

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

**INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PITAHAYA HACIA  
EL MERCADO DE ESPAÑA: CASO DE LA EMPRESA REINA DRAGÓN S. A.,  
UBICADA EN CARRILLO, GUANACASTE**

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

**SUSTENTANTES**

**MARÍA PAULA CONEJO SÁNCHEZ**

**MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ JIMÉNEZ**

**ADRIANA PAOLA MUNGRILLO GÓMEZ**

**Liberia, Guanacaste, Costa Rica**

**Enero, 2026**

**Tribunal examinador**

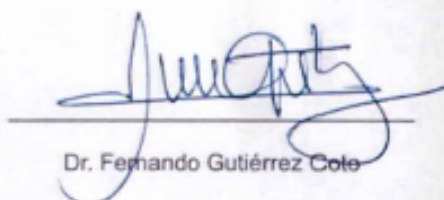
Dra. Darinka Grbic Grbic

Representante del Decano SRCH



MAP. Jorge Loáiciga Gutiérrez

Representante de la Dirección Académica Campus Liberia



Dr. Fernando Gutiérrez Cole

Tutor del Trabajo Final de Graduación



MBA. Paola Rojas Alpizar

Asesora del Trabajo Final de Graduación



MGFP. Arnoldo Martínez Solís

Asesor del Trabajo Final de Graduación

## **Dedicatoria**

A mis padres, por acompañarme en cada etapa de mi carrera. Gracias por celebrar mis mejores momentos, por compartir mis alegrías y tristezas y por cada palabra de aliento que me brindaron para seguir adelante, así como por sostenerme cuando sentí que no podía continuar. Este logro es, sin duda, el reflejo de su apoyo y dedicación; estaré eternamente agradecida por tenerlos a mi lado y por creer en mí en todo momento. Además, agradezco a Dios, por darme las herramientas necesarias para forjar mi propio camino hacia el éxito.

### **María Fernanda Sánchez Jiménez**

A mis padres, Norma y Francisco, por ser el pilar más fuerte e importante en mi vida, por su apoyo y amor incondicional, por ser ejemplo de esfuerzo y enseñarme que todo sacrificio vale la pena cuando se realiza con amor. Este logro es tan suyo como mío, ya que sin su dedicación nada de esto habría sido posible. A mi hermano, Adrián, mi mayor inspiración, cuya alegría llenó mis días de motivación y me recordó siempre el valor de seguir adelante con una sonrisa. A mi novio, Jimmy, por su amor, comprensión y compañía incondicional, por ser mi apoyo constante y alentarme a dar lo mejor de mí y creer siempre en mis sueños. Estoy eternamente agradecida de tenerlos a mi lado. Les entrego este logro con todo mi amor, pues también les pertenece.

### **Adriana Mungrillo Gómez**

A Dios, por concedernos la fuerza, la sabiduría y la salud necesarias para culminar este proyecto. Sin su guía, nada de esto habría sido posible. A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia, esfuerzo y amor; gracias por acompañarme en cada

momento de mi vida, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por su apoyo incondicional y por enseñarme, con su ejemplo, que puedo alcanzar mis sueños mediante el trabajo y la fe. Son mi mayor motivación y mis pilares; este logro también les pertenece.

**Paula Conejo Sánchez**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por ser un pilar de apoyo y sabiduría. Asimismo, expreso mi gratitud a Paula y Adriana, sin cuya colaboración habría sido muy difícil concluir este trabajo. Extiendo un especial reconocimiento al tutor, Fernando Gutiérrez, por su esfuerzo y dedicación, por apoyarnos y orientarnos con paciencia y esmero; sin duda, todo habría resultado más complicado sin su intervención. A los lectores, Paola Rojas y Arnoldo Martínez, valoro profundamente sus observaciones e indicaciones, las cuales contribuyeron a perfeccionar este documento. Por último, destaco el sacrificio y respaldo que mi familia me brindó en esta importante etapa de mis estudios.

**María Fernanda Sánchez Jiménez**

En primer lugar, agradezco a Dios, por guiarme e iluminarme en todo momento, así como por brindarme la sabiduría y fortaleza necesarias para alcanzar este logro. Agradezco a mis compañeras, Paula y Fernanda, por su esfuerzo y dedicación y por compartir este logro conmigo. Expreso mi gratitud al tutor, Fernando Gutiérrez, por su compromiso, paciencia, dedicación y valiosos aportes durante este proceso. Agradezco también a los lectores, Arnoldo Martínez y Paola Rojas, por su tiempo y orientación, los cuales fueron fundamentales para culminar este trabajo. A la Universidad Nacional de Costa Rica, le agradezco por brindarme todas las herramientas académicas para mi crecimiento profesional. Finalmente, agradezco a mi familia por su apoyo y por ser mi mayor fuente de motivación.

**Adriana Mungrillo Gómez**

Quiero agradecer al tutor Fernando Gutiérrez y a los lectores Paola Rojas y Arnoldo Martínez, por su acompañamiento, dedicación y orientación a lo largo de este arduo proceso. Todo su conocimiento resultó fundamental para el desarrollo de este trabajo. Agradezco también a mis compañeras, Adriana y Fernanda, por su compañerismo, compromiso y apoyo constante durante todo este proceso; gracias por compartir cada idea y reto, así como por cada momento de aprendizaje que hizo de este trabajo una experiencia invaluable.

**Paula Conejo Sánchez**

## Tabla de contenidos

Capítulo I. Aspectos introductorios .....	22
1.1. Justificación .....	22
1.2. Planteamiento de la problemática .....	23
1.3. Objetivos del estudio .....	27
1.3.1. Objetivo general .....	27
1.3.2. Objetivos específicos .....	27
Capítulo II. Marco teórico, conceptual y de referencia organizacional .....	28
2.1. Marco teórico .....	28
2.2. Marco conceptual .....	29
2.2.1. Mercado .....	29
2.2.2. Estrategias .....	30
2.2.3. Producto .....	31
2.2.4. Demanda potencial .....	31
2.2.5. Proceso productivo.....	32
2.2.6. Distribución.....	32
2.2.7. Contexto empresarial .....	33
2.2.8. Capacidad de producción.....	34
2.2.9. Estructura logística.....	35
2.2.10. Calidad .....	36
2.3. Marco de referencia organizacional .....	37
Capítulo III. Marco metodológico .....	38
3.1. Tipo de investigación .....	38

3.2. Fuentes de información .....	39
3.2.1. Fuentes primarias.....	39
3.2.2. Fuentes secundarias .....	40
3.3. Técnicas de investigación .....	43
3.3.1. Observación .....	43
3.3.2. Entrevistas en profundidad.....	43
3.3.3. Análisis de contenido .....	44
3.4. Procedimiento de investigación.....	44
3.5. Sujetos de investigación.....	46
3.6. Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación .....	46
3.7. Tabla de congruencia .....	47
Capítulo IV. Análisis de los datos .....	53
4.1. Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa.....	53
4.2. Resultados de la entrevista a la persona proveedora en el mercado meta .....	55
4.3. Información de tendencias de consumo .....	56
4.4. Análisis FODA .....	59
4.4.1. Fortalezas.....	59
4.4.2. Oportunidades.....	59
4.4.3. Debilidades.....	59
4.4.4. Amenazas .....	60
4.5. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	60
4.5.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	60
4.5.2. Poder de negociación de los proveedores .....	61

	10
4.5.3. Poder de negociación de los compradores .....	62
4.5.4. Amenaza de productos sustitutos .....	63
4.5.5. Rivalidad entre competidores.....	64
4.6. Análisis Pestel de España .....	65
4.6.1. Aspectos políticos .....	65
4.6.2. Aspectos económicos .....	66
4.6.3. Aspectos sociales.....	68
4.6.4. Aspectos tecnológicos.....	69
4.6.5. Aspectos ecológicos.....	71
4.6.6. Aspectos legales .....	73
4.7. Análisis de la selección del mercado meta.....	76
4.7.1. Selección del país .....	76
Capítulo V. Propuesta.....	85
5.1. Aspectos generales del país meta .....	85
5.1.1. Breve descripción del producto .....	85
5.1.2. Objetivo de la internacionalización.....	86
5.1.3. País objetivo.....	86
5.2. Análisis del mercado internacional .....	87
5.2.1. Estudio del país o región destino .....	87
5.2.2. Tamaño del mercado y tendencias .....	88
5.2.3. Competencia local e internacional .....	89
5.2.4. Perfil del consumidor.....	90
5.3. Estrategias de adaptación del producto .....	92

	11
5.3.1. Cambios necesarios en el producto .....	92
5.3.2. Certificaciones o regulaciones locales .....	93
5.3.3. Estrategia de diferenciación .....	94
5.4. Estrategia de precios .....	94
5.4.1. Comparación con precios locales .....	94
5.4.2. Costos de exportación, aranceles e impuestos.....	95
5.4.3. Política de descuentos o promociones.....	97
5.5. Estrategias de canales de distribución .....	98
5.5.1. Socios locales, distribuidores o agentes .....	98
5.5.2. Venta directa vs. e-commerce.....	99
5.5.3. Logística y transporte .....	101
5.6. Estrategia de marketing internacional .....	102
5.6.1. Posicionamiento de marca .....	102
5.6.1.1. Análisis del mercado objetivo.....	102
5.6.1.2. Propuesta de valor diferenciada. ....	102
5.6.1.3. Posicionamiento verbal y visual.....	102
5.6.1.4. Adaptación cultural.....	102
5.6.2. Campañas publicitarias adaptadas al mercado .....	103
5.6.2.1. Investigación cultural y de consumo local.....	103
5.6.2.2. Elección de formatos y medios de gran impacto. ....	103
5.6.2.3. Temporalidad. ....	103
5.6.3. Redes sociales y medios locales .....	103
5.7. Estrategia de análisis de riesgos.....	104

	12
5.7.1. Indicadores de éxito (KPI).....	106
5.8. Estrategia de seguimiento y ajuste.....	107
5.8.1. Evaluación continua del desempeño.....	107
5.8.2. Flexibilidad para adaptar la estrategia .....	108
5.8.3. Plan de expansión futura.....	109
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones .....	111
6.1. Conclusiones .....	111
6.1.1. Objetivo n.º 1 .....	111
6.1.2. Objetivo n.º 2.....	112
6.1.3. Objetivo n.º 3.....	112
6.2. Recomendaciones.....	113
Bibliografía.....	115
Anexos.....	121

### Lista de tablas

Tabla 1 Fuentes que se utilizan en cada uno de los objetivos específicos que se plantearon .....	41
Tabla 2 Matriz de congruencia: objetivo n.º 1 .....	48
Tabla 3 Matriz de congruencia: objetivo 2 .....	49
Tabla 4 Matriz de congruencia: objetivo 3 .....	51
Tabla 5 Países con mayor PIB .....	76
Tabla 6 PIB per cápita .....	77
Tabla 7 Salario promedio mensual .....	78
Tabla 8 Razones del consumo de la pitahaya .....	78
Tabla 9 Mayores productores en el mundo (del producto que se comercializará) .....	80
Tabla 10 Mayores exportaciones de Costa Rica a España (mercado meta) .....	81
Tabla 11 Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas .....	81
Tabla 12 Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en el país seleccionado .....	83
Tabla 13 Perfil del consumidor .....	91
Tabla 14 Costos estimados por kilogramo de pitahaya exportada a España.....	97
Tabla 15 Número de mercados internacionales ingresados .....	107
Tabla 16 Plan de trabajo y cronograma de actividades.....	125

**Lista de figuras**

Figura 1 Relaciones e interrelaciones de las categorías ..... 46

Figura 2 Países exportadores hacia España de la subpartida 0810.09 ..... 57

### **Lista de abreviaturas**

AACUE: Acuerdo de la Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea.

BPA: buenas prácticas agrícolas.

Comex: Ministerio de Comercio Exterior.

EFSA: Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

HACCP: análisis de peligros y puntos de control críticos.

KPI: indicador clave de desempeño.

LSQA: Asociación entre el Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU) y Quality Austria.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

PIB: producto interno bruto.

UEM: unión económica y monetaria.

## Resumen ejecutivo

<b>Resumen ejecutivo</b>		
<b>Tipo de modalidad:</b> Tesis___ proyecto de graduación <u>  X  </u> Práctica dirigida___ Seminario de graduación___		
<b>Tema:</b> Internacionalización para la comercialización de pitahaya hacia el mercado de España: caso empresa Reina Dragón ubicada en Carrillo, Guanacaste.		
<b>Problema u oportunidad:</b> la empresa Reina Dragón tiene un producto de alta gama como la pitahaya, el cual tiene un inmenso potencial en los mercados internacionales como España. Sin embargo, la compañía necesita de un plan de internacionalización estructurado para no limitar su capacidad de competir, adaptarse a las normativas europeas y aprovechar las ventajas del tratado entre Centroamérica y la Unión Europea.  Esto representa tanto un reto como una oportunidad. Por ende, se pretende desarrollar un plan perfectamente diseñado para que la empresa pueda colocar su producto en el mercado español.		
<b>Objetivo general:</b> diseñar un plan de internacionalización para la comercialización de pitahaya en el mercado de España por parte de la empresa Reina Dragón ubicada en Carrillo, Guanacaste.		
<b>Objetivos específicos:</b> 1. Describir el contexto empresarial de Reina Dragón que permita la identificación de su capacidad del proceso productivo para la distribución de la pitahaya en el mercado español. 2. Analizar el mercado de pitahaya en España que permita la identificación de la demanda potencial, gustos, preferencias y competencia. 3. Proponer una estrategia que contribuya a la internacionalización para la comercialización de pitahaya en el mercado español de acuerdo con su capacidad de producción y calidad del producto.		
<b>Nombre e información de contacto de los sustentantes</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Correo electrónico</b>
Adriana Paola Mungrillo Gómez	6032 6827	

María Paula Conejo Sánchez	8616 4071	
María Fernanda Sánchez Jiménez	8457 8514	
<b>Nombre, información y firma del responsable académico</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Correo electrónico y teléfono</b>	<b>Firma</b>
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	<u><a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a></u> Tel.: 88406966	
Lector: Paola Rojas Alpizar	<u><a href="mailto:paola.rojas.alpizar@una.cr">paola.rojas.alpizar@una.cr</a></u> Tel.: 8356 3524	
Lector: Arnoldo Martínez Solís	<u><a href="mailto:arnoldo.martinez.solis@una.cr">arnoldo.martinez.solis@una.cr</a></u> Tel.: 8571 9619	

## Summary

Summary		
<b>Type of modality:</b> Thesis____ Graduation Project__X__ Directed practice____ Graduation seminar____		
<b>Title:</b> Internationalization for the Commercialization of Pitahaya in the Spain Market: The Case of Reina Dragón Company Located in Carrillo, Guanacaste.		
<b>Problem or opportunity:</b> Reina Dragón is a company that offers a high-end product, pitahaya, which holds significant potential in international markets such as Spain. However, the company requires a well-structured internationalization plan to avoid limiting its competitiveness, ensure compliance with European regulations, and fully leverage the advantages of the trade agreement between Central America and the European Union. This scenario presents both a challenge and an opportunity, emphasizing the importance of having a carefully designed strategy to successfully introduce the product into the Spanish market.		
<b>General objective:</b> Design an internationalization plan for the commercialization of pitahaya in the Spanish market by the company Reina Dragón, located in Carrillo, Guanacaste.		
<b>Specific objectives</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describe the business context of Reina Dragón to identify its productive capacity for the distribution of pitahaya in the Spanish market.</li> <li>2. Analyze the pitahaya market in Spain to identify potential demand, tastes, preferences, and competition.</li> <li>3. Propose a strategy that supports the internationalization of pitahaya commercialization in the Spanish market, in accordance with the company production capacity and product quality.</li> </ol>		
Name and contact information of the presenters		
Name	Phone	Email
Adriana Paola Mungrillo Gómez	6032 6827	
María Paula Conejo Sánchez	8616 4071	
María Fernanda Sánchez Jiménez	8457 8514	

<b>Name, contact information, and signature of the academic supervisor</b>		
<b>Name</b>	<b>Email and phone number</b>	<b>Signature</b>
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a> 88406966	
<b>Reader:</b> Paola Rojas Alpizar	<a href="mailto:paola.rojas.alpizar@una.cr">paola.rojas.alpizar@una.cr</a> Tel.: 8356 3524	
<b>Reader:</b> Arnoldo Martínez Solís	<a href="mailto:arnoldo.martinez.solis@una.cr">arnoldo.martinez.solis@una.cr</a> Tel.: 8571 9619	

## **Introducción**

El presente trabajo permitió comprender el proceso de internacionalización de la empresa Reina Dragón, en el que se destaca su potencial para ingresar al mercado español mediante la comercialización de un producto diferenciado, sostenible y con altos estándares de calidad.

A través del análisis expuesto, se identifican las capacidades productivas, el contexto empresarial y las condiciones del mercado, lo que facilita el diseño de estrategias orientadas a la expansión internacional.

Los resultados indican que Reina Dragón cuenta con bases sólidas para competir en mercados exigentes, siempre que se enfoque en fortalecer la gestión empresarial, la planificación comercial y logística, así como su posicionamiento estratégico en dichos mercados. Este proyecto se compone de los siguientes capítulos:

### Capítulo I. Planteamiento del problema.

En este primer capítulo se presenta la justificación, en la que se exponen las razones que motivan realizar este proyecto y la importancia de diseñar un plan de internacionalización, así como el planteamiento del problema y los objetivos del estudio, los cuales orientan la trayectoria del estudio.

### Capítulo II. Marco teórico, conceptual y de referencia organizacional.

Este capítulo recopila los fundamentos teóricos que sustentan este estudio y los conceptos clave que se relacionan con la internacionalización, la estrategia empresarial y el comercio. Se incluyen definiciones sobre temas como capacidad de producción,

logística, competencia y calidad, las cuales sirven como guía conceptual para el desarrollo de este proyecto. Asimismo, se presenta el marco de referencia organizacional, donde se describe la historia y la estructura de la empresa Reina Dragón, destacando su compromiso con la sostenibilidad y su potencial de crecimiento.

### Capítulo III. Marco metodológico.

En este capítulo se explica la metodología empleada en el estudio, por lo que se describe el tipo de estudio, las fuentes de información, el enfoque y las técnicas que se utilizan para la recolección y el análisis de los datos.

### Capítulo IV. Análisis de los datos.

Comprende el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a través de entrevistas, observaciones y documentos recopilados. A partir de estos datos, se realizan diversos análisis estratégicos, como el FODA, Pestel y el modelo de las fuerzas de Porter, los cuales permiten entender la posición competitiva de la empresa y las condiciones del entorno externo.

