located in Cañas Dulces, Guanacaste, targeting the Canadian market.</p>
<p><b>Problem or Opportunity:</b></p> <p>The national production of pitahaya (dragon fruit) has increased in recent years, as producers see a business opportunity in this crop, especially due to its current popularity. However, despite being an attractive opportunity, it also faces challenges such as limited production knowledge, minimal institutional support, and high production costs, which can be a significant barrier for small-scale producers.</p> <p>In addition, other relevant issues include climate change, pests, and the influx of illegal pitahaya from Nicaragua. For Finca Santa Rosa, the most viable way to capitalize on their production was to process the pitahaya and commercialize it as jam.</p> <p>Currently, the consumption of natural and organic products has increased significantly. Among these products is pitahaya, which is valued for its vitamins, minerals, and appeal as an exotic fruit. This has helped it gain traction in major markets such as Canada.</p> <p>This research aims to develop a business model for Finca Santa Rosa to identify a business opportunity through the internationalization of its pitahaya jam in the Canadian market.</p>
<p><b>General Objective:</b></p> <p>To propose a business model for the internationalization and commercialization of pitahaya (dragon fruit) jam produced by Finca Santa Rosa, located in Cañas Dulces, Liberia, targeting the Canadian market.</p>
<p><b>Specific Objectives:</b></p>

Diagnose the current situation of Finca Santa Rosa, located in Cañas Dulces, Liberia, to assess its production capacity and management of pitahaya (dragon fruit) cultivation.

Analyze consumer preferences and trends related to pitahaya consumption to better understand the commercialization potential of pitahaya (dragon fruit) jam in the Canadian market.

Identify the necessary processes and procedures for the internationalization and commercialization of the product toward the Canadian market. Design a business model proposal based on the Canvas Model, to facilitate understanding of the key elements involved in the internationalization and commercialization of pitahaya (dragon fruit) jam from Finca Santa Rosa.

#### Names and Contact Information of Project Authors

Name	Phone	Email Address
Stefania Arias Segura	7159 9858	<a href="mailto:arias.stefania1998@outlook.com">arias.stefania1998@outlook.com</a>
Milagro Mercedes Sánchez Argeñal	8437 7438	<a href="mailto:milagrosanchez7163@gmail.com">milagrosanchez7163@gmail.com</a>
Yerling Chavarría Carbonero	8644 1614	<a href="mailto:yerling.chavarria.cr@gmail.com">yerling.chavarria.cr@gmail.com</a>

#### Names, Contact Information, and Signatures of Academic Supervisors

Name	Email Address - Phone	Signature
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Advisor	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a> 8840 6966	
Dra. Xinia Carrillo Sánchez Examiner	<a href="mailto:profexiniacarrillo@gmail.com">profexiniacarrillo@gmail.com</a> 8304 1682	
MGCI. Adriana Albenda Bolívar Examiner	<a href="mailto:adriana.albenda.bolivar@una.cr">adriana.albenda.bolivar@una.cr</a> 8970 4911	

## INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo servir de guía al lector, permitiéndole identificar los distintos capítulos que conforman la presente investigación. Asimismo, se busca que el lector obtenga una visión general sobre la estructura del estudio y comprenda cómo se ha implementado cada herramienta utilizada hasta llegar a la conclusión de la investigación.

Este proyecto está conformado por los siguientes capítulos:

### **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

En este primer capítulo de la presente investigación se presenta el planteamiento del problema, el cual pretende proporcionar herramientas a Finca Santa Rosa como lo es el modelo de negocios propuesto para la internacionalización de la mermelada de pitahaya, además se busca identificar las amenazas y desafíos que enfrenta la empresa, así como la definición o propuesta de un mercado en el cual se elige el mercado canadiense, específicamente Toronto. En este capítulo además se establecen los objetivos de estudio tanto específicos como generales.

### **Capítulo 2. Marco teórico, conceptual y de referencia organizacional.**

Con respecto al segundo capítulo se identifican los conceptos básicos extraídos de los objetivos en estudio presentes en la investigación, dentro de este capítulo también se hace énfasis en el modelo de negocios Canvas siendo considerado como herramienta para el desarrollo de la propuesta de internacionalización de la mermelada de pitahaya de Finca Santa Rosa hacia el mercado canadiense, así como las fuerzas de Porter y las 4 P's del marketing. En este capítulo también se contempla el marco de referencia organizacional el cual se enfoca en el estudio de la empresa desde la creación hasta la actualidad y los retos y ventajas en el mercado

### **Capítulo 3. Marco metodológico**

En el presente capítulo se establece el marco metodológico, dentro de dicho capítulo se define el método cualitativo, fuentes de información primarias y secundarias obteniendo información con entrevistas e información a través de informes, artículos y datos de páginas oficiales, se definen tablas de congruencia para cada objetivo específico y se identifican los sujetos de estudio.

### **Capítulo 4. Análisis de datos**

El capítulo 4 contempla los resultados de las entrevistas realizadas tanto a entidades como a la empresa además del análisis FODA Y PESTEL los cuales buscan determinar las condiciones de la empresa y el análisis de las condiciones básicas en torno al mercado canadiense. Por otra parte, se establece un análisis de datos basado en la producción y consumo de pitahaya y se establece la viabilidad de comercializar la mermelada de pitahaya a partir de los resultados obtenidos a lo largo del capítulo.

### **Capítulo 5. Propuesta**

En este capítulo se realiza un estudio enfocado en una propuesta para que Finca Santa Rosa comercialice la mermelada de pitahaya, a partir de los estudios realizados se identifican aspectos importantes como mejoras en la presentación del producto, cumplimiento normativo y requisitos de exportación como realizar el test de exportación ante PROCOMER, en el capítulo también se establecen los costos aproximados de producción y la viabilidad de comercializar o no según la capacidad actual de la empresa además de los indicadores de éxito KPIs finalizando con conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, se presenta el primer capítulo, en donde se abordan los puntos iniciales para la comprensión de esta investigación.

#### 1.1 Justificación

En la actualidad, “las pymes representan el 76% de las empresas exportadoras de Costa Rica, generan valor, empleo y productos de calidad; son un motor de nuestra economía” (PROCOMER, 2024, párr. 2). No obstante, para lograr lo anterior la empresa Finca Santa Rosa a pesar de que tiene deseos de comercializar el producto de mermelada de pitahaya en el extranjero carece de un modelo de negocios que le permita establecer las estrategias para la internacionalización y comercialización de su producto. Por esta razón, esta finca necesita contar con una guía que le permita evaluar de una manera efectiva las posibilidades de establecerse en un mercado extranjero, facilitando su camino hacia el comercio internacional y de esta forma ir consolidando su marca en un mercado meta, en este caso sería el mercado canadiense, específicamente Toronto.

Con respecto a la selección del producto, es importante indicar que en los últimos años Costa Rica ha logrado visualizar un alto potencial de exportación en la pitahaya, por lo que:

PROCOMER, en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha desarrollado diversas actividades orientadas a mejorar la producción desde el punto de vista agronómico para garantizar un volumen de producción adecuado para el suministro a los mercados internacionales. De igual forma, se ha participado en diversas ferias internacionales y nacionales, con el objetivo de posicionar al país como un posible proveedor (PROCOMER, párr.4, 2021).

Ahora bien, con respecto a la selección de mercado, se consideraron diversos aspectos, partiendo de que Toronto, Canadá es un lugar muy atractivo para hacer negocios, ya que es considerado una economía en constante crecimiento y estable. Así mismo, es una ciudad multicultural volviéndola muy accesible al momento de interactuar con diferentes gastronomías, apreciando la innovación y los nuevos sabores provenientes de diferentes productos.

Además, de acuerdo con la Oficina de Facilitación del Comercio con Canadá, TFO Canadá (2023), la economía canadiense participa con gran intensidad en el comercio internacional, por lo que, manifiesta interés en orientar sus esfuerzos hacia el apoyo a exportadores de países en desarrollo para facilitar su ingreso al mercado canadiense. En consecuencia, mediante la TFO Canadá, se promueve la creación de alianzas comerciales sostenibles con el fin de apoyar a los exportadores. Dentro de este contexto, conviene destacar también que “Costa Rica y Canadá tienen un acuerdo de libre comercio desde 2002, siendo el primero firmado por Costa Rica con una economía del G7, promoviendo el aumento del comercio y las inversiones bajo condiciones de previsibilidad, seguridad y transparencia” (PROCOMER, 2023, párr. 4). Todo lo anterior representa una oportunidad de negocio para que Finca Santa Rosa en un futuro pueda comercializar e internacionalizar su producto en dicho mercado.

De igual forma, es importante contemplar dentro del modelo de negocios el análisis de la participación en el mercado canadiense de la mermelada de pitahaya. Para ello, se recurrió a la revisión de estudios de mercado y diversas fuentes secundarias, lo que permitió obtener una visión más amplia del sector analizado; además, se aplicó una entrevista a un distribuidor potencial en Toronto, Canadá. Esta información permitió definir estrategias, segmentar el mercado, identificar características y necesidades de los consumidores dispuestos a adquirir el producto, del mismo modo, se identificaron las

tendencias de consumo actuales, así como los gustos y preferencias que determinan las decisiones de compra del consumidor canadiense.

Además, por medio de la implementación de un modelo de negocios basado en la herramienta Canvas, se analizará la posibilidad de comercializar por primera vez su producto en un mercado extranjero, dado que Finca Santa Rosa tiene una capacidad de producción bastante considerable, así mismo, se espera que Finca Santa Rosa aproveche toda la información proporcionada por esta investigación para mejorar y fortalecer áreas estratégicas que presentan una desventaja para que dicha operación sea exitosa.

Es importante indicar que de acuerdo con García (2022), los canadienses son un público muy accesible para consumir una gran variedad de productos y disfrutar de diferentes gastronomías, esto se debe a que su sociedad está acostumbrada a convivir con diferentes etnias, culturas, religiones, entre otros. Por lo que un modelo de negocios aplicado correctamente y con un público meta bien definido, puede llegar a marcar el éxito para esta pyme interesada en expandir y posicionar su producción fuera del país.

Por último, este trabajo final de graduación se adscribe al portafolio de investigación y extensión de la Sede Regional Chorotega en el área estratégica institucional de MiPymes, líneas 5.2: fortalecimiento de capacidades de alfabetización empresarial en pymes y áreas rurales.

## **1.2 Planteamiento de la Problemática**

Hoy día, el cultivo de pitahaya ha despertado el interés en la producción agrícola nacional, su apariencia llamativa en conjunto con sus propiedades nutricionales y medicinales lo han posicionado dentro de diferentes tendencias de consumo en donde las personas están interesadas en adquirir productos que contribuyan a su salud y bienestar.

Sin embargo, a pesar de ser un producto con un fuerte potencial, gracias a las tendencias de consumo actuales, su producción enfrenta diferentes problemas, tales

como el cambio climático y los altos niveles de inversión que representa mantener su cultivo, lo cual a su vez, es un problema para los pequeños productores; Así mismo, la falta de guía en algunas pymes para distribuir correctamente la pitahaya y sus derivados, impacta negativamente en el posicionamiento del producto en el mercado nacional y por ende, su posicionamiento en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante explicar la relación que existe entre el cambio climático y el costo de los insumos para la manutención de las plantas. Monge y Loría (2022) señalan según un estudio realizado en la zona de Santa Cruz, Guanacaste que las temperaturas mayores a 30° C influyen de manera negativa en el crecimiento, desarrollo y producción de pitahaya, así como la calidad del suelo.

En consecuencia, el cultivo y la producción de esta fruta exótica conlleva una serie de cuidados, ese aspecto influye significativamente en los costos del cultivo y a su vez encarece los precios en los mercados nacionales, así como en mercados internacionales al momento de querer exportar. Por lo que la internacionalización de la pitahaya y en especial de sus derivados, representa un reto para las pymes costarricenses.

Por otro lado, es oportuno mencionar que en la actualidad existen grandes mercados extranjeros, como por ejemplo el canadiense, interesados en introducir diferentes productos no tradicionales en su demanda interna, entre los que se destaca la pitahaya. Razón por la cual es necesario ayudar a que los pequeños productores a nivel nacional cuenten con una guía que los oriente a mejorar su producción con la finalidad de posicionarse en el mercado.

Así mismo, es importante resaltar la participación que representa el mercado canadiense en relación con la pitahaya, por lo que Finca Santa Rosa puede aprovechar esta tendencia, puesto que Canadá es un país multicultural por lo que introducir un producto de consumo nuevo puede no ser tan difícil; De igual manera, el crecimiento que

ha tenido la pitahaya en los últimos años genera una mayor aceptación, lo cual representa una ventaja significativa para Finca Santa Rosa en su comercialización en mercados extranjeros.

Por tal razón la propuesta de un modelo de negocios para la Finca Santa Rosa es importante para propiciar una mejor visión y una ruta estratégica, referente a lo que significa comercializar fuera del país, así como conocer las oportunidades de negocios para la mermelada en el mercado canadiense, dado que se trata de un producto innovador proveniente de una fruta exótica con muchas propiedades nutricionales y que además es un derivado que apenas se está abriendo en los mercados extranjeros.

Este modelo permitirá a Finca Santa Rosa tener herramientas estratégicas más claras para que en un futuro pueda comercializar su producto de mermelada a base de pitahaya en el mercado canadiense, además, conocer las tendencias del consumidor y nichos de mercado que le permitan determinar la comercialización de su producto fuera del mercado nacional y así mismo adquirir experiencia en temas de comercio internacional.

Respecto a la pitahaya a nivel nacional, existe poca producción lo que puede significar una oportunidad de negocios para Finca Santa Rosa aún más tratándose de mermelada de pitahaya y no a la pitahaya como fruta, ante esto cabe resaltar que existe un reto cuando se trata de comercializar fuera del mercado nacional porque existen muchos desafíos relacionados a la producción y a la capacidad de abastecer el mercado canadiense, a causa de que Finca Santa Rosa aún no cuenta con la capacidad de abastecer un mercado tan grande y exigente.

La Finca Santa Rosa es una empresa familiar constituida por Sra. Selenia Elizondo Pérez, su esposo y su padre, ellos tres se encargan del cultivo, el cuidado, la recolección, la elaboración y el envasado de los productos. Esta pequeña empresa familiar no solo se limita a producir mermelada de pitahaya, sino que también pitahaya

con otras variantes como por ejemplo las frutas de temporada, además también elaboran yogurt y un aderezo que es a base de pitahaya y especias, haciéndolo ideal para ensaladas y carnes.

Para desarrollar el modelo de negocios se seleccionó la mermelada de pitahaya que es el producto estrella de la Finca Santa Rosa, basada en la información proporcionada por The Insight Partners (2021), la población canadiense cada día está más interesada en consumir productos saludables, naturales y la pitahaya al ser una fruta exótica conocida por su alto valor nutricional creando una alternativa o una segmentación del mercado donde podemos introducir la mermelada de pitahaya como producto elaborado a base de un cultivo orgánico, baja en azúcares, preservantes y sin colorantes, esto podría posicionarla como una alternativa saludable o gourmet, comparada a otras mermeladas tradicionales con alto contenido en azúcar que encontramos en el mercado.

Por consiguiente, es importante indicar, que la comercialización de esta mermelada a futuro es una gran oportunidad para posicionarse en el mercado canadiense, más cuando se trata de un producto innovador, artesanal, nutricional, exótico y llamativo a la vista.

Por último se indican las interrogantes del problema obtenidas de los objetivos específicos, en primer lugar, se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo es la situación actual de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya?, seguidamente se identifica: ¿Qué se debe considerar para la comercialización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense que facilite el conocimiento de la conducta del consumidor y sus gustos y preferencias?, así mismo se plantea: ¿Cuáles son los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense?, finalmente, se define: ¿Por qué se diseñará un modelo de negocios para la

internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa?.

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia, hacia el mercado de Toronto, Canadá.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya.

Analizar los gustos y preferencias relacionadas con las tendencias de consumo de la pitahaya que facilite el conocimiento sobre la comercialización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense.

Determinar los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense.

Diseñar una propuesta de modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas, que facilite la comprensión de elementos clave para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

A continuación, se adjunta el marco teórico que se define como; el caso de estudio donde se obtienen y comentan las teorías y estudios previos relacionados al planteamiento del problema, a través de este se hace un análisis de los temas y hallazgos más importantes en el pasado y se señala la importancia de la investigación para ampliar la información actual. (Hernández, et. al, 2014)

Así mismo se adjunta el marco conceptual y de referencia organizacional, el cual tiene como objetivo establecer las bases necesarias para la comprensión y respaldar la investigación abarcando conceptos clave, teorías relevantes y modelos, los cuales dan sustento académico a esta investigación.

#### 2.1 Marco teórico

El modelo de negocios es un mapa estratégico que le permitirá a la empresa Finca Santa Rosa tener una visión clara de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan, brindándole la oportunidad de conocerse a sí mismo y el entorno en el que opera.

Por lo que, el modelo de negocios contiene los pilares sobre los cuales se fundamenta el futuro del negocio, ya que este modelo ayuda a delimitar, en el sentido estratégico, cómo se va a operar y de ahí en adelante, una vez el resultado sea positivo, el modelo de negocio validado debe ser el insumo principal del plan de negocio, con el fin de que el documento final de dicho plan sea acorde con la realidad del mercado y con el entorno en el que se encuentra la compañía. (Según Varela & Zapata, 2015, como se citó en Lozano et al., 2019, p.3)

Razón por la cual, se selecciona el modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en el cual se identifican dos aspectos principales: “El contexto del mercado y el contexto del negocio” (Lozano et al., 2019, p. 6).

