

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPAS DE FRUTA
ECUATORIANAS AL MERCADO CHILENO: ANÁLISIS APLICADO A UNA
PEQUEÑA EMPRESA DE QUITO

ESTEBAN FRANCISCO PONCE MARROQUIN

DIRECTOR: DR, IVAN RUEDA

LINEA DE INVESTIGACION: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO
INTERNACIONAL Y OPERACIONES DEL COMERCIO EXTERIOR

QUITO, JULIO-2025

DIRECTOR Y LECTOR

Director: Dr, Ivan Rueda

Lector: Mgtr. Elisa Bravo

AGRADECIMIENTO

Concluir este trabajo de titulación me brinda la oportunidad para expresar mi agradecimiento a mi tutor, cuya guía paciente y generosa resultó esencial en cada etapa de este trabajo.

Además, este trabajo no hubiera sido posible sin los profesores que con auténtica vocación sembraron en mí la curiosidad y el rigor necesarios para afrontar este proyecto. Sus enseñanzas han dejado una huella perdurable y una profunda admiración.

Finalmente agradezco a la empresa por abrirme sus puertas y confiar en mi trabajo al permitirme desarrollar este estudio en un entorno real y desafiante.

DEDICATORIA

A mis padres, por su esfuerzo y sacrificio inquebrantables, pilares de todo lo que he logrado y de lo que aspiro a lograr. Este triunfo es tan suyo como mío y será siempre un testimonio de su amor y dedicación.

A mi hermana por ser un ejemplo de disciplina y apoyarme en mis estudios.

A mi familia, por su constante apoyo y fe en mí, que me brindaron fuerza en los momentos decisivos y celebraron cada avance con entusiasmo. Sin ustedes, este camino habría sido mucho más difícil.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
RELEVANCIA DEL ESTUDIO.....	10
DISEÑO METODOLÓGICO.....	11
CAPÍTULO 1.....	12
Marco teórico.....	12
1.1 Comercio Exterior y Exportaciones.....	12
1.2 Internacionalización de MIPYMEs.....	14
1.3 Acuerdos comerciales Ecuador–Chile.....	15
1.4 Pulpas de fruta como producto exportable.....	17
1.5 Estudios de viabilidad y análisis de mercado.....	19
1.6 Requisitos de ingreso al mercado chileno.....	21
1.7 Estudios previos.....	22
1.8 Logística y cadena de suministro internacional.....	24
1.9 Normas de calidad e inocuidad alimentaria.....	26
1.10 Inteligencia de mercados y fuentes de información internacional.....	28
Capítulo 2.....	30
Diagnóstico de la Situación Actual.....	30
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	30
2.1.1 Entorno Político-Legal.....	30
2.1.2 Entorno Económico.....	31
2.1.3 Entorno del Sector.....	32
2.1.4 Entorno Socio-Cultural.....	38
2.1.5 Entorno Tecnológico-Industrial.....	38
2.1.6 Entorno Ambiental.....	40
2.2 Análisis Interno de la Empresa.....	40
2.2.1 Análisis Estratégico.....	40
2.2.2 Valores Organizacionales.....	41

2.2.3	Infraestructura	42
2.2.4	Modelo de Negocio.....	43
2.2.5	Productos y Servicios.....	44
2.2.6	Análisis Financiero	46
2.2.7	Clientes Actuales	47
2.2.8	Proveedores.....	48
2.2.9	Competencia	49
2.2.10	Análisis FODA	50
2.3	Diagnóstico del Mercado Chileno	52
Capítulo 3.....		56
3.1	Análisis del Comportamiento del Mercado Chileno.....	56
3.2	Requisitos Sanitarios, Arancelarios y Logísticos para la Exportación	58
3.3	Logística para la Exportación de Pulpa de Fruta a Chile.....	60
	Cotización 1	62
	Cotización 2	62
	Cotización 3	63
	Cotización 4	63
3.4	Trámites y documentación.....	65
3.4.1	Certificados de Origen	65
3.4.2	Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	66
3.4.3	Proceso de Aforo	66
3.4.4	Secuencia de los Procesos Aduaneros de Exportación	67
3.4.5	Regularización de la Exportación	67
3.5	Análisis de la Competencia en el Mercado Chileno	68
3.5.1	Comparación de precios, formatos y atributos de valor agregado.....	70
3.5.2	Canales de distribución utilizados por la competencia	72
3.5.3	Estrategias de posicionamiento y diferenciación.....	72
3.6	Propuesta de Estrategia Comercial Preliminar	73
3.6.1	Perfil de la empresa exportadora	73
3.6.2	Segmentación y mercado objetivo	73
3.6.3	Propuesta de valor.....	75
3.6.4	Estrategia de ingreso	76
3.7	Análisis Financiero de la Viabilidad de Exportación	76