### Capítulo V. Propuesta del plan de internacionalización.

En el último capítulo se presenta la propuesta estratégica, en la que se desarrollan las estrategias de *marketing*, promoción digital, posicionamiento de marca, canales de distribución, adaptación del producto y alianzas estratégicas. Además, se incluyen recomendaciones para la negociación comercial, la gestión operativa y el cumplimiento de normativas internacionales.

## **CAPÍTULO I.**

### **ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

Enseguida, se presenta el primer capítulo, en el que se abordan los puntos iniciales para la comprensión de este estudio.

#### **1.1. Justificación**

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de internacionalización para comercializar pitahaya en el mercado español por parte de la empresa Reina Dragón, ubicada en Carrillo, Guanacaste. El desarrollo de este trabajo obedece al interés de analizar la industria de la pitahaya en España, con el fin de identificar la demanda potencial y la competencia. Asimismo, se propone establecer estrategias que permitan desarrollar un plan de acuerdo con la capacidad de producción y la calidad del producto.

En este caso, la pitahaya, también conocida como fruta del dragón, ha ganado gran popularidad en los mercados europeos, principalmente debido a su apariencia exótica y a sus propiedades nutricionales. Por lo tanto, esta tendencia representa una oportunidad significativa para que la empresa Reina Dragón ingrese a dicho mercado.

De igual forma, para lograr una comercialización exitosa en un mercado tan competitivo como el español, donde existe producción local y de otros países con altos estándares y marcas reconocidas, resulta fundamental contar con un plan de internacionalización para comercializar este producto.

Dicho plan debe permitir estructurar estrategias de producción, logística, comercialización y cumplimiento de normativas, aspectos indispensables para garantizar la frescura, calidad, trazabilidad y diferenciación del producto.

Cabe destacar que la importancia de un plan de internacionalización en una empresa radica en facilitar la planificación estratégica y operativa para enfrentar los retos de la internacionalización, establecer alianzas comerciales estratégicas y adaptarse a las tendencias y preferencias del consumidor europeo.

Por lo tanto, la empresa Reina Dragón no solo cuenta con un plan para ingresar al mercado español, sino que también busca posicionarse de manera competitiva y sostenible, asegurando la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

## **1.2. Planteamiento de la problemática**

En un mundo globalizado, la internacionalización constituye una estrategia fundamental para que las pequeñas y medianas empresas crezcan y se expandan hacia otros mercados.

Costa Rica, gracias a su clima y suelo ideales para el cultivo de productos exóticos como la pitahaya, posee un gran potencial para incrementar su presencia en mercados extranjeros, ya que esta fruta exótica gana cada vez más popularidad en los mercados internacionales, especialmente en España. Sarchí (2018) indica que este destino se fundamenta en el crecimiento sostenido de las exportaciones de la fruta hacia dicho país, lo que representa una importante oportunidad de negocio internacional para la empresa Reina Dragón, ubicada en Carrillo, Guanacaste.

Aunque esta empresa cuenta con un producto de alta calidad, carece de un plan de internacionalización estructurado que le permita abordar este proceso de manera estratégica y organizada, con el fin de lograr una comercialización exitosa. Como menciona Fuentes (2023):

La internacionalización de empresas es un proceso esencial para su crecimiento y supervivencia en un mundo globalizado. Sin embargo, este proceso implica una serie de desafíos y barreras que pueden dificultar su implementación exitosa. Desde el desconocimiento de los mercados extranjeros hasta las diferencias culturales y los obstáculos legales, las empresas se enfrentan a numerosos obstáculos al expandirse más allá de sus fronteras (párr. 1).

España es un mercado bastante amplio, lo que permite inferir que existe una gran competencia. Por esto, contar con un plan de internacionalización resulta fundamental para diseñar estrategias que faciliten la penetración, el posicionamiento y la diferenciación del producto, así como la adaptación a las tendencias actuales del consumidor europeo, respetando sus gustos y preferencias y cumpliendo con las normativas, certificaciones de calidad y medidas sanitarias.

La ausencia de un plan de internacionalización afecta no solo la comercialización de la pitahaya, sino también la capacidad de Reina Dragón para establecer relaciones estratégicas, identificar oportunidades de venta adecuadas y garantizar una distribución eficiente en España.

Además, sin una planificación adecuada, la empresa puede enfrentar dificultades para negociar acuerdos favorables, mantener la calidad del producto y atraer

inversionistas. Un plan bien estructurado es fundamental para fortalecer su presencia en el mercado y aprovechar su potencial de crecimiento.

Costa Rica forma parte del Acuerdo de la Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, un tratado de libre comercio vigente desde el 1 de octubre de 2013. Este acuerdo establece una zona de libre comercio entre la Unión Europea y los países centroamericanos, lo que incluye a nuestro país.

El objetivo principal es facilitar el comercio de bienes y servicios, eliminar los aranceles y promover la inversión y la cooperación entre las regiones. Según el Ministerio de Comercio Exterior (Comex) (2012):

El pilar comercial entró en vigor para Costa Rica el 1 de octubre de 2013. Ley n.º 9154 publicada en La Gaceta n.º 133 del 11 de julio de 2013. El AACUE regula las relaciones entre Centroamérica y la Unión Europea (UE) en tres ámbitos: diálogo político, cooperación y la creación de una zona de libre comercio entre la UE y los países de Centroamérica. El pilar comercial del Acuerdo tiene la particularidad de ser de aplicación de región a región, lo cual fortalece el proceso de integración económica de los países centroamericanos, fomenta las relaciones comerciales entre las regiones y permite posicionar a Centroamérica como destino clave para la inversión extranjera directa proveniente del continente europeo (p. 19).

Este acuerdo contempla la liberalización total de los intercambios de productos industriales y pesqueros, así como concesiones en productos agroalimentarios, con el

objetivo de mejorar sustancialmente las condiciones de acceso de los productos centroamericanos al mercado europeo; en este caso, se incluye la pitahaya.

Por lo tanto, la pitahaya que se comercializa en la Unión Europea, incluida España, está libre de aranceles. Es decir, no se paga ningún impuesto aduanero al ingresar el producto al territorio europeo, debido a los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio vigentes entre la UE y países latinoamericanos exportadores de pitahaya, como Costa Rica. Esto contribuye a que el precio sea altamente competitivo y ofrezca ventajas comparativas dinámicas.

Sin embargo, existen requisitos no arancelarios que deben cumplirse para comercializar la pitahaya en España y en el resto de la Unión Europea. Entre estos requerimientos destacan las certificaciones de calidad, la seguridad alimentaria y el cumplimiento de protocolos fitosanitarios y de trazabilidad. Por consiguiente, las interrogantes que se plantean en la investigación son:

1. ¿Cómo es el contexto empresarial de Reina Dragón que permita la identificación del proceso productivo y estructura logística para la distribución internacional de la pitahaya?
2. ¿Qué tipo de industria se desarrolla en el mercado de pitahaya en España?
3. ¿Cuáles estrategias pueden generar el desarrollo de un plan de internacionalización y comercialización de pitahaya en el mercado español de acuerdo con su capacidad de producción y calidad del producto?

### **1.3. Objetivos del estudio**

#### **1.3.1. *Objetivo general***

Diseñar un plan de internacionalización para la comercialización de pitahaya en el mercado de España por parte de la empresa Reina Dragón, ubicada en Carrillo, Guanacaste.

#### **1.3.2. *Objetivos específicos***

Describir el contexto empresarial de Reina Dragón que permita la identificación de su capacidad en el proceso productivo para la distribución de la pitahaya en el mercado español.

Analizar el mercado de la pitahaya en España que permita la identificación de la demanda potencial, los gustos, las preferencias y la competencia.

Proponer una estrategia que contribuya a la internacionalización para la comercialización de la pitahaya en el mercado español, de acuerdo con su capacidad de producción y la calidad del producto.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL**

Enseguida, se presenta el marco teórico, conceptual y de referencia, en el que se expone la teoría que fundamenta este estudio, así como los conceptos que se relacionan. Asimismo, se ofrece una explicación de la empresa como marco de referencia en este trabajo.

#### **2.1. Marco teórico**

El marco teórico es fundamental para comprender el enfoque que adoptará la presente investigación. Según Fanjul (2021):

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 (p. 2).

Para la empresa Reina Dragón es fundamental expandir parte de sus actividades comerciales hacia otros mercados, especialmente los internacionales, como parte de su estrategia de crecimiento y diversificación comercial. Esta expansión le permite prepararse para enfrentar los desafíos de un entorno globalizado, lo que disminuye los riesgos y su impacto. Asimismo, genera experiencia en los procesos de internacionalización que deben llevarse a cabo.

Por otro lado, Escribano *et al.* (2022) indican que la comercialización se refiere a: “Actividades de la empresa que tiene como objetivo conocer cuáles son las necesidades de los clientes y satisfacerlas” (p. 4).

Para Reina Dragón, la comercialización es fundamental porque permite que sus productos, en este caso la pitahaya, lleguen de manera efectiva al mercado correspondiente, lo que genera ingresos y asegura la viabilidad financiera de la empresa.

Ahora bien, un plan de comercialización o estrategias de comercialización adecuados permiten la diversificación de productos con valor agregado, lo que posibilita que la empresa se consolide en el mercado, se expanda y cumpla sus objetivos empresariales. Es importante destacar que la economía local o nacional también resulta impactada de manera positiva, ya que promover el consumo de estos productos puede generar empleos debido a la alta demanda.

## **2.2. Marco conceptual**

El marco conceptual que se presenta a continuación se refiere a los términos extraídos de los objetivos específicos del presente estudio, con el propósito de facilitar la comprensión y servir como hilo conductor en este trabajo.

### **2.2.1. Mercado**

Bolaños y Cortez (2024) indican que el mercado: “Es el sitio donde se satisfacen las necesidades de los seres humanos, en medio de un intercambio comercial entre bienes y servicios” (p. 8).

Para Reina Dragón es fundamental conocer el mercado, ya que esto le permite tomar decisiones estratégicas y aumentar la posibilidad de éxito en los procesos de comercialización. De este modo, comprende mejor las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, lo que facilita un acercamiento más efectivo a ellos y, en consecuencia, le permite posicionarse mejor y crear ventajas competitivas.

### **2.2.2. Estrategias**

Para Segura (2020), la estrategia se refiere a:

Es la habilidad para analizar muy bien los factores internos y externos de la compañía, unidad de negocio o departamento operacional, con la intención de dirigir acciones concretas que buscan alcanzar una meta claramente establecida. Lo anterior, a través del elemento sorpresa en contra de la competencia, logrando así, una ventaja competitiva en la industria que se desempeña, es decir, la acción de sorprender, confundir o engañar a mis competidores con ayuda de la información que dispongo, esto, con la intención de alcanzar una meta (pp. 24-25).

En el caso de Reina Dragón, la formulación de estrategias es fundamental, ya que le permite alcanzar los objetivos y metas propuestos, así como posicionarse de manera competitiva en el mercado mediante un proceso bien diseñado, en el cual la empresa puede coordinar sus recursos y fortalezas para aprovechar las oportunidades presentes y diferenciarse de la competencia.

### **2.2.3. Producto**

Según Kirchner *et al.* (2010), el producto es: “El bien o servicio generado por trabajo humano, que es objeto de una transacción comercial. Para el marketing internacional, el producto es el bien o servicio que se comercializa o se desea comercializar en el mercado exterior” (p. 89).

Por ende, es indispensable para Reina Dragón tener claro que no todos los productos son exportables. Por lo tanto, se debe identificar aquellos para los cuales existe una necesidad o deseo en el mercado objetivo o que presentan alguna ventaja competitiva respecto a otras opciones disponibles para los consumidores en dicho mercado. Además, es necesario considerar si el producto puede ingresar al mercado exterior, es decir, si no existen barreras arancelarias.

### **2.2.4. Demanda potencial**

De acuerdo con Méndez (2020), la demanda potencial se refiere a: “La demanda global que al satisfacer determinadas condiciones se puede convertir en la demanda real” (p. 120).

Es importante conocer la demanda potencial para la empresa objeto del presente estudio, ya que a partir de esta información se puede anticipar el volumen de productos que se comercializan en el mercado, lo cual resulta esencial para planificar la producción, los recursos y diseñar estrategias adecuadas para cada situación. Además, este conocimiento le permite a la compañía evitar la sobreproducción y reducir costos.

### **2.2.5. Proceso productivo**

Torres (2023) indica que el proceso productivo es: “El conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas” (p. 11). Por otro lado, Argüello *et al.* (2020) indican que:

El proceso productivo en la empresa consiste en la aplicación de procedimientos definidos para su funcionamiento mediante el cual se transforman unas entradas o inputs (materias primas, trabajo, capital) en salidas o outputs (bienes y servicios) usando la tecnología adecuada y gracias a la labor organizativa del empresario (p. 11).

Con un proceso productivo adecuado, Reina Dragón garantiza la calidad y la trazabilidad de sus productos, desde el cultivo de la pitahaya hasta su comercialización. Asimismo, mediante la implementación de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles, la empresa asegura que cada etapa del procedimiento cumpla con altos estándares de calidad, lo cual resulta esencial para satisfacer las exigencias de los consumidores en los mercados internacionales.

### **2.2.6. Distribución**

Según Villalobos (2021), la distribución se refiere a:

La labor esencial que desarrolla cualquier organización de hacer disponible su oferta, esto es, vender tangibles (bienes) o intangibles (servicios), pero también alude a las empresas que intermedian entre aquellas (los fabricantes) y la demanda: las que en su mayoría conforman el comercio. En marketing, esa primera acepción del concepto corresponde con la que se suele citar como última

de las variables comerciales: la P Place. Y en este contexto, dependiendo de múltiples aspectos que tienen que ver con la naturaleza del producto comercializado, el mercado a atender y el servicio a proporcionar, se definirán unos canales sobre los que descansará la estrategia de distribución, la de marketing e incluso la corporativa de las compañías. La irrupción de los espacios digitales en las actividades (p. 1).

Para Reina Dragón es importante conocer la distribución, ya que esto permite que sus productos lleguen de manera eficiente y oportuna a una mayor cantidad de clientes potenciales. Es relevante destacar que una distribución adecuada amplía el alcance geográfico de la empresa y facilita su expansión hacia mercados internacionales.

Además, contribuye a la reducción de los costos operativos asociados al transporte, almacenamiento y manejo de inventarios, lo que optimiza la logística de la empresa. Asimismo, le permite a la empresa adaptarse de manera rápida a los cambios en la demanda y en las condiciones del mercado, lo cual resulta crucial para su éxito en un entorno globalizado.

### **2.2.7. Contexto empresarial**

Para Alba (2018), el contexto empresarial se refiere a que:

Las empresas tengan que competir en mercados cada vez más globalizados. Ello obliga a buscar estrategias y soluciones que permitan a todos los actores estar informados, utilizar su conocimiento y aplicarlo en los productos y servicios que elaboran. En este sentido, cobran especial importancia los flujos de información y conocimiento (p. 1).

El contexto empresarial es fundamental para Reina Dragón, ya que influye en su funcionamiento, competitividad y capacidad de adaptación en el mercado. Asimismo, permite identificar las oportunidades y amenazas, lo que optimiza la toma de decisiones estratégicas y, de este modo, asegura el crecimiento empresarial.

Los aspectos internos y externos determinan la operación empresarial, por lo que la empresa debe anticiparse y adaptarse a cualquier situación que pueda presentarse, como nuevas regulaciones o variaciones en las preferencias de los consumidores.

### **2.2.8. Capacidad de producción**

Según indica Editorial (2020) en su libro *Planificación logística*, la capacidad de producción se define como:

Son las salidas de que puede disponer una empresa en un periodo de tiempo determinado con los recursos actuales a un nivel de operatividad cotidiano, es decir, el nivel máximo de producción que puede alcanzar una empresa en su estructura de producción en un periodo de tiempo concreto (p. 55).

Además, el mismo autor señala que: “La capacidad de producción de una empresa depende en gran medida de la modernización tecnológica con la que actúe, y puede elegir entre tres tipos básicos de tecnología: industrial, de oficinas o de servicios” (Editorial, 2020, p. 54).

La capacidad de producción para Reina Dragón es fundamental, ya que le permite cumplir con los objetivos de llevar a cabo una agricultura responsable 4.0, garantizando la disponibilidad de productos agrícolas de alta calidad y sostenibles, que protegen la biodiversidad y la salud de sus consumidores.

Además, una adecuada capacidad de producción es fundamental para mantener la certificación de estándares de calidad, transparencia y trazabilidad de sus productos, lo que permite generar confianza y seguridad en los consumidores.

### **2.2.9. Estructura logística**

Para Hernández *et al.* (2014), la estructura logística se define como:

Tener el producto en el lugar indicado en el tiempo justo al menor costo posible pero ahora esas actividades han llegado a ser mejoradas que no solo se trata de eso ahora son todo un proceso. La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el tiempo y lugar correctos por lo tanto la logística no es una actividad funcional si no un modelo que permitirá reducir la incertidumbre de un futuro desconocido (p. 1).

Con la logística, Reina Dragón puede coordinar de manera óptima todas las etapas de la cadena de suministro, desde la producción en la finca hasta la entrega del producto final al consumidor, tanto en el ámbito nacional como internacional. Esto contribuye a minimizar las pérdidas, reducir los costos y optimizar los recursos, lo cual es fundamental debido a que se trata de una fruta delicada y perecedera.

Además, la estructura logística facilita el acceso a mercados internacionales, ya que garantiza que el producto llegue en condiciones óptimas de calidad y frescura. Esto fortalece la competitividad de Reina Dragón frente a otros productores globales.

Según la Universidad América Latina (s. f.), la competencia se refiere a lo siguiente: “Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares” (p. 3).

La competencia es fundamental para el crecimiento y éxito de Reina Dragón, ya que impulsa la innovación, la calidad y la eficiencia en su operación. En un mercado global donde otros productores de frutas exóticas buscan posicionarse, la competencia obliga a la empresa a mejorar de manera continua sus procesos, desde el cultivo hasta la distribución. Lo anterior tiene el fin de ofrecer un producto diferenciado y de alta calidad.

Asimismo, fomenta la adaptabilidad y la diferenciación. Al analizar a sus competidores, la empresa puede identificar oportunidades para mejorar su oferta, optimizar su logística o asegurar certificaciones que incrementen su valor en el mercado.

#### **2.2.10. Calidad**

León (2010) señala que la calidad significa:

Un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con algo que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa (p. 5).