El primer aspecto corresponde al área del mercado en el que se desenvuelve la empresa, la cual identifica el segmento de clientes y las necesidades que se pretenden satisfacer, así como, plantea una propuesta de valor que demuestra lo que hace única a la mermelada de pitahaya de Finca Santa Rosa y que no lo pueda ofrecer otra marca. Del mismo modo, explica el método que se utilizará para llegar al público meta y el tipo de relación que se desea entablar con los clientes; e identificar los recursos que necesitará la empresa Finca Santa Rosa para obtener ganancias.

Mientras que, el segundo aspecto corresponde al área del negocio, en el que se identifica todos esos activos y recursos necesarios para financiar la comercialización de la mermelada de pitahaya en Canadá, así como numerar las actividades para poner en marcha el modelo de negocios e identificar los costos totales de operación.

Todos estos datos son las bases que dan forma a la metodología Canvas, permitiendo una evaluación rápida y agrupando toda la información del modelo de negocios en nueve bloques, los cuales, según Lozano et al., (2019), corresponden a; “Segmento de clientes; Alianzas clave; Propuesta de valor; Actividades; Canales; Flujo de ingresos; Estructura de costos; Recursos clave; y Relaciones con los clientes” (p. 5).

Tomando en cuenta lo que se ha dicho anteriormente, se pretende que el modelo de negocios proporcione las claves necesarias para internacionalizar el producto de mermelada de pitahaya de Finca Santa Rosa en el mercado canadiense. Así mismo, se espera que el marco metodológico Canvas permita identificar las áreas en el entorno de la empresa que presenta una desventaja para comercialización e internacionalización del producto, así como evaluar los posibles riesgos que se enfrentan en el mercado canadiense para posicionar el producto.

En síntesis, el modelo de negocios por medio de la implementación de la metodología Canvas, tiene como finalidad identificar y explotar las oportunidades de la Finca Santa Rosa en el mercado canadiense, por consiguiente, la implementación de la metodología Canvas permitirá adquirir un panorama más amplio de los factores internos o externos que podrían contribuir al desarrollo de una propuesta que genera valor a la marca Finca Santa Rosa, así como reconocer las desventajas que refuta la viabilidad del negocio.

### **2.1.1 Modelo de negocios: Canvas**

En una sociedad con un mercado tan cambiante e influenciado por las tendencias, la implementación de metodologías modernas se convierte en una necesidad para tener una idea clara del mercado que se desea abordar.

De acuerdo con Lozano et al., (2019), la metodología Canvas “es considerada como la forma moderna para validar ideas de negocio, que le permita a los emprendedores mediante un sencillo lienzo de nueve bloques, determinar los factores considerados claves al momento de estructurar y ejecutar su proyecto empresarial” (p. 3), por lo que su implementación ayudará a identificar y conocer el entorno del mercado y el de la empresa Finca Santa Rosa.

El modelo de negocios basado en el Canvas es un lienzo en donde se refleja y analiza la propuesta de valor, segmento de clientes, relación con los clientes, canales de distribución o comunicación, actividades claves, recursos clave, alianzas estratégicas, fuentes de ingreso y estructura de gastos.

## **2.2 Marco conceptual**

Con el objetivo de establecer una conexión entre la teoría y la práctica, en el presente apartado se desarrolla el marco conceptual, el cual aborda los conceptos

teóricos de las principales variables que serán utilizados a lo largo del modelo de negocios.

### **2.2.1 Diagnóstico**

Realizar un diagnóstico permite determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, es por ello por lo que conocer el concepto y aplicarlo a la Finca Santa Rosa dará una mejor visión de que áreas hay que fortalecer y qué áreas presentan debilidades y cómo mitigarlas.

Rodríguez (2022), define que "un diagnóstico empresarial es una evaluación de la gestión, operatividad y funcionamiento de una empresa que tiene como objetivo detectar sus fortalezas y debilidades para generar estrategias que eleven su bienestar y desempeño" (párr. 4).

### **2.2.2 Capacidad de producción**

Se entiende por capacidad productiva el máximo volumen de producción posible de determinada nomenclatura y surtido o de procesamiento de materias primas en la unidad de tiempo, generalmente un año, con la utilización más racional de los medios y áreas de trabajo disponible y empleando adecuados métodos de organización del trabajo y la producción, que garanticen la calidad de los productos fabricados. (Pozo et al., 2010, como se citó en Becerra et al., 2020, p. 66)

La importancia de conocer el concepto antes citado radica en que Finca Santa Rosa podrá determinar con más claridad cuál es la capacidad máxima de producción en un periodo dado y determinar si tiene la capacidad para comercializar la mermelada en un mercado tan grande como lo es el canadiense.

### **2.2.3 Procesos y procedimientos**

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado o producto.

Un procedimiento es un método compuesto por pasos claros y objetivos que deben seguirse para completar la tarea. (Chen, 2020)

En el proceso se puede apreciar las actividades que se llevan a cabo para la producción de la mermelada de pitahaya, desde la cosecha hasta el producto final.

Y el procedimiento son los pasos específicos que debemos seguir de manera detallada para alcanzar el posicionamiento de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense.

### **2.2.4 Comercialización**

Se llama comercialización al proceso por el cual una empresa u organización genera estrategias de promoción y venta de productos o cualquier tipo de prestación de servicio de manera que puedan alcanzar al consumidor de manera eficaz. Por definición, se trata de una actividad enteramente de naturaleza mercantil. (SDELSOL, 2022, párr. 1)

La comercialización es el proceso de introducir un nuevo producto en el mercado. Incluye etapas como producción, distribución, marketing, ventas y atención al cliente.

### **2.2.5 Conducta del consumidor**

Se define como el estudio de las acciones y decisiones que un individuo o grupo de individuos realizan al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos o servicios para satisfacer sus necesidades. Esto incluye desde el proceso mental de tomar una decisión hasta el uso y posterior evaluación del producto o servicio. (Universidad Europea, 2024)

La conducta del consumidor permite a las empresas comprender mejor las necesidades y deseos de sus clientes, como adaptarse a los cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores, ayuda a desarrollar estrategias de marketing más efectivas, facilita la creación de productos y servicios que mejor satisfagan las necesidades de los consumidores.

### ***2.2.6 Gustos y preferencias del consumidor***

Según CEUPE (2023), los gustos y preferencias del consumidor se refieren a las elecciones individuales que realizan los compradores, influenciadas por sus gustos subjetivos, necesidades y valores personales al elegir productos y servicios. Estas preferencias son fundamentales para comprender el comportamiento de compra y la demanda del mercado.

Cada consumidor tiene gustos y preferencias individuales que cada uno tiene en cuenta a la hora de seleccionar un producto, servicio o marca. Estas preferencias están influenciadas por factores como la calidad percibida, el precio, la conveniencia, la marca, la reputación o la innovación.

### ***2.2.7 Mercado Canadiense***

Canadá es un mercado muy atractivo para hacer negocios, ya que es considerado una economía en constante crecimiento y estable, además de poseer un alto poder adquisitivo. Estas características constituyen la razón principal por la cual miles de migrantes se establecen en diferentes regiones del país, lo que lo convierte en un lugar rico en diversidad cultural y con una gran variedad de gastronomías.

Según el Instituto Costarricense de Turismo, ICT (2024), Toronto es una de las áreas urbanas más pobladas de Canadá, con 6.372 millones de habitantes, dos posiciones por encima de Vancouver. Por lo cual se puede indicar que la empresa Finca

Santa Rosa enfrenta un mercado muy grande en comparación con otras regiones del país.

Por otro lado, es importante mencionar que Canadá posee una gran capacidad logística que permite el desplazamiento de mercancías de manera eficiente y rápida, además de una excelente infraestructura que beneficia al comercio internacional. Reforzando lo anterior, de acuerdo con Sanan (2023, p.10), Canadá se encuentra en la novena posición en el Índice de Desempeño Logístico (LPI), en comparación con 139 países, lo que evidencia un desempeño eficiente en términos de infraestructura, gestión y operaciones logísticas.

### **2.2.8 Internacionalización**

“La internacionalización de la empresa puede definirse como un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etcétera) en otros países distintos al país de origen de la empresa” (Fanjul, 2021, párr. 2).

Relacionando el concepto de internacionalización con la Finca Santa Rosa, es importante ya que esta es una Pyme que aún le falta mucho por crecer y por consiguiente las probabilidades de Internacionalizar la mermelada es un proyecto a largo plazo, sin embargo, la visión de toda empresa o emprendimiento siempre es llegar a internacionalizarse por ello siempre es importante ir conociendo las necesidades de las personas, el poder adquisitivo y muy importante el mercado al que se quiere llegar.

### **2.2.9 Fuerza Competitiva de Porter**

“Porter’s five forces model identifies the forces that determine the degree of competition within an industry. This model is one of the most pragmatic strategic frameworks used today” (Pringle & Huisman, 2011, como se citó en Khurram, 2020).

Lo anterior cobra especial relevancia al momento de diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya, ya que, se analizará la posibilidad de comercializar por primera vez su producto en Canadá, específicamente Toronto, dado que Finca Santa Rosa posee un potencial productivo significativo y se considera que, si aprovechara su capacidad al máximo de producción y su mercado crece, tienen la posibilidad de incrementar.

Por lo que, las fuerzas de Porter permitirán identificar los productos sustitutos, la competencia actual, los nuevos competidores entrantes, los clientes y los proveedores. Teniendo la oportunidad de, además, la identificación de las amenazas y oportunidades que representa para Finca Santa Rosa introducir su producto en el mercado extranjero, con la finalidad de desarrollar un modelo de negocios competitivo y eficiente.

#### **2.2.10 Estrategias de las 4 p's**

Las 4Ps se definen como el conjunto de herramientas tácticas integradas en la estrategia de marketing y que permiten a la empresa crear ese valor añadido para su público objetivo, dando como resultado una toma de decisiones más asertiva en relación con la imagen del producto y su comercialización (Figuroa et al., 2020, p. 315).

Por lo que, las estrategias de las 4Ps están compuestas por producto/servicio, precio, plaza y promoción.

Para Finca Santa Rosa es importante conocer estas estrategias para tener una mejor visión de lo que exige el mercado y determinar los gustos y preferencias de los clientes, así como definir un enfoque que se alinee a la mermelada de pitahaya para ser más competitivos en el mercado.

### **2.3 Marco de referencia organizacional**

Antes de profundizar en los detalles del emprendimiento, es importante destacar que la idea de emprender de parte de la dueña de Finca Santa Rosa, Selenia Elizondo Pérez, surge gracias a una Capacitación de Idea de negocios impartida por la Universidad Nacional De Costa Rica (UNA); Según comentó la propia Sra. Selenia Elizondo Pérez (comunicación personal, 24 de abril de 2025), esta formación fue la clave que impulsó el espíritu de emprendimiento y el deseo de formar un negocio propio.

Ahora bien, la historia de Finca Santa Rosa se remonta al año 2017, tras un proceso de reestructuración, inició una nueva etapa con un proyecto familiar e independiente. La decisión de reestructurar el proyecto surgió tras la disolución de una alianza con dos productores de la comunidad de Cañas Dulces, quienes inicialmente prestaban sus terrenos para el cultivo de pitahaya; sin embargo, tras un desacuerdo en relación con el uso del terreno, se decidió que lo mejor era separar caminos.

Posteriormente en agosto del 2017, Selenia Elizondo, en busca de mantener a flote su emprendimiento, decidió utilizar un terreno de su propiedad ubicado en Hojancha, Guanacaste, para establecer su emprendimiento familiar e independiente; ese mismo año, se sembraron 100 plantas de pitahaya, y en Julio del 2018 se cosecharon los primeros frutos.

A pesar del éxito del cultivo de pitahaya, el emprendimiento comenzó a enfrentar un gran reto con la competencia desleal en el mercado nacional, derivado del ingreso ilegal de la pitahaya proveniente de Nicaragua, por la cercanía con la frontera nicaragüense; esta se vendía a precios muy bajos en comparación con los precios de la pitahaya producida en suelo nacional.

Frente a esta situación, se tomó la decisión de innovar para diferenciar su producto del resto de la competencia, lo que la llevó, en el año 2019, con ayuda de un tecnólogo, a desarrollar la primera mermelada de pitahaya de Finca Santa Rosa.

Seguidamente, decidió desarrollar más productos derivados de la pitahaya, tales como: mermelada de pitahaya con mango; mermelada de pitahaya con coco y canela; mermelada de pitahaya con piña; yogurt natural con topping de pitahaya; refrescos de pitahaya; etc.

En la actualidad, Selenia Elizondo, está registrada como persona física en hacienda, además cuenta con un registro de marca de Finca Santa Rosa, n° de registro 324122; lo cual, hasta la fecha, le ha permitido participar en diferentes ferias. Sin embargo, a pesar de ofrecer un producto innovador por su sabor y su carácter exótico, enfrenta diversos problemas para posicionar su marca en el país y expandir su clientela.

Uno de los principales problemas que enfrenta Selena Elizondo, dueña de la Finca Santa Rosa, es la falta de presupuesto y tiempo para patentar la receta de sus productos derivados de la pitahaya, así como cumplir con el etiquetado correcto de sus productos. Lo cual, limitan la comercialización de los productos como la mermelada de pitahaya en el mercado nacional, lo que representa un problema para aumentar su clientela y el reconocimiento de su marca Finca Santa Rosa.

Por otro lado, la falta de un sistema de transporte propio para las operaciones de la empresa limita la logística del traslado del fruto de pitahaya a las instalaciones donde procesa y envasa el producto final. También, limita la operación, ya que depende de la disponibilidad de este. Es fundamental señalar que la ausencia de un vehículo debidamente registrado para las actividades operacionales de la empresa impide que los gastos que se generan durante las actividades de la Finca Santa Rosa no sean considerados como deducibles del impuesto sobre la renta.

Finalmente, la falta de capacitaciones y guías en sus operaciones comerciales por parte de entidades como PROCOMER y el MAG han limitado la capacidad de comercialización de la Finca Santa Rosa en el mercado nacional, lo cual genera una gran preocupación en Selenia Elizondo Pérez, dueña de Finca Santa Rosa.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Se presenta el marco metodológico el cual se define como un reporte que describe cómo se lleva a cabo una investigación además de que aspectos se deben tomar en cuenta como el enfoque del estudio, diseño utilizado, así como se obtiene los datos de estudio y los instrumentos de recolección de datos. (Hernández, et. al, 2014)

En este contexto el marco metodológico explica la forma en cómo se llevó a cabo esta investigación.

#### ***3.1 Tipo de Investigación***

El modelo de negocios responde a una investigación con enfoque cualitativo, ya que esta, se define como aquella cuyo propósito es ayudar a comprender: 1. los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas, esto es, ver el mundo desde sus puntos de vista en lugar de acudir, simplemente, al punto de vista propio del investigador; 2. cómo estas perspectivas están definidas por sus contextos físicos, sociales y culturales a la vez que, también, contribuyen con la definición de esos contextos, y 3. los procesos específicos involucrados en el mantenimiento o la modificación de estos fenómenos y relaciones. (Maxwell, 2019, p. 12)

Por medio de la investigación cualitativa se busca analizar la comercialización de la mermelada de pitahaya por medio de la interpretación de la conducta del consumidor y sus gustos y preferencias en el mercado canadiense, que posteriormente son analizados con la finalidad de dar respuesta a nuestras hipótesis y diseñar un modelo de negocios que brinde las bases necesarias a la empresa Finca Santa Rosa en su modelo de internacionalización y comercialización al mercado extranjero.

Dentro del enfoque cualitativo, se desarrolla una investigación de tipo exploratorio, documental y descriptiva. La investigación exploratoria se define como aquella “investigación inicial que se realiza cuando el tema es poco entendido o no ha sido claramente definido. Busca identificar patrones, ideas o hipótesis” (Haro et al., 2024, p. 4). Por lo que, se presente explorar las áreas y los problemas de la empresa Finca Santa Rosa que aún no están bien definidas con la finalidad de brindar ideas de mejoras que contribuyan al posicionamiento del producto mermelada de pitahaya en el mercado canadiense, específicamente Toronto, en un futuro no muy lejano.

Por su parte, la investigación documental “se basa en el análisis de documentos y materiales existentes (como libros, artículos, informes, archivos) para obtener información y conocimientos sobre un tema de interés” (Haro et al., 2024, p. 6). Dado que, se accede a información existente y verificada en la red, por medio de libros digitales, artículos científicos, materiales digitales de instituciones, etc.; con el objetivo de fortalecer y darle vida al modelo de negocios de Finca Santa Rosa.

Finalmente, la investigación de tipo descriptiva “busca describir características de fenómenos o poblaciones, estableciendo asociaciones entre variables sin determinar causalidad” (Haro et al., 2024, p. 4). Puesto que, se describe el comportamiento del consumidor, gustos y preferencias. Así como, los métodos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense. Al mismo tiempo que se ejecutan técnicas como entrevistas y encuestas, estudios de caso, observaciones, etc.

## **3.2 Fuentes de Información**

### **3.2.1 Fuentes primarias**

Por medio de las fuentes primarias se obtendrá información relevante de primera mano referente a la Finca Santa Rosa, instituciones que regulan el comercio e información sobre el mercado canadiense.

Las fuentes primarias se definen como “Aquella que está directamente relacionada en términos de tiempo y espacio con el evento, hecho, suceso u ocurrencia que se estudia. Puede ser el testimonio de personas que participaron en el hecho o lo observaron directamente...” (Grajales, 2002, como se citó en Sánchez & Molina 2021, p.157).

Las fuentes a utilizar para la obtención de información se basan en una entrevista a Finca Santa Rosa para conocer sobre la empresa y una entrevista en el mercado canadiense a través de una persona (contacto clave).

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

En el contexto de Finca Santa Rosa, las fuentes secundarias permitirán tener una mejor visión sobre información de otros estudios realizados sobre la pitahaya, del país al que se quiere llegar y de un sin fin de información que facilitará el desarrollo del modelo de negocios propuesto.