3.7.1	Supuestos y línea base	76
3.7.2	Costos específicos de exportar	77
3.7.3	Margen sobre la venta exportada	77
3.7.4	Flujo de caja y tiempo de recuperación	79
3.7.5	Conclusión del estudio financiero.....	80
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES.....		83
BIBLIOGRAFÍA		85

LISTA DE FIGURAS

Gráfico de estacionalidad mensual (Total en Kg)	36
Distribución demográfica chilena.	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Importaciones de Chile en Kg por Partida (volumen 2021-2025)	33
Tabla 2. Importaciones de Chile en Kg por País Proveedor (volumen 2021-2025).....	34
Tabla 3. Precio Promedio Unitario por País Proveedor.....	36
Tabla 4. Comparación de importaciones chilenas entre Capítulos 2007, 2008 y 0811 (año 2024)	37
Tabla 5. Importaciones chilenas de frutas congeladas por subpartida arancelaria (0811), en kilogramos – Años 2022 a mayo 2025	53
Tabla 6. Importaciones chilenas desde Ecuador de pulpas de fruta (capítulos 2007 y 0811), CIF en dólares – Años 2022 a mayo 2025	54
Tabla 7. Detalle de Cotizaciones	61
Tabla 8. Detalle de Servicios Complementarios y cargos portuarios	62
Tabla 9. Exportadores de Pulpa de Fruta por País	68
Tabla 10. Recopilación de precios atributos y valor agregado por marca.	70
Tabla 11. Utilidad por escenario	78
Tabla 12. Flujo de caja incremental.....	80

RESUMEN EJECUTIVO

La agroindustria ecuatoriana dedicada a la elaboración de pulpas de fruta ha experimentado una expansión sostenida en los últimos años; no obstante, la orientación predominante hacia el mercado interno limita la escala y la competitividad de muchas micro y pequeñas empresas. Este estudio examina la factibilidad técnica, comercial, legal, logística y financiera de exportar las pulpas naturales elaboradas por la empresa al mercado chileno, utilizando un diseño de caso único con enfoque mixto y predominio cualitativo.

La investigación se basó en información primaria generada por la organización —capacidad de producción, estructura de costos, certificaciones de inocuidad y procesos logísticos— así como en fuentes secundarias provenientes de organismos nacionales e internacionales. El análisis incorporó herramientas como PESTEL, FODA y proyecciones financieras contrastadas bajo distintos escenarios, permitiendo valorar los factores internos y externos que condicionan la inserción en el mercado de destino.

Los hallazgos indican que la empresa posee capacidad productiva disponible, una estructura de costos competitiva y certificaciones de buenas prácticas de manufactura que respaldan la calidad de su portafolio. El marco arancelario preferencial entre Ecuador y Chile, sumado a la reducción de tiempos de tránsito mediante el uso de contenedores refrigerados, favorece la preservación de la cadena de frío y el cumplimiento de requisitos sanitarios. Asimismo, la demanda chilena muestra una tendencia positiva hacia productos saludables y sin aditivos, lo que abre oportunidades de diferenciación para las pulpas tropicales ecuatorianas.

Se determina que la internacionalización planteada es técnica y económicamente viable siempre y cuando la empresa refuerce su gestión de calidad con certificaciones reconocidas internacionalmente y consolide alianzas logísticas que aseguren la trazabilidad y la eficiencia del transporte. La diversificación de mercados emergerá como un mecanismo de sostenibilidad financiera y de creación de valor agregado.