La calidad en esta empresa constituye el valor principal que distingue su producto, tanto en el mercado nacional como en el internacional. En el caso de frutas exóticas, como la pitahaya, la calidad no solo se evalúa por el tamaño, el color y el sabor, sino también por las condiciones en las que se cultiva, se cosecha y se transporta.

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

El marco de referencia recopila datos relacionados con la empresa Reina Dragón. La compañía se fundó en 2016 como una pequeña iniciativa familiar con solo 20 plantas de pitahaya, motivada por la búsqueda de alternativas naturales para contribuir a la salud digestiva durante el tratamiento del cáncer de colon. La fruta se transformó en un ingrediente esencial en la dieta del hogar, lo que fomentó la investigación sobre sus beneficios y nutrientes.

En la actualidad, esta empresa está ubicada en el distrito cuarto de Belén, cantón quinto de Carrillo, provincia de Guanacaste, Costa Rica y cuenta con un cultivo de 42000 plantas de pitahaya distribuidas en 14000 árboles vivos endémicos (Reina Dragón, 2024).

Reina Dragón se distingue por su compromiso con la sostenibilidad y la calidad, lo que le ha permitido obtener la certificación internacional Global GAP, la certificación de buenas prácticas agrícolas del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica y el galardón de Bandera Azul con cuatro estrellas. Su objetivo es convertirse en un referente en agricultura responsable 4.0, protegiendo la salud de los consumidores, la biodiversidad y generando un impacto positivo.

Desde sus inicios como emprendimiento, la empresa se ha consolidado como una operación agroindustrial de gran impacto, con potencial de exportación a mercados internacionales como Estados Unidos, Europa y Asia. Esto ha sido posible gracias a las prácticas agrícolas responsables, al valor nutricional de la pitahaya costarricense, a la innovación tecnológica y a la diferenciación del producto basada en la calidad.

### **CAPÍTULO III.**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Enseguida, se presenta el marco metodológico, en el cual se explica la manera en la que se realizó esta investigación.

#### **3.1. Tipo de investigación**

Al tratarse de un plan de internacionalización y comercialización de pitahaya en el mercado español, que abarca el estudio de los gustos, preferencias, proceso productivo y el contexto del mercado, esta investigación es de índole cualitativa, de tipo documental y exploratoria.

Para comprender qué es un enfoque cualitativo en la investigación: “La Investigación Cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo objeto de estudio” (Pérez, 1998, p. 10).

La investigación es documental, ya que se realiza la consulta y el análisis de fuentes escritas y gráficos, tales como libros, periódicos, crónicas, expedientes, mapas o fotografías. La UNAM (2018) señala que: “La investigación documental es, como su nombre indica, aquella que se realiza a partir de la información hallada en documentos de cualquier especie, como fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas” (párr. 5).

Además, la investigación es de tipo exploratorio, ya que constituye un análisis preliminar cuyo propósito es definir prioridades, recopilar datos iniciales y aclarar temas

que pueden resultar difíciles de abordar sin una exploración previa, como ocurre en el presente estudio. Según la Universidad Latinoamericana (2017): “La investigación exploratoria no pretende dar explicaciones respecto del objeto de estudio, sino recopilar información, identificar antecedentes generales, ubicar aspectos relevantes, como tendencias y relaciones potenciales entre variables que habrán de examinarse a profundidad en futuras investigaciones” (p. 1).

### **3.2. Fuentes de información**

El presente estudio, al abordar un plan de internacionalización y comercialización de la empresa Reina Dragón en el mercado español, cuenta con las siguientes fuentes de información.

#### **3.2.1. Fuentes primarias**

Según la Universidad de Guadalajara (2025):

Las fuentes primarias contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital (s. p.).

Por este motivo, esta investigación cuenta con fuentes primarias, como entrevistas al personal y al dueño de la empresa Reina Dragón, así como con la observación participante en los procesos productivos y logísticos de la compañía.

### **3.2.2. Fuentes secundarias**

Según la Universidad de Guadalajara (2025):

Fuentes secundarias: contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria (párr. 2).

Este proyecto, al tratarse de un plan de internacionalización y comercialización, incluye consultas a documentos internos de la empresa, como informes de gestión, reportes de producción y ventas, así como a artículos académicos, estudios de mercado publicados por cámaras empresariales o consultoras, tesis doctorales y trabajos académicos que se relacionan con la exportación de productos similares. Además, se consideran documentos en línea de entidades vinculadas al sector, noticias, reportajes y análisis publicados en medios de comunicación relevantes para el tema.

Enseguida, se presenta el análisis de la relación entre los objetivos específicos y las fuentes de información.

**Tabla 1**

*Fuentes que se utilizan en cada uno de los objetivos específicos que se plantearon*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Fuentes primarias</b>	<b>Fuentes secundarias</b>
1. Describir el contexto empresarial de Reina Dragón que permita la identificación de su capacidad del proceso productivo para la distribución de la pitahaya en el mercado español.	Entrevistas al personal y al dueño de la empresa Reina Dragón y observación participante en los procesos productivos y logísticos de la compañía.	Consultas a documentos internos de la empresa (informes de gestión, reportes de producción y ventas), artículos académicos, estudios de mercado publicados por cámaras empresariales o consultoras, tesis doctorales y trabajos académicos que se relacionan con la exportación de productos similares, documentos en línea de entidades que se relacionan con el sector, noticias, reportajes y análisis publicados en medios de comunicación relevantes al tema.
2. Analizar el mercado de pitahaya en España que facilite la identificación de su demanda potencial y competencia.	Entrevistas al personal y al dueño de la empresa Reina Dragón y observación participante en los procesos productivos y logísticos de la compañía.	Consultas a documentos internos de la empresa (informes de gestión, reportes de producción y

---

		<p>ventas), artículos académicos, estudios de mercado publicados por cámaras empresariales o consultoras, tesis doctorales y trabajos académicos que se relacionan con la exportación de productos similares, documentos en línea de entidades que se relacionan con el sector, noticias, reportajes y análisis publicados en medios de comunicación relevantes al tema.</p>
<p>3. Proponer una estrategia que contribuya a la internacionalización para la comercialización de pitahaya en el mercado español de acuerdo con su capacidad de producción y calidad del producto.</p>	<p>Entrevistas al personal y al dueño de la empresa Reina Dragón y observación participante en los procesos productivos y logísticos de la compañía.</p>	<p>Consultas a documentos internos de la empresa (informes de gestión, reportes de producción y ventas), artículos académicos, estudios de mercado publicados por cámaras empresariales o consultoras, tesis doctorales y trabajos académicos que se relacionan con la exportación de</p>

---

---

productos similares, documentos en línea de entidades que se relacionan con el sector, noticias, reportajes y análisis publicados en medios de comunicación relevantes al tema.

---

Fuente: elaboración propia a partir de los objetivos específicos (2025).

### **3.3. Técnicas de investigación**

Este estudio, al centrarse en un plan de internacionalización y comercialización de la empresa Reina Dragón en el mercado español utiliza las siguientes técnicas para una mejor recopilación de datos: entrevistas, observación y estudio de caso.

#### **3.3.1. Observación**

Para Díaz (2011), la observación se refiere a: “Un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido logrado mediante la observación” (p. 5).

En el presente trabajo, la observación se realiza durante la visita a la empresa, lo que permite obtener datos de primera mano.

#### **3.3.2. Entrevistas en profundidad**

Según Folgueiras (2013), la entrevista consiste en:

Obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos,

experiencias, opiniones de personas. Siempre participan –como mínimo- dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio (párr. 2).

En esta investigación, las entrevistas se realizan a personas vinculadas con el personal y el propietario de la empresa Reina Dragón, así como a representantes de Procomer y al proveedor en España.

### **3.3.3. Análisis de contenido**

En palabras de López (2002), el análisis de contenido es: “Una forma particular de análisis de documentos. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases” (p. 173).

En este estudio se utiliza el análisis de contenido para examinar documentos, informes de gestión, reportes de producción y ventas de la empresa Reina Dragón.

### **3.4. Procedimiento de investigación**

Este proyecto se centra en un plan de internacionalización para comercializar pitahaya en el mercado español. Por lo tanto, se concluye que el procedimiento que se emplea se fundamenta en las técnicas indicadas en el apartado anterior:

En primer lugar, las entrevistas se realizan de manera semiestructurada, lo que permite flexibilidad para profundizar en aspectos emergentes durante la conversación. Se seleccionan como sujetos de estudio al dueño y al personal clave de la empresa,

quienes poseen conocimiento directo sobre los procesos productivos, logísticos y comerciales.

Las entrevistas se realizan de manera presencial o virtual, según la disponibilidad de las personas participantes y se registran mediante grabaciones de audio, previo consentimiento informado, para su posterior transcripción y análisis. Las preguntas están dirigidas a identificar experiencias, percepciones, dificultades y oportunidades en el proceso de exportación, así como a comprender las estrategias actuales y las expectativas respecto al mercado español.

Asimismo, se implementa la observación participante durante visitas programadas a las instalaciones de la empresa. El equipo investigador se integra temporalmente a las actividades cotidianas, con atención especial a los procesos productivos, logísticos y de gestión interna que se relacionan con la preparación del producto para exportación. Además, se emplea una guía de observación para registrar de manera sistemática las tareas observadas, las interacciones entre el personal, el uso de recursos y cualquier situación relevante que aporte información sobre la dinámica interna de la compañía y los retos que enfrenta en el contexto de la internacionalización.

Por último, se desarrolla el análisis de contenido, profundizando en situaciones específicas que hayan marcado el proceso de internacionalización de algunas empresas. Para esto, se recopilan y analizan documentos, informes de gestión, reportes de producción y ventas. Además, el examen de contenido permite contextualizar diversos hallazgos, identificar factores clave de éxito, obstáculos superados y lecciones aprendidas. Este análisis sirve para ilustrar de manera concreta las particularidades del

proceso de comercialización internacional y generar recomendaciones aplicables a circunstancias similares.

### 3.5. Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio para esta investigación son los siguientes:

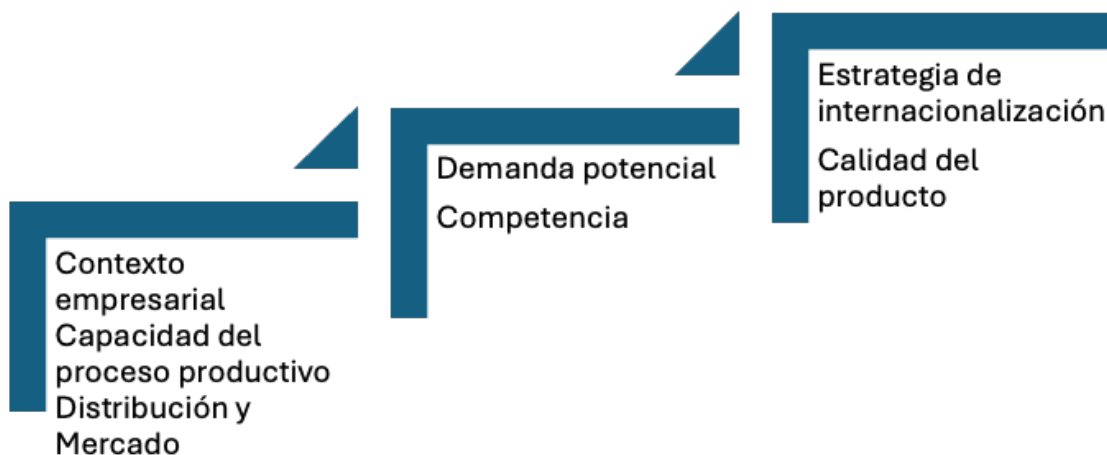
- Persona propietaria de la empresa Reina Dragón.
- Persona de contacto de una institución española vinculada a la comercialización internacional de productos.

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

A continuación, se presentan las relaciones e interrelaciones entre las variables que se identificaron en el presente trabajo.

#### Figura 1

*Relaciones e interrelaciones de las categorías*



Fuente: elaboración propia con base en los objetivos específicos (2025).

### **3.7. Tabla de congruencia**

La tabla de congruencia constituyó el hilo conductor para cumplir con cada objetivo propuesto en esta investigación y permitió explicar los productos que se obtienen, así como la fuente de la que se generó la información.

**Tabla 2***Matriz de congruencia: objetivo n.º 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 es el contexto empresarial de Reina Dragón que permita la identificación del proceso productivo y estructurar la logística para la distribución internacional de	Diseñar un plan de internacionalización para la comercialización de pitahaya en el mercado de España por parte de la empresa Reina Dragón ubicada en	¿Cuál es la capacidad productiva que posee la empresa Reina Dragón?	Describir el contexto empresarial de Reina Dragón que permita la identificación de su capacidad del proceso productivo para la distribución de la pitahaya en el	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo	04 de agosto de 2025	08 de agosto de 2025	Equipo investigador	Conocer la situación actual de la empresa, producción, eficiencia y durabilidad.  Comprobar y confirmar su deseo de comercialización en el extranjero de su producto más adelante.  Recopilar información	Fuentes secundarias.	Embajada de Costa Rica en España.  Funcionarios de Reina Dragón.	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido.	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web.

la pitahaya?	Carrillo, Guanacaste.		mercado español.	el proceso.				sobre el FODA, además información complementaria para las fuerzas de Porter, Pestel y perfil del consumidor al que desea llegar.					
--------------	-----------------------	--	------------------	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**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							
¿Qué tipo de industria se desarrolla en el mercado	Diseñar un plan de internacionalización para la	¿Qué tipo de industria se desarrolla en el mercado	Analizar la industria del mercado de pitahaya	Realizar una entrevista a la propietaria.	25 de agosto de 2025	15 de septiembre de	Equipo investigador	Información secundaria sobre el mercado español,	Fuentes secundarias	Embajada de Costa Rica en España	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Guía con preguntas  Libros, páginas

de pitahaya en España?	comercialización de pitahaya en el mercado de España por parte de la empresa Reina Dragón ubicada en Carrillo, Guanacaste	de pitahaya en España?	en España que facilite la identificación de su demanda potencial y competencia	Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso	2025	en especial el mercado de la Pitahaya, enfocado en tendencias de consumo, gustos y preferencias, competencia, moda, proyección de ventas, principales distribuidores y proveedores.  Con esta información y con la de la	Funcionarios de Reina Dragón	Análisis de contenido	web, repositorios web
------------------------	---	------------------------	--	---	------	--	------------------------------	-----------------------	-----------------------

								Tabla 1 se espera diseñar la propuesta de este trabajo					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**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							
¿Qué tipo de industria se desarrolla en el mercado de pitahaya en España?	Diseñar un plan de internacionalización para la comercialización de pitahaya en el mercado	¿Qué tipo de industria se desarrolla en el mercado de pitahaya en España?	Analizar la industria del mercado de pitahaya en España que facilite la identificación de	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de	25 de agosto de 2025	15 de septiembre de 2025	Equipo investigador	Información secundaria sobre el mercado español, en especial el mercado de la Pitahaya,	Fuentes secundarias	Embajada de Costa Rica en España  Funcionarios de Rein	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

<p>o de España por parte de la empresa Reina Dragón ubicada en Carrillo, Guanacaste</p>		<p>su demanda potencial y competencia</p>	<p>observación  Documentar todo el proceso.</p>			<p>enfocando en tendencias de consumo, gustos y preferencias, competencia, moda, proyección de ventas, principales distribuidores y proveedores.  Con esta información y con la de la Tabla 1 se espera diseñar la propuesta de este trabajo.</p>	<p>a Dragón</p>			
---	--	---	---	--	--	---	---------------------	--	--	--

## CAPÍTULO IV.

### ANÁLISIS DE LOS DATOS

Enseguida, se presentan los factores internos y externos que influyen en el proceso de internacionalización necesario para la comercialización de pitahaya de la empresa Reina Dragón S. A., con el objetivo de sugerir acciones estratégicas que favorezcan dicho procedimiento, a partir del análisis de los datos y sus resultados.

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

La presente comunicación personal se realizó el día 20 de agosto de 2025 mediante la herramienta WhatsApp, en la cual el señor Nelson Khalid Villalobos, representante de la empresa Reina Dragón S. A., respondió la entrevista.

El señor Khalid indica que la empresa Reina Dragón S. A. busca internacionalizarse con el objetivo de consolidar su madurez operativa, comercial y administrativa, así como aprovechar su valor agregado y las certificaciones internacionales que respaldan su marca. Su principal objetivo es ingresar a mercados *premium*, como el de España, lo que les permita obtener una mayor rentabilidad y prestigio en el ámbito internacional.

Asimismo, se señala que Reina Dragón S. A. cuenta con la capacidad operativa, financiera y organizativa, así como con experiencia en comercio exterior. Su ventaja competitiva radica en la innovación tecnológica, el control eficiente de los recursos, la sostenibilidad, la trazabilidad, la gestión inteligente de finca 4.0 y certificaciones como Global GAP, Bandera Azul y buenas prácticas agrícolas del MAG, con la proyección de alcanzar la condición de carbono positivo en 2025. Además, la empresa busca

diferenciarse de la competencia en el mercado y ofrece no solo fruta, sino también una experiencia de marca con narrativa transmedia y triple impacto (económico, social y ambiental), lo que genera un producto defendible por su origen, estándares de calidad y *storytelling*. Esto la posiciona como la opción preferida para consumidores y compradores internacionales que buscan algo más que fruta: una experiencia, una historia y un impacto positivo medible.

Por otro lado, el señor Khalid reconoce la necesidad de realizar estudios más precisos y de poseer el conocimiento necesario respecto a la presencia de competidores y barreras de entrada. Sin embargo, aún no se definieron las estrategias, aunque se contemplan campañas digitales (Google Ads, Meta Ads, redes sociales) y la participación en ferias internacionales, con el objetivo de ingresar a mercados internacionales, específicamente en España. Asimismo, se ha considerado, como modelo inicial, la exportación directa y el uso de distribuidores.

Además, señala que, en el ámbito legal y regulatorio, son conscientes de los requisitos y cuentan con asesoría especializada. Sin embargo, no se definieron planes de protección de marca ni planes de contingencia ante riesgos económicos, políticos y logísticos. En la actualidad, en el área de logística, disponen de vehículos, así como de un centro de empaque y almacenaje ubicado en Guanacaste. Por otra parte, carecen de seguros internacionales, no tienen un rango de tiempos de entrega definidos ni con planes de devolución y soporte para los clientes.