“Los resultados concretos de la utilización de las fuentes primarias, es decir, libros, ensayos, artículos, biografías, monografías, entre otros. Este tipo de fuentes no son de poco valor, pues son el producto de años de investigación histórica” (Grajales, 2002, como se citó en Sánchez & Molina 2021, p.158).

Las fuentes secundarias utilizadas son consultas de artículos científicos sobre la pitahaya y otros temas relevantes, uso de plataformas gubernamentales como PROCOMER, Oficina de Facilitación del Comercio con Canadá (TFO), Instituto Costarricense de Turismo (ICT), libros e informes.

Seguidamente se presenta el análisis relacionado de los objetivos específicos con las fuentes de información.

**Tabla 1.**

Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Fuentes Primarias</b>	<b>Fuentes Secundarias</b>
Diagnosticar la situación actual de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya.	Entrevista a la propietaria de Finca Santa Rosa, Selenia Elizondo.	Artículos científicos, informes y otros documentos sobre la producción y manejo de pitahaya.
Analizar los gustos y preferencias relacionadas con las tendencias de consumo de la pitahaya que facilite el conocimiento sobre la comercialización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense.	Entrevista aplicada a un emprendedor en el mercado canadiense que comercializa mermelada.	Artículos sobre tendencias de consumo, estudios de mercado y datos relevantes de PROCOMER.
Determinar los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense.	Entrevista a Finca Santa Rosa enfocada en los procesos de producción y la capacidad de producción.	Consultas en instituciones como PROCOMER, TFO y documentos sobre el mercado canadiense.
Diseñar una propuesta de modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas, que facilite la comprensión de elementos clave para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa.	Información obtenida por medio de entrevistas y encuestas a Finca Santa Rosa.	Lectura de artículos y libros sobre modelos de negocios, Canvas y estudios académicos.

Elaboración propia a partir de objetivos específicos, 2025

### **3.3 Técnicas de investigación**

Las técnicas de la investigación son métodos para recolectar, procesar, almacenar, comunicar y utilizar datos para resolver problemas o tomar decisiones. Estas técnicas pueden ser manuales o automatizadas, y abarcan desde la simple recopilación de información hasta la creación de sistemas complejos de información. (Galván, 2024)

En este punto damos a conocer las herramientas que vamos a utilizar para recabar la información y obtener datos relevantes de la investigación:

#### **3.3.1 Observación:**

Constituye un proceso clave dentro de este enfoque investigativo. Observar no se limita a mirar pasivamente; implica una atención voluntaria, selectiva e inteligente, guiada por un objetivo claro que permite captar los detalles significativos de los hechos o comportamientos en un escenario determinado.

#### **3.3.2 Entrevistas a Profundidad:**

En el contexto de la investigación cualitativa, la entrevista en profundidad representa una técnica fundamental, ya que se basa en el uso del lenguaje como medio universal de interacción social. Esta técnica implica una conversación planificada entre dos personas con un propósito específico: mientras el entrevistado expone su perspectiva sobre un tema determinado, el entrevistador escucha, registra e interpreta esa visión particular.

#### **3.3.3 Análisis de Documentos:**

En la fase de análisis de datos, el investigador examina detalladamente los materiales recogidos, identificando patrones, temas recurrentes y significados emergentes. Se utilizan herramientas como el análisis de contenido o el análisis temático,

que permiten organizar la información y descubrir estructuras subyacentes en el discurso o comportamiento de los participantes.

### **3.3.4 Análisis de Casos:**

El análisis de contenido también juega un papel relevante, pues permite trabajar con registros de hechos obtenidos mediante diversos medios. Dispositivos como cámaras fotográficas, teléfonos móviles, grabadoras y otros recursos tecnológicos sirven para capturar imágenes, voces y sonidos, los cuales se convierten en fuentes valiosas de evidencia dentro del proceso de investigación cualitativa.

Un estudio de caso en investigación cualitativa es una estrategia de indagación que implica una investigación en profundidad de un fenómeno en su contexto real. Ofrece a los investigadores la oportunidad de comprender en profundidad detalles intrincados que podrían no ser tan evidentes o accesibles mediante otros métodos de investigación. (ATLAS.ti, s.f.)

### **3.4 Procedimiento de investigación**

En la investigación se efectúan procedimientos para obtener una mejor percepción de la situación que estamos evaluando. Para lograrlo, se recurre al uso de herramientas como entrevistas en profundidad, observaciones y el análisis de contenido, que permiten una aproximación cercana a los sujetos de estudio.

En la recolección de datos dependiendo de los objetivos, se pueden aplicar entrevistas, realizar observaciones en el entorno natural de los participantes o revisar documentos y materiales existentes. Esta información se convierte en la base para el análisis posterior.

En la fase de análisis de datos, el investigador examina detalladamente los materiales recogidos, identificando patrones, temas recurrentes y significados emergentes. Se utilizan herramientas como el análisis de contenido o el análisis temático,

que permiten organizar la información y descubrir estructuras subyacentes en el discurso o comportamiento de los participantes.

La interpretación de los datos representa un momento clave del proceso. Aquí, más allá de la descripción, se busca comprender los significados profundos de lo expresado por los participantes, considerando su contexto social, emocional y cultural. Esta etapa permite al investigador dar sentido a los hallazgos y construir una comprensión rica y matizada del fenómeno en estudio.

Finalmente, en la presentación de resultados, la información se organiza de manera clara y coherente, resaltando los hallazgos principales. A menudo se recurre a narrativas detalladas y a citas textuales de los participantes, lo que no sólo da voz a sus experiencias, sino que también fortalece la credibilidad del informe y su valor interpretativo. Este enfoque de investigación permite obtener una mirada integral y significativa sobre temas complejos de la realidad humana. Según Qualtrics (2023), la investigación cualitativa se centra precisamente en explorar y comprender el comportamiento humano desde dentro, a través de un proceso reflexivo, flexible y profundamente interpretativo.

#### **3.4.1 Observación:**

Durante este proceso de investigación observamos el comportamiento de la población canadiense, como sus hábitos alimenticios han ido cambiando en el transcurso de los años, valorando los productos más naturales y nutricionales, donde el objetivo es tener hábitos alimenticios más saludables. Este fenómeno puede ser debido a que se comenzó a hacer conciencia o también por la influencia cultural que existe en Canadá.

### **3.4.2 Entrevista a Profundidad:**

Para este punto se realizaron tres entrevistas, a la señora Selenia Elizondo de la Finca Santa Rosa, creadora de la mermelada de pitahaya. Durante la entrevista ella nos detalla como inicio en el negocio, los desafíos que enfrentó y sus planes a futuro.

También se realizó una entrevista a una representante de PROCOMER, la Licenciada Fabiola Hidalgo, donde nos brindó información sobre las capacitaciones, acompañamientos y los requerimientos para exportar.

Por último, en Canadá se realizó una entrevista a una persona distribuidora de mermeladas, donde nos otorgó detalles del consumidor canadiense.

### **3.4.3 Análisis de Documentos:**

Para el desarrollo de la investigación sobre la comercialización de mermelada de pitahaya hacia el mercado canadiense, se llevó a cabo un análisis documental donde se recopiló información importante de diversas fuentes. Se realizaron entrevistas a personas e instituciones de relevancia para la investigación clave del proceso productivo y comercial, lo que proporcionó datos cualitativos valiosos sobre la realidad del cultivo, procesamiento y comercialización del producto. Además, se consultaron fuentes secundarias provenientes de sitios web oficiales, bases de datos académicas y organismos internacionales confiables, lo cual permitió complementar y validar la información obtenida.

### **3.4.4 Análisis de Casos:**

Para el análisis de caso hicimos uso de herramientas tecnológicas como llamadas telefónicas para realizar entrevistas, grabaciones autorizadas por la persona entrevistada, correos electrónicos y fotografías.

### 3.5 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio para esta investigación son los siguientes:

Empresa Finca Santa Rosa.

PROCOMER.

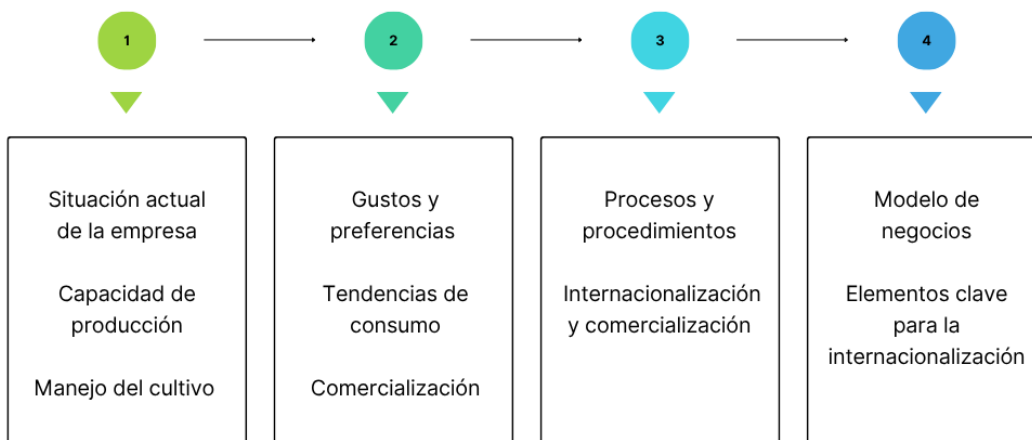
Mercado canadiense.

### 3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación

A continuación, se presentan las relaciones e interrelaciones de las variables identificadas en el presente trabajo de graduación.

**Figura 1**

*Relaciones e interrelaciones de las categorías*



Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2025

### 3.7 Tabla de congruencia

La tabla de congruencia constituyó el hilo conductor para el cumplimiento de cada objetivo propuesto en esta investigación, explicando sobre los productos que se obtuvieron y la fuente de donde se generó la información.

Tabla 2

## Matriz de congruencia: Objetivo 1

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo sería la propuesta para un modelo de negocio para la internacionalización y comercialización del producto de mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya?	Proponer un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto de mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia, hacia el mercado canadiense.	¿Cómo es la situación actual de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya?	Diagnosticar la situación actual de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia que permita el estudio de su capacidad de producción y manejo del cultivo de pitahaya.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	04 de agosto de 2025	18 de agosto de 2025	Equipo investigador	Conocer la situación actual de la empresa, costo de producción, eficiencia y manejo del cultivo de pitahaya. Comprobar y confirmar su deseo para la internacionalización y comercialización en el extranjero de su producto. Recopilar información sobre el FODA, además información complementaria para las fuerzas de Porter, PESTEL y perfil del consumidor al que desea llegar.	Fuentes primarias	Propietaria	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Observación	Guía con preguntas  Guía de observación

Elaboración propia, 2025

Tabla 3

## Matriz de congruencia: Objetivo 2

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo sería la propuesta para un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de la mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa en el mercado canadiense?	Proponer un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia, hacia el mercado canadiense.	¿Qué se debe considerar para la comercialización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense e que facilite el conocimiento de la conducta del consumidor y sus gustos y preferencias?	Analizar la comercialización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense que facilite el conocimiento de la conducta del consumidor y sus gustos y preferencias.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación.  Documentar todo el proceso.	19 de agosto de 2025	29 de agosto de 2025	Equipo investigador	Información secundaria sobre el mercado canadiense, en especial de Toronto, enfocada en la conducta del consumidor y sus gustos y preferencias.  Con esta información se espera desarrollar la propuesta del modelo de negocios.	Fuentes secundarias	PROCOMER  Funcionario comercial	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

Elaboración propia, 2025

Tabla 4

## Matriz de congruencia: Objetivo 3

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo sería la propuesta para un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto de mermelada de pitahaya para la internacionalización y comercialización de la mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa en el mercado canadiense	Proponer un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto de mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia, hacia el mercado canadiense.	¿Cuáles son los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense?	Determinar los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado canadiense.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	01 de septiembre de 2025	12 de septiembre de 2025	Equipo investigador	Información secundaria y primaria sobre los procesos y procedimientos para la internacionalización y comercialización hacia el mercado de Toronto, Canadá.	Fuentes primarias y Fuentes secundarias	Propietaria  PROCOMER  Funcionario comercial	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

Elaboración propia, 2025

Tabla 5

## Matriz de congruencia: Objetivo 4

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo sería la propuesta para un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de la mermelada de pitahaya de la Finca Santa Rosa en el mercado canadiense?	Proponer un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa, ubicada en Cañas Dulces de Liberia, hacia el mercado canadiense.	¿Por qué se diseñará un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa?	Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto mermelada de pitahaya por parte de la Finca Santa Rosa.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	16 de septiembre de 2025	30 de septiembre de 2025	Equipo investigador	Con la información recopilada al cumplir con los objetivos 1 y 2, se elabora una propuesta de un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de la mermelada de pitahaya en Toronto, Canadá. Estas estrategias se enfocarán con base a los factores ligados al FODA, PESTEL y Fuerzas de Porter.	Fuentes primarias y Fuentes secundarias	Propietaria  PROCO MER  Funcionario comercial	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

Elaboración propia, 2025

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS DATOS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar e interpretar todos los aspectos considerados durante la recolección de datos. Esta parte constituye una parte clave de la investigación para el desarrollo del modelo de negocios, ya que aporta evidencias que sustentan la investigación final.

#### **4.1 Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa:**

**La entrevista se realizó el 19 de agosto de 2025, a Selenia Elizondo, propietaria Finca Santa Rosa.**

Durante la entrevista con Selenia Elizondo indicó que la iniciativa de Finca Santa Rosa nació en un año con afectaciones por el fenómeno del niño, ahí surgió la idea de producir una fruta que resistiera al cambio climático en Guanacaste, además mencionó que al año que se empezó a tener producción se ideó procesar la pitahaya, también resalta que la empresa tiene un alto valor y amor por la tierra, el cultivo y por la conservación, indicando que estos valores se evidencian desde la siembra hasta el proceso del producto final para la venta.

Así mismo se identificaron los elementos diferenciadores del producto donde destaca que es un producto que cultivan ellos mismos, conocen toda su trazabilidad, lo cual les permite confirmar con certeza que el producto es libre de pesticidas y agroquímicos debido al manejo que se le da a la plantación siendo así un producto orgánico y también es artesanal hecho a mano recalcando que son diferenciadores que conociendo el proceso y la historia de la empresa se pueden identificar como el sabor, el color, aroma y textura.

Por otro lado, al consultarle sobre las oportunidades de aprovechamiento por parte de la empresa expresó que como emprendedor tienen bastantes oportunidades como las capacitaciones, la formalización que es parte del proceso formativo que se obtienen con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), programas específicos de las universidades que permiten visualizar las necesidades de la empresa para ir trabajando en ello, otra oportunidad que planteó son las ferias de artesanos y feria de emprendedores donde se puede participar, exponer el producto y dar pruebas dando revelando que estas oportunidades permiten a la gente conocer más sobre la empresa y el producto.

También, a lo largo de la entrevista la propietaria reveló que no cuenta con una estrategia para mejorar sus ventas, se basa únicamente en lo poco que sube en redes sociales y la participación de las ferias.

Ahora bien, al ser consultada sobre los objetivos del negocio dio a conocer que hay varios y todos tienen que ver con formalización, señaló que entre ellos está sacarle el registro sanitario a cada producto, colocar los productos en un punto de venta estratégico, mejorar la etiqueta y códigos de barras, también anunció que está trabajando en controles y protocolos e incluir un nuevo sabor de mermelada, por otro lado, afirmó que en objetivos de infraestructura cuenta con muchos.

Con respecto a la manera de atraer clientes, Selenia Elizondo reveló que principalmente se da por recomendación, además, declaró que le falta agresividad en lo que son las redes sociales debido a que son una debilidad que posee.

Por otro lado, en la entrevista se identificó que la oferta para ser única debe diferenciar su producto de los demás, manifestó que le gusta que las personas conozcan de dónde vienen, sus valores e identifique que todo se hace con mucha pasión, con mucho amor y que se expone como un emprendimiento familiar ante sus clientes.

Mientras en relación con la fidelización, indicó que considera que siempre va de la mano con el seguimiento a los clientes de cómo les fue con el producto, que le gusto, que no le gusto, que se puede mejorar, sin embargo, señaló que es algo que casi no hace.

Dentro de la entrevista la propietaria expresó que ella ve su negocio en un futuro formalizado, teniendo productos en puntos estratégicos de venta, con un cuarto con utensilios solo para el emprendimiento, con más personas que les pueda dar trabajo sobre todo mujeres jefas de hogar reveló que quisiera en algún momento tener la posibilidad de emplear y poder ayudar a otras mujeres.

Del mismo modo, a través de la entrevista se reveló que uno de los beneficios de comprar sus productos es que está llevando un producto de calidad, que puede conocer de boca de los productores qué contiene, qué beneficios le puede aportar a su salud, qué usos le puede dar al producto además comentó que prácticamente no tiene competencia similar aquí en la región.

Además, Selenia Elizondo mencionó que para Finca Santa Rosa el cliente potencial es una persona innovadora que le guste probar cosas nuevas y que se sienta atraído por lo exótico, atraído por dejar una huella verde en su consumo, que le guste los productos de calidad y sepa diferenciar la calidad, por otra parte, hizo saber que ha identificado como cliente potencial a las mujeres.

Por último, al finalizar la entrevista se le consultó cómo deseaba llegar a sus clientes, a lo que planteó llegar por medio de recomendación, a través de redes sociales, WhatsApp, de boca en boca, en ferias con degustaciones además subrayó que si la invitan a programas de radio o televisión participa porque son oportunidades para que la gente conozca el producto y conozca la historia de Finca Santa Rosa.

#### **4.2 Resultados de la entrevista a la persona relacionada con el comercio nacional:**

**La presente entrevista se realizó el 22 de agosto de 2025 a la Licenciada Fabiola Hidalgo, promotora del comercio en Costa Rica, PROCOMER,**

Durante la entrevista, la licenciada Fabiola Hidalgo señaló que la misión de PROCOMER consiste en promover el comercio exterior y facilitar la conexión de los emprendedores mediante la creación de oportunidades de negocio.