Se recomienda una estrategia de entrada progresiva que permita validar las operaciones antes de escalar los volúmenes, la obtención de certificaciones de inocuidad y sostenibilidad que fortalezcan la reputación de la marca, la focalización del portafolio en sabores de mayor aceptación en el mercado chileno y finalmente la participación en plataformas de promoción empresarial que faciliten los contactos B2B. La aplicación coordinada de estas acciones

dotará a la empresa de mejores condiciones para consolidar su presencia en el Cono Sur y potenciar la competitividad de la agroindustria ecuatoriana en el ámbito internacional.

INTRODUCCIÓN

La agroindustria ecuatoriana ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, particularmente en el desarrollo de productos derivados de frutas tropicales, como las pulpas congeladas. Este tipo de productos representa una oportunidad estratégica para incrementar el valor agregado en la cadena agroalimentaria nacional y diversificar la oferta exportable. Sin embargo, muchas pequeñas empresas del sector aún dependen del mercado local, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento, competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Para el estudio de este trabajo, se analiza a una pequeña empresa ecuatoriana, con más de 20 años de experiencia y trayectoria en la producción de pulpas de fruta, 100% naturales. Está ubicada en Quito y ha desarrollado una operación técnica y productiva sólida, con la infraestructura necesaria para garantizar la inocuidad y calidad de sus productos. La empresa cuenta actualmente con: planta y cuarto de congelación propios, y con procesos estandarizados, que cuentan con certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema HACCP. Su modelo comercial se orienta principalmente a clientes industriales y del canal HORECA (hoteles, restaurantes, catering), así como a industrias que utilizan pulpa como insumo para la elaboración de helados, bebidas o salsas.

La empresa produce aproximadamente 30 toneladas de pulpas mensualmente, aunque posee una capacidad instalada para triplicar ese volumen. Ofrece más de 20 sabores en presentaciones de 100 g, 500 g, 1 kg y 20 kg, y opera bajo un modelo de stock constante. Si bien ha logrado posicionarse en varias provincias del Ecuador (Pichincha, Loja, Azuay y zonas de la Amazonía), no ha incursionado aún en mercados internacionales. Este rezago responde principalmente a la falta de conocimiento sobre el entorno exportador, los requisitos normativos y logísticos, y la ausencia de una estrategia comercial orientada al comercio exterior.

En este escenario, Chile surge como un mercado potencialmente atractivo por varias razones: existe un Tratado de Libre Comercio entre ambos países, lo que facilita el ingreso de productos ecuatorianos; por otro lado, Chile tiene una limitada producción de frutas y dependen de la importación de las mismas; además, los consumidores chilenos, han mostrado un creciente gusto por productos 100% naturales, que no contengan aditivos ni

conservantes, como lo son las pulpas que ofrece la empresa.

No obstante, existen varios desafíos que impiden una posible inserción comercial: la empresa no cuenta con un diagnóstico que le permita conocer la demanda chilena, la competencia, los canales de distribución más adecuados, ni los precios de referencia del mercado. Además, carece de experiencia en trámites de exportación, logística internacional, términos de negociación y vinculación con agentes comerciales en el país destino.

Por lo que, para que la empresa pueda comenzar un proceso de internacionalización, es sumamente indispensable, el desarrollo de un estudio de viabilidad, dónde se analice de forma integral al mercado chileno, y se puedan identificar los requisitos que tiene este tipo de producto para ingresar al país, se caracterice el entorno competitivo chileno y se proponga una estrategia comercial preliminar. Este estudio brindará a la empresa una base técnica para tomar decisiones informadas sobre su internacionalización, minimizando riesgos y aprovechando sus capacidades actuales para lograr un proceso de exportación exitoso.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la viabilidad de exportar pulpas de fruta producidas por una microempresa ecuatoriana al mercado chileno, mediante el análisis de la demanda, los requisitos normativos y comerciales y la identificación de oportunidades de ingreso.

Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento del mercado chileno respecto al consumo de pulpas de fruta y productos similares.
- Examinar los requisitos sanitarios, arancelarios y logísticos que regulan el ingreso de pulpas de fruta ecuatorianas al mercado chileno.
- Estudiar la competencia existente en el mercado chileno, evaluando precios, formatos y canales de distribución.
- Proponer una estrategia comercial preliminar para la inserción del producto en el mercado chileno, considerando el perfil de la microempresa.

RELEVANCIA DEL ESTUDIO

Este proyecto responde a la necesidad de desarrollar alternativas reales de crecimiento para una pequeña empresa ecuatoriana mediante su posible internacionalización para expandir sus mercados. En este trabajo se propone estudiar la viabilidad de exportar pulpas de fruta naturales a Chile, considerando su potencial como país importador de productos saludables y tropicales, y aprovechando la existencia de un Tratado de Libre Comercio entre ambos países.

Esta empresa tiene las condiciones mínimas para considerar la exportación, como infraestructura de frío, experiencia en producción constante, certificaciones sanitarias y una oferta variada de productos 100% fruta. Sin embargo, se enfrenta a limitaciones de información estratégica, desconocimiento de los requisitos específicos de ingreso y ausencia de experiencia previa en logística internacional.

Finalmente, el trabajo será relevante tanto para la empresa estudiada como para el entorno académico, ya que, permitirá aplicar conocimientos teóricos en un caso real y así generando un insumo útil para la toma de decisiones. A su vez, promoverá el fortalecimiento del vínculo universidad–empresa, aportando desde la carrera de Negocios Internacionales a la internacionalización de microempresas ecuatorianas.

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se desarrollará en base al estudio de una pequeña empresa del sector privado, localizada en la ciudad de Quito, Ecuador. Su actividad principal es la elaboración y comercialización de pulpas de fruta 100% naturales. Este estudio adoptará un enfoque mixto, con predominancia cualitativa, lo que permitirá integrar el análisis de datos numéricos con la interpretación contextual de variables clave. Se trata de una investigación de tipo descriptivo no experimental y de caso único ya que, se centrará en analizar y formular una estrategia comercial adaptada a las condiciones específicas de la empresa frente al mercado chileno.

Se empleará el método inductivo que facilitará la obtención de conclusiones generales a partir del análisis detallado de información normativa, comercial y operativa. Este planteamiento incluirá la identificación de requisitos de ingreso al mercado chileno, el análisis de su entorno competitivo, la revisión documental específica y la caracterización interna de la empresa.

La adquisición de datos se realizará a través de fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se considera la información obtenida directamente de la empresa, como sus capacidades logísticas, volúmenes de producción, formatos de presentación, procesos operativos, certificaciones vigentes, precios de venta y proyecciones exportadoras. Y las fuentes secundarias provendrán de la revisión documental de normativas chilenas, como requisitos sanitarios, de etiquetado y aduaneros, así como de bases de datos oficiales de comercio exterior y de estudios previos relacionados con el sector.

De igual forma se efectuará un análisis detallado de la competencia presente en el mercado chileno que será sustentado con estadísticas sobre consumo e importación. Toda la información recopilada será organizada y analizada enfocada en los objetivos del trabajo.

CAPÍTULO 1

Marco teórico

1.1 Comercio Exterior y Exportaciones

El comercio exterior constituye una de las herramientas más poderosas para impulsar el crecimiento económico, fomentar la innovación y generar empleo. Según el Banco Mundial (2022):

El comercio es un motor del crecimiento que crea mejores empleos, reduce la pobreza y aumenta las oportunidades económicas. Desde 1990, el comercio ha impulsado los ingresos en un 24 % a nivel mundial, y en un 50 % en el caso del 40 % más pobre de la población (párr. 1).

La apertura comercial, acompañada de políticas adecuadas, ha sido un factor determinante en la transformación productiva de los países en desarrollo, permitiéndoles acceder a mercados internacionales, atraer inversión y elevar el atractivo de sus productos exportados, para que sean más competitivos (Banco Mundial, 2022).

En base a lo que sostiene el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) (s.f.), “la exportación es una actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Se denomina como la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro” (párr. 1). Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), América Latina y el Caribe se han consolidado como la principal región exportadora neta de productos agroalimentarios, destacándose no solo en materias primas sino también en bienes procesados que contribuyen significativamente a la diversificación productiva y a la seguridad alimentaria regional.