Por último, según el señor Khalid, las ventas se realizan al contado, con un pedido mínimo de 1000 kg de fruta seca o congelada. El Departamento de Dirección Operativa y Estabilidad es responsable del seguimiento y la comunicación. Entre las metas de la

empresa se encuentra comenzando a exportar en 2026, no solo fruta fresca, sino también productos con valor agregado, como congelados, *sparkling*, yogur y kombucha.

#### **4.2. Resultados de la entrevista a la persona proveedora en el mercado meta**

La presente comunicación personal se realizó el 4 de octubre de 2025, mediante la herramienta WhatsApp, en la cual el señor Salvador Morera, representante de la empresa Dracofruit, respondió la entrevista.

El señor Morera señala que en los últimos años se observó un incremento en el consumo de frutas exóticas, especialmente de pitahaya. Las regiones con mayor demanda son las zonas urbanas y turísticas, como Madrid, Barcelona, Valencia y Canarias.

Por otra parte, se indica que el consumidor de pitahaya suele tener entre 25 y 45 años, generalmente reside en ciudades y posee un poder adquisitivo medio o alto. Además, valora la frescura, la sostenibilidad y el aspecto visual de los productos. Una de las razones para adquirir este tipo de productos es la preocupación por la salud y la atracción gastronómica. En comparación con otras frutas exóticas, la pitahaya destaca por su apariencia singular, su sabor suave y su versatilidad en la cocina.

Además, señala que, a pesar de la importación de pitahaya desde América Latina y Asia, prevalece la producción local en lugares como Andalucía, Murcia y Canarias, lo que permite ofrecer un producto más fresco y con menor huella ambiental. Durante su temporada, esta fruta alcanza precios más altos y una mejor valoración debido a su calidad y origen.

Por último, según Morera, entre los canales que más se utilizan para la comercialización se destacan los supermercados, las tiendas, los restaurantes e incluso el comercio electrónico. Además, el consumo se ve impulsado por las tendencias de salud, sostenibilidad y gastronomía.

Morera destaca que comunicar el origen, el uso de prácticas sostenibles y la frescura de los productos permite a los proveedores españoles diferenciarse y posicionar la pitahaya como un producto de alto valor añadido y gran potencial de crecimiento.

#### **4.3. Información de tendencias de consumo**

En el *blog* de la Huerta doña Pancha (2024) se señala que la pitahaya es una fruta que no se encuentra fácilmente en España, por lo tanto, su precio es más elevado que el de otras frutas más comunes. Asimismo, se indica que este cultivo es exigente y delicado.

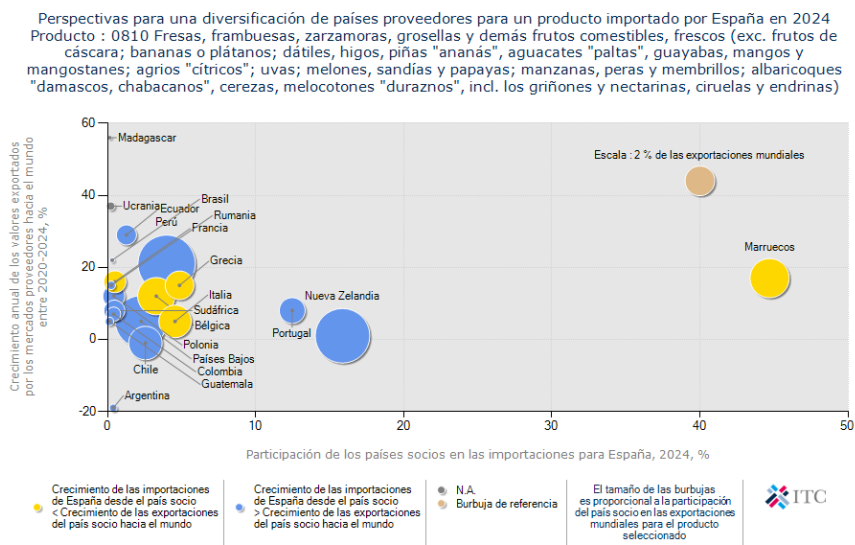
Con respecto al mercado de la pitahaya en España, la empresa JISA Advanced Agro, en su *blog* titulado *Plan de abonado del cultivo de la pitahaya* (2025), explica que:

La consolidación de la pitahaya en España es un fenómeno de reciente implantación, pero de rápido desarrollo. En apenas tres años, el cultivo ha experimentado un crecimiento del 205 %, pasando de ser una curiosidad agrícola a una realidad comercial capaz de abastecer el 78 % del mercado nacional (s. p.).

Además, destaca que este escenario sitúa a España en un doble rol: en primer lugar, como productor emergente que satisface un mercado interno ávido de productos exóticos y, en segundo lugar, como un centro logístico y comercial estratégico para la distribución de la pitahaya en el resto de Europa.

Es importante aclarar que la pitahaya está incluida en la subpartida 0810.09 del sistema armonizado, la cual comprende *las demás frutas u otros frutos frescos*. Según la base de datos de Trademap (2019), la partida arancelaria 0810.09 abarca los siguientes productos: tamarindos frescos, anacardos, jaca, litchis, sapotillos, maracuyá, carambola, pitahaya y otros frutos comestibles, excepto frutos de cáscara, bananas, dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos y mangostanes, papayas, cítricos, uvas, melones, manzanas, membrillos, peras, albaricoques, cerezas, melocotones, ciruelas, endrinas, fresas, frambuesas, moras, zarzamoras, moras-frambuesa, arándanos, frutos del género *vaccinium*, kiwi, durians, caqui, negro, blanco, frambuesa y grosellas.

**Figura 2**  
*Países exportadores hacia España de la subpartida 0810.09*



Fuente: Trademap (2025).

En este caso, se observa que en los últimos años se ha presentado un crecimiento en relación con esta subpartida. Sin embargo, la información sobre dicha subpartida

arancelaria puede ser útil para referenciar valores, pero no constituye información específica sobre la pitahaya.

Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Costa Rica (2021), se destaca que Vietnam, China e Indonesia ocupan los primeros lugares como principales exportadores de pitahaya en el mundo, mientras que Ecuador es el país de América mejor posicionado en producción y exportación de esta fruta. Asimismo, el mismo Ministerio señala que España importa pitahaya principalmente desde Ecuador.

Lo anterior puede representar una oportunidad de negocio y un nicho de mercado para Reina Dragón, ya que de manera progresiva, puede incursionar en el mercado español y posicionarse con un producto de alta calidad, como la pitahaya.

Por último, no existen estadísticas oficiales recientes y detalladas disponibles públicamente que muestren de forma específica la exportación de pitahaya de Costa Rica a España. Sin embargo, nuestro país es un actor relevante en el comercio de frutas tropicales con España y los datos comerciales generales evidencian un flujo significativo de productos entre ambos países en diversas categorías. Cabe destacar que, como se mencionó, la pitahaya está incluida en la subpartida 0810.09 del sistema armonizado, que corresponde a *las demás frutas u otros frutos frescos* y no aparece como fruto individual.

Todo lo anterior es importante para que Reina Dragón tenga la confianza suficiente para comercializar, en el futuro, pitahaya en el mercado español.

## **4.4. Análisis FODA**

### **4.4.1. Fortalezas**

Cuenta con certificaciones como Bandera Azul 4 estrellas, Global GAP y BPA del MAG, las cuales garantizan la calidad y las buenas prácticas agrícolas.

Implementan un modelo tecnológico y sostenible, ya que emplean riego controlado, agricultura 4.0, trazabilidad y captación de carbono.

Poseen una historia significativa, auténtica y distintiva.

### **4.4.2. Oportunidades**

Aprovechar la posición de Costa Rica como marca país en sostenibilidad y calidad para fortalecer la marca Reina Dragón.

Incluir en el portafolio los productos derivados, como *sparkling*, yogur o kombucha.

Desarrollar alianzas con distribuidores internacionales.

### **4.4.3. Debilidades**

Los costos de producción son elevados debido a las prácticas sostenibles que se implementan, así como a la tecnología y las certificaciones.

No cuentan con certificado de origen ni con seguros que protejan la mercancía.

No han desarrollado una estrategia de protección de marca ni un plan de contingencia.

Una gestión comercial poco estructurada.

#### **4.4.4. Amenazas**

Pueden existir riesgos climáticos que afectan los cultivos y los costos operativos.

La volatilidad presente en el mercado internacional, las dificultades de acceso, así como las normativas sanitarias y los aranceles.

Limitación de la infraestructura tecnológica en la comunicación comercial.

### **4.5. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter**

#### **4.5.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

El mercado español presenta una demanda competitiva de frutas. La pitahaya es un producto exótico que debe cumplir con ciertos estándares de calidad exigidos en Europa. Esto implica que nuevos competidores, como Reina Dragón, deben superar barreras como las estrictas normas impuestas por la Unión Europea, que incluyen controles fitosanitarios para evitar la entrada de plagas y enfermedades en la región, requisitos de calidad que se relacionan con el tamaño, el color y la frescura de la fruta, así como rigurosos límites sobre pesticidas y contaminantes. Estas exigencias dificultan y encarecen la entrada al mercado para quienes carecen de experiencia previa.

Es fundamental establecer una cadena de suministro confiable, ya que la pitahaya es una fruta perecedera que requiere transporte en frío. Por lo tanto, su logística debe estar bien coordinada para garantizar que llegue en buen estado desde el país de origen, Costa Rica, hasta su destino en España. Esto implica realizar inversiones en infraestructura logística y contar con una adecuada red de distribución local, aspectos en los que las nuevas empresas pueden enfrentar dificultades.

Además, es fundamental ganar la confianza y preferencia de los consumidores, quienes valoran la calidad y la reputación de un producto. Para diferenciarse en el mercado, los nuevos competidores deben invertir en *marketing* digital y tradicional, establecer relaciones sólidas y duraderas con los distribuidores y, en muchos casos, obtener certificaciones de valor agregado, como orgánico o comercio justo, lo que requiere dedicar más tiempo y recursos.

La empresa Reina Dragón puede beneficiarse del tratado de libre comercio entre Costa Rica y la Unión Europea, el cual reduce o elimina aranceles y facilita los trámites de importación. Esto les otorga una ventaja competitiva frente a otros posibles entrantes al mercado, ya que disminuye los costos y las barreras administrativas.

#### **4.5.2. Poder de negociación de los proveedores**

Reina Dragón es productor directo de pitahaya, lo que le permite controlar el producto y reducir considerablemente la dependencia de suplidores externos para obtener la materia prima esencial. De este modo, disminuye el poder de negociación que estos puedan ejercer sobre la empresa. Al interiorizar la producción, Reina Dragón logra una mejor gestión de los costos, los tiempos y los estándares de calidad, lo que evita las vulnerabilidades frecuentes en industrias agrícolas donde la materia prima se suministra por terceros.

Sin embargo, aunque el control de la empresa sobre la pitahaya reduce el riesgo asociado a los proveedores de materia prima, existen otros suplidores relevantes que pueden influir en los costos y en la operación del negocio. Un ejemplo importante son los proveedores de insumos que se relacionan con el embalaje, los cuales resultan

fundamentales. Las cajas, bandejas, materiales protectores y etiquetas deben cumplir con altos estándares para proteger la fruta durante el transporte internacional y satisfacer las regulaciones europeas.

Una buena calidad en el embalaje impacta directamente en la aceptación del producto en mercados exigentes y en la conservación de la pitahaya. Por esto, se debe evitar una dependencia excesiva de un solo proveedor. Además, la escasez de alternativas en materiales especializados puede otorgar cierto poder de negociación a estos proveedores, lo que afecta los precios y la disponibilidad.

Otro grupo de proveedores importantes, con influencia clave, lo constituyen las empresas de transporte y logística internacional. El traslado de pitahaya, desde Costa Rica hasta España requiere servicios especializados de cadena de frío que permitan mantener la fruta en condiciones óptimas durante períodos prolongados. Este tipo de servicios incide en los costos totales y en la capacidad para cumplir con los tiempos de entrega.

#### ***4.5.3. Poder de negociación de los compradores***

Los compradores en el mercado español, desde grandes distribuidores hasta consumidores finales, disponen de una amplia selección de frutas exóticas procedentes de diversos países, lo que les confiere la capacidad de exigir calidad y una variedad de precios asequibles.

En el caso de los grandes distribuidores y cadenas de supermercados, estos suelen manejar elevados volúmenes de producto, lo que les permite negociar los términos más favorables. Asimismo, tienen la capacidad de comparar a diferentes

proveedores internacionales y seleccionar aquellos que ofrecen la mejor combinación de precio, calidad, disponibilidad y cumplimiento.

Por esto, los compradores de gran capacidad ejercen una fuerte presión para obtener productos de calidad que cumplan con estrictos estándares de frescura y presentación, condiciones que no siempre resultan fáciles de garantizar debido a la naturaleza perecedera de la pitahaya.

Los consumidores finales han incrementado sus exigencias respecto a las frutas exóticas, por lo que buscan productos frescos, saludables y sostenibles, que reciban valoraciones positivas en cuanto a sabor, textura y procedencia. Gracias a factores como la globalización y el acceso a la información, estos clientes disponen de diversas opciones y no dudan en cambiar de marca si perciben que la calidad o el precio no justifican la compra. Esta situación incrementa el poder de negociación del cliente final y obliga a las empresas a mantener altos niveles de calidad de manera constante.

Para Reina Dragón, es fundamental ofrecer un producto con excelente consistencia y calidad impecable. La empresa debe reconocerse como un proveedor confiable que garantice frescura, sabor y características únicas de la pitahaya costarricense.

#### ***4.5.4. Amenaza de productos sustitutos***

En España, la pitahaya enfrenta la competencia de diversos productos sustitutos, principalmente otras frutas tropicales y locales que ofrecen opciones similares al consumidor. Entre los productos naturales que pueden sustituirla se encuentra el mango, la papaya, la piña e incluso frutas locales como la manzana o la pera, las cuales tienen

la posibilidad de reemplazar a la pitahaya en el consumo habitual, en especial cuando los compradores buscan alternativas más económicas o de mayor disponibilidad.

Sin embargo, la pitahaya presenta beneficios únicos que la posicionan como una fruta exótica con un valor diferenciado. Su perfil nutricional, rico en antioxidantes, vitaminas y fibras, la convierte en una opción ideal para consumidores cada vez más conscientes de la importancia de mantener una alimentación saludable. Su sabor suave y dulce, junto con una textura crujiente y distintiva, hacen que la experiencia de su consumo sea difícilmente replicable por otros productos.

Reina Dragón debe destacar estos atributos mediante estrategias de *marketing* que aprovechen las tendencias actuales de consumo saludable y la búsqueda de alimentos nutritivos. Por ende, comunicar de manera clara los beneficios para la salud, así como el origen natural y sostenible de la pitahaya, puede contribuir a que los consumidores valoren más su producto y no elijan sustitutos más comunes.

#### **4.5.5. Rivalidad entre competidores**

La competencia en el sector de frutas aumenta, con empresas de diversos países que buscan destacarse en el mercado de España. Esto obliga a las compañías a diferenciarse no solo por la calidad y el precio, sino también por su capacidad para posicionar la marca y generar confianza en los consumidores.

Reina Dragón debe mantener estándares elevados en todas las etapas del proceso de producción, ya que esto es fundamental para responder a las expectativas de un mercado exigente que valora la frescura, el sabor y la calidad. Este aspecto resulta

clave para fidelizar a los clientes y diferenciarse de competidores que posiblemente no cuenten con la misma experiencia o no tengan controles tan rigurosos.

La empresa debe aprovechar el tratado de libre comercio entre Costa Rica y la Unión Europea. Gracias a este acuerdo, Reina Dragón puede reducir los costos arancelarios, lo que le permite ofrecer precios más competitivos sin sacrificar la calidad del producto.

## **4.6. Análisis Pestel de España**

### **4.6.1. Aspectos políticos**

España es un Estado cuya forma política es una monarquía parlamentaria, considerada democrática, de derecho y de bienestar, con una economía social de mercado. Las bases de este gobierno son la soberanía nacional, la división de poderes y el sistema parlamentario. Además, es miembro de la Unión Europea y participa, tanto política como económicamente. Territorialmente, se considera uno de los Estados más descentralizados del mundo.

Según la Dirección General de Gobernanza Pública de España (2025): “El sistema de gobierno se basa en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario. Es un sistema parlamentario por el papel central que tiene el poder legislativo o Parlamento” (párr. 2).

En cuanto a las normas o políticas gubernamentales sobre la comercialización de frutas provenientes del exterior, se destaca la importancia de comercializar únicamente aquellas que presenten una calidad sana, madurez adecuada y aptitud comercial, además de indicar el país de origen. Estas disposiciones son aplicables, tanto a la

exportación como a la importación. El cumplimiento de estas normas de comercialización es responsabilidad del comerciante; en este caso, Reina Dragón debe acatar estos lineamientos para ingresar al mercado español.

#### **4.6.2. Aspectos económicos**

La economía de España se caracteriza por un crecimiento sólido, aunque presenta una desaceleración moderada. El Banco de España (2025) señala: “En España, el PIB creció un 3,2% en 2024, por encima tanto de lo contemplado en las previsiones del Banco de España a principios de año (1,9%) como del incremento registrado en el conjunto de la UEM (0,8%)” (p. 16).

En cuanto al comercio internacional, los principales socios comerciales son: Alemania, Francia, Italia, Portugal y el Reino Unido. Las exportaciones incluyen vehículos, maquinaria, alimentos y productos químicos, mientras que las importaciones se centran en energía, maquinaria y productos electrónicos. El Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (2024) indica:

El comercio exterior en España muestra mayor dinamismo que las principales economías de nuestro entorno: en abril crecen nuestras exportaciones por encima de nuestros principales socios, como Alemania o Francia, e incluso de otras potencias exportadoras como Estados Unidos, Japón y China. En abril se alcanzaron máximos para el mes en los sectores de alimentación, bebidas y tabaco, bienes de equipo, sector automóvil, manufacturas de consumo y bienes de consumo duradero (párr.1-2).

Además, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2025) señala:

Las exportaciones alcanzaron los 3.047 millones de euros -82,56 % más que en 2022, lo que supera ampliamente a las importaciones, con un saldo comercial positivo de 1.567 millones. Los principales destinos fueron Alemania, Francia y Países Bajos, así como EE. UU., México, Reino Unido, Canadá y Japón. Estos datos reflejan el lugar destacado de España a nivel mundial en importación y exportación ecológica (párr. 5).