Seguidamente al ser consultada sobre los sectores o tipos de empresas que reciben apoyo, la licenciada Fabiola Hidalgo explicó que no existe ningún tipo de discriminación, ya que PROCOMER brinda respaldo a todos por igual. En este sentido, destacó que la institución trabaja con empresas del sector agrícola, de industrias especializadas, de alimentos y de servicios.

Con respecto a los servicios que brindan a los negocios que desean exportar o internacionalizar su producto, la licenciada Fabiola Hidalgo mencionó que la cartera de servicios que ofrece PROCOMER es muy amplia. Entre ellos destacó la asesoría al acceso a mercados internacionales.

Así mismo, señaló que PROCOMER ofrece asesoría en materia logística. En cuanto a la asesoría financiera, explicó que la institución no la brinda de manera directa; no obstante, pone a disposición programas que facilitan el acceso a financiamiento.

También manifestó que la institución ofrece programas de formación y capacitación en marketing internacional, los cuales se promocionan a través de la página web de PROCOMER. Sin embargo, explicó que para acceder a estas capacitaciones el interesado debe iniciar el proceso realizando el “test de exportador”, disponible en línea. Este diagnóstico funciona como un filtro para identificar la capacidad de la empresa para exportar o, en su defecto, determinar si debería ser atendida por otras instituciones como el INA o el MEIC. En caso de que la empresa no califique, se les redirige a dichas

entidades; pero si logra aprobar el test, entonces puede acceder al portafolio completo de servicios, incluidas las capacitaciones mencionadas.

Por otro lado, destacó que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son las que más aprovechan los servicios que ofrece la institución, ya que encuentran en PROCOMER un aliado estratégico para impulsar su crecimiento y acceder a nuevos mercados.

Seguidamente al ser consultada sobre el proceso de evaluación implementado para determinar si una empresa está preparada para la internacionalización o comercialización, indicó que esto se realiza a través del “test de exportador” y del diagnóstico interno de la empresa. También afirmó que la institución ofrece acompañamiento personalizado y programas colectivos a los negocios.

Con respecto a la selección de los negocios que participan en ferias, misiones y eventos, comentó que, como primer paso, se realiza el lanzamiento de una invitación a las empresas, quienes cuentan con un tiempo limitado para postularse. Posteriormente, se lleva a cabo la revisión de las solicitudes por un comité evaluador, el cual aplica criterios técnicos para la selección. A partir de estos criterios, se determina qué empresas pueden participar en las ferias y cuáles no.

Finalmente, se le preguntó por la forma en que miden el impacto de sus programas de apoyo a la internacionalización o comercialización fuera del país, a lo cual respondió que el impacto de estas acciones se mide a través de las oportunidades de negocio que se generan en cada evento. Dichas oportunidades se valoran con base en la información que reporta el empresario y considerando las expectativas de cierre de negocios en términos del valor de la exportación.

#### **4.3 Resultados de la entrevista a la persona relacionada a el mercado canadiense:**

**La presente entrevista se realizó el 27 de septiembre de 2025 a la señora Angie Ross propietaria de la empresa That's my Jam Canada.**

Durante la entrevista Angie Ross comenta que la idea de hacer mermelada fue en la cocina de su casa durante las festividades, ya que usualmente ponen tablas de charcuterie, es una especie de tablas que llevan diversos embutidos, frutas, quesos y por supuesto mermelada, y así es como todo empezó con financiamiento propio.

Indica que siempre hay personas que buscan de sabores tradicionales como la fresa, arándanos (blueberry) y frambuesa (raspberry), además que son frutas locales, sin embargo, sus productos son muy diversos, como su nueva mermelada a base jalapeño la cual llama la atención y ha tenido aceptación en el mercado. Otro factor importante es que sus posibles compradores le preguntan si sus productos son endulzados con azúcar, ella les hace saber que utiliza miel o incluso jarabe de maple, lo cual es muy normal para endulzar.

Se le pregunta a Angie Ross en qué lugares comercializa sus productos y responde que generalmente asiste a ferias y mercados locales como "Duncan Farmers Market", menciona que entrar a una cadena de supermercados es muy difícil y las regulaciones son muy estrictas, sin embargo, se siente satisfecha asistiendo a ferias, ya que tiene un contacto más directo con el cliente y puede hablar sobre el nacimiento de su empresa y los ingredientes que cosecha en su finca.

En la entrevista menciona que los meses con mayores ventas son de junio a septiembre, ya que el clima es propicio y es cuando hay más ferias a las que puede asistir, menciona que para el otoño incluso tiene sabores de temporada como manzana con canela o de calabazas especiadas que utilizan mucho en Halloween para los pumpkin pie. Los meses de noviembre y diciembre son atareados, ya que compran mermelada para consumo propio, obsequiar en acción de gracias o en navidad. Para esta época es

cuando sus redes sociales como Instagram y Facebook se saturan, usualmente solo ella las maneja, pero cuando el trabajo la excede su esposo le ayuda a responder y tomar pedidos.

#### **4.4 Análisis FODA**

##### **Fortalezas:**

La pequeña empresa cuenta con un terreno óptimo para el cultivo y la producción de pitahaya.

Cuenta con una alta capacidad de producción, superando los 400 kilogramos aproximadamente.

Cuenta con el potencial para expandir su cultivo e introducir nuevas variedades de pitahaya.

##### **Oportunidades:**

Existe un alto potencial para diversificar la oferta mediante el desarrollo de nuevos productos a base de pitahaya, así como la creación de combinaciones innovadoras con otras frutas.

Si la demanda de la mermelada de pitahaya aumenta, la pequeña empresa cuenta con la capacidad de ampliar su volumen de producción.

El auge de la pitahaya en las tendencias de consumo mundial, gracias a sus propiedades saludables y nutritivas, constituye una oportunidad para posicionar la mermelada de pitahaya como un producto diferenciado y de alto valor en mercados internacionales, aprovechando el interés de los consumidores que buscan productos con beneficios para la salud, amigables con el ambiente y éticos.

Poca competencia en el nicho de mercado de mermeladas exóticas elaboradas a base de pitahaya, lo cual representa un valor agregado y de diferenciación para Finca Santa Rosa.

**Debilidades:**

El producto no posee un sistema de etiquetado que muestre la información nutricional lo cual limita el acceso a nuevos mercados, puede generar problemas legales si se vende sin cumplir con las normativas sanitarias e implica el riesgo de proyectar una imagen de desconfianza por la falta de dicha información.

La falta de asesoría en temas contables dificulta el manejo adecuado de los procesos tributarios a los que está sujeto la Finca Santa Rosa, ya que compromete la transparencia de la actividad comercial y aumenta el riesgo de inconsistencias en el proceso contable.

La pequeña empresa no posee un vehículo propio para sus actividades empresariales, lo que limita sus procesos logísticos y operativos.

**Amenazas:**

Posibilidades de sufrir daños en la plantación debido a la introducción de plagas como consecuencia de la entrada ilegal de pitahaya al territorio nacional, así como a los cambios repentinos en las condiciones climáticas del territorio provocados por la naturaleza o actividades humanas.

La presencia de competencia nacional en diferentes productos a base de pitahaya, junto con empresas internacionales posicionadas en el mercado canadiense, representan una amenaza para Finca Santa Rosa, ya que podría afectar el posicionamiento y la competitividad de la mermelada de pitahaya.

La producción de pitahaya orgánica depende de una escasa oferta de insumos orgánicos, especialmente para este tipo de frutos, lo que genera dependencia en un único proveedor.

#### 4.5 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter

**Amenaza de nuevos entrantes (Moderada):** La creciente en el consumo de pitahaya en el mercado canadiense lo pone en el foco de los productores de esta fruta, atrayendo nuevos competidores.

Sin embargo, las barreras regulatorias como lo es la licencia Safe Food for Canadians (SFC) para importar y cumplimiento de etiquetado bilingüe (inglés/francés). (Agencia Canadiense De Inspección De Alimentos, 2025)

**Poder de los proveedores (Moderada):** La pitahaya es una fruta estacional y muy dependiente del clima, su producción no se da de forma prolongada. Además, también se debe tener en consideración los proveedores de envases, etiquetado, embalaje, los costos y disponibilidad. (Growth Market Reports, 2025)

**Poder de los compradores (Alta):** El consumidor tiene alternativas (mermeladas tradicionales, mantequillas de nuez, miel, entre otras).

Para que el consumidor elija el producto este debe presentarse indicando atributos únicos como sería fruta tropical, bajo en azúcares y preservantes, donde se justifique el porqué de su precio final.

**Amenaza de sustitutos (Alta):** Los sustitutos utilizados mayormente por la población canadiense para acompañar el desayuno o las meriendas y que son bastante consumidos lo es la miel, mantequilla de maní, el jarabe de maple, incluso otros tipos de mermeladas como las de fresa, blueberries, albaricoque entre otros.

**Rivalidad entre competidores (Moderada):** Es bien conocido que el mercado de mermeladas en Canadá está dominado por grandes cadenas como lo son Loblaw, No Frills, Sobeys, FreshCo, Metro, Super C, Walmart y Costco, lo que se traduce en una fuerte competencia por precio y promoción.

Además, en la categoría premium compiten marcas importadas ejemplo la marca francesa Bonne Maman, que ofrece opciones saludables, baja en azúcares y preservantes. (Growth Market Reports, 2025)

#### **4.6 Análisis P.E.S.T.E.L**

##### **Aspectos políticos:**

**Estabilidad política:** Según el ranking de la revista Forbes Ecuador (2024), de las mejores economías tomando en cuenta países de Norteamérica y Centroamérica, Canadá ocupa el puesto 2 de la lista por otro lado según el Índice de Percepción de la Corrupción (Transparency International, 2023), de 180 países en temas de corrupción Canadá ocupa el puesto número 15, esto indica que posee una tasa baja en temas de corrupción y estabilidad política lo que para Finca Santa Rosa se puede considerar un buen destino debido a su estabilidad y baja corrupción.

**Relaciones internacionales:** Canadá cuenta con un TLC con Costa Rica desde el año 2002 y además también tiene TLC con países centroamericanos como Panamá y Honduras, además un TLC con Estados Unidos y México (T-MEC), también es miembro del G7 y la OCDE. Tener un TLC con Canadá permite el aprovechamiento de reducción arancelaria (Gobierno de Canadá, s.f.).

**Políticas gubernamentales:** En temas de IED Canadá posee una sólida base que garantiza estabilidad política y económica y mano de obra calificada. En este contexto las políticas gubernamentales de Canadá lo hacen ser atractivo para IED lo que lo para Finca Santa Rosa es beneficioso ya que se visualiza como una economía estable y en crecimiento (Departamento de Estado de los Estados Unidos, 2024).

##### **Aspectos económicos:**

**PIB y estabilidad económica:** Cuenta con un PIB DE \$2.23 mil al año 2025 según datos del FMI, además está dentro del ranking de las 10 mayores economías del

mundo con el puesto número 9 lo que indica que Canadá es una economía estable y en crecimiento siendo así un atractivo para comercializar la mermelada de pitahaya (FocusEconomics, 2024).

**Inflación moderada:** Tras la pandemia la tasa de inflación se vio afectada tras años de equilibrio entre los picos anuales según datos del Banco Mundial, para el año 2020 se registró una tasa de 0.7 con un aumento elevado para el año 2022 con una tasa de 6.8 sobrepasando la última tasa más alta registrada para el año 1991 con 5.6, sin embargo la tasa ha minorado en los últimos 2 años registrando al año 2024 una tasa de 2.4, en torno a esto se puede destacar la labor del gobierno por mejorar la economía tras las adversidades resaltando así que la mermelada de pitahaya estaría incursionando en un país competitivo como lo es Canadá (Banco Mundial, 2024).

**Tipo de cambio:** El dólar canadiense depende mucho del precio del petróleo ya que es la mayor exportación de Canadá además también se ve afectado ante la caída del dólar estadounidense debido a la inflación, la economía canadiense se está viendo afectada debido a estas situaciones y el aumento de aranceles por parte de Estados Unidos (Gibson, 2025). Ante este panorama se puede ver afectada la comercialización de mermelada de pitahaya debido a la volatilidad del dólar canadiense.

#### **Aspectos sociales:**

**Población diversa:** La población canadiense es muy diversa debido a las inmigraciones desde la década de 1970 así lo resalta Marger (2025).

En el censo de 2021, el 14,7 % de la población se identificó como de ascendencia inglesa, el 12 % como escocesa y el 12 % como irlandesa, quienes se identificaron como de origen étnico francés representaron el 11 % de la población, cuenta con alta tasa inmigración y multiculturalismo como también pueblos indígenas. (párr. 2)

La diversidad cultural de Canadá puede jugar un papel importante para Finca Santa Rosa ya que cuenta con una población variada desde europeos,

asiáticos y latinoamericanos los cuales pueden tener tendencias de consumo de pitahaya.

**Alto nivel educativo:** Canadá se encuentra dentro de los 5 países con mejor sistema educativo, sobresalientes en lectura y ciencias tiene una tasa de alfabetización del 99% y el 60% de los adultos han completado la educación superior, en conclusión, para Finca Santa Rosa puede ser representar una oportunidad ya que al tener un alto nivel de escolaridad también hay muchas probabilidades de acceso a mejores trabajos y por ende un mejor poder adquisitivo (Global Citizen Solutions, 2025).

**Conciencia social:** Canadá busca promover sociedades inclusivas e igualitarias en temas de promoción y protección de los derechos humanos, acceso equitativo sin brechas de género, participación de la vida pública y garantizar el acceso a servicios públicos generalizados (Global Affairs Canada, 2025). En este contexto si Finca Santa Rosa puede incursionar en el mercado canadiense como un producto hecho por mujeres lo que puede darle un valor agregado debido al tema de inclusión y equidad con la mujer.

**Aspectos tecnológicos:**

**Alta innovación:** Se considera la cuna de la IA con aproximadamente el 10% de los investigadores de IA del mundo según el primer ministro de Canadá (2024), en temas de energías limpias y el apoyo gubernamental los startups canadienses de tecnología climática e innovación sostenible están prosperando. Cuenta con un startup de rastreo de ballenas llamado whale seekers además tecnología sanitaria que agiliza la atención médica y el desarrollo de wearables inteligentes diseñados para personas con discapacidad (Majors, 2025). Todo esto posiciona a Canadá como un país con avances tecnológicos que cada vez facilitan el acceso a datos y por ende la posibilidad de agilizar los temas de comercio.

**Infraestructura digital:** Cuenta con internet de banda ancha donde el 97% de las comunidades urbanas cuenta con internet de alta velocidad sin embargo en zonas rurales

solo el 37% tiene acceso a este internet, por lo que buscan cerrar brechas digitales y dar acceso a internet a zona rurales e indígenas (Bradán, 2022). Referente a Finca Santa Rosa la conectividad puede abrir puertas en temas de comercio electrónico para dar a conocer el producto ampliando la oportunidad de comercializar en otros sectores de Canadá.

**Colaboración con universidades:** en temas de educación Canadá promueve los intercambios estudiantiles, cooperación institucional, estancias de investigaciones dentro de las instituciones canadienses y el impulso a la investigación colaborativa entre instituciones además de colaboración en áreas estratégicas como IA, ciencia de datos, ciberseguridad y energías limpias (Universidad de Guadalajara [UDG], 2025). Con respecto a Finca Santa Rosa esto puede beneficiar ya que se pueden adquirir estudios de mercado tanto de Canadá como de México ayudando a posicionar la mermelada en nuevos mercados.

**Aspectos ecológicos:**

**Cambio climático:** Las implicaciones en Canadá son graves, en la actualidad se han visto incendios forestales destructivos con mayor frecuencia, derretimiento de los glaciares y las capas de hielo lo que conlleva al aumento del nivel del mar que amenazan con mayores inundaciones y efectos sobre la vida silvestre y biomas en este caso la amenaza de extinción de los osos polares (Campbell, 2024). En lo que a Finca Santa Rosa se refiere estas amenazas especialmente de inundaciones e incendios forestales pueden tener repercusiones debido a la vulnerabilidad de las personas ante situaciones de emergencia y afectaciones en la cadena de suministros.

**Regulaciones ambientales:** Cuenta con desarrollo de energías limpias como el avance de hidrógeno verde en camino a la descarbonización (Center for Sustainability and Excellence [CSE], 2025) y energía nuclear de la cual sale el 15% de la electricidad y ofrece aproximadamente 89.000 empleos de alta calidad (Gobierno de Canadá, 2025). La

mermelada de pitahaya al ser producida de manera orgánica puede incursionar como producto ecológico en el mercado canadiense obteniendo mayor aceptación.

**Oportunidades en economía verde:** La preocupación ambiental conlleva a desarrollar concientización con el planeta es por ello que los consumidores según una investigación de innova Market Insights en Canadá y Estados Unidos indican que los consumidores están dispuestos a pagar más si los productos son sostenibles además hacen el llamado a las empresas a realizar prácticas sostenibles y reducir los empaques en los productos (García, 2024). En el caso de la mermelada de pitahaya que es una fruta exótica y además orgánica puede tener buena aceptación por este tipo de consumidores con tendencias de consumo responsables.

**Aspectos legales:**

**Marco legal sólido:** En lo que respecta al sistema legal de Canadá Santander Trade (2025) indica que;

Canadá es un Estado de derecho. Los residentes extranjeros se benefician del mismo tratamiento que los ciudadanos del país, incluso en los casos de litigios comerciales. Canadá está considerado como uno de los países menos corruptos del mundo. La ley se basa fundamentalmente en la Constitución, que está constituida por diferentes leyes escritas y consuetudinarias, decisiones judiciales, costumbres y tradiciones. El sistema judicial se basa en el Derecho anglosajón (Common Law) excepto en Quebec, donde se basa en el Derecho civil francés. (párr. 7)

Se puede decir que esto genera seguridad en temas legales para Finca Santa Rosa, ya que no se vería afectada por problemas políticos y judiciales internos.