Las pulpas de fruta se posicionan como productos con alto potencial dentro del comercio exterior de alimentos procesados, debido a su carácter nutritivo, saludable y natural. Su consumo ha pasado de ser regional a convertirse en una tendencia global, impulsada por la creciente conciencia de los consumidores respecto a los beneficios para la salud. Este cambio de comportamiento ha motivado una expansión significativa del mercado y una diversificación de sabores y formatos, siendo América Latina, con países como Brasil,

Colombia, México, Perú y Ecuador, una de las regiones líderes en producción y exportación de pulpas de fruta (Maryam, 2023). Para que la exportación de productos con valor agregado, como lo son las pulpas de fruta, sea eficiente, es necesario contar con una cadena de suministro, que tenga una gestión especializada, en la que no sólo se consideren aspectos logísticos tradicionales, sino también la integración de proveedores, distribuidores, tecnologías de la información, análisis de riesgos y procesos de simulación. Todo esto es esencial para anticipar problemas operativos y adaptarse a los entornos globalizados, donde influyen factores políticos, financieros y tecnológicos (Carvajal, 2021).

Desde el punto de vista técnico-operativo, el proceso exportador requiere del conocimiento sobre los INCOTERMS (términos internacionales de comercio que fija la Cámara de Comercio Internacional), que definen las responsabilidades y asunción de riesgo entre exportadores e importadores, referentes al transporte, seguro, documentos y costos. También es ineludible la manipulación de los códigos del Sistema Armonizado (HS Code), que es una norma internacional que permite la identificación de la clasificación arancelaria de cada producto sobre los mercados internacionales. Por ejemplo, resulta habitual que las pulpas de fruta se clasifiquen en partidas arancelarias como las 200899 o las 081190, dependiendo del grado de transformación.

Además, la exportación de productos perecederos incluye complicaciones logísticas vinculadas a la cadena de frío, al tiempo de transporte, a la gestión de inventarios y al empaquetado técnico para mantener sus propiedades. Es fundamental tener una gestión logística eficiente, ya que su impacto se verá reflejado directamente en la rentabilidad de la empresa, como en la satisfacción del cliente que adquiere los productos, puesto que permite entregarlos en tiempo y forma, minimizar costos y maximizar la eficiencia en el transporte y la distribución, reducir pérdidas y desperdicios, optimizar la gestión de inventario para evitar escasez o exceso de stock, y mantener un flujo constante de información entre los actores de la cadena de suministro (UMAD Online, s.f.). Finalmente, el comercio exterior hoy trasciende la mera transferencia de productos entre fronteras. Tal como destaca la UNIDO (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [UNIDO] et al., 2019), el enfoque se centra en la participación de las empresas en las cadenas de valor mundiales. Esto implica mucho más que exportar; significa que las empresas deben insertarse en redes internacionales de valor, adaptar sus procesos a estándares internacionales rigurosos y,

fundamentalmente, modificar sus capacidades de gestión para competir eficazmente en mercados globales cada vez más exigentes. Este modelo subraya la necesidad de una profunda transformación organizacional para aprovechar las oportunidades de la economía globalizada.

1.2 Internacionalización de MIPYMEs

Las micro, pequeñas y medianas empresas, o MIPYMEs por sus siglas, constituyen la fuerza dominante de la economía latinoamericana, con un 99,5% de presencia en las unidades productivas de dicha región. Además, su gran presencia en el sector, permite que sean el motor fundamental del mercado laboral, creando el 60% del empleo productivo formal en América Latina y el Caribe (CAF, 2019). A pesar de su gran relevancia económica y social, las MIPYMEs tienen una participación limitada en el comercio internacional. La internacionalización de estas empresas no solo es un problema que afrontan, sino que, como señala la CEPAL (s.f.), se ha convertido en una estrategia indispensable para asegurar su sostenibilidad, diversificación y crecimiento. Según Johanson y Vahlne (1977), la internacionalización de la empresa es un proceso en el que las empresas incrementan gradualmente su compromiso internacional a medida que adquieren conocimiento sobre los mercados extranjeros y operaciones, lo que les permite desarrollar relaciones de red. El modelo que se expone, modelo de Uppsala, indica que las empresas siguen un proceso de internacionalización por fases, es decir, van avanzando en el proceso exportador a partir de mercados geográficamente y culturalmente más cercanos y con modos de disposición de entrada menor (como la exportación indirecta) hasta llegar a formas más complejas como la joint venture o las filiales (Johanson & Vahlne, 1977).