España presenta un elevado nivel de deuda pública, lo cual ha dificultado la capacidad de inversión en el sector educativo y en infraestructuras. La Cámara de Comercio de España (2025) menciona que:

Es importante acelerar la reducción del endeudamiento público. El elevado nivel de deuda pública que tiene España limita la capacidad para invertir en infraestructuras, educación y otras áreas vitales para el desarrollo a largo plazo. Además, la reducción del endeudamiento y la estabilización de las finanzas públicas mejoraría la confianza de los inversores y reduciría los costes de financiación a largo plazo, tanto para el Estado como para las empresas (párr. 12).

La población española posee el poder adquisitivo necesario para adquirir pitahaya, sin embargo, se observa un interés creciente en la fruta del dragón, debido al aumento de la demanda de productos saludables y exóticos. No obstante, su precio es más elevado que el de las frutas más comunes, lo que puede limitar su consumo en grandes cantidades. En la actualidad, el acceso a esta fruta es más sencillo gracias a la

producción nacional y al incremento de las importaciones, lo que genera una mayor estabilidad en los precios.

#### **4.6.3. Aspectos sociales**

España es un país caracterizado por su diversidad cultural y social; supera los 49 000 000 de habitantes y presenta una tendencia al envejecimiento de la población, debido a la baja natalidad y al aumento de la esperanza de vida. Además, se ha convertido en uno de los principales receptores de inmigrantes provenientes de África, Europa del Este y América Latina.

Asimismo, es un país considerado plurilingüe, además del castellano como lengua oficial, existen algunas comunidades donde se emplean otras lenguas con carácter cooficial, como el catalán, el euskera y el valenciano, entre otras. En cuanto a las familias, estas son el eje central de la vida social.

El desempleo constituye uno de los principales problemas sociales que afecta a la población juvenil en España e incide en sus posibilidades de crecimiento personal, profesional y formativo. La educación es obligatoria entre los 6 y los 16 años; el país cuenta con universidades muy reconocidas, así como con un amplio acceso a la formación superior. Sin embargo, persiste una elevada tasa de abandono escolar entre las personas jóvenes. Según la Comisión Europea (s. f.):

La situación demográfica de España, que supera los 49 millones de habitantes, se caracteriza por el envejecimiento de la población. El desempleo, otro de sus principales problemas sociales, afecta especialmente a las personas más jóvenes, e influye en sus posibilidades de emancipación. En cuanto a los movimientos

migratorios, España tiene un saldo positivo según los datos de 2024. España es un país plurilingüe donde, además del castellano como lengua oficial, existen en algunas comunidades autónomas otras lenguas con carácter cooficial: el catalán, el euskera, el gallego, el occitano (aranés) y el valenciano. Además, en España se hablan otras lenguas, como el asturiano, que, sin tener el estatus de lenguas cooficiales, sí cuentan con protección por parte del Estado (párr. 6-7).

El acceso al sistema público, que comprende instituciones, entidades y organismos que colaboran de manera interrelacionada para mejorar aspectos que se relacionan con la salud, desde la prevención hasta el tratamiento y la rehabilitación de enfermedades, es universal y público y se considera uno de los mejores del mundo.

La tendencia de consumo de la pitahaya en el mercado español presenta un crecimiento significativo. Su comercialización ha experimentado un aumento notable y el interés por esta fruta se centra en su imagen como alimento saludable y nutritivo, rico en antioxidantes, vitamina C y fibra. Esto ha producido en los consumidores una mayor consciencia sobre la salud a través de productos orgánicos y sostenibles, así como una diversificación en las formas de consumo, transformando la fruta fresca en jugos, barras energéticas, helados, entre otros, lo que impulsa la demanda.

#### **4.6.4. Aspectos tecnológicos**

España ha mostrado un avance notable en el ámbito tecnológico en los últimos años, aunque aún enfrenta retos en comparación con los países más innovadores de Europa. En términos de infraestructura digital, cuenta con una de las redes de fibra óptica

más grandes del mundo, lo que le ha permitido situarse a la vanguardia mundial en conectividad y facilidad de acceso a Internet de alta velocidad.

La transformación digital se ha convertido en un pilar para el desarrollo económico y social de muchos países, incluido España, que impulsa la digitalización de las empresas y los entes públicos presentes en su territorio mediante planes estratégicos nacionales que promueven el uso de la inteligencia artificial y la ciberseguridad.

El Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública de España (2024) indica:

Sin embargo, la transformación digital no solo implica la incorporación de nuevas tecnologías, sino también un cambio profundo en la forma en que las organizaciones operan y se relacionan con sus clientes, empleados y socios. En este contexto, España ha realizado importantes avances, situándose como uno de los países líderes en Europa en varios aspectos de la digitalización (párr. 2).

El Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública de España (2024) también señala:

Se espera que España alcance el 100% en prácticamente todos los indicadores para 2030. Para ello, el país tiene previsto asignar un presupuesto estimado de 26.700 millones de euros (1,8 % del PIB), sin tener en cuenta inversiones privadas. Esta hoja de ruta demuestra el compromiso para alcanzar los objetivos y metas de la Década Digital. Además de la inversión, para conseguir el objetivo, en el informe se recomienda focalizar esfuerzos en tres áreas: la adopción de tecnologías avanzadas (IA, análisis de datos, nube) por parte de pymes; la

digitalización y promoción del uso de servicios públicos; y la atracción y retención de especialistas TIC a través del diseño de planes de incentivos (párr. 9-10).

En cuanto a las energías limpias, España es uno de los países más destacados, ya que lidera en energía eólica y solar que se utilizan en la innovación tecnológica para mejorar los sistemas de generación y distribución. En el ámbito educativo y científico, se desarrollan proyectos de innovación, aunque persisten desafíos que se relacionan con la transparencia en la transferencia de conocimientos entre la investigación académica y el sector empresarial.

Para ingresar al mercado español, es fundamental considerar la aplicación de tecnologías avanzadas en los cultivos, incluidas las técnicas de fertilización, el riego de precisión y la gestión de aspectos climáticos, con el objetivo de aumentar la productividad y mejorar la calidad de la fruta. Asimismo, es necesario contar con el equipo adecuado para mantener la cosecha fresca durante el transporte, debido a que se trata de un producto delicado y sensible a los daños físicos, los cuales pueden alterar su composición y calidad. Además, el uso de plataformas digitales para la gestión y presentación de documentos constituye un aspecto relevante para cumplir con todos los requisitos establecidos.

#### **4.6.5. Aspectos ecológicos**

España es un país con una gran riqueza natural y diversidad ecológica, resultado de su clima variado, relieve y posición geográfica. Dispone de numerosos parques nacionales, reservas naturales y espacios protegidos, lo que la convierte en uno de los

países europeos con mayor territorio destinado a la conservación de la biodiversidad. El Ministerio para la Transformación Ecológica y el Reto Demográfico (s. f.) afirma:

España es uno de los países con mayor diversidad biológica de la Unión Europea debido, entre otros, a factores tales como su posición geográfica, su diversidad geológica, la gran variabilidad climática, orográfica y edáfica, la historia paleo biogeografía o la existencia de islas (párr. 1).

Además, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2025) señala:

España se sitúa como el mayor productor ecológico por superficie en la Unión Europea y sexto a nivel mundial según el último estudio de caracterización y proyección de la producción ecológica 2023 que ha elaborado el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Según estos datos, la producción ecológica alcanzó en 2023 los 4,94 millones de toneladas, lo que representa un aumento del 47,9 % con respecto al año anterior. Esta cifra se traduce en un valor de 5.962 millones de euros, con un crecimiento del 77,92 % respecto a 2022, lo que consolida este modelo como estratégico y sostenible (párr. 1-2).

Sin embargo, enfrenta retos ambientales, principalmente la desertificación, la escasez de agua y la contaminación atmosférica en áreas urbanas, así como la vulnerabilidad ante fenómenos extremos, tales como olas de calor, incendios forestales e inundaciones. España ha apostado con gran potencial por las energías renovables, siendo líder en energía eólica y solar en el ámbito europeo, como parte de la estrategia para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y el avance hacia un

modelo de desarrollo más sostenible. Cabe destacar que participa activamente en políticas ambientales enfocadas en la conservación de la biodiversidad, la economía circular y la lucha contra el cambio climático.

El ingreso al mercado español debe realizarse bajo estándares de cultivo sostenible, ya que estos son altamente valorados por los consumidores y por el mercado español en general. Es fundamental emplear técnicas agrícolas adecuadas a las condiciones agroclimáticas, así como reducir el uso de fertilizantes y pesticidas. Actualmente, España se enfoca en una producción basada en la sostenibilidad ambiental y en la calidad de los productos, con el objetivo de garantizar una mejor rentabilidad y disminuir el impacto ambiental.

#### **4.6.6. Aspectos legales**

El sistema jurídico de España es de derecho civil, con base en un conjunto de leyes y códigos con raíces en el derecho romano y comprende diversas ramas, entre las que se incluye la civil, penal, administrativa, mercantil, laboral y constitucional. Además, como miembro de la Unión Europea, España adapta parte de su normativa en sectores como el comercio, el ambiente, el resguardo de la información y los derechos laborales.

En el ámbito laboral, España dispone de una amplia regulación para proteger a los trabajadores, que incluye la implementación de leyes de igualdad de género y de protección contra la violencia de género, así como derechos sindicales, convenios colectivos y normativa sobre la prevención de riesgos laborales. En materia mercantil y empresarial, la normativa regula la creación y el funcionamiento de las empresas, la competencia, la fiscalización y la protección al consumidor. En los últimos años, se ha

reforzado la ley de transparencia, la lucha contra la corrupción y la protección de datos personales.

El Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España (2024) menciona:

La promoción de la igualdad entre mujeres y hombres constituye un rasgo distintivo y una regla interna de la acción exterior española. El II Plan Nacional de Derechos Humanos impulsa la lucha contra las desigualdades y la violencia de género dentro y fuera de nuestras fronteras, e incorpora numerosas medidas enmarcadas dentro de la Política Exterior Feminista. España participa de manera activa, dentro de la Unión Europea como del sistema de las Naciones Unidas, en la fijación de políticas y creación de instrumentos e instituciones de lucha contra la discriminación por razón de género, así como la defensa de los derechos de las mujeres y niñas (párr. 9-8).

En materia comercial, las regulaciones internas en España se supervisan por las autoridades estatales y autonómicas. Según el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa de España (s. f.):

La Constitución establece que la materia es competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas, pero el Estado interviene para establecer las bases y la coordinación de la planificación general de la actividad económica (artículo 149.1.13). Esto significa que le corresponde dictar principios generales y requisitos mínimos para evitar duplicidades innecesarias y garantizar el correcto desarrollo de la actividad comercial en todo el territorio español. El conjunto de

normas estatales y autonómicas relativas al comercio interior se recogen en el Código de Comercio Interior que se publica en Boletín Oficial del Estado (párr. 2-3).

Por otra parte, se determina que el régimen comercial de importaciones y exportaciones de España está conformado por diversos reglamentos comunitarios, según lo menciona el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa de España (2024):

El régimen comercial de importación y exportación de aplicación en el territorio español que forma parte del territorio aduanero comunitario (Península, Baleares y Canarias) viene determinado por la política comercial común, estando recogido en numerosos reglamentos comunitarios. Con carácter general puede definirse como un régimen libre, tanto en su vertiente importadora como exportadora. Como excepción a este principio básico, la normativa comunitaria contempla tres situaciones: Régimen de autorización, Régimen de vigilancia y Régimen de certificación (párr. 1).

La normativa española establece disposiciones específicas para una serie de productos, entre los que se incluyen: manzanas, cítricos, kiwis, lechugas, melocotones, peras, fresas, pimientos, uvas y tomates, entre otros. Estas disposiciones indican que se debe definir el producto, clasificarlo en categorías, determinar su peso, establecer sus características comerciales y, en algunos casos, proporcionar una lista no exhaustiva de variedades.

## 4.7. Análisis de la selección del mercado meta

Enseguida, se presentan la definición, el análisis y la aplicación de los principales criterios que deben considerarse para seleccionar el mercado idóneo para la internacionalización y comercialización de la pitahaya.

### 4.7.1. Selección del país

Este análisis resalta los aspectos y factores que respaldan la elección del mercado español como destino de internacionalización de la pitahaya de la empresa Reina Dragón. Se consideran las tendencias de consumo, las oportunidades comerciales, las exportaciones y las condiciones logísticas para favorecer la expansión de la pitahaya costarricense.

**Tabla 5**  
*Países con mayor PIB*

<b>País</b>	<b>PIB 2020</b>	<b>Crecimiento del PIB %</b>	<b>PIB 2025 proyectado (miles de millones)</b>
Estados Unidos	21.35 (Mil)	1.8 %	30.51 (Mil)
China	15.1 (Mil)	4 %	19.23 (Mil)
Alemania	3.94 (Mil)	0 %	4.74 (Mil)
España	1.29 (Mil)	2.5 %	1.8 (Mil)
Costa Rica	62.38 (ciento)	3.4 %	102.59 (Ciento)

Fuente: elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI (2024).

En la primera tabla, se utiliza el criterio del PIB con el objetivo de identificar aquellos países que se encuentran por encima del país de origen, Costa Rica, y del país de destino, España.

El PIB es un indicador macroeconómico que permite conocer el tamaño de la economía de un país y mide el valor monetario de los bienes y servicios que produce una nación en un período determinado. Es decir, constituye una forma de valorar la capacidad productiva de un Estado. De acuerdo con las cifras presentadas en la Tabla 5, España constituye un mercado objetivo atractivo para Costa Rica.

**Tabla 6**  
*PIB per cápita*

País	PIB per cápita (USD)
Estados Unidos	85,810
Alemania	53,000
España	34,045
Costa Rica	14,867
China	12,556

Fuente: elaboración propia con base en la información consultada en el FMI (2024).

Esta tabla muestra el ingreso promedio por persona en cada nación. Como se observa, Estados Unidos presenta el PIB per cápita más alto, seguido por Alemania, España, Costa Rica y, finalmente, China. Esto se debe a su gran población, aunque también existe desigualdad en la distribución de los ingresos.

Esta información es valiosa de considerar, ya que como se puede observar, España supera en gran medida el PIB per cápita en comparación con Costa Rica, lo que sugiere datos atractivos para la comercialización de este producto en España.

**Tabla 7**  
*Salario promedio mensual*

País	Salario medio (USD)
Estados Unidos	5,456
Alemania	4,5000
España	2,500
Costa Rica	2,157
China	1,083

Fuente: elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI (2024).

Esta tabla presenta los ingresos mensuales promedio estimados para los países. Estados Unidos ocupa el primer lugar, seguido por Alemania, España, Costa Rica y China. Este último debido a que posee un salario promedio más bajo, relacionado con su nivel de desarrollo y la estructura laboral. Con estos datos se comprueba que el salario promedio mensual de Costa Rica es considerablemente robusto en comparación con el de los demás países.

**Tabla 8**  
*Razones del consumo de la pitahaya*

País	Razones del consumo de la pitahaya
Estados Unidos	- Popularidad en las dietas saludables, keto y veganas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporta fibra, antioxidantes y vitamina C.</li> <li>- Es una fruta exótica que aporta estatus y es tendencia en las redes sociales.</li> </ul>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo en restaurantes <i>gourmet</i>, bares de jugos y tiendas bio.</li> <li>- Es una fruta atractiva por el bajo índice calórico y los beneficios para la digestión.</li> <li>- Interés por alimentos orgánicos y sostenibles.</li> </ul>
España	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia en la gastronomía fusión (latina y asiática).</li> <li>- Uso en repostería, heladería y coctelería.</li> <li>- Creciente consciencia de la alimentación saludable.</li> </ul>
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo relacionado con la producción local.</li> <li>- Uso en batidos, jugos naturales y ensaladas tropicales.</li> <li>- Alta valoración por sus propiedades digestivas y antioxidantes.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta fruta es parte de la cultura y de la medicina tradicional.</li> <li>- Es simbolismo de buena suerte.</li> <li>- Se utiliza en platos festivos, postres e infusiones.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de la información consultada en la National Library of Medicine (2024).

La pitahaya ha logrado posicionarse en diversos mercados gracias a los beneficios que ofrece para la salud y su versatilidad, sin embargo, las motivaciones de consumo varían según el país. En Estados Unidos, predomina su asociación con dietas saludables, keto y veganas, donde se valora el aporte de antioxidantes, fibra y vitamina

C. En Alemania, el consumo se concentra en tiendas orgánicas o espacios *gourmet*, que impulsa la búsqueda de productos bajos en calorías, sostenibles y con propiedades digestivas. En España, el crecimiento de su consumo se debe a la fusión gastronómica y a su incorporación en heladería, repostería y coctelería, junto con una mayor consciencia sobre la alimentación saludable. En Costa Rica, su consumo se relaciona con el orgullo por la producción local y su uso en jugos, batidos y ensaladas tropicales. Finalmente, en China, la pitahaya se utiliza no solo por sus beneficios nutricionales, sino también por su presencia en platos festivos, en la medicina tradicional y por su simbolismo cultural de buena suerte.

**Tabla 9**

*Mayores productores en el mundo (del producto que se comercializará)*

País	Porcentaje de producción
Vietnam	50 %
China	20 %-25 %
Indonesia	10 %-15 %
España	1 %
Costa Rica	1 %

Fuente: elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI (2024).

Vietnam lidera la producción mundial con más del 50 %, seguido de China e Indonesia. En último lugar, se encuentran España y Costa Rica, cuya producción es menor, pero está en crecimiento. La producción global de pitahaya es estacional y depende del ciclo productivo de la planta.

**Tabla 10***Mayores exportaciones de Costa Rica a España (mercado meta)*

Exporta Costa Rica:	País
Frutas tropicales Plátanos Instrumentos médicos Plantas ornamentales Concentrados de frutas	España

Fuente: elaboración propia a partir de la información consultada en OEC (2024).

Esta tabla demuestra que las principales exportaciones de Costa Rica a España son frutas tropicales, plátanos, instrumentos médicos, plantas ornamentales y concentrados de frutas.

**Tabla 11***Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas*

País	Ventaja competitiva	Ventaja comparativa	Ventaja absoluta
Estados Unidos	Posee liderazgo en tecnología e innovación (Silicon Valley, capital global)	Exportación de productos agrícolas en abundancia y con eficiencia.	Alta producción en maíz y soja.
China	Gran capacidad en manufacturas, bajos costos y gran eficiencia en producción de electrónicos y textiles.	En textiles y electrónicos.	Mayor producción mundial de textiles y acero.
España	Producción de energía barata por transición renovable. Además, liderazgo turístico y agroalimentario.	Automóviles y productos agroalimentarios.	Producción de aceite de oliva y vino.