**Cumplimiento regulatorio:** Cuenta con una ley llamada La Ley de Protección de Datos Personales y de la Información Personal (LPRPDE), el objetivo de esta ley es

promover la confianza del consumidor en el comercio electrónico cuenta con 10 principios de información justa en temas de responsabilidad y divulgación de datos (Bahr, 2024). En el caso de Finca Santa Rosa garantizar privacidad de datos le puede beneficiar al generar confianza en el consumidor.

**Propiedad intelectual protegida:** En tema de propiedad intelectual Canadá busca proteger las marcas y derecho de autor así mismo lo indica Mikus (2024)

Canadá cuenta con un sistema de propiedad intelectual consolidado que brinda una excelente protección a las marcas. En los últimos años, los tribunales canadienses han adoptado una postura más agresiva contra los infractores, en particular al imponer indemnizaciones punitivas más cuantiosas. (párr. 1)

Por otra parte, también se menciona que posee buenas leyes de protección de patentes, marcas y derechos de autor. En este contexto Finca Santa Rosa estaría protegida ante el robo de identidad y marca.

#### **4.7 Análisis de la selección del mercado meta**

Seleccionamos Canadá porque representa un mercado sumamente atractivo y estratégico. Este país no solo cuenta con una economía, política sólida y alto poder adquisitivo, sino que su población es multicultural lo que ha provocado que se interesen en probar nuevos productos, con diversos sabores como aquellos que provienen de frutas exóticas y productos naturales. Además, el consumidor canadiense ha ido cambiando sus hábitos alimenticios, demostrando un interés en alimentos saludables, con altos valores nutricionales, funcionales y de origen natural.

##### **4.7.1 Selección del país**

Se tomaron en cuenta diversos factores para seleccionar el mercado más adecuado para la comercialización de la mermelada de pitahaya, destacando entre ellos la apertura hacia productos extranjeros y la marcada multiculturalidad de la zona. En este

sentido, se identificó a Toronto, Canadá, como el mercado meta ideal, lo cual motiva a implementar el diseño de un modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas, orientado en este mercado tan imponente para la mermelada de pitahaya, además, también se analizó su capacidad para hacer negocios, ya que es considerado una economía en constante crecimiento y estable.

**Tabla 6**

*Países productores de pitahaya con mayor PIB.*

<b>País</b>	<b>PIB 2020</b>	<b>Crecimiento del PIB</b>	<b>PIB 2026 (estimado)</b>
China	\$15.100	34.96%	\$20.380
Tailandia	\$500.46	11.26%	\$556.76
Israel	\$410.77	48.67%	\$610.71
Vietnam	\$346.31	49.86%	\$519
Colombia	\$270.35	64.85%	\$445.65
Ecuador	\$95.87	36.35%	\$130.71

Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.

En la tabla anterior se identifican los países que más producen pitahaya entre los que destacan países de Asia y Latinoamérica, clasificados según su Producto Interno Bruto (PIB) en miles de millones de dólares, desde el año 2020 con una proyección al año 2026 y su porcentaje estimado de crecimiento donde China encabeza la lista con un PIB de \$19.23 billones al año 2025 y finaliza con Ecuador con un PIB de \$125.68 mil millones al año 2025, además cabe mencionar que el PIB de Costa Rica está por debajo de Ecuador con \$102.59 al año 2025.

**Tabla 7**

*PIB Per Cápita de los países productores de pitahaya.*

<b>País</b>	<b>PIB Per Cápita</b>
China	\$13.69
Colombia	\$8.05
Tailandia	\$7.77
Ecuador	\$6.94

Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.

Para el análisis de la tabla, se consideraron los siguientes aspectos: El PIB Per Cápita en miles de dólares estadounidenses de dos países asiáticos y dos países latinoamericanos productores de pitahaya, el PIB Per Cápita permite identificar el nivel de desarrollo de cada país en este caso se evidencia que China encabeza la lista, seguido por Colombia, que, a pesar de ser un país latinoamericano, se encuentra por encima de Tailandia, y finalizando con Ecuador. En el caso de Costa Rica cuenta con un PIB Per Cápita de \$19.1 superior al de China y de los demás países analizados.

**Tabla 8**

*Salario promedio mensual de los países productores de pitahaya.*

<b>País</b>	<b>Salario medio</b>
China	\$1.122
Ecuador	\$536.60
Colombia	\$516
Tailandia	\$508

Elaboración propia a partir de información consultada en Human Resources Online (2024), Indeed (2025) y Devs Data (2025).

La tabla muestra el salario promedio mensual de algunos países productores de pitahaya. China encabeza la tabla con el salario más alto de \$1.122 dólares mensuales, mientras que Tailandia está por debajo de Colombia con \$508. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Costa Rica el salario mínimo promedio mensual es de \$716

Cabe mencionar que según Zhou (2025), el salario en China varía según la industria y región, en las zonas urbanas como Shanghai y Pekín los salarios son más altos que en zonas rurales.

### **Tabla 9**

#### *Consumo Per cápita (general) de la pitahaya*

<b>País</b>	<b>Importaciones Anuales</b>
China	2 millones de toneladas
Estados Unidos	259,90 millones de kg
Unión Europea	84,54 millones de kg

Elaboración propia a partir de la información consultada en vncommex, s.f

No hay información clara del consumo per cápita de la pitahaya por país, pero en la información encontrada se entiende que, aunque ciertos países asiáticos son los mayores productores, también son consumidores. Se estima que el 80,0% de las pitahayas producidas en Vietnam se exportan a China, mientras que el 99,0% de las pitahayas del mercado chino se importan de Vietnam. (Mercado De La Fruta Del Dragón - Tendencias Y Producción Por País, 2023)

Los países que más exportan después de China son Estados Unidos, India y la Unión Europea:

En los últimos cinco años, el volumen total de importación de pitahaya en Estados Unidos ha aumentado un 60 %, y se prevé que siga creciendo próximamente, ocupando el segundo lugar a nivel mundial en importaciones de pitahaya, con una cuota de mercado del 12 %.

Como mayor importador de pitahaya de la UE, los Países Bajos se abastecen principalmente de Vietnam y otros países del Sudeste Asiático (Vietnam Commodity Export, 2025).

**Tabla 10**

*Mayores productores en el mundo de la pitahaya.*

<b>País</b>	<b>Cuota de mercado total</b>
Vietnam	85 %
China	5%
Tailandia	4,5%
Ecuador	3,2%
Israel	1,6%

Elaboración propia a partir de la información consultada, TradelmeX, 2024.

La tabla muestra la cuota de mercado de los primeros productores de los países con mayor dominio en el cultivo de pitahaya, lo que evidencia una gran participación de los países asiáticos.

Vietnam ocupa el primer lugar en la producción mundial de pitahaya, con una cuota del mercado del 85%. Este dominio que posee en el mercado se debe a las condiciones climáticas favorables para su producción. Además, la pitahaya es reconocida

como producto agrícola prioritario en Vietnam, lo que permite un mayor y rápido acceso al mercado (Eco-Fruits, 2020). Es importante indicar que;

El país produce más de un millón de toneladas al año, de las cuales entre el 80 % y el 85 % se destina a la exportación. Las principales zonas de cultivo son las provincias de Binh Thuan, Long An y Tien Giang. (TradelmeX, 2024, párr.5)

Por otro lado, aunque Costa Rica no figura en los registros de cuota de mercado global, si cultiva pitahaya a nivel regional. Según Laboratorios CIPROC - UCR (2022, enero 07), “la mayor concentración de pitahaya en Costa Rica se localiza en Guanacaste (52%). Hay otras zonas de cultivo como Puntarenas (34%), Alajuela (10%), Limón (2%) y San José (2%). El 35% de los productores tienen de 1000 a 2500 plantas” (párr.1). Razón por la cual, actualmente Costa Rica posee un gran interés en incursionar en la producción de pitahaya y posicionar al país como productor.

### **Tabla 11**

#### *Mayores exportaciones de Costa Rica a Canadá*

<b>Exporta Costa Rica</b>	<b>País</b>
Tubos y accesorios de tubería de plástico (23%)	
Otros dispositivos de uso médico (9%)	
Café oro (7%)	
Otros frutos sin cocer congelados (5%)	
Piña (5%)	
Jugos y concentrados de frutas (4%)	Canadá
Prótesis de uso médico (4%)	
Equipos de infusión y transfusión de sueros (4%)	

---

Yuca (3%)

Las demás manufacturas de hierro o acero (2%).

---

Elaboración propia a partir de la información consultada en PROCOMER, 2023.

Actualmente, Canadá es considerado un socio comercial y amigo de Costa Rica, relación que se ha fortalecido desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre ambos países en 2002, esto ha favorecido el intercambio comercial entre ambas partes. Según lo indicado en la tabla, para el 2023 se destacan diez principales productos de exportaciones hacia Canadá, donde los tubos y accesorios de tubería de plástico representaron el principal producto exportado a ese mercado durante el 2023, con una participación del 23%, mientras que las demás manufacturas de hierro o acero, representa el último producto de la lista con una participación del 2%.

### **Tabla 12**

*Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas.*

<b>País</b>	<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Ventaja comparativa</b>	<b>Ventaja absoluta</b>
Vietnam	x		x
Ecuador		x	
Tailandia		x	
India	x		
China	x		

---

Elaboración propia a partir de la información consultada, TradlmeX, 2024.

Vietnam tiene la ventaja absoluta, sigue siendo el que encabeza la lista del mayor productor de pitahaya con una producción anual que supera el 1 millón de toneladas,

produce lo suficiente para consumo interno, así como de exportación a su mayor socio comercial que es China.

Ecuador y Tailandia no son grandes productores como Vietnam, sin embargo, se encuentran en la ventaja comparativa por el tipo de pitahaya que producen lo que les permite colocarse en mercados premium o gourmet.

En la ventaja competitiva tenemos tres países, donde tenemos nuevamente a Vietnam seguidos de India y China, se encuentran en la misma categoría ya que cuentan con los recursos, tecnología y políticas para que se logre la producción.

### **Tabla 13**

*Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en Canadá.*

<b>País</b>	<b>Tendencias de consumo</b>	<b>Comportamiento del consumidor</b>
Canadá	Productos con prácticas de sostenibilidad y abastecimiento ético.	Utilización de plataformas en línea para acceder a información y la realización de compras.
	Alimentos orgánicos.	
	Equilibrio entre el disfrute y la necesidad.	Leer reseñas de clientes en línea.
	Productos que aportan beneficios para la salud.	

Elaboración propia a partir de la información consultada en Innova Market Insights, 2024 y Davies, 2025.

La tabla presenta las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor en Canadá, evidenciando una marcada preferencia por productos saludables, éticos y ecoamigables. Asimismo, refleja un consumidor altamente digitalizado, que recurre con frecuencia a herramientas tecnológicas y plataformas digitales para obtener información sobre productos o servicios.

#### **4.7.2 Selección del mercado canadiense**

Se seleccionó el mercado canadiense para comercializar la mermelada de pitahaya debido a que Canadá es un mercado estratégico, según los datos obtenidos demuestran que cuenta con una economía sólida y en crecimiento, un poder adquisitivo alto con tendencia de productos orgánicos y exóticos, se puede recalcar que Canadá es un país multicultural lo que puede facilitar la adaptación de la mermelada, además Canadá es estricto en temas legales y de propiedad intelectual lo que genera confianza para comercializar, como dato importante se destaca que se cuenta con un TLC desde el año 2020 facilitando el comercio y la adaptabilidad de la pitahaya.

Por otra parte, se destaca que en Canadá se da la tendencia de consumo de productos sostenibles, a través de esto se evidencia una oportunidad de negocio para Finca Santa Rosa. La mermelada de pitahaya destaca por ser producida con técnicas orgánicas, producida de manera artesanal y además producida por mano de obra femenina lo que puede ser un plus y facilite la adaptación y aceptación ya que se da mucho valor a este tipo de emprendimientos y prácticas de producción.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

Este capítulo expone el desarrollo de un modelo de negocios orientado a la comercialización de la mermelada de pitahaya de Finca Santa Rosa en el mercado canadiense. Seguidamente se presentan los puntos clave que incluyen:

#### 5.1 Resumen ejecutivo

##### 5.1.1 Descripción del producto

Finca Santa Rosa ofrece una amplia variedad de productos elaborados a base de pitahaya, destacando la mermelada de la especie *Hylocereus costaricensis*, entre los cuales se seleccionó la mermelada de pitahaya, la cual se desarrolla mediante un proceso orgánico que abarca desde su cultivo hasta el producto final.

La mermelada de pitahaya es un producto elaborado a partir de la pulpa de la fruta de la pitahaya, se caracteriza por su color magenta llamativo y por su sabor exótico, además es endulzado con azúcar o stevia, según las preferencias del consumidor.

#### Figura 2

##### *Mermelada de pitahaya y frutos*



Fotografía publicada por Finca Santa Rosa, 2023.

### **5.1.2 Objetivo de la propuesta.**

El objetivo de la investigación radica en el desarrollo de un modelo de negocios aplicable a Finca Santa Rosa para internacionalización de la mermelada de pitahaya en el mercado canadienses, específicamente en Toronto. Este modelo de negocios basado en el lienzo Canvas busca:

Identificar la capacidad de producción que tiene la empresa.

Servir de guía para conocer el mercado meta.

Posicionar la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense.

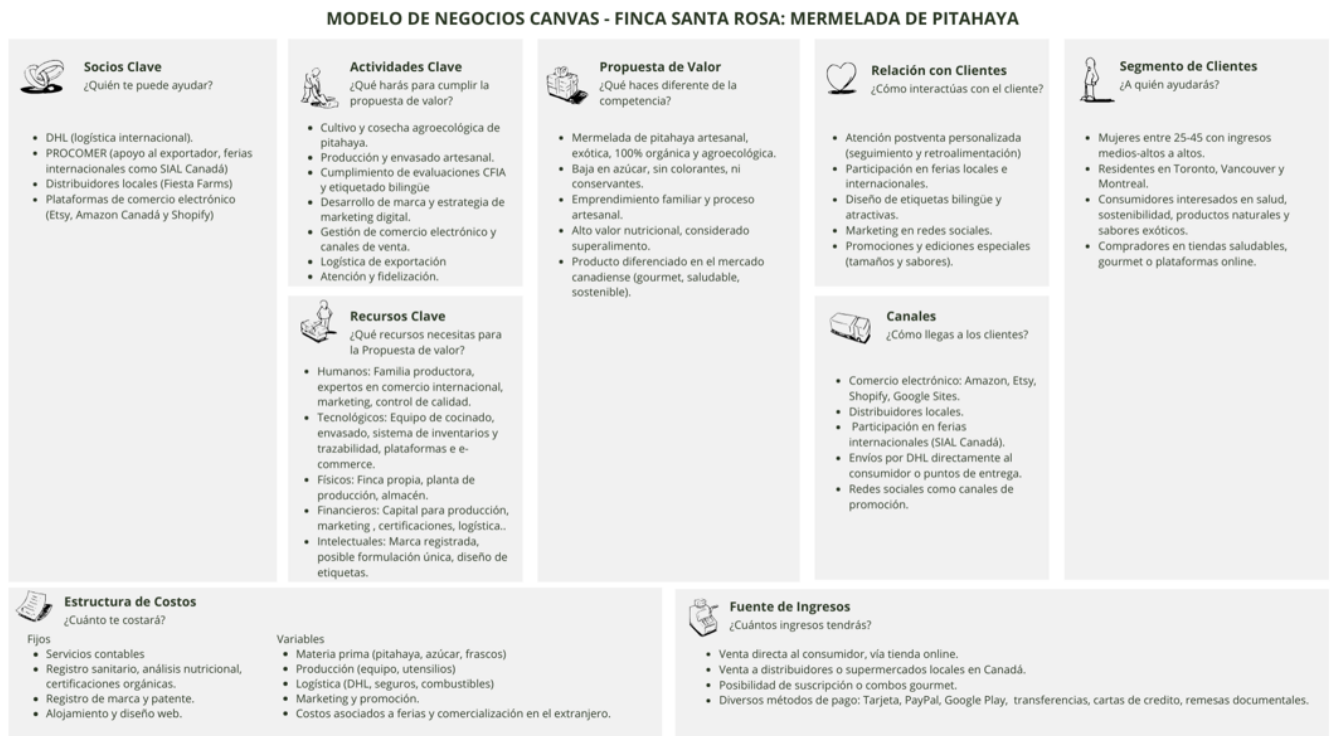
### **5.1.3 Visión general del modelo de negocio.**

Se espera que este modelo de negocios sea la clave inicial para que Finca Santa Rosa fortalezca los aspectos en los que presenta debilidades, así como para continuar mejorando aquellos que ya domina. En primer lugar, se busca que el modelo sirva como guía para consolidar la empresa y su producto a nivel nacional, estableciendo una base sólida antes de considerar la expansión internacional. Posteriormente, permitirá comprender cómo y hacia dónde dirigirse si se decide comercializar en mercados extranjeros, con el objetivo de posicionarse en un mercado tan atractivo como Toronto, Canadá.

## 5.2 Modelo de Negocios

### Figura 3

#### Modelo de negocios para Finca Santa Rosa



Elaboración propia, 2025

## 5.3 Propuesta de valor

La mermelada de pitahaya de Finca Santa Rosa destaca por ser baja en azúcar, colorantes y preservantes siendo así competente en un mercado de alto estándar en cuidado de la salud y la calidad de lo que están consumiendo.

Por otro lado, la mermelada de pitahaya es una opción diferente en el mercado canadiense ya que proviene de una fruta exótica y no de frutas tradicionales comerciales con altos contenidos de azúcar y preservantes.

Cabe destacar los beneficios nutricionales que posee la pitahaya, siendo una opción más saludable en el mercado canadiense.