Sin embargo, los estudios recientes comienzan a enriquecer esta aproximación. Es el enfoque del Born Global, o empresas de rápida internacionalización, el que justifica las actuaciones de muchas de las MIPYMEs que trabajan en sectores de nicho o altamente diferenciados (como, por ejemplo, productos naturales, gourmet, etc.). Como Otomo et al. (2023) señalan, estas empresas pueden desembarcar en mercados internacionales desde etapas más tempranas si cuentan con una sólida propuesta de valor y tienen acceso a los canales digitales y a redes que los apoyen.

Para que la internacionalización sea posible para MIPYMES del sector agroindustrial ecuatorianas, como lo son las productoras de pulpas de futa, se necesita una preparación estructurada e integral. Este proceso abarca un diagnóstico exhaustivo de capacidades internas el cual analiza los procesos, recursos financieros, tecnológicos y logísticos; la elaboración de una estrategia exportadora que defina objetivos, selección de mercados, modos de entrada, y análisis de precios y márgenes; la rigurosa preparación de la documentación y el cumplimiento normativo, incluyendo registros sanitarios, etiquetado, certificados de origen y licencias. De la misma manera, es necesario acceder a financiación y seguros de crédito para exportación, como la participación de estas empresas, en ferias internacionales, plataformas de promoción y ruedas de negocio (PROECUADOR, s.f.).

Se debe tomar en cuenta que la internacionalización no es un proceso de carácter únicamente económico sino también de carácter cultural, pues precisa del desarrollo de competencias interculturales, de flexibilidad, de capacidad de adaptación, de resiliencia y de una mentalidad abierta a la innovación y al aprendizaje continuo. Desde esta perspectiva, la comprensión de modelos como el de las Dimensiones Culturales de Hofstede (Hofstede, 2010), resulta útil para las organizaciones que buscan el éxito en un entorno global, ya que permite desarrollar estrategias sensibles a las diferencias culturales y fomentar la diversidad y la inclusión (Center for HCI, 2024).

1.3 Acuerdos comerciales Ecuador–Chile

Los acuerdos comerciales se definen como un compromiso vinculante que suscriben dos o más países. Su finalidad es establecer preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias, lo que facilita el comercio de bienes y servicios. Dichos acuerdos buscan ir más allá del acceso a mercados, incorporando también normativas sobre propiedad intelectual, inversiones, competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, así como aspectos laborales y medioambientales. Sumado a esto, suelen incluir mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias, con el fin último de profundizar la integración económica entre las naciones firmantes (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, 2022). En el caso de Ecuador y Chile, el pilar comercial principal es el Acuerdo de Integración Comercial (ACE 75), suscrito en el

marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

El ACE 75 abarca la reducción y/o eliminación de aranceles de importación, estableciendo reglas de origen, procedimientos aduaneros, disposiciones sanitarias y mecanismos de solución de controversias. Según el subsecretario José Miguel Ahumada, el ACE 75: "marca un hito en las relaciones económicas entre nuestros países y, a la vez, representa el interés que tiene Chile en fortalecer y profundizar las relaciones comerciales con nuestra región" (Cámara de Comercio de Santiago, 2022).

El ACE 75 proporciona a las pulpas de fruta ecuatorianas preferencias arancelarias, previa verificación del cumplimiento de los requisitos de origen que establece el propio acuerdo. Esto incluye el porcentaje mínimo de contenido nacional, el proceso de transformación sustancial y la emisión del Certificado de Origen Digital (COD), el cual resulta ser un documento necesario para poder acceder a las preferencias.