Costa Rica	Marca país reconocida mundialmente por sostenibilidad y su calidad en turismo ecológico.	Café, banano y piña por su clima y los recursos eficientes.	Alta productividad de banano y piña en el ámbito mundial.
------------	--	---	---

Fuente: elaboración propia con base en la bibliografía consultada (2025).

El cuadro presenta la comparación de las ventajas competitiva, comparativa y absoluta entre cinco países: Estados Unidos, China, España y Costa Rica, en relación con el contexto económico y comercial internacional.

En la columna de ventaja competitiva se muestran características institucionales, estructurales o de innovación que destacan de cada país, como el liderazgo económico de Estados Unidos, la capacidad en manufactura de China, la producción de energía de España y la marca país en Costa Rica.

La columna de ventaja comparativa presenta sectores o productos específicos que los países producen a un menor costo de oportunidad. Por ejemplo, los productos agrícolas de Estados Unidos, los textiles de China, los automóviles de España y el café de Costa Rica.

Para finalizar, la columna de ventaja absoluta identifica los sectores en los que los países son líderes indiscutibles en productividad o volumen, como ocurre con el maíz en Estados Unidos, los textiles y el acero en China, el aceite de oliva en España y el banano y la piña en Costa Rica.

**Tabla 12***Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en el país seleccionado*

País	Tendencias de consumo	Comportamiento del consumidor
España	Popularidad adquirida en redes sociales. Por su versatilidad de su valor nutricional, por concentración de vitamina C, fibra y antioxidantes.	Auge en el consumo de pitahaya por su imagen atractiva y exótica, sus beneficios para la salud humana y la popularidad en redes sociales entre la población joven.

Fuente: elaboración propia con base en la bibliografía consultada (2025).

En la Tabla 12 se presentan las tendencias de mercado y el comportamiento del consumidor en España con respecto a la pitahaya.

Las tendencias de consumo están influenciadas por la popularidad que ha alcanzado la fruta en redes sociales, así como por el alto valor nutricional de la pitahaya, que incluye antioxidantes, vitamina C y fibra. Estos factores contribuyen a un aumento en el consumo del producto en España.

El comportamiento del consumidor está influenciado por factores como la apariencia exótica de la fruta, que motiva a probarla y descubrir su sabor. Además, en las redes sociales se promueve el consumo de pitahaya debido a su valor nutricional, así como a su consideración como un alimento saludable y versátil.

La selección de España como mercado meta para comercializar la pitahaya se fundamenta en los criterios económicos y de consumo presentados en los cuadros analizados. Se observa que el país seleccionado posee un PIB y un PIB per cápita superiores a los de Costa Rica, lo que indica un mayor poder adquisitivo y una capacidad de consumo favorable para productos de alto valor y exóticos, como la pitahaya.

Asimismo, se evidencia que el salario promedio mensual es elevado y que existe un segmento de consumidores dispuesto a pagar por esta fruta.

Adicionalmente, en España aumentó la demanda de frutas exóticas y productos saludables, impulsada por el interés de los consumidores en adquirir alimentos sostenibles y nutritivos. Esta situación genera una oportunidad para ofertas diferenciadas y de alta calidad. Además, de los tratados de libre comercio entre los países, lo que facilita la entrada y comercialización de la pitahaya costarricense en el mercado español. Estas condiciones propician un ambiente ideal para que la empresa Reina Dragón pueda internacionalizarse y posicionarse con éxito en España.

La ciudad que se seleccionó para llevar a cabo este proceso de internacionalización es Barcelona, en especial debido a su accesibilidad, ya que cuenta con un puerto altamente reconocido y de gran capacidad. Se trata de una zona costera con clima mediterráneo, donde las personas prefieren productos diferenciados y exóticos, tanto en jugo como en fruta fresca.

## **CAPÍTULO V.**

### **PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta de internacionalización de la empresa Reina Dragón S. A. para comercializar pitahaya en el mercado español, la cual se fundamenta en los resultados previos y en la integración de aspectos clave que garantizan su competitividad y sostenibilidad en el ámbito internacional. Enseguida, se detallan los puntos clave que se incluyen.

#### **5.1. Aspectos generales del país meta**

##### ***5.1.1. Breve descripción del producto***

Reina Dragón S. A. se encuentra ubicada en Carrillo, Guanacaste. Esta empresa produce pitahaya, también conocida como fruta del dragón, dirigida al segmento de productos de alta gama. La pitahaya se caracteriza por su alto perfil nutricional, rico en antioxidantes, fibras y vitaminas y se posiciona como una fruta exótica de valor agregado para los consumidores interesados en la salud y en las tendencias *premium*.

Desde sus inicios como un emprendimiento familiar con 20 plantas, la empresa ha crecido hasta operar cultivos a gran escala. Ha implementado prácticas agrícolas avanzadas, tales como sistemas de trazabilidad, agricultura 4.0 y riego controlado, con un enfoque en la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono. Estas prácticas han sido respaldadas por reconocimientos y certificaciones como Global GAP, Bandera Azul y buenas prácticas agrícolas del MAG.

### **5.1.2. Objetivo de la internacionalización**

El objetivo consiste en diseñar un plan para la internacionalización y comercialización de la pitahaya en el mercado español, lo que garantiza la competitividad de la empresa frente a productos, tanto locales como internacionales. Este plan contempla las certificaciones de calidad europeas, el cumplimiento de normativas fitosanitarias y el fortalecimiento de la logística de exportación. Lo anterior tiene el fin de asegurar la trazabilidad y frescura del producto. La empresa espera consolidar su madurez comercial, operativa y administrativa, incrementar la rentabilidad y aumentar el reconocimiento de su marca.

### **5.1.3. País objetivo**

En España se observa una demanda creciente de frutas exóticas y productos saludables, impulsada por el interés de los consumidores en alimentos sostenibles y nutritivos. Esto genera una oportunidad para ofertas diferenciadas y de alta calidad. El poder adquisitivo y el nivel de ingreso en el mercado español permiten la comercialización de la pitahaya.

Este país representa un mercado estratégico y atractivo para la internacionalización de la empresa Reina Dragón; la población, la infraestructura logística, la dinámica de consumo y las condiciones favorables derivadas de los acuerdos comerciales se alinean con la propuesta de esta compañía.

## **5.2. Análisis del mercado internacional**

### **5.2.1. Estudio del país o región destino**

España es un país situado en el suroeste de Europa, en la península ibérica y es una de las naciones más extensas del continente. Limita al norte con Francia y Andorra, al oeste con Portugal y al sur y al este con el mar Mediterráneo y el océano Atlántico. Su capital es Madrid, ciudad que constituye un centro político, económico y cultural de gran relevancia para la nación.

España tiene una historia extensa que abarca períodos de gran influencia romana, visigoda, musulmana y cristiana, lo que ha dejado una huella en su patrimonio cultural y en sus costumbres.

La economía española es una de las principales de la Unión Europea y se sustenta principalmente en sectores como el turismo, la industria manufacturera, la agricultura y los servicios. El turismo destaca, ya que España es uno de los destinos más visitados del mundo debido a su clima, cultura, gastronomía y patrimonio artístico. En el ámbito económico resalta también su integración en la zona euro y su participación en el comercio internacional, siendo un exportador relevante de productos como alimentos, vehículos y maquinaria.

España es una democracia con monarquía parlamentaria que posee un sistema descentralizado, el cual otorga una considerable autonomía a sus comunidades autónomas, como Cataluña, País Vasco y Andalucía. Este modelo político facilitó una gestión más adecuada de la diversidad cultural y lingüística del país. No obstante,

también ha provocado tensiones políticas y debates en torno a la posible independencia y al autogobierno.

Culturalmente, España posee un rico legado en las artes, la música, la literatura y el cine. Figuras mundialmente reconocidas, como Picasso, Cervantes o Almodóvar, destacan en estos ámbitos. Además, eventos como la Semana Santa, las fiestas de San Fermín o la Tomatina contribuyen a una identidad muy reconocida en el ámbito internacional.

### **5.2.2. *Tamaño del mercado y tendencias***

El mercado de la pitahaya en España presenta un tamaño atractivo debido al auge de popularidad que han adquirido las frutas exóticas y los productos saludables, impulsado principalmente por un grupo de consumidores que busca alimentos nutritivos, naturales y con valor agregado.

La tendencia de consumo en España está influida por factores como las tendencias en redes sociales y la concientización sobre una alimentación más saludable. Esto ha producido la diversificación de las formas de consumir un producto, lo que incluye derivados como jugos, barras energéticas o yogures elaborados con pitahaya.

El mercado español cuenta con la capacidad y una infraestructura sólida para la importación y distribución de productos agrícolas, lo que favorece la entrada de la pitahaya costarricense con altos estándares de calidad. La demanda potencial se refleja en el crecimiento y en tendencias que valoran la sostenibilidad, la calidad certificada y productos con historia y origen claros, factores que Reina Dragón puede aprovechar como una oportunidad para ingresar al mercado español.

### **5.2.3. Competencia local e internacional**

En España, la producción de pitahaya ha experimentado un rápido crecimiento, según indica Atenagra S. L. (2025):

El clima mediterráneo se está convirtiendo en el entorno ideal para el cultivo de la pitaya en España. Aunque su producción se inició en Canarias y Málaga, ahora se ha extendido por Almería, Murcia y por el Levante valenciano. Recientemente, se están plantando en invernaderos en el interior peninsular, adaptándose así a climas más fríos (párr. 2).

Las empresas que producen en estas áreas aprovechan las condiciones climáticas mediterráneas para cultivar fruta, lo que constituye una competencia directa para los productos importados.

En el ámbito internacional, España importa pitahaya principalmente de América Latina y Asia y se destacan países como Vietnam, China, Indonesia, Panamá, Perú y Ecuador. Esto implica que Reina Dragón S. A. enfrenta competencia no solo de los productores españoles, sino también de exportadores globales que se destacan en términos de volumen y precio, especialmente en un segmento *premium* que exige calidad y frescura.

Sin embargo, el mercado de la pitahaya en España se encuentra en constante expansión, con una alta tasa de crecimiento anual y un aumento sostenido en el consumo y la comercialización. Esto genera una oportunidad para empresas extranjeras, como Reina Dragón, que pueden diferenciarse por la calidad, el origen exótico de la fruta, su

producción orgánica o mediante acuerdos estratégicos con distribuidores y clientes clave.

#### **5.2.4. Perfil del consumidor**

El perfil del consumidor en España se caracteriza por un interés en frutas de apariencia exótica y alto valor nutricional, impulsado principalmente por personas que buscan una vida más saludable y equilibrada. Estos consumidores valoran la pitahaya por sus propiedades antioxidantes, su contenido de fibra y su bajo aporte calórico, lo que la convierte en un superalimento en tendencia.

Esta fruta se integra cada vez más en dietas equilibradas y una parte de la población también la consume por recomendación médica para mejorar la digestión o regular los niveles de azúcar en la sangre.

Los consumidores españoles que adquieren pitahaya pertenecen principalmente a segmentos urbanos de clase media y alta, con acceso a supermercados y tiendas que ofrecen una amplia variedad de productos. Este grupo se compone de las personas jóvenes y adultas dispuestas a pagar un precio más elevado por productos frescos, sostenibles y de calidad.

La disponibilidad constante del producto, un empaque visualmente atractivo y la información sobre sus beneficios para la salud son factores que motivan la compra y la repetición del consumo. Además, existe un creciente interés en productos derivados de la pitahaya, como suplementos o bebidas, aunque su popularidad aún se limita.

**Tabla 13**  
*Perfil del consumidor*

Variables	Categorías	Descripción
Demografía	Edad	Principalmente jóvenes y adultos.
	Género	Cualquier género.
	Nivel educativo	Generalmente medio y alto, aunque no hay limitaciones.
	Estado civil	Sin especificar.
Geografía	País	España.
	Ciudad	Barcelona.
	Zona urbana/ rural	Predominantemente urbana.
Socioeconomía	Nivel de ingresos	Clase media y alta, con la solvencia para pagar productos <i>premium</i> .
	Ocupación	Ocupaciones diversas, segmentada en consumidores con estilos de vida saludables y equilibrados.
Psicografía	Estilo de vida	Saludable, consciente del bienestar, con interés en productos sostenibles y naturales.
	Valores	Nutrición, sostenibilidad, calidad de vida.

	Intereses	Alimentación saludable, superalimentos, innovaciones en consumo, productos exóticos y en tendencia.
Conducta	Hábitos de compra	Compras en supermercados y en tiendas con variedad de productos diferenciados y exóticos.
	Fidelidad a marcas	Se busca calidad de producto, confianza con el proveedor.
	Uso de productos	Consumo fresco y también en derivados como jugos y barras energéticas.

### 5.3. Estrategias de adaptación del producto

#### 5.3.1. Cambios necesarios en el producto

Para la internacionalización de la pitahaya en el caso de la empresa Reina Dragón, es necesario adaptar el producto a las exigencias españolas, principalmente en tres aspectos fundamentales: el idioma del etiquetado, el empaque y las normas sanitarias y fitosanitarias.

En cuanto al idioma de las etiquetas, toda la información relativa a la denominación del producto, el país de origen, la conservación, la fecha de caducidad y los datos del exportador debe presentarse en español de España.

Por otra parte, en el caso de los empaques, estos deben ser resistentes y mantener la cadena de frío cuando sea necesario. Además, se recomienda utilizar

materiales reciclables o biodegradables que mejoren su imagen en sostenibilidad. Asimismo, es necesario incluir los códigos de trazabilidad, los lotes, el peso neto y los logotipos de las certificaciones correspondientes.

La pitahaya debe cumplir con los estándares establecidos por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), en específico en lo referente a los límites de residuos de pesticidas, el cumplimiento de todas las medidas higiénicas y las normas de transporte para frutas frescas.

### **5.3.2. Certificaciones o regulaciones locales**

En la exportación de pitahaya al mercado de España, Reina Dragón debe contar con diversas certificaciones y registros que respalden la calidad e inocuidad del producto. Entre ellas se destacan: el certificado fitosanitario de exportación, emitido por el Servicio Fitosanitario del Estado de Costa Rica; Global GAP y buenas prácticas agrícolas (BPA), los cuales garantizan procesos sostenibles y seguros, así como el cumplimiento del Reglamento (CE) 178/2002 del Parlamento Europeo, que establece los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria para la fijación de procedimientos relativos a la trazabilidad y seguridad alimentaria en España.

En cuanto a los casos de exportación de productos con valor agregado, como la pitahaya deshidratada o congelada, se deben incorporar sistemas de inocuidad, tales como el análisis de peligros y puntos de control críticos (HACCP) o la Norma ISO 22000, los cuales son altamente valorados en el mercado español.

### **5.3.3. Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación de Reina Dragón debe centrarse en aspectos únicos que fortalezcan su posicionamiento en el mercado español; entre ellos se destacan:

Se debe mencionar el origen y la sostenibilidad, resaltando a Costa Rica como un país líder en agricultura responsable 4.0 y carbono positivo, con el fin de potenciar su imagen como producto *premium* y responsable con el ambiente. Otro aspecto relevante es destacar las propiedades nutritivas, el sabor característico y la frescura de la pitahaya costarricense, como respuesta a la tendencia de consumo saludable. Asimismo, es fundamental aprovechar su historia de emprendimiento familiar, compromiso social e innovación tecnológica para establecer una conexión con distribuidores y consumidores que valoran productos con propósito, calidad y trazabilidad.

## **5.4. Estrategia de precios**

### **5.4.1. Comparación con precios locales**

En el análisis de precios de la pitahaya se identifica que, en el mercado español, su valor de venta al consumidor oscila entre €6 y €9 por kilogramo, según la temporada, la zona o región y el tipo de presentación, ya sea fruta fresca, refrigerada o productos derivados. En Costa Rica, el precio local de la pitahaya fresca se sitúa en un rango aproximado de ₡2.500 a ₡3.500 por kilogramo, lo que equivale a €4–€5, de acuerdo con el tipo de cambio promedio estimado para 2025.

Esta diferencia puede constituir una ventaja para la exportación, ya que el precio español es hasta un 60 % más alto que el valor costarricense, incluso considerando los

costos logísticos necesarios para su traslado y el embalaje adecuado en caso de requerir la cadena de frío. Además, el acuerdo comercial entre Centroamérica y la Unión Europea permite la eliminación de aranceles, lo que reduce los gastos logísticos en el precio final y aumenta la competitividad del producto costarricense frente a la producción local española y la importación de otros países.

Todo esto beneficia a la empresa Reina Dragón, ya que puede enfocar su propuesta en una relación calidad-precio atractiva para distribuidores y consumidores europeos, gracias a la fruta de calidad certificada, el cultivo sostenible y los precios competitivos.

#### **5.4.2. Costos de exportación, aranceles e impuestos**

La exportación de pitahaya desde Costa Rica hacia Barcelona, España, implica costos directos e indirectos asociados al proceso logístico, el transporte, las certificaciones y el cumplimiento de las normas internacionales. Entre los principales costos de exportación se incluyen:

Costos de producción y empaque: preparación, selección y clasificación de la pitahaya, uso de materiales biodegradables y resistentes, etiquetado en idioma español, así como el cumplimiento de certificaciones como Global GAP y BPA y requisitos de trazabilidad.

Transporte interno y externo: traslado, desde la empresa Reina Dragón hasta el puerto de embarque, así como el envío internacional. Para productos perecederos como la pitahaya, el transporte aéreo es el que más se utiliza, mientras que el

marítimo resulta más económico, pero es menos viable debido a los tiempos de entrega.

Certificaciones y trámites: la emisión del certificado fitosanitario de exportación, la gestión documental, los costos de inspección ante Procomer y los seguros de carga.

En cuanto a los aranceles, la empresa se beneficia del Acuerdo de la Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), el cual elimina completamente los aranceles para productos agroalimentarios, como la pitahaya, que cumplen con las normas de origen establecidas. Es decir, el ingreso de la fruta a territorio español está exento de impuestos aduaneros.

En relación con los impuestos, las operaciones dentro de la Unión Europea están sujetas al impuesto al valor agregado (IVA) español, que para las frutas frescas es del 4 %, ya que corresponde al tipo reducido. Este impuesto debe ser asumido por el importador o distribuidor en destino y no por la empresa exportadora en Costa Rica.

Los principales gastos corresponden a los seguros, la logística de transporte y las certificaciones necesarias para garantizar la seguridad alimentaria y la trazabilidad del producto, elementos clave para acceder exitosamente al mercado europeo.