La relevancia en el mercado internacional se basa en la creciente demanda global de productos exóticos y especialmente naturales, así mismo la pitahaya es considerada un superalimento ya que cuenta con muchos beneficios para la salud como vitaminas, minerales y antioxidantes.

Como punto más importante y que se considera una ventaja competitiva es el proceso de producción de la pitahaya ya que es cultivada de forma agroecológica siendo esto un plus en un mercado tan exigente y con consumidores más comprometidos con el ambiente.

Entre los diferenciadores claves destacan que la pitahaya es una fruta no tradicional, es producida de forma ecológica 100% orgánica y procesada de manera artesanal, contiene bajos niveles de azúcar y muy importante cuenta con altos valores nutricionales, por otra parte, es producida por una familia enfocada en la calidad desde la producción de la fruta hasta la transformación de la misma siendo así una marca con identidad familiar

#### **5.4 Segmentos de clientes**

El cliente internacional de la mermelada de pitahaya en Canadá es un consumidor que busca bienestar personal con responsabilidad social y ambiental, encontrando en este producto una opción que satisface su deseo de alimentación saludable, innovación y sostenibilidad.

Así mismo se caracteriza por sus hábitos de compra, su búsqueda la realiza en supermercados especializados, tiendas de alimentos saludables y plataformas digitales. Está dispuesto a pagar un precio superior siempre y cuando el producto garantice calidad y valor agregado.

Por otro lado, la segmentación geográfica: Desde la perspectiva geográfica las ciudades con gran potencial por la población diversa que se encuentra (tanto latinos como asiáticos) son Toronto, Vancouver y Montreal. Además, en estas zonas se encuentran supermercados que se especializan en productos gourmet, naturales y orgánicos, lo cual facilita la introducción de la mermelada de pitahaya.

Segmentación demográfica: La mermelada de pitahaya va orientada a las personas adultas, más que todo mujeres entre los 25 a 45 años, que están interesadas en un estilo de vida más saludable, que buscan productos funcionales, nutritivos y con nuevos sabores como lo son las frutas exóticas. Además, el ingreso de la población a la que va dirigida debe ser medio-alto y alto, ya que es un producto diferenciado y con valor agregado, lo cual las separa de las mermeladas convencionales que podemos encontrar en los supermercados.

Perspectiva psicográfica: El mercado canadiense está compuesto por consumidores que se preocupan por diversas situaciones, para algunos la motivación el mejorar la salud y los beneficios que la pitahaya puede otorgar, otros valoran lo natural, amigable con el ambiente y lo artesanal, por otro lado, también tenemos a los cazadores de sabores con mente abierta que les gusta explorar nuevos sabores, que ofrezca una experiencia cultural y sensorial haciéndose diferenciar de los productos convencionales.

Así mismo, Finca Santa Rosa busca responder a diferentes necesidades específicas del mercado destino. El mercado canadiense se destaca por la creciente demanda de consumir alimentos libres de aditivos, azúcares y preservantes, valoran los productos saludables con propiedades nutricionales que contribuyan a su bienestar físico.

Por otro lado, desde la pandemia la forma de compra del consumidor tuvo un cambio, donde ya no solo se compra en tiendas físicas, sino que también por medio de plataformas digitales y de e-commerce, esta nueva forma no es indiferente para la

población canadiense, debido a esto ellos buscan comodidad para realizar sus compras y acceso rápido a productos únicos.

## **5.5 Canales de distribución**

Se establece como canal de distribución la comercialización digital de la mermelada de pitahaya, utilizando plataformas de e-commerce como Etsy y Amazon Canadá, así como una tienda online propia desarrollada en Shopify o Google Site. Este canal permite llegar directamente al cliente final en Canadá, optimizando la logística mediante el uso de servicios de mensajería internacional como DHL.

### **5.5.1 Logística Internacional**

**Cosecha:** La pitahaya utilizada en la elaboración de la mermelada se cultiva y cosecha en la Finca Santa Rosa, ubicada en el Cantón de Hojanca, Guanacaste. Y posteriormente trasladada a Cañas Dulces de Liberia.

**Producción y empaque:** La producción y empaque de la mermelada de pitahaya se realiza en Cañas Dulces, Liberia, bajo la dirección de Selenia Elizondo y su familia. Doña Selenia se encarga del procesamiento artesanal de la pulpa de la fruta, asegurando la calidad del producto, y posteriormente realiza el etiquetado y sellado de los frascos, preparados para su comercialización. Se recomiendan frascos de vidrio con etiquetado bilingüe.

**Transporte interno:** Se recomienda trasladar el producto hasta la sucursal de la empresa logística más cercana en la región, en este caso, DHL en Liberia, para su posterior exportación.

**Entrada a Canadá:** Cuando el producto llega a Canadá pasa por controles de la aduana y posteriormente por Canadian Food Inspection Agency para asegurar que el producto cumpla con las normas y el etiquetado para ser comercializado en Canadá.

**Distribuidor local en Toronto:** Al vender a través de plataformas de e-commerce y utilizar los servicios de DHL, la entrega puede realizarse directamente en la dirección proporcionada por el cliente dentro de Toronto o, alternativamente, en la sucursal de DHL más cercana.

### **5.5.2 Recomendaciones de criterios logísticos**

#### **Registro Sanitario:**

Dado que la mermelada de pitahaya es un producto para consumo humano, es necesario inscribirlo ante el Ministerio de Salud. Este trámite es clave para poder venderlo legalmente en Costa Rica y, más adelante, contar con el requisito básico para su internacionalización. Al cumplir con este registro, se asegura que el producto cumple con las normas de calidad e inocuidad, garantizando que no representa ningún riesgo para quienes lo consumen. Actualmente, el trámite puede realizarse por medio de la plataforma del Ministerio de Salud llamada Regístrelo. Este registro tiene un costo, el cual se detalla en la parte financiera de esta investigación. Los requisitos de registro son los siguientes:

Etiqueta original según Decreto N° 37280.

Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente con la actividad de Fabricación o elaboración de alimentos.

#### **Etiquetado:**

La obtención de este análisis representa una inversión inicial significativa, pero es fundamental para crecer y posicionar el producto, tanto a nivel nacional como internacional. El laboratorio AGQ Labs Costa Rica ofrece análisis nutricional y de sulfitos, además de proporcionar el etiquetado conforme a los reglamentos de la Food and Drug Administration (FDA). Si bien el etiquetado requerido por la Canadian Food Inspection Agency (CFIA) en Canadá presenta diferencias, se puede utilizar la plataforma Food

Label Maker para adaptar el diseño y cumplir con las normativas canadienses, las cuales, según Santander (s.f) corresponden a las siguientes:

La identidad del producto debe figurar en los idiomas oficiales, inglés y francés.

Nombre y dirección del proveedor pueden aparecer en las lenguas oficiales, en este caso, español.

El etiquetado debe mostrar el peso, información nutricional, ingredientes y origen.

El etiquetado debe mostrar el lugar de fabricación o la procedencia.

### **Solicitud para Test del Exportador**

La solicitud se realiza en línea a través de la página de PROCOMER. El Test del Exportador tiene como objetivo identificar la etapa en la que se encuentra la empresa, evaluando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. En el caso de Finca Santa Rosa, la información ingresada en el formulario permitirá a PROCOMER analizar de manera más profunda la capacidad logística y productiva de la empresa para iniciar un proceso de exportación. Una vez realizado este análisis y si los resultados son favorables, se podrá proceder con el registro como exportador.

### **Registro como exportador:**

Asistir a la oficina de Ventanilla Única ubicada en Peñas Blancas, o bien, realizar el proceso de registro en línea por medio del sistema VUCE.

Según Procomer (s.f.) los documentos a presentar son:

En caso de persona física: La cédula nacional o de residencia vigente. En caso de

persona jurídica: La personería jurídica de la empresa con menos de un mes de

haber sido emitida y el documento de identificación del representante legal

vigente. (párr.8-7)

### **Documentos necesarios para una exportación por medio de la empresa de logística DHL:**

Factura proforma.

Factura comercial.

Certificado de origen.

Documentos de transporte.

Póliza de seguro: DHL tramita una protección del Valor del Embarque.

## **5.6 Relación con los clientes**

Se recomienda que Finca Santa Rosa continúe participando en las ferias de emprendedores de su región, ya que estas actividades fortalecen la visibilidad de la marca a nivel nacional. Asimismo, una vez que la empresa se encuentre registrada como exportadora ante PROCOMER y cumpla con los requisitos necesarios, podrá proyectar su producto hacia mercados internacionales.

En el caso específico de una futura comercialización en Toronto, Canadá, será indispensable contar con un etiquetado en inglés y francés, de modo que el consumidor extranjero pueda comprender fácilmente el tipo de producto que está adquiriendo y conocer sus componentes. Paralelamente, se recomienda diseñar un etiquetado con elementos gráficos que transmita la categoría gourmet y la calidad de la mermelada, resaltando a la vez su origen costarricense. Posteriormente, dentro del mercado canadiense, se podrán introducir ediciones especiales o presentaciones en distintos tamaños para evaluar la reacción y aceptación del consumidor.

Finalmente, resulta fundamental dar continuidad a los seguimientos posventa, orientados a evaluar la calidad percibida del producto y el nivel de satisfacción del cliente. Aunque actualmente Selenia ya aplica esta práctica, es recomendable reforzar y mantener una atención constante a los detalles que puedan impulsar mejoras y, con ello, favorecer el crecimiento sostenido de la marca.

## **5.7 Fuentes de ingresos**

Para el caso de Finca Santa Rosa se consideran dos opciones, las ventas directas

por medio de distribuidores locales en el mercado canadiense, así como la opción de ventas online por medio de plataformas de E-commerce propias.

Se consideran las ventas directas a través de distribuidores como Fiesta Farms o en ferias como SIAL con el apoyo de PROCOMER, ante esto se deben considerar los costos de transporte para el cual se consideran los envíos por medio de DHL el cual se encarga de todo el proceso de envío hasta donde el cliente indique, se recomienda DHL por su ventaja en costos, tomando en cuenta que estos son más accesibles que los envíos a través de canales tradicionales como fletes aéreos o marítimos.

Seguidamente se encuentra Shopify la cual es una plataforma de comercio electrónico la cual permite crear y adaptar una página web personalizada, dentro de las ventajas que tiene se encuentra que se puede integrar un carrito de compras y adaptar los pagos automáticos facilitando las compras, calcula los impuestos para generar cobros exactos, es altamente segura, también incluye email marketing, ante esto se debe tomar en cuenta que se paga una suscripción mensual el cual consta de paquetes como el plan básico, dentro de los beneficios de este plan se encuentra los pagos seguro y cifrados, registros ilimitados, inventario unificado, pagos rápidos, seguimiento de transacciones en efectivo, hardware conectado, pagos fraccionados, tarjetas de regalo, físicas y digitales, aplicación Shopify POS gratuita y devoluciones y reembolso, también se encuentra el plan Grow y el plan advance.

Para finalizar como última opción se encuentra Google Site la cual sirve para crear páginas web con la ventaja de que esta es gratuita, sin embargo tiene como desventaja que a esta página web no se le puede integrar un carrito de compras lo que implica que las compras se realicen por medio de correo o formularios y posteriormente realizar cobros de manera manual, no con pagos automáticos, cabe mencionar que si se puede asociar con redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram y Tik tok para un mayor alcance de clientes.

Dado las propuestas mencionadas anteriormente se pueden definir medios de pago tanto físicos como digitales, en el caso de pagos en efectivo se debe tomar en cuenta el tipo de cambio de dólar canadiense a colones o establecer cómo pago el dólar estadounidense, esto porque cabe mencionar que el dólar canadiense es más barato que el dólar estadounidense, para el caso de ventas a distribuidores se debe considerar el método de pago que se acuerde con el comprador, por ejemplo pagos por adelantado ya sea transferencia, efectivo o cheque, carta de crédito el cual indica que ambas partes acuerdan una entidad bancaria para realizar dicho pago y la entidad bancaria se encarga de realizar dicha transacción una vez se indique, por otra parte se encuentran las remesas documentarias que indican que una entidad bancaria recibe los documentos necesarios para ser enviados a la entidad bancaria del comprador para posteriormente realizar el pago.

Por último, se encuentran los pagos digitales, en el caso de ventas por medio de plataformas digitales, se puede definir pagos por medio de Paypal, Google Pay o depósitos por medio de tarjetas de crédito o débito directamente en la plataforma.

## **5.8 Recursos clave**

### **5.8.1 Humanos, tecnológicos, financieros y físicos**

**Recursos Humanos:** Es necesario contar con un equipo de trabajo capacitado en la producción artesanal de la mermelada que asegure la calidad del producto en cada proceso, también se requiere personal especializado en control de calidad alimentaria para cumplir con las regulaciones de la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA). Asimismo, en esta parte se debe mencionar la importancia de profesionales en comercio internacional y logística que se encarguen de los procesos de exportaciones, trámites aduaneros y distribución, así como un equipo de marketing y ventas para

posicionar el producto en supermercados, tiendas gourmet y plataformas digitales en Canadá.

**Recursos Tecnológicos:** Para garantizar una producción eficiente se debe disponer de maquinaria moderna para el cocinado, envasado y sellado al vacío de la mermelada, asegurando calidad y frescura en cada lote. También se requiere implementar un sistema de trazabilidad e inventario que aseguren una rotación del producto, además de plataformas digitales que fortalezcan el comercio electrónico y la relación con los clientes.

En el desarrollo tecnológico debe implicarse el diseño de empaques innovadores y sostenibles, que no solo cumplan con las normativas de etiquetado en inglés y francés, sino que también reflejen el valor cultural y el compromiso ambiental.

**Recursos Financieros:** El aspecto financiero es primordial para el proceso de internacionalización. Se necesita un capital de inversión para cubrir la compra de materia prima, los procesos productivos y las certificaciones necesarias, como orgánico, comercio justo. También se debe considerar un fondo para actividades de promoción y marketing en el mercado canadiense como la participación en ferias internacionales y campañas digitales que den a conocer la marca y el producto. Entre los recursos financieros se debe incluir costos logísticos y aduaneros, tales como transporte, seguros y aranceles. Para contar con un mayor apoyo económico se podría acceder a programas de apoyo para exportadores como los que ofrece PROCOMER en Costa Rica.

**Recursos Físicos:** Los recursos físicos son la parte tangible del proyecto. Llámese planta de producción equipada y adaptada a estándares internacionales. Igualmente, se requieren instalaciones adecuadas para el almacenamiento, con controles de temperatura y humedad que preserven la calidad de la mermelada. Otro recurso clave es la disponibilidad de materia prima, ya se cuenta con la parte de terreno y producción propia, en un futuro puede que por la demanda la producción propia no de abasto lo cual

se podrían forjar convenios con productores locales de pitahaya que permitan un suministro constante con todos los requerimientos que se necesitan para cumplir con las normas canadienses.

### **5.8.2 Alianzas estratégicas internacionales**

Las alianzas estratégicas son un recurso fundamental para facilitar el ingreso y la consolidación de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense. Una de las principales oportunidades se encuentra en establecer convenios con distribuidores y cadenas de supermercados especializados, como tiendas de productos orgánicos y gourmet, que permitan posicionar el producto en los puntos de venta donde se concentra el público objetivo.

Otra alianza clave consiste en trabajar con importadores y agentes comerciales canadienses que ya cuenten con experiencia en la introducción de alimentos latinoamericanos y exóticos. Estas alianzas reducen las barreras de entrada al mercado al aprovechar el conocimiento local y las redes de contactos.

Asimismo, resulta estratégico colaborar con plataformas de comercio electrónico (como Amazon Canadá o tiendas digitales de productos saludables), ya que el consumidor canadiense utiliza cada vez más los canales digitales para adquirir alimentos diferenciados.

### **5.8.3 Propiedad intelectual y patentes**

En Canadá, el sistema de patentes está diseñado para proteger invenciones que sean nuevas, útiles y no evidentes. Según la Ley de Patentes canadiense, una invención patentable puede ser un producto, un proceso, una máquina, una composición de materia o una mejora de cualquiera de los anteriores. Esto significa que las patentes no solo protegen creaciones físicas, sino también métodos innovadores de producción o combinación de ingredientes, siempre que cumplan ciertos criterios esenciales.

Para que una invención sea considerada patentable según Canadian Intellectual Property Office (s.f), debe cumplir con los siguientes requisitos fundamentales:

**Novedad:** La invención debe ser completamente nueva. No puede haber sido divulgada públicamente en ningún lugar del mundo antes de la fecha de presentación de la solicitud. Esto incluye publicaciones, exhibiciones, ventas o cualquier forma de uso público. En el contexto alimentario, como una mermelada, si ya existe una receta igual o muy similar públicamente disponible, no se podrá patentar.

**Actividad inventiva:** No debe ser obvia para una persona con conocimientos comunes en el campo técnico correspondiente. Es decir, no basta con combinar ingredientes o procesos ya conocidos si dicha combinación se considera predecible o evidente. Por ejemplo, una mermelada con ingredientes comunes y proporciones tradicionales difícilmente cumpliría este requisito.

**Utilidad:** Debe tener una utilidad práctica y demostrable. En otras palabras, debe funcionar como se describe y ofrecer un beneficio claro. En el caso de alimentos, se debe demostrar que el producto puede ser fabricado, consumido y que cumple con sus objetivos (por ejemplo, nutrición, conservación, sabor, etc.).

**Materia patentable:** Debe encajar dentro de las categorías reconocidas por la ley canadiense. No se pueden patentar ideas abstractas, descubrimientos naturales, teorías científicas, obras artísticas o simplemente una lista de ingredientes. En el caso de productos alimentarios, lo que se puede patentar es una formulación específica, un proceso técnico innovador de producción, una mejora funcional del empaque, o una aplicación novedosa de un ingrediente.