Además, Chile es parte de la Alianza del Pacífico junto a Colombia, México y Perú. La reciente incorporación de Ecuador a este bloque multiplica las vías de integración y las posibilidades de acceso al aprovechamiento de cadenas regionales de valor, lo que es especialmente estratégico para productos de la agroindustria. Esto es particularmente relevante si consideramos que, según el Banco Mundial (2019), la conexión de Ecuador con las cadenas de valor globales ha sido limitada hasta ahora, con una especialización en productos primarios de bajo valor añadido.

Desde un punto de vista funcional, los acuerdos comerciales son más que solo reducir aranceles. Hacen posible una facilitación del comercio significativa al armonizar normativas y simplificar procedimientos documentales. Esto dinamiza la circulación de productos, reduce la complejidad y mejora la transparencia, impactando directamente en la eficiencia operativa de las organizaciones. Como señala el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China, un objetivo es "eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías entre las Partes" (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023, p. 2). Esta simplificación y la cooperación técnica inherente optimizan los procesos logísticos, impulsando la competitividad. En este sentido, el uso del sistema ECUAPASS en Ecuador y su interoperabilidad con las plataformas

chilenas permiten reducir los tiempos de tramitación de forma considerable y mejorar la trazabilidad de las operaciones.

Por eso, conocer y aprovechar los acuerdos en vigor es un instrumento esencial más en la estrategia exportadora, especialmente para las MIPYMES que desean tener acceso a mercados extranjeros en condiciones (comparativamente) ventajosas.

1.4 Pulpas de fruta como producto exportable

Las pulpas de fruta son la parte carnosa y comestible de la fruta. No están fermentadas, pero pueden fermentar. Se obtienen a través de procesos como el tamizado, triturado o desmenuzado, conforme a buenas prácticas de manufactura; a partir de la parte comestible y sin eliminar el jugo, de frutas enteras o peladas en buen estado, debidamente maduras o, a partir de frutas conservadas por medios físicos" (NTE INEN 2337:2008, como se citó en Gómez Flores, 2023, p. 4). Esto las vuelve atractivas para la industria alimentaria y para consumidores que se preocupan cada vez más por lo que comen.

El mercado global de frutas procesadas exhibe un valor significativamente elevado y una trayectoria de crecimiento sostenido, impulsado por dinámicas socioeconómicas y cambios en los patrones de consumo. Se estima que el mercado de procesamiento de frutas y verduras, que abarca las frutas procesadas, alcanzó los US\$ 361.23 mil millones en 2024, con proyecciones de ascender a US\$ 753.36 mil millones para 2034, evidenciando una notable tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 7.6% (Fact.MR, 2025). Este crecimiento constante es consistentemente reportado por diversas firmas de investigación, como Data Bridge Market Research y Fortune Business Insights (s.f.), que también señalan la robustez y expansión de este sector a nivel global.

Este ascenso se atribuye fundamentalmente a tres factores interconectados. En primer lugar, el incremento de la urbanización ha generado estilos de vida más acelerados y con menos tiempo para la preparación de alimentos, fomentando la demanda de soluciones dietéticas prácticas (Farmers Weekly, s.f.). Esto se vincula directamente con el segundo motor: la búsqueda de conveniencia en la alimentación. Los consumidores urbanos, con agendas ajustadas, optan por frutas enlatadas, congeladas o deshidratadas que ofrecen facilidad de consumo y mayor vida útil, aspectos clave que impulsan la innovación en el sector (Market

Research Future, s.f.; Maximize Market Research, s.f.). Finalmente, la creciente preocupación hacia la salud y la nutrición también desempeña un papel crucial. A pesar de la naturaleza "procesada", existe una demanda creciente de opciones que mantengan los beneficios nutricionales de las frutas, impulsando a la industria a desarrollar productos con etiquetas limpias, menor adición de azúcares y aditivos, e incluso alternativas orgánicas, respondiendo a la conciencia de los consumidores sobre dietas equilibradas (Zion Market Research, s.f., vía PR Newswire; Credence Research, s.f.).