**Tabla 14***Costos estimados por kilogramo de pitahaya exportada a España*

<b>Concepto</b>	<b>Costo estimado (USD/kg)</b>	<b>Observaciones</b>
Producción y empaque	1,50 – 2,00	Incluye selección, lavado, clasificación, embalaje y etiquetado
Transporte interno (finca-puerto/aeropuerto)	0,50 – 0,80	Transporte refrigerado para mantener fresca
Transporte internacional (marítimo)	1,50 – 2,00	Alternativa aérea: 3,00 – 3,50 USD/kg
Certificaciones y trámites	0,20 – 0,40	Certificados fitosanitarios, inspección y gestión documental
Seguro de carga	0,10 – 0,20	Protección contra pérdidas o daños durante el transporte
<b>Costo total estimado por kg</b>	<b>5,30 – 6,90</b>	Suma aproximada de todos los costos directos

**5.4.3. Política de descuentos o promociones**

Con respecto a las políticas de descuento y promociones de la empresa Reina Dragón, estas se plantean como una herramienta estratégica para incentivar la demanda, fortalecer la relación con los distribuidores y, asimismo, posicionar la pitahaya costarricense en el mercado español.

Primero, se propone establecer descuentos por volumen, los cuales otorgarán precios mejorados a mayoristas, supermercados y distribuidores que realicen compras superiores a 1.000 kg por pedido. Con esta medida se busca fomentar la adquisición en mayores cantidades y garantizar una rotación constante del producto, lo que evita su estancamiento y pérdida.

Adicionalmente, se recomienda implementar promociones, en especial durante los períodos de mayor consumo de frutas exóticas en Europa, como la primavera y el verano, así como en fechas clave, tales como ferias gastronómicas o festivales de productos saludables. En estas campañas, se pueden incluir ofertas temporales, envíos gratuitos o paquetes promocionales que combinen pitahaya fresca con productos derivados, por ejemplo, deshidratados o bebidas a base de pitahaya.

Asimismo, se sugiere desarrollar alianzas comerciales con distribuidores y tiendas especializadas para llevar a cabo degustaciones, ofrecer descuentos de introducción y distribuir cupones digitales que permitan a los consumidores conocer el producto, lo que genera la fidelización y el reconocimiento de la empresa.

Para la implementación de estas políticas de descuento y promociones, Reina Dragón debe mantener el equilibrio entre competitividad y rentabilidad. Lo anterior tiene el fin de asegurar que estas acciones de mercadeo no afecten la calidad ni el posicionamiento *premium* de la empresa.

## **5.5. Estrategias de canales de distribución**

### **5.5.1. Socios locales, distribuidores o agentes**

Los socios locales, distribuidores y agentes constituyen una parte fundamental para el desempeño adecuado del proceso de internacionalización de una empresa como Reina Dragón, ya que facilitan la entrada y expansión en mercados extranjeros. Estos actores poseen un conocimiento profundo del mercado local y de su funcionamiento, lo que contribuye a adaptar la oferta a las preferencias de los consumidores. En el caso de productos perecederos, como la pitahaya, la colaboración con socios locales permite

garantizar la frescura, la trazabilidad y una distribución eficiente hasta los puntos de venta.

Para una empresa exportadora como Reina Dragón, establecer relaciones sólidas y duraderas con distribuidores y agentes locales resulta fundamental para obtener y mantener la confianza del mercado y de los consumidores. Estos intermediarios disponen de acceso a redes de venta consolidadas y a canales logísticos especializados que garantizan la adecuada llegada del producto. Además, de facilitar la obtención de condiciones favorables en las negociaciones.

Asimismo, puede existir un beneficio para Reina Dragón debido a la experiencia que poseen sus socios en España en temas regulatorios, *marketing* y posicionamiento, lo que reduce posibles riesgos y acelera la adaptación del producto en el mercado.

Los distribuidores y agentes también favorecen la diversificación de los canales de comercialización, como la venta directa y el comercio electrónico (*e-commerce*) y se adaptan a las tendencias actuales del mercado y al comportamiento del consumidor. Los socios locales están conformados por distribuidores, como Hipermercado Carrefour, Supermercados Mercadona y Carrefour Market.

### **5.5.2. Venta directa vs. e-commerce**

La venta directa y el *e-commerce* son canales de distribución comercial que presentan características y ventajas diferenciadas. La venta directa implica que la empresa establece una relación personal con el cliente, ya sea consumidor final o intermediario, lo que permite mantener un mejor control sobre el proceso comercial. Este

método facilita construir lazos de confianza con el distribuidor y posibilita obtener retroalimentación inmediata del mercado.

Por otra parte, el *e-commerce* constituye una forma moderna y eficaz de llegar a un público mucho más amplio, sin limitaciones geográficas ni restricciones horarias, ya que la tienda en línea permanece disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esta modalidad resulta ventajosa para productos que pueden enviarse fácilmente y para mercados extranjeros en los que la empresa no cuenta con presencia física o representantes.

El *e-commerce* ofrece flexibilidad y permite recopilar datos para analizar el comportamiento del consumidor y personalizar las estrategias de *marketing*, con una inversión inicial menor en comparación con el costo que implica establecer tiendas físicas y asumir todos los gastos asociados.

Sin embargo, cada modalidad presenta desventajas. La venta directa exige una mayor inversión económica, así como costos asociados al personal, la logística y la gestión de relaciones comerciales. Además, puede estar limitada en cuanto al alcance geográfico. Por otra parte, el *e-commerce* enfrenta desafíos logísticos, como el manejo de envíos internacionales, la garantía de la calidad del producto durante el tránsito y el cumplimiento de las normativas locales de importación y protección al consumidor.

Es importante destacar que el *e-commerce* solo aplica cuando el producto ya se encuentra en España, debido a la complejidad logística que implica la naturaleza perecedera de la fruta, así como al hecho de que la cantidad solicitada es proporcional a la inversión necesaria para transportar el producto, desde su origen hasta su destino.

### **5.5.3. Logística y transporte**

El proceso de exportación de productos perecederos, como la pitahaya, constituye un elemento fundamental para garantizar que la calidad y frescura de la fruta se mantengan óptimas, desde su lugar de origen hasta su destino final.

Este proceso comienza con la recolección adecuada y cuidadosa de la fruta, seguida de su almacenamiento temporal en los centros de acopio, donde se mantienen temperaturas controladas para prolongar su vida útil. Una gestión adecuada del almacenamiento resulta fundamental para evitar que la manipulación o agentes externos dañen el producto.

El transporte interno en Costa Rica se realiza, por lo general, mediante vehículos acondicionados para productos perecederos, como camiones o contenedores refrigerados, que trasladan la pitahaya, desde los campos o centros de acopio hasta el puerto aéreo o marítimo de carga. En cuanto al transporte internacional, el medio que más se utiliza es el aéreo, debido a la rapidez necesaria para llegar al mercado objetivo. Es común que el tiempo de entrega sea de aproximadamente tres días, ya que el transporte marítimo, aunque más económico, implica un tiempo de traslado considerablemente mayor, lo que puede poner en riesgo la calidad del producto.

Durante este proceso logístico, es necesario obtener una serie de trámites y documentos obligatorios, tales como certificados fitosanitarios, certificados de origen, facturas comerciales, listas de empaque y conocimientos de embarque, los cuales garantizan que el producto cumple con las normativas del país importador y facilitan la liberación aduanera. Además, se debe cumplir con los términos establecidos en el

contrato de compraventa internacional, lo que puede implicar diversos requerimientos adicionales.

## **5.6. Estrategia de marketing internacional**

### **5.6.1. Posicionamiento de marca**

**5.6.1.1. Análisis del mercado objetivo.** El mercado español evidencia una apertura progresiva hacia el consumo de estas frutas saludables y exóticas, impulsada por las tendencias globales que se relacionan con el bienestar, la conciencia ambiental y la alimentación natural. Esta fruta se posiciona como una opción atractiva para los consumidores de nivel socioeconómico medio y alto. El segmento incluye a consumidores jóvenes y adultos, quienes muestran interés en la gastronomía innovadora, la nutrición, los restaurantes *gourmet* y los supermercados orgánicos y *premium*.

**5.6.1.2. Propuesta de valor diferenciada.** La propuesta de esta empresa debe centrarse especialmente en tres aspectos: trazabilidad, producción sostenible y calidad *premium*. El origen costarricense de la pitahaya representa una ventaja competitiva, ya que el país se reconoce por su compromiso con la sostenibilidad y sus altos estándares agrícolas. **Posicionamiento verbal y visual.** El posicionamiento verbal debe ser directo, claro y enfatizar lo exótico, la frescura y lo saludable del producto. Por otra parte, el posicionamiento visual debe presentar un diseño minimalista y moderno. El empaque puede incluir información relevante, como certificaciones, país de origen y un código QR que ofrezca recetas, trazabilidad del producto u otro contenido de valor. **Adaptación cultural.** Para lograr una conexión especial y auténtica con los consumidores españoles

es fundamental adaptar los mensajes a la cultura local. Esto implica utilizar el español europeo en los materiales promocionales y evitar las expresiones propias del español latinoamericano, ya que pueden generar confusión. Asimismo, se deben emplear referencias narrativas y visuales que resulten cercanas al estilo de vida español, que se relacionan con sus hábitos de consumo y sus prácticas de alimentación saludables. ***Campañas publicitarias adaptadas al mercado***

**5.6.2.1. Investigación cultural y de consumo local.** Antes de implementar las campañas publicitarias es importante comprender las percepciones locales y los hábitos de consumo. En España, los consumidores prefieren las frutas exóticas durante las temporadas cálidas, cuando la demanda de productos saludables y refrescantes aumenta. Además, se debe tener en cuenta que las personas consumidoras están cada vez más informadas y exigen marcas con responsabilidad ambiental y social. **Elección de formatos y medios de gran impacto.** En el ámbito digital, las plataformas más efectivas son Instagram, Google Ads, TikTok y Facebook, donde es posible segmentar audiencias interesadas en nutrición, salud y gastronomía. Además, se pueden organizar degustaciones en los puntos de venta, establecer colaboraciones con restaurantes y participar en ferias como Fruit Attraction, lo que permite que el consumidor se acerque al producto y genere experiencias memorables. **Temporalidad.** Las campañas deben ajustarse al calendario de mayor consumo de frutas exóticas y frescas en el mercado español, que corresponde a las temporadas de primavera y verano, las cuales pueden utilizarse para intensificar la promoción. Además, es posible aprovechar un mes clave como enero, cuando los consumidores adoptan hábitos más saludables después de las festividades. ***Redes sociales y medios locales***

Las redes sociales y los medios locales son fundamentales para posicionar la pitahaya en el mercado español, ya que permiten establecer una conexión, tanto con los consumidores como con los socios comerciales. Por ende, plataformas como Instagram, Google Ads, TikTok o Facebook constituyen herramientas clave que generan visibilidad.

Para fortalecer el uso de estas plataformas, se pueden complementar con la participación de *influencers*, nutricionistas españoles o chefs, quienes aportan credibilidad y cercanía al producto. Además, es recomendable contar con apariciones en revistas gastronómicas, festivales de alimentación o programas de cocina.

### **5.7. Estrategia de análisis de riesgos**

La implementación de una estrategia de análisis de riesgos es fundamental para el éxito en la internacionalización de Reina Dragón, ya que permite identificar, evaluar y mitigar las amenazas que pueden afectar su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado español. Esta estrategia debe abordar los riesgos operacionales, logísticos y aquellos derivados del entorno competitivo.

En cuanto a los riesgos logísticos, es importante considerar que la pitahaya es una fruta perecedera que puede sufrir daños como resultado de retrasos en su traslado, lo que ocasiona costos significativos. Por esto, es esencial asegurar su calidad y frescura, desde el origen hasta el destino. Se requiere contratar seguros de transporte internacional que cubran daños, pérdidas o retrasos, así como trabajar con una logística bien coordinada que garantice la trazabilidad, los tiempos de entrega y los protocolos de contingencia.

Asimismo, el riesgo comercial y competitivo constituye un factor vital que impulsa la innovación y la eficiencia de la empresa. El mercado español de frutas exóticas es altamente competitivo, debido a la fuerte rivalidad entre proveedores locales e importadores, lo que exige diferenciación y genera presión sobre los precios y la calidad. Por esto, es fundamental mantener certificaciones como Global GAP y buenas prácticas agrícolas, con el objetivo de destacar la calidad y sostenibilidad del producto, así como estar atentos a las tendencias de consumo y a las estrategias de los competidores para ajustar las campañas de *marketing* y mejorar los precios. Reina Dragón debe aprovechar su ventaja competitiva basada en la innovación tecnológica, la sostenibilidad, la trazabilidad y certificaciones como Mundial GAP y Bandera Azul, lo que le permite ofrecer algo más que fruta: una experiencia, una historia y un impacto positivo medible.

En el ámbito legal y sanitario, el incumplimiento de normativas fitosanitarias, de etiquetado o de trazabilidad impuestas por la Unión Europea representa un desafío fundamental para la empresa. Por lo tanto, esta debe contar con asesoría legal especializada en comercio exterior para cumplir de forma estricta con los protocolos de calidad y disponer de un registro que demuestre la inocuidad del producto.

Por otro lado, los riesgos financieros se relacionan con la volatilidad del tipo de cambio y los costos de exportación. Por este motivo, se requiere adquirir seguros de crédito a la exportación, la negociación de contratos en euros o el establecimiento de cláusulas de cobertura cambiaria, las cuales protegen los márgenes de ganancia.

El riesgo climático y de producción se basa en la actividad agrícola, ya que las variaciones climáticas pueden ocasionar un efecto directo en la cosecha, lo que genera un aumento en los costos operativos. Por esto, resulta importante implementar sistemas

de monitoreo de riego, así como fortalecer la agricultura 4.0 para anticipar y responder a condiciones adversas.

### **5.7.1. Indicadores de éxito (KPI)**

El desempeño internacional de la empresa Reina Dragón se evalúa por medio de distintos indicadores que muestran su progreso en el proceso de expansión. En primer lugar, el número de mercados internacionales ingresados mide la cantidad de países en los que la marca logra establecer presencia comercial, iniciando con Barcelona, España. Este indicador es importante porque evidencia el avance de la expansión internacional de la compañía.

Por otro lado, los ingresos internacionales analizan el porcentaje de las ventas que viene del mercado español y esto permite determinar el impacto económico de la rentabilidad del proyecto y la internacionalización.

La tasa de crecimiento en los mercados españoles se enfoca en el crecimiento, ya sea mensual o anual de las ventas en Barcelona. Esto muestra el nivel de aceptación y la capacidad de escalabilidad de la pitahaya en el mercado extranjero.

Además, la participación de mercado internacional ayuda a calcular la cuota que la pitahaya de la empresa Reina Dragón alcanza en el mercado de Barcelona, mostrando el posicionamiento respecto a la competencia local.

Por último, el cumplimiento normativo en el que se considera el porcentaje de acatamiento de las regulaciones locales como las certificaciones, etiquetado y requisitos fitosanitarios. Este punto es esencial para poder evitar las sanciones y garantizar el funcionamiento legal y sostenido de la empresa en el exterior.

**Tabla 15**  
*Número de mercados internacionales ingresados*

Objetivo	Medir el avance de la internacionalización de Reina Dragón iniciando con el ingreso en el mercado de Barcelona, España
Fuente de datos	Fuentes primarias y secundarias.
Frecuencia de medición	Anual.
Meta en el futuro	Promover el consumo de pitahaya en el mercado de Barcelona en un 20 %.
Responsable	La empresa Reina Dragón y distribuidor en Barcelona.
Período de evaluación	2 evaluaciones cada 6 meses.

## **5.8. Estrategia de seguimiento y ajuste**

### **5.8.1. Evaluación continua del desempeño**

La evaluación continua del desempeño en el proceso de internacionalización de Reina Dragón es fundamental para garantizar que las estrategias y operaciones se ejecuten conforme a lo planificado y se logren los objetivos establecidos.

Este seguimiento permite identificar las áreas de mejora en aspectos como la producción, la logística, la comercialización y el cumplimiento normativo, lo cual resulta fundamental en un mercado tan competitivo y exigente como el español. El análisis y la medición del desempeño facilitan la toma de decisiones basada en datos y refuerzan áreas como la adaptabilidad y la eficiencia del proceso.

Es importante monitorear el cumplimiento normativo, especialmente en sectores como las regulaciones fitosanitarias, el etiquetado y las certificaciones de calidad

requeridas por la Unión Europea. La supervisión constante de estos aspectos reduce los riesgos legales y facilita los procesos en aduanas. Cualquier desviación detectada puede corregirse a tiempo para evitar sanciones y preservar la reputación de la marca.

Estas evaluaciones también deben considerar el desempeño logístico, debido a la naturaleza perecedera de la pitahaya y la necesidad de preservar su calidad durante el transporte. Es fundamental revisar los tiempos de entrega, la eficacia de la cadena de frío, la gestión documental y la atención posventa al cliente, lo que permite minimizar pérdidas, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la satisfacción del consumidor final. Este monitoreo resulta crucial para mantener la competitividad y relevancia del producto en el mercado objetivo.

La capacidad de adaptación frente a nuevos retos y oportunidades constituye una ventaja fundamental que permite a Reina Dragón consolidar y ampliar su presencia en el mercado internacional, mediante una gestión dinámica y orientada a resultados sostenibles a largo plazo.

### ***5.8.2. Flexibilidad para adaptar la estrategia***

La flexibilidad para adaptar una estrategia resulta fundamental en el proceso de internacionalización de una empresa, especialmente al intentar ingresar a mercados extranjeros. Esta capacidad permite responder a cambios imprevistos, ya sea en las condiciones del mercado, en las regulaciones, en las preferencias de los consumidores o en la competencia.

Para Reina Dragón, contar con una estrategia flexible implica la capacidad de ajustar sus acciones comerciales, de producción y logísticas con mayor rapidez. Lo anterior tiene el fin de mantener la competitividad en el mercado.

En el ámbito comercial y de *marketing*, la flexibilidad implica adaptar las campañas publicitarias y el mensaje de marca para conectar de manera auténtica con los diferentes segmentos culturales y sociales dentro de España. La publicidad debe estar adaptada al español europeo y alinearse con las tendencias de consumo locales. Además, de promocionarse a través de los canales digitales más relevantes en España, como Instagram, Google Ads o TikTok.