En resumen, el sistema canadiense de patentes busca proteger verdaderas innovaciones, en otras palabras, es difícil proteger modificaciones de conocimientos ya existentes. Para quienes desarrollan productos como mermeladas, esto significa que solo

una receta o proceso realmente único y técnicamente innovador podría llegar a ser patentado.

En Canadá, la protección de invenciones a través de patentes está regulada por una serie de instituciones y marcos legales que garantizan los derechos de propiedad intelectual tanto a inventores nacionales como internacionales:

CIPO – Oficina de Propiedad Intelectual de Canadá (Canadian Intellectual Property Office): Es la institución principal encargada del registro, examen y concesión de patentes en Canadá.

Basado en Property Office (s.f), esta agencia gubernamental opera bajo el Ministerio de Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico de Canadá (ISED) y es responsable también del registro de marcas, derechos de autor, dibujos industriales y topografías de circuitos integrados, CIPO ofrece servicios como:

Recepción de solicitudes nacionales e internacionales (vía Tratado de Cooperación en Materia de Patentes – PCT).

Examen técnico de las invenciones presentadas.

Publicación de solicitudes y concesión de derechos exclusivos.

Mantenimiento de una base de datos pública de patentes registradas.

Emisión de certificados de patente y gestión de renovaciones.

Ley de Patentes de Canadá (Patent Act): es la legislación federal que establece los requisitos, procedimientos y derechos legales relacionados con las patentes en Canadá, definiendo qué tipo de invenciones son patentables (Canadá, 2021)

Manual de Prácticas de la Oficina de Patentes (MOPOP – Manual of Patent Office Practice): es una guía técnica utilizada tanto por los examinadores de patentes como por los solicitantes y agentes de propiedad intelectual. Detalla los criterios específicos que se utilizan para evaluar la patentabilidad de una invención, así como las mejores prácticas para redactar y presentar solicitudes. Su consulta es altamente recomendable para

garantizar que la solicitud cumpla con los estándares técnicos y legales exigidos por la CIPO, (Canadian Intellectual Property Office, 2024)

Según Patent Cooperation Treaty (PCT), s. f.) los Tratados Internacionales de Propiedad Intelectual, Canadá forma parte de varios tratados internacionales que permiten a los inventores proteger sus invenciones fuera del país, así como recibir solicitudes extranjeras en su territorio:

Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT): facilita el proceso para solicitar una patente en múltiples países simultáneamente, con un solo procedimiento inicial.

Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial: permite a los inventores reclamar prioridad de su primera solicitud presentada en otro país miembro.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI/WIPO): Canadá participa activamente en este organismo, que promueve la armonización y protección global de los derechos de propiedad intelectual.

## **5.9 Actividades clave**

### ***5.9.1 Producción, marketing, ventas, soporte técnico.***

La introducción de la mermelada de pitahaya en el mercado canadiense requiere una estrategia que considere todos los aspectos desde su producción hasta su comercialización y soporte posterior. Este proceso no solo implica asegurar la calidad y seguridad del producto, sino también diseñar una propuesta de valor clara que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo y regulado como el canadiense.

En cuanto a la producción, es de suma importancia garantizar que la mermelada cumpla con los estándares exigidos por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA), especialmente en lo que respecta a la inocuidad, el etiquetado, la trazabilidad y el almacenamiento. La selección de la materia prima, en este caso la

pitahaya, debe asegurar que es de calidad y contar con certificaciones como que es un producto orgánico o de comercio justo, ya que esto agrega un valor. Además, el proceso de producción debe garantizar la consistencia del sabor, textura y la caducidad, también tomar en cuenta una forma de que el producto perdure sin aditivos químicos para así posicionarse en el segmento de alimentos saludables.

En el ámbito del marketing, es crucial desarrollar una estrategia que comunique los valores diferenciales del producto. La pitahaya es una fruta exótica poco común en el mercado canadiense, por lo que se puede posicionar como un producto gourmet, saludable y sostenible. La marca debe resaltar el origen del producto, sus beneficios nutricionales y su aporte al comercio justo. Se recomienda utilizar canales digitales como redes sociales e influencers gastronómicos para generar interés y atraer al público objetivo. Otro punto es utilizar un diseño atractivo del envase, con etiquetas bilingües (inglés y francés), puede mejorar notablemente la percepción del producto en el punto de venta.

Respecto a las ventas, la estrategia debe contemplar una diversificación de los canales de distribución. Se pueden considerar tiendas especializadas en productos naturales y gourmet, supermercados que valoren productos diferenciados, así como plataformas de comercio electrónico como Amazon, Shopify o Etsy. Una alternativa muy eficiente para facilitar la entrada al mercado es establecer alianzas con distribuidores locales que ya estén familiarizados con la importación de productos alimenticios.

Por último, el soporte técnico y postventa es un punto importante en la consolidación de la marca. Aunque se trata de un producto alimenticio, brindar información clara al consumidor sobre los ingredientes puede fortalecer la confianza del cliente y fidelizarlo. También es necesario contar con un sistema de atención al cliente, donde se puedan gestionar consultas, reclamos o devoluciones.

La adaptación de un producto al mercado internacional es clave para asegurar su éxito fuera del país de origen. En el caso de la mermelada de pitahaya, su ingreso al mercado canadiense requiere adaptaciones tanto a nivel normativo como cultural. Es necesario cumplir con las regulaciones de seguridad alimentaria canadienses, incluyendo el etiquetado bilingüe, información nutricional y normas de importación. Un aspecto importante es que se trata de adaptar el producto a las preferencias del consumidor local, ajustando el sabor, el nivel de dulzor o incluso combinando la pitahaya con frutas locales y conocidas en Canadá.

El empaque también debe rediseñarse para ser atractivo, funcional y acorde a los valores del mercado, como la sostenibilidad y la producción natural. Asimismo, se debe establecer un precio competitivo y coherente con un posicionamiento como producto premium o gourmet. Finalmente, una estrategia de comunicación adecuada ayudará a presentar la mermelada no solo como un alimento, sino como una experiencia exótica, saludable y de origen auténtico.

Para comercializar mermelada de pitahaya en Canadá, es de suma importancia cumplir con las leyes y regulaciones locales en materia de alimentos. Esto incluye el registro ante la Canadian Food Inspection Agency (CFIA) y el cumplimiento del Safe Food for Canadians Regulations (SFCR). El producto debe contar con etiquetado obligatorio en inglés y francés, indicando ingredientes, valores nutricionales, alérgenos, país de origen y fecha de vencimiento.

También debe respetar los estándares canadienses sobre la composición de las mermeladas y garantizar trazabilidad y seguridad alimentaria. Así mismo es recomendable proteger la marca y el diseño del producto a través de la Oficina de Propiedad Intelectual de Canadá (CIPO). Cumplir con estos requisitos no solo es obligatorio, sino que también mejora la confianza del consumidor y facilita la entrada al mercado.

### 5.10 Socios clave

Se recomienda que Finca Santa Rosa aproveche diversas plataformas de comercio electrónico, como Etsy, Amazon Canadá y Shopify, para comercializar sus productos en el mercado canadiense, utilizando empresas logísticas confiables como DHL para la distribución. Adicionalmente, se sugiere identificar socios estratégicos en Toronto, como Fiesta Farms, un mercado con amplia trayectoria y consolidación en Canadá, para fortalecer la presencia de los productos en el país. Estas herramientas permiten llegar de manera directa a consumidores interesados en productos gourmet, saludables y artesanales, facilitando la expansión de la marca sin depender inicialmente de intermediarios físicos.

Asimismo, se recomienda que Finca Santa Rosa solicite el registro como exportador, de modo que PROCOMER pueda brindarle la orientación necesaria para comercializar sus productos en el extranjero y participar en ferias internacionales en las que está involucrado, como SIAL Canadá, lo que permitirá exponer la mermelada y establecer contactos con posibles socios interesados en comercializar el producto, fortaleciendo así la presencia de la marca en el mercado canadiense.

### 5.11 Estructura de costos

A continuación, se presenta la estructura de costos tanto fijos como variables.

**Tabla 14**

*Costos de producción e insumos.*

<b>Servicios de contabilidad mensualmente</b>	₡16,950
<b>Frasco de vidrio 270 ml unidad</b>	₡403,70
<b>Bowl acero inoxidable 2 unidades</b>	₡1,975 precio unitario

<b>Azúcar 5 kg</b>	Ø3,470
<b>Termómetro digital</b>	Ø6,721.77
<b>Espátula de silicón</b>	Ø988.5
<b>Teléfono</b>	Ø12,115.75
<b>Combustible</b>	Ø15,000-20,000
<b>Preservantes kg</b>	Ø5600

Elaboración propia, 2025.

### Tabla 15

#### *Costos de mejoras de etiquetas y certificados*

<b>Análisis de etiquetado nutricional</b>	Ø296,000 + IVA
<b>Análisis de sulfitos</b>	Ø28,500
<b>Valor de diseño de etiqueta</b>	\$13 mensuales
<b>Registro sanitario de alimentos</b>	\$100 cada 5 años
<b>Certificaciones internacionales (Safe Food for Canadians Licence)</b>	\$299.86 cada 2 años
<b>Certificación Orgánica (depende tamaño de la finca)</b>	\$300-\$500 anual
<b>Registro de marca y propiedad intelectual</b>	\$478.15 cada 10 años
<b>Página Web</b>	Ø35,000-Ø45,000

Elaboración propia, 2025

**Tabla 16***Estimación de transporte DHL*

<b>Datos de la carga cotizada</b>	<b>80 frascos distribuidos en 2 cajas de 18 kg cada una</b>
Cargos por transporte	¢270.148
Protección de envío (seguro)	¢8.102
Firma del consignatario	¢5.063
Recargo por demanda	¢5.468 variable según la temporada
Recargo por combustible	¢62.016 variable por volatilidad de precios
<b>Total</b>	<b>¢350.799</b>

Elaboración propia, 2025

**5.12 Análisis financiero**

Considerando todos los gastos logísticos y financieros que implica la internacionalización y comercialización en Canadá, específicamente en Toronto, es importante reconocer que no solo se requiere inversión en el extranjero, sino también a nivel nacional. Aspectos como el cumplimiento de procesos locales como etiquetado, permisos del ministerio de salud para comercializar, entre otros, son indispensables para consolidar la presencia en el mercado costarricense antes de dar el salto internacional.

Si bien esta inversión resulta significativa, se proyecta como una estrategia provechosa a futuro. Esto se debe a que Selenia Elizondo, propietaria de Finca Santa Rosa, cuenta con un amplio conocimiento sobre su producto y una clara visión de lo que desea lograr con su empresa. Por ello, se recomienda en esta etapa priorizar el cumplimiento de los requisitos nacionales para la comercialización, con la confianza y

esperanza de que la finca logre crecer y posicionarse como un referente en productos derivados de pitahaya en Costa Rica.

### **5.13 Indicadores de éxito (KPIs)**

#### **5.13.1 Ventas internacionales**

Se busca que las ventas de Finca Santa Rosa aumenten en un periodo aproximado de un año. Para el análisis, se contabilizarán mensualmente las ventas realizadas en la plataforma seleccionada, lo que permitirá obtener un registro exacto de los resultados por mes y verificar su crecimiento. Posteriormente, se llevará a cabo una evaluación semestral que incluirá los seis meses previos, con el fin de medir el incremento alcanzado.

#### **5.13.2 Participación de mercado**

El propósito es posicionar la mermelada de pitahaya como un producto saludable y gourmet, haciendo que estas cualidades llamen la atención de un público meta donde sus objetivos es tener un equilibrio entre cuidar su salud y disfrutar de un aperitivo sin consumir grandes cantidades de azúcares y que no tenga miedo a explorar nuevos sabores.

La participación en redes sociales, así como la promoción son grandes aliados para la introducción de la mermelada de pitahaya al mercado canadiense, generando así interés en el futuro consumidor.

#### **5.13.3 Satisfacción del cliente y retención.**

A través de este análisis se busca determinar la satisfacción del cliente y la retención de este, tomando en cuenta un periodo de un año captando información a través de reseñas online que permitan determinar la aceptación del producto, así mismo

identificar el incremento de clientes a través de evaluaciones constantes que permitan visualizar el aumento de clientes.

A continuación, se presenta el diseño de los KPI para el modelo de negocios

**Tabla 17**

*Ventas internacionales*

<b>Objetivo</b>	Incrementar las ventas en el mercado de Toronto.
<b>Fuente de datos</b>	Registro de las ventas generadas por plataformas de e-commerce.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensualmente
<b>Meta a futuro</b>	Incrementar un 10% las ventas en los próximos 12 meses
<b>Responsable</b>	Selenia Elizondo
<b>Período de evaluación</b>	Semestral

Elaboración propia, 2025.

**Tabla 18**

*Participación de mercado*

<b>Objetivo</b>	Posicionamiento de la mermelada de pitahaya en las tendencias de consumo saludable y gourmet
<b>Fuente de datos</b>	Seguimiento en redes sociales con el fin de analizar el tipo de consumidor que se interesa en el producto
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Meta a futuro</b>	Producto posicionado en el mercado canadiense
<b>Responsable</b>	Selenia Elizondo

<b>Período de evaluación</b>	Anual
Elaboración propia, 2025.	
<b>Tabla 19</b>	
<i>Satisfacción del cliente</i>	
<b>Objetivo</b>	Identificar la percepción del cliente sobre la mermelada de pitahaya
<b>Fuente de datos</b>	Reseñas online
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Meta a futuro</b>	Aumento de clientes consumiendo el producto
<b>Responsable</b>	Proveedor canadiense
<b>Período de evaluación</b>	Anual

Elaboración propia, 2025.

#### 5.14 Plan de expansión futura

Se espera que en algún momento Finca Santa Rosa logre consolidar su crecimiento a nivel nacional, lo que le permitirá vender a mayor escala. Si se alcanza este resultado, la producción aumentará y con ello la popularidad y el reconocimiento de la marca. Es importante tener presente que ningún obstáculo es más grande que la determinación y los sueños que inspiran a la empresa.

En esta etapa inicial, y considerando que actualmente Finca Santa Rosa es una pequeña empresa, se recomienda comenzar la comercialización a través de socios estratégicos locales, como pequeños supermercados, hoteles y comercios de la región

que estén dispuestos a ofrecer su producto para darse a conocer tanto con clientes nacionales como extranjeros.

De forma paralela, se aconseja aprovechar las herramientas digitales que brinda la tecnología actual, mediante la utilización de plataformas de e-commerce y la presencia activa en redes sociales, con el fin de darse a conocer y ampliar la cartera de clientes. Posteriormente, una vez que la empresa cuente con la estabilidad financiera necesaria, que se encuentre correctamente formalizada y registrada, y que cuente con la documentación requerida para exportar, se recomienda iniciar con la comercialización internacional de su sabor base de mermelada: la pitahaya. Con el tiempo, podrá extender su línea de productos incorporando nuevas presentaciones o ediciones especiales, de acuerdo con la respuesta del mercado.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis de Finca Santa Rosa, resaltando las recomendaciones principales para su internacionalización y comercialización en un mercado extranjero.

#### **6.1 Conclusiones**

##### **6.1.1 Objetivo 1**

La Finca Santa Rosa cuenta con una amplia capacidad para incrementar tanto su producción como su cultivo. Actualmente dispone de un terreno óptimo para la siembra de más plantas de pitahaya. En media hectárea mantiene alrededor de 500 plantas, lo que representa una producción aproximada de 400 kilogramos. La finca trabaja con diferentes variedades de pitahaya, entre ellas la lisa, orejona larga y criolla. Sin embargo, enfrenta dificultades debido al limitado acceso a pesticidas orgánicos y amigables con el ambiente, ya que su adquisición depende únicamente de un proveedor extranjero. A pesar de este desafío, la producción se mantiene constante durante un período de 4 a 5 meses, lo que permite generar un adecuado almacenamiento para los meses en que no hay cultivo activo.

Es importante destacar que doña Selenia Elizondo y su familia poseen un amplio conocimiento sobre este cultivo exótico y sobre los procesos de elaboración de la mermelada. Dichos conocimientos han sido fortalecidos con el apoyo de un tecnólogo que los asesoró en sus inicios, contribuyendo a perfeccionar el proceso productivo.

##### **6.1.2 Objetivo 2**

A partir de la información recopilada, se identifica que el consumidor canadiense muestra una marcada inclinación hacia productos saludables, éticos y ecoamigables. En

este contexto, la pitahaya destaca como una fruta exótica con un alto valor nutricional, lo que la posiciona dentro de las tendencias actuales del mercado en Toronto, Canadá.

Tomando en cuenta estas preferencias, la mermelada de pitahaya producida por Finca Santa Rosa, descrita por Selenia Elizondo como elaborada bajo prácticas responsables, éticas y respetuosas con el ambiente, además de poseer un alto valor nutricional derivadas de la fruta que constituye su base principal.

Finalmente, se observa que el consumidor canadiense es altamente digitalizado, recurriendo con frecuencia a internet para investigar sobre un producto, leer reseñas o ubicarlo en plataformas digitales antes de realizar su compra.

### **6.1.3 Objetivo 3**

La investigación y el análisis sobre la internacionalización y comercialización de la mermelada de pitahaya han permitido identificar los procesos y procedimientos que mejor se ajustan a la capacidad de Finca Santa Rosa, considerando tanto el ámbito nacional como el internacional. En este sentido, se concluye que el primer paso consiste en consolidarse en el mercado local, cumpliendo con todos los requisitos legales, permisos y regulaciones establecidos para la comercialización en Costa Rica.

Posteriormente, una vez superada esta etapa, se recomienda proyectarse hacia el mercado de Toronto, Canadá, mediante socios clave que faciliten el posicionamiento del producto. Finalmente, se sugiere que la exportación se realice a través de empresas logísticas especializadas, como DHL, y que se aprovechen plataformas digitales y herramientas de comercio electrónico, dado que el mercado canadiense posee una tendencia muy inclinada a la digitalización.

### **6.1.4 Objetivo 4**

Por medio del Modelo de Negocios Canvas se logró estructurar y visualizar los elementos clave que Finca Santa Rosa puede aplicar en el proceso de

internacionalización y comercialización de la mermelada de pitahaya. Esta propuesta permite identificar fortalezas y debilidades, al mismo tiempo que resalta la importancia de cumplir primero con las normativas del mercado nacional antes de proyectarse al ámbito internacional.

Asimismo, el análisis evidencia el potencial de la mermelada de pitahaya en mercados como Toronto, Canadá, donde las tendencias de consumo se alinean con las características del producto. En este sentido, el Modelo Canvas se convierte en una guía estratégica que orienta a Finca Santa Rosa en la toma de decisiones y la preparación necesaria para establecerse en el mercado canadiense en un futuro.

## **6.2 Recomendaciones**

A manera de recomendación se establecen varias propuestas, las cuales se enfocan en el mejoramiento tanto de presentación del producto mermelada de pitahaya como en la parte documentaria y de permisos a continuación se indicarán las propuestas obtenidas a partir de los datos obtenidos a partir de la investigación:

Registrar debidamente el producto ante el Ministerio de Salud esto debido a que al tener un producto con los permisos legales para ser comercializado se abren muchas puertas entre ellas la inserción del producto en mercados locales, tiendas y centros de atracción turística obteniendo a través de esto mayores ingresos y por ende darse a conocer en el mercado.

Aprovechar las herramientas digitales las cuales son un aliado para las empresas ya que a través de ellas se puede obtener un mayor alcance de clientes y por ende de ventas además de tener una mayor interacción con los clientes recibiendo feedback del producto que sirva para mejorar y conocer las necesidades de los clientes, así mismo considerar la opción de crear una página web como las propuestas ya sea Google Sites o Shopify que permita las ventas en línea.

Por otra parte, se recomienda adaptar el etiquetado tanto en el idioma español como en inglés y francés, esto debido a que tanto para ser comercializado en comercios locales como para una proyección de ventas internacionales sea más fácil dicha adaptación, esto a nivel nacional puede favorecer ya que existen consumidores extranjeros que pueden interesarse en el producto, ante esto no solo se debe tomar en cuenta el idioma sino las normas de los países en temas de etiquetado.

También se recomienda considerar ante un eventual caso de comercialización fuera de la frontera nacional, realizar los envíos por medio de DHL en vez de los canales tradicionales de exportación. Lo anterior debido a que estos canales conllevan más costos y documentación y por ende las ganancias podrían no verse reflejadas. En el caso de DHL ofrece mayores beneficios y menor costo, pero se debe tomar la previsión de que en este canal de distribución la carga no sea tan grande. Sin embargo, en dado caso de que las ventas de mermelada de pitahaya sean por volúmenes grandes, sí se debe considerar otra opción, como por ejemplo aéreo o marítimo.

Por otra parte, es recomendable realizar pruebas piloto en ciertas provincias, como Ontario y British Columbia, para evaluar la respuesta del mercado antes de escalar la distribución nacional. Lo anterior se puede llevar a cabo participando en ferias como, por ejemplo, Sial Canadá; y obsequiando pequeñas muestras en los diferentes supermercados.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amazon Canada. (2025). *Start selling with Amazon*. <https://sell.amazon.ca/>
- ATLAS.ti. (s.f.). *Explorando el poder de los estudios de casos y las ideas de investigación*.  
<https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/casos-practicos>
- Brote Verde. (2025). *How to Obtain Organic Farming Certification in Costa Rica*.  
[https://directory.broteverde.com/blog/how-to-obtain-organic-farming-certification-in-costa-rica?utm\\_source](https://directory.broteverde.com/blog/how-to-obtain-organic-farming-certification-in-costa-rica?utm_source)
- Canadian Food Inspection Agency. (2025). *Food labels*.  
<https://inspection.canada.ca/en/food-labels>
- Canadian Health Food Association. (2025). *CHFA NOW Toronto 2025*.  
<https://www.chfanow.ca/toronto/>
- Canadian Intellectual Property Office. (s.f.). *Canada.ca Canadian Intellectual Property Office. Innovation, Science and Economic Development Canada*. <https://ised-isde.canada.ca/site/canadian-intellectual-property-office/en>
- Canadian Intellectual Property Office. (s.f.). *Menú*. [https://ised-isde-canada.ca/site/canadian-intellectual-property-office/en](https://ised-isde.canada.ca/site/canadian-intellectual-property-office/en)
- Canadian Intellectual Property Office. (2024). *Manual of Patent Office Practice (MOPOP)*.  
*Innovation, Science and Economic Development Canada*. [https://www.ised-isde-canada.ca/site/canadian-intellectual-property-office/en/manual-patent-office-practice-mopop](https://www.ised-isde.canada.ca/site/canadian-intellectual-property-office/en/manual-patent-office-practice-mopop)

CEUPE. (2023). *Preferencias del consumidor: Qué son, aspectos que influyen y ejemplos.*

<https://www.ceupe.com/blog/preferencias-del-consumidor.html>

CFIA. (s.f.). *CFIA Fees Notice. CFIA Fees Notice - inspection.canada.ca.*

<https://inspection.canada.ca/en/about-cfia/acts-and-regulations/list-acts-and-regulations/cfia-fees-notice#c18>

Chan, T. (2024). *Where to earn the highest average salaries in 2024.*

<https://www.humanresourcesonline.net/where-to-earn-the-highest-average-salaries-in-2024>

Chen, C. (2020). *Diferencia entre proceso y procedimiento.*

<https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>

CHFA NOW. (2023). *CHFA NOW Toronto 2025.* <https://www.chfanow.ca/toronto/>

Corona, J. L. (2018). *Investigación cualitativa: Fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos.* <https://www.redalyc.org/journal/5257/525762351005/html/>

Davies, K. (2025). *Consumer behavior in Canada - statistics & facts.* Statista.

<https://www.statista.com/topics/10493/consumer-behavior-in-canada/#topicOverview>

Eisner, C. (2024). *Process vs. procedure: What's the difference? MaintainX.*

<https://www.getmaintainx.com/blog/process-vs-procedure>

Equipo Editorial de Indeed. (2025). *Salario promedio en Colombia en comparación con otros países.* [https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-](https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/salario-promedio-colombia)

[empleo/salario-promedio-colombia](https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/salario-promedio-colombia)

- Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa. Iberglobal*.  
[https://www.berglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacin\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf)
- Figueroa Soledispa, M. L., Toala Bozada, S. P., & Quiñonez Cercado, M. D. P. (2020). *El marketing mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes*, 5(12), 309-324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042548>
- Galván, J. D. M. (2024). *Técnicas de recolección de datos: Los 10 métodos más usados*.  
<https://www.doofinder.com/es/blog/tecnicas-de-recoleccion-de-datos>
- García Antón, D. (2022). *El mercado de la alimentación en Canadá. ICEX*.  
[https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/121/documentos/2022/12/estudio-de-mercado/RE\\_El%20mercado%20de%20la%20alimentaci%C3%B3n%20en%20Canadá\\_2022.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/121/documentos/2022/12/estudio-de-mercado/RE_El%20mercado%20de%20la%20alimentaci%C3%B3n%20en%20Canadá_2022.pdf)
- Gasparian, A. (2025). *Average Salary In Ecuador: Comprehensive Report 2025*.  
<https://devsdata.com/average-salary-in-ecuador/>
- Ghicaianu, M. (2021). *Competitive analysis of the business with the Michael Porter model*. *Annals of the University of Petrosani*, 21(1), 169-178.  
[https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2021/18\).%20Ghicaianu\\_2.pdf](https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2021/18).%20Ghicaianu_2.pdf)
- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). *Tipos y clasificación de las investigaciones*, 5(2), 39-0.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9541046>

Hernández Sampierie, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).

*Metodología de la investigación - Dialnet.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Innova Market Insights. (2024). *Tendencias alimentarias en Canadá: Insights y preferencias de los consumidores.*

<https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-canada/>

The Insight Partners. (2021). *US and Canada Dragon Fruit Market Growth Report by 2027.* <https://www.theinsightpartners.com/reports/us-and-canada-dragon-fruit-market>

Instituto Costarricense de Turismo. (2024). *Caracterización general del mercado. ICT.*

<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/investigaci%C3%B3n-e-inteligencia-de-mercados/caracterizaciones-de-los-mercados-principales/2716-2023-caracterizaci%C3%B3n-mercado-canada/file.html>

International Labour Organization. (s.f.). *Fijación de Salarios Adecuados - Costa Rica.*

<https://www.ilo.org/es/fijaci%C3%B3n-de-salarios-ade cuados-costa-rica>

International Monetary Fund. (s.f.). *GDP, current prices.*

<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/CRI>

International Monetary Fund. (s.f.). *GDP per capita, current prices.*

<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/CRI/CHN>

Jaén García, L. F. (2016). *Fuentes de información para la investigación en archivística y bibliotecología*. Editorial UCR. <https://editorial.ucr.ac.cr/bibliotecologia/item/1916-fuentes-de-informacion-para-la-investigacion-en-archivistica-y-bibliotecologia.html>

Khurram, A. (2020). *Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non-Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors*, 4(1), 01-15. <https://pssr.org.pk/issues/v4/1/revisiting-porter-five-forces-model-influence-of-non-governmental-organizations-on-competitive-rivalry-in-various-economic-sectors.pdf>

Laboratorios CIPROC - UCR. (07 de enero de 2022). *Producción de pitahaya en Costa Rica*. <https://www.facebook.com/LaboratorioFitopatologiaUcr/posts/producci%C3%B3n-de-pitahaya-en-costa-ricala-mayor-concentraci%C3%B3n-de-pitahaya-en-costa-4846746812058955/>

Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). *El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*, 4(1), 87-99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. <https://luisdoubrontg.school.blog/wp-content/uploads/2021/01/maxwell.-diseno-de-investigacion-cualitativa.pdf>

Monge Pérez, J. E., & Coto, M. L. (2022). *Producción de brotes en pitahaya (Hylocereus sp.) cultivada en Guanacaste, Costa Rica: Relación con variables climáticas*, 23(48), 94-114. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/49597/51744>

MSA Advisory. (s.f.). *Average Salary in China for 2025 [Expert Guide]*.

<https://msadvisory.com/average-salary-in-china/>

PROCOMER. (s.f.). *Exportador*. <https://procomer.com/test-exportador/>

PROCOMER. (2021). *2.000 productores hondureños se benefician con el Plan Nacional de Pitahaya*. <https://procomer.com/2-000-productores-hondurenos-se-benefician-con-el-plan-nacional-de-pitahaya/>

PROCOMER. (2023). *Costa Rica estrecha relaciones bilaterales con Canadá en gira del Ministro de Comercio Exterior*. <https://procomer.com/costa-rica-estrecha-relaciones-bilaterales-con-canada-en-gira-del-ministro-de-comercio-exterior/>

PROCOMER. (2024). *PROCOMER y la Cámara de Comercio de Costa Rica capacitaron a mipymes costarricenses en su proceso de internacionalización*. <https://procomer.com/procomer-y-la-camara-de-comercio-de-costa-rica-capacitaron-a-mipymes-costarricenses-en-su-proceso-de-internacionalizacion/>

Qualtrics. (2023). *Investigación cualitativa*. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cualitativa/>

Rodríguez, N. (2022). *Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo. Grandes Pymes*. <https://grandespymes.ar/2022/12/02/que-es-un-diagnostico-empresarial-sus-tipos-y-como-hacerlo/>

Sanan, R. (2023). *Connecting to Compete 2023: Logistics Performance Index (LPI)*. World Bank. [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report\\_with\\_layout.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf)

- Sánchez, M. J., Fernández, M., & Díaz, J. C. (2021). *Técnicas e instrumentos de recolección de información: Análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo*, 8(1), 107–121. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862021000300107&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862021000300107&script=sci_arttext)
- Sánchez Molina, A. A., & Murrillo Garza, A. (2021). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: Cuantitativa, cualitativa y comparativa*, 9(2), 147-181. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v9n2/2594-2956-dh-9-02-147.pdf>
- Santander. (s.f.). *Reaching the Canadian consumer. Santander Trade*. <https://santandertrade-com.translate.google/en/portal/analyse-markets/canada/reaching-the-consumers>
- Santander Trade. (s.f.). *Empaques y normas - Empaques y normas*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/empaques-y-nomas>
- SDELSOL. (2022). *Comercialización: ¿Qué es exactamente?* <https://www.sdelsol.com/glosario/comercializacion/>
- SIAL Canada. (s.f.). *Home*. <https://sialcanada.com/en/>
- Trade Facilitation Office Canada. (2023). *Annual impact report 2022–2023*. [https://tfoCanada.ca/wp-content/uploads/2023/07/TFO.Impact-report-202122.ENG\\_FINAL3-1.pdf](https://tfoCanada.ca/wp-content/uploads/2023/07/TFO.Impact-report-202122.ENG_FINAL3-1.pdf)
- TradelmeX. (2025). *Top Dragon Fruit Exporting Countries: Who leads the global market?* <https://www.tradeimex.in/blogs/top-dragon-fruit-exporting-countries>

Universidad Europea. (2024). *¿Qué es el comportamiento del consumidor?* | Blog UE.

<https://universidadeuropea.com/blog/comportamiento-consumidor/>

VUCE CR. (s.f.). *Registro Único de Exportador* | VUCE. [https://www.vuce.cr/que-es-el-](https://www.vuce.cr/que-es-el-sistema-vuce/registro-unico-de-exportador/)

[sistema-vuce/registro-unico-de-exportador/](https://www.vuce.cr/que-es-el-sistema-vuce/registro-unico-de-exportador/)

WIPO. (s.f.). *Patent Act, Canada*. <https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/22425>

## ANEXOS

### Anexo 1. Logo de Finca Santa Rosa



Logo proporcionado por Selenia Elizondo, 2025

### Anexo 2. Stand de Finca Santa Rosa y su propietaria Selenia Elizondo



Fotografía publicada por Finca Santa Rosa, 2025

**Anexo 3.** Guía de entrevista a la propietaria de Finca Santa Rosa

La siguiente entrevista es realizada por estudiantes de la Universidad Nacional, quienes optan por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional, en el cual diseña una propuesta de modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas a la empresa Finca Santa Rosa.

**Nombre de la empresa:** Finca Santa Rosa

**Propietaria:** Selenia Elizondo Zeledón

1. ¿Qué lo motivó a crear su negocio?
2. ¿Qué elementos diferenciadores tiene su negocio con respecto a su competencia?
3. ¿Cuál es la oportunidad de negocio que usted ha aprovechado más para hacer crecer su empresa?
4. ¿Qué estrategias está realizando para mejorar su negocio?
5. ¿Cuál es el mayor objetivo que tiene con su negocio? ¿Cómo pretende alcanzar ese objetivo?
6. ¿Cuál es la manera de atraer nuevos clientes que usted emplea?
7. ¿Qué hace que su oferta sea única o mejor que la competencia?
8. ¿Cómo planea fidelizar a sus clientes?
9. ¿Cómo ve su negocio a futuro?
10. ¿Qué beneficios clave recibe su cliente al comprar su producto?

11. ¿Quiénes considera que podrían ser sus clientes ideales (potenciales)? ¿Qué características tienen esos clientes (edad, ubicación, hábitos, necesidades)?
12. ¿Cómo desea llegar a sus clientes (físicamente, digitalmente, ambos)?

**Anexo 4.** Guía de a la persona relacionada con el comercio nacional.

La siguiente entrevista es realizada por estudiantes de la Universidad Nacional, quienes optan por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional, en el cual diseña una propuesta de modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas a la empresa Finca Santa Rosa.

**Nombre de la institución:** PROCOMER

**Promotora:** Fabiola Hidalgo

1. ¿Cuál es la misión principal de su organización en relación con el comercio internacional?
2. ¿Ofrecen asesoría legal, financiera o logística para comercio exterior?
3. ¿Tienen programas de formación o capacitación en marketing internacional?
4. ¿Qué tipo de empresas suelen beneficiarse más de sus servicios (pymes, grandes empresas, startups)?
5. ¿Cómo evalúan si una empresa está lista para internacionalizarse o comercializar fuera del país?
6. ¿Ofrecen acompañamiento personalizado o programas colectivos a los negocios?
7. ¿Cómo seleccionan a los negocios que participan en ferias, misiones y eventos?
8. ¿Cómo miden el impacto de sus programas de apoyo a la internacionalización o comercialización fuera del país?

**Anexo 5.** Guía de a la a la persona relacionada a el mercado canadiense.

La siguiente entrevista es realizada por estudiantes de la Universidad Nacional, quienes optan por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional, en el cual diseña una propuesta de modelo de negocios, basado en el lienzo Canvas a la empresa Finca Santa Rosa.

**Nombre de la empresa:** That's my Jam Canada

**Propietaria:** Angie Ross

1. ¿Qué lo motivó a crear su negocio?
2. En caso de haber realizado una inversión, ¿Para la inversión utilizó algún préstamo bancario o lo realizaron con medios propios?
3. ¿Cómo hace para asignarle el precio a sus productos?
4. ¿Qué opina usted sobre la ubicación de su negocio?
5. ¿Según su trayectoria en este negocio cuáles son los meses de mayor venta?
6. ¿Su negocio tiene redes sociales?

## TRABAJO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 20**

Plan de trabajo y cronograma de actividades.

N°	Actividades	2025						2026					
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE
1	Elección del tema												
2	Elaboración de objetivos												
3	Planteamiento del problema												
4	Marco teórico												
5	Marco metodológico												
6	Primera revisión												
7	Levantamiento de observaciones												
8	Aprobación del proyecto de graduación												
9	Trabajo de campo												
10	Desarrollo de objetivos												
11	Análisis de datos												
12	Revisión del informe final												
13	Aprobación del proyecto final												
14	Sustentación												

Fuente: Elaboración propia, 2025