La flexibilidad permite a Reina Dragón explorar diversos modelos de comercialización, que van desde la exportación directa hasta las alianzas con distribuidores locales o el uso de plataformas de comercio electrónico, según se identifiquen ventajas competitivas o barreras logísticas.

Además, la capacidad de adaptarse en función de los costos, los tiempos de entrega y la demanda real fortalece optimizar recursos y maximizar resultados, lo cual resulta crucial para responder a la volatilidad de los precios de los insumos, las fluctuaciones en el tipo de cambio y otras variables económicas que pueden afectar la rentabilidad.

### **5.8.3. Plan de expansión futura**

El plan de expansión futura de Reina Dragón debe centrarse en consolidar y ampliar su presencia en el mercado español a través de la exploración de nuevos segmentos de mercado.

Es fundamental fortalecer la red de distribución en España mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores locales, supermercados y tiendas especializadas, así como aprovechar los canales de distribución modernos, como el *e-commerce*. Una estructura logística adecuada que garantice la frescura y la trazabilidad del producto permite mantener altos estándares de calidad y la popularidad de la marca. Asimismo, la colaboración con socios locales facilita la adaptación a las particularidades culturales y comerciales, lo que da la posibilidad de responder con rapidez a cambios en la demanda o en la regulación.

La internacionalización puede proseguir con la exploración de otros mercados europeos y globales, utilizando la experiencia adquirida en España como base para la expansión. La empresa debe mantenerse informada sobre las tendencias, demandas y competencia mediante la implementación de un sistema que supervise estos cambios. Lo anterior tiene el fin de ajustar su estrategia de *marketing*, precios y productos según sea necesario. Además, resulta fundamental incorporar innovaciones tecnológicas en la producción y gestión para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad, aspectos cada vez más valorados por los consumidores y reguladores internacionales.

Reina Dragón debe proteger su inversión y sostenibilidad financiera, por esto, es fundamental desarrollar un plan de gestión de riesgos que contemple aspectos climáticos, económicos y regulatorios. Este plan debe incluir la contratación de seguros para el transporte y la mercancía, la gestión eficiente de la cadena de suministro, así como la diversificación de proveedores y canales, con el fin de reducir las vulnerabilidades.

## CAPÍTULO VI.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de este estudio se analizaron los principales factores que influyen en el proceso de internacionalización de la empresa Reina Dragón hacia el mercado español, lo que proporciona una visión general de su situación actual, así como de sus capacidades productivas, oportunidades de expansión y aspectos por considerar para lograr un proceso exitoso.

#### 6.1. Conclusiones

##### 6.1.1. *Objetivo n.º 1*

El análisis del contexto de la empresa Reina Dragón S. A. evidenció que cuenta con una estructura organizativa sólida, procesos productivos definidos y un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Entre las certificaciones obtenidas se encuentran Global GAP y buenas prácticas agrícolas, las cuales respaldan la calidad de la producción y el cumplimiento de los estándares internacionales. Asimismo, la implementación de tecnología en la gestión agrícola y el enfoque en la trazabilidad fortalecen su competitividad, así como la capacidad de ofrecer un producto diferenciado en el mercado.

Asimismo, se determinó que Reina Dragón S. A. cuenta con los recursos técnicos y humanos necesarios para llevar a cabo todo el proceso de internacionalización, se destaca el gran potencial que posee para posicionarse en el mercado español. No obstante, se identificaron áreas de mejora que se relacionan principalmente con la planificación logística, la gestión comercial y la estructuración de estrategias específicas

de exportación. Todo esto confirma que la empresa tiene bases sólidas para expandirse a mercados internacionales, aunque es necesario fortalecer los aspectos estratégicos vinculados a la distribución y comercialización exterior.

### **6.1.2. Objetivo n.º 2**

El análisis de mercado de pitahaya en Barcelona, España, ha permitido identificar una demanda potencial debido a las tendencias por consumo saludable y el interés por productos sostenibles y exóticos, los estudios reflejan que los consumidores valoran el origen responsable, la calidad y las certificaciones que garanticen la inocuidad, la frescura y las prácticas agrícolas sostenibles, aspectos que colocan favorablemente a la pitahaya costarricense frente a la competencia.

Debido a la presencia de productores locales y de otros importadores, la empresa Reina Dragón debe diferenciar su propuesta a través de estrategias de valor agregado y el cumplir con los estrictos estándares que hay en Europa.

Barcelona representa un mercado viable y atractivo para la comercialización de la pitahaya, mientras se acompañe de una planificación comercial, logística y regulatoria que permita aprovechar las oportunidades y también superar las barreras de entrada.

### **6.1.3. Objetivo n.º 3**

El desarrollo del objetivo permitió elaborar una propuesta estratégica coherente y realista, que facilita a la empresa Reina Dragón ingresar y posicionarse en el mercado de España con una oferta diferenciada, competitiva y sostenible, alineada con su capacidad de producción y sus valores empresariales.

Este trabajo constituye una base sólida para la internacionalización exitosa de la pitahaya costarricense, con énfasis en la calidad, la innovación y la adaptabilidad a un mercado exigente como el europeo.

La estrategia propuesta considera factores clave como la sostenibilidad, las certificaciones de calidad, las adaptaciones culturales para el mercado español y la implementación de campañas de *marketing* digital, así como la presencia en ferias internacionales. Asimismo, se analizan aspectos orientados a fortalecer la logística, asegurar la trazabilidad y la eficiencia en la cadena de suministro. Además, de gestionar los riesgos económicos, políticos y ambientales asociados a la internacionalización de un producto perecedero como la pitahaya.

## **6.2. Recomendaciones**

Con respecto a las recomendaciones, se presentan las siguientes:

Reina Dragón es una empresa que cuenta con un cultivo de 42000 plantas de pitahaya colgadas de 14000 árboles vivos endémicos. Por lo tanto, se recomienda prestar especial atención a la selección del tamaño de la pitahaya, ya que es necesario establecer una medida estándar que cumpla con las exigencias del mercado español para garantizar la uniformidad y la aceptación.

Esta fruta es un producto perecedero, exótico y de alto costo, por lo tanto, requiere un manejo logístico delicado para conservar su calidad y frescura. Además, es necesario controlar la cantidad de insecticidas y productos químicos que se utilizan en su producción, debido a los estrictos requisitos exigidos en Europa.

Es importante considerar que, cuando Reina Dragón inicie el proceso de comercialización hacia España, se asegure de un manejo adecuado de la fruta en lo referente a manipulación, empaque, traslado y venta en dicho país, garantizando que la fruta llegue en óptimas condiciones.

Además, es fundamental considerar estrategias para consolidar primero su presencia en el mercado español antes de buscar la expansión hacia otros países de la Unión Europea, como Países Bajos, lo que permite diversificar los mercados y fortalecer la posición competitiva de la empresa en ese continente.

Se debe considerar que, aunque en el mercado español se habla el mismo idioma que en Costa Rica, las etiquetas deben adaptarse a las que se utilizan en España, como parte del proceso de adaptación al mercado.

## Bibliografía

Alba, M. (2018). *El conocimiento en la articulación de los flujos de información y conocimiento*. [Archivo PDF].

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/9ac04f84-83cd-46f9-8833-6590a3a3bc43/content>

Arguello, A.; Llumiguano, M.; Gavilánez, C. y Torres, L. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos*. Infinite Study.

Atenagra, S. L. (2025). *Cultivo de Pitaya, la fruta tropical de moda por sus propiedades*.

<https://atenagra.es/cultivo-pitaya/>

Banco de España. (2024). *Informe anual en breve*.

<https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/informes-memorias-anales/informe-anual/informe-anual-2024.html>

Bolaños, D. N. L. y Cortez, S. J. C. (2024). Análisis de las tendencias de mercado internacional para el 2024, para una mediana empresa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 5191-5215.

Cámara de Comercio de España. (2025). *El impacto del turismo sobre la economía española supera los niveles precovid*. <https://www.camara.es/impacto-turismo-sobre-economia-espanola-supera-niveles-precovid>

Cámara de Comercio de España. (2025). *La economía española mantiene la senda de crecimiento a pesar del convulso contexto internacional*.

<https://www.camara.es/economia-espanola-mantiene-senda-crecimiento-pesar-convulso-contexto-internacional>

Centroamérica y la Unión Europea. (s. f.). *Documento explicativo COMEX*.

Comisión Europea. (s. f.). *España: contexto político, económico y social*.

<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/es/eurypedia/spain/espana-contexto-politico-economico-y-social>

Díaz, L. (2011). *La observación*. Facultad de psicología, UNAM.

[https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Lidia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)

Economía Planificada. (2023). *¿Qué es el mercado industrial? Características y ventajas*. <https://economiaplanificada.com/mercado-industrial/>

Editorial, E. (2020). *Planificación logística*. Editorial Elearning, S. L.

Empresa JISA Advanced Agro. (2025). *Plan de abonado del cultivo de la pitahaya*.

*Cultivemos negocios saludables*. <https://www.fertilizantesyabonos.com/plan-de-abonado-del-cultivo-de-la-pitahaya>

Escribano Ruiz, G.; Alcaraz Criado, J. I. y Cuesta Picazo, Q. (2022). *Políticas de marketing* (3.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Paraninfo, S. A.

Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. [Archivo PDF].

Finca de doña Pancha. (2024). *Pitayas o Fruta del Dragón Pack*. La huerta de Pancha. <https://huertadepancha.com/pitaya-fruta-del->



López, F. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*. Universidad de Huelva.

<https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?seq>

Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores* (10.<sup>a</sup> ed.). ECOE Ediciones.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2025). *España se consolida como el mayor productor ecológico por superficie en la Unión Europea y sexto a nivel mundial*. [https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/detalle\\_noticias/espana-se-consolida-como-el-mayor-productor-ecologico-por-superficie-en-la-union-europea-y-sexto-a-nivel-mundial/bafeb9b1-f51b-46dd-b2c5-fb6b307bda92](https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/detalle_noticias/espana-se-consolida-como-el-mayor-productor-ecologico-por-superficie-en-la-union-europea-y-sexto-a-nivel-mundial/bafeb9b1-f51b-46dd-b2c5-fb6b307bda92)

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2024). *Derechos Humanos*. <https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Paginas/DerechosHumanos.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2024a). *Importación y Exportación de mercancías*. <https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Paginas/Index.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2024b). *Las exportaciones españolas crecen un 15,8% interanual en abril de 2024 hasta los 33.990 millones de euros, máximo histórico del mes*. <https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2024/Paginas/informe-comex-abril-2024.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (s. f.). *Normativa Comercio Interior*.

<https://comercio.gob.es/ComercioInterior/EjercicioActividadComercial/Paginas/normativa.aspx>

Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2024). *El estado de la innovación y la transformación digital en España*.

<https://datos.gob.es/es/noticia/el-estado-de-la-innovacion-y-la-transformacion-digital-en-espana>

Ministerio para la Transformación Ecológica y el Reto Demográfico. (s. f.).

*Conservación de la biodiversidad en España*.

<https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/conservacion-de-la-biodiversidad/conservacion-de-la-biodiversidad-en-espana.html>

National Library of Medicine. (2024). *Valor nutricional y beneficios terapéuticos de la pitahaya*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11643819/>

Pérez, G. (1998). *La investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. La Muralla, S. A.

[https://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin\\_cualitativa.pdf](https://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin_cualitativa.pdf)

Reina Dragón. (2024). *Reina Dragón, acerca de nosotros, testimonios y certificaciones*.

<https://reinadragon.com/>

Sarchí, P. (2018). *Plan de negocio para la exportación de pitahaya roja en rodajas hacia España* (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito.

<https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8586>

Segura, C. (2020). *El proceso de un estratega. Menos directivos y más estrategias*.

KUMIAY Internacional, Co. Ltd.

UNAM. (2017). *La investigación documental: sus características y algunas*

*herramientas*. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. [https://repositorio-](https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/8/contenido/index.html)

[uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod\\_resource/cont](https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/8/contenido/index.html)

[ent/8/contenido/index.html](https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/8/contenido/index.html)

Universidad América Latina. (s. f.). *Análisis de las industrias y de la competencia*.

[http://ual.dyndns.org/biblioteca/Fundamentos\\_Mercadotecnia\\_2017/pdf/S05.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Fundamentos_Mercadotecnia_2017/pdf/S05.pdf)

Universidad de Guadalajara. (2025). *Clasificación general de las fuentes de*

*información*. [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion)

[las-fuentes-de-informacion](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion)

Villalobos, J. C. G. (2021). *Distribución comercial: trade & retail marketing*. Fundación

Universitaria San Pablo CEU

## Anexos

### Guía de entrevistas

#### Preguntas realizadas a Nelson Khalid Villalobos, representante de Reina Dragón

##### Motivación y objetivos

- 1) ¿Por qué desea internacionalizar su empresa?
- 2) ¿Qué espera lograr con la internacionalización (mayor mercado, diversificación, prestigio)?
- 3) ¿Qué países o regiones está considerando la empresa y por qué?

##### Preparación interna

- 4) ¿Su empresa tiene la capacidad operativa y financiera para expandirse internacionalmente?
- 5) ¿Tiene experiencia en comercio exterior o negocios internacionales?
- 6) ¿Cuenta con una estructura organizativa que pueda adaptarse a nuevos mercados?

##### Producto

- 7) ¿Su producto necesita adaptaciones para otros mercados (idioma, cultura, normativas)?
- 8) ¿Cumple con los estándares internacionales de calidad y certificación?
- 9) ¿Qué ventajas competitivas tiene frente a productos similares en el mercado destino?

##### Análisis de mercado

- 10) Selección del país (explicación detallada del porqué se seleccionó el país)
- 11) ¿Ha realizado estudios de mercado en el país objetivo?
- 12) ¿Conoce a sus competidores locales e internacionales?
- 13) ¿Conoce usted qué barreras de entrada existen (aranceles, regulaciones, cultura, idioma)?

#### Estrategia comercial

- 14) ¿Conoce usted que modelo de entrada podría considerar para la comercialización internacional (exportación directa, distribuidores, franquicias, joint ventures)?
- 15) ¿Conoce usted cómo definirá su estrategia de precios en el nuevo mercado?
- 16) ¿Conoce usted qué canales de distribución y promoción utilizarás?

#### Aspectos legales y regulatorios

- 17) ¿Conoce las leyes locales sobre comercio, impuestos, propiedad intelectual y contratación?
- 18) ¿Conoce usted que necesita licencias, permisos o registros especiales para la internacionalización? Si sabe ¿Cuáles?, sino sabe, es una debilidad.
- 19) ¿Tiene asesoría legal o contable especializada en comercio internacional?

#### Evaluación de riesgos

- 20) ¿Qué riesgos económicos, políticos o logísticos ha identificado?
- 21) ¿Tiene un plan de contingencia si el mercado no responde como espera?
- 22) ¿Conoce usted cómo protegerá su marca y sus activos en el extranjero?

#### Alianzas y redes

23) ¿Tiene contactos o socios estratégicos en el país destino?

24) ¿Planea contratar personal local o capacitar a su equipo actual?

25) ¿Cómo construirá relaciones con clientes, proveedores y autoridades locales?

#### Misión y objetivos

26) ¿Qué metas tienen a corto y largo plazo en términos de internacionalización o comercialización internacional para pequeños negocios?

#### Mercados objetivo

27) ¿En qué regiones o países se enfocan actualmente?

28) ¿Cómo seleccionan los mercados internacionales prioritarios?

#### Apoyo a empresas

29) ¿Cómo evalúan si una empresa está lista para internacionalizarse o comercializar fuera del país?

#### Medición de impacto

30) ¿Tienen casos de éxito documentados?

#### Logística y operaciones

31) ¿Qué infraestructura logística tiene (almacenes, transporte, centros de distribución)?

32) ¿Cómo maneja el almacenamiento, envío y devoluciones?

33) ¿Qué tiempos de entrega promedio maneja por región?

#### Requisitos y regulaciones

34) ¿Está familiarizado con las normativas de importación/exportación en los países donde opera?

35) ¿Puede encargarse de la documentación aduanera y certificaciones necesarias?

36) ¿Qué seguros maneja para proteger la mercancía?

#### Condiciones comerciales

37) ¿Qué condiciones de pago ofrece (crédito, anticipado, consignación)?

38) ¿Qué volumen mínimo de pedido exige?

#### Relación y comunicación

39) ¿Cómo se gestiona la comunicación y seguimiento de pedidos?

40) ¿Qué herramientas utiliza para reportes y seguimiento de ventas?

41) ¿Qué nivel de soporte ofrece en caso de problemas o reclamos?

#### **Preguntas realizadas al proveedor**

1. ¿Cómo ha evolucionado el consumo de frutas exóticas, especialmente la pitahaya, en España durante los últimos cinco años y cuáles son las regiones con mayor demanda?
2. ¿Qué características (edad, poder adquisitivo, preferencias de compra) definen al consumidor de pitahaya, y qué motiva su elección frente a otras frutas exóticas?
3. ¿Cuál es la participación de pitahaya importada (América Latina o Asia) frente a la producción nacional, y cómo afecta esto a los precios y la percepción de calidad?
4. ¿Qué canales (supermercados, mercados locales, tiendas gourmet, ventas en línea) resultan más eficaces para comercializar pitahaya de origen español?
5. ¿Qué tendencias de salud, gastronomía o sostenibilidad están influyendo en el interés por la pitahaya en España, y cómo pueden los proveedores españoles aprovecharlas para diferenciar su producto?





### Carta de aprobación del filólogo

Cartago, 06 de enero de 2026

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *Internacionalización para la comercialización de pitahaya hacia el mercado de España: caso de la empresa Reina Dragón S. A., ubicada en Carrillo, Guanacaste*, sustentado por María Paula Conejo Sánchez, María Fernanda Sánchez Jiménez y Adriana Paola Mungrillo Gómez.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa de la persona autora.

Esperamos que la participación de Filólogos Bórea Costa Rica satisfaga los requerimientos de la Universidad Nacional de Costa Rica.

ANA ELENA  
REDONDO  
CAMACHO  
X (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ANA ELENA  
REDONDO  
CAMACHO (FIRMA)  
Fecha: 2026.01.06  
08:51:09 -06'00'

Elena Redondo Camacho  
Filóloga, Universidad de Costa Rica

DANIEL  
ALBERTO  
GONZALEZ  
MONGE  
X (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
DANIEL ALBERTO  
GONZALEZ MONGE  
(FIRMA)  
Fecha: 2026.01.06  
08:52:27 -06'00'

Daniel González Monge  
Filólogo, Universidad de Costa Rica