En lo que se refiere a Ecuador, la notable producción de frutas tropicales como la pitahaya amarilla, la granadilla, la mora y el tomate de árbol se debe, fundamentalmente, a su ubicación geográfica privilegiada en la línea ecuatorial. Esta posición garantiza que el país reciba 12 horas de luz solar al día durante todo el año, lo cual, junto con el clima tropical, cálido y húmedo, es ideal para el desarrollo continuo de estas frutas (Hanaska Food, s.f.). Además, la diversidad de altitudes que ofrece el territorio ecuatoriano, gracias a la Cordillera de los Andes, permite cultivar una amplia variedad de especies. Los suelos fértiles del país, ricos en nutrientes, también contribuyen significativamente a esta producción (Hanaska Food, s.f.). Estas condiciones únicas posibilitan la cosecha de frutas durante los doce meses del año, asegurando una disponibilidad constante de productos frescos y permitiendo que Ecuador se destaque como un importante proveedor de frutas tropicales.

El proceso de producción de pulpas necesita de conocimientos técnicos específicos que garanticen la inocuidad y la calidad del producto final e incluye varias etapas clave para asegurar la calidad y conservación del producto, tales como la recepción de frutos, preselección, limpieza y desinfección, almacenamiento y maduración, procesamiento de la pulpa, corte y pelado, despulpado, refinado, homogenización, pasteurizado, empaquetado y congelamiento (Gómez Flores, 2023, pp. 13-22)". Cada una de las fases que componen el proceso debe realizarse de acuerdo con los protocolos establecidos para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el control de calidad. Para acceder a mercados como el chileno con pulpas de fruta, es común que los importadores requieran certificados HACCP y el correspondiente soporte documental de la trazabilidad de la cadena productiva, lo cual es fundamental para el comercio y la inocuidad alimentaria según directrices de la FAO (FAO, 2017).

1.5 Estudios de viabilidad y análisis de mercado

Antes de emprender la internacionalización de bienes o servicios, resulta indispensable un análisis de viabilidad exportadora: un examen minucioso y metódico que precede cualquier decisión de mercado externo. Su objetivo central es comprobar la factibilidad y estimar las probabilidades reales de éxito, lo que exige una valoración rigurosa de un amplio conjunto de variables interrelacionadas. Este incluye la evaluación del mercado objetivo, la proyección de los costos y recursos requeridos, y la consideración de factores legales, culturales y logísticos, así como la identificación de los riesgos inherentes asociados a cada operación. (Estudio de Viabilidad Para la Exportación | Blog Caja Rural de Navarra, 2024). Un buen estudio de viabilidad exportadora depende de cinco grandes dimensiones: técnica, económica, legal, comercial y logística. Con este enfoque se pueden prever riesgos y utilizar mejor los recursos y orientar las decisiones estratégicas del tipo más importante (Estudio de Viabilidad Para la Exportación | Blog Caja Rural de Navarra, 2024.).

En lo técnico, se evalúa la capacidad instalada, los procesos de producción, el know-how en tecnología y la posibilidad de cumplir con las exigencias del mercado de destino (Martins, 2025). Por ejemplo, En el caso de una productora de pulpas de fruta, esto implicaría evaluar si se dispone de la maquinaria adecuada para los pasos de producción previamente mencionados, así como si el personal posee el conocimiento necesario en inocuidad alimentaria y manejo de equipos especializados.

La viabilidad económica establece la rentabilidad del proyecto y se erige como un pilar fundamental para su éxito, especialmente en el ámbito de la exportación de productos. Para una empresa dedicada a la producción de pulpas de fruta con miras a mercados internacionales, este análisis trasciende la mera cobertura de costos; implica determinar si los ingresos esperados de la venta de pulpas en el extranjero, considerando aranceles, logística, certificaciones y fluctuaciones de tipo de cambio, superarán la inversión inicial y los gastos operativos, generando un margen de ganancia sostenible. Como bien lo señala Baca Urbina (2001), la evaluación de la viabilidad económica es menester para establecer si un proyecto es rentable o no, es decir, si los ingresos que genere serán suficientes para cubrir los gastos y, además, producir una ganancia que motive la inversión. En este aspecto y para este estudio

de la empresa de pulpas de fruta, una viabilidad económica positiva significaría que la expansión internacional no solo es factible, sino que además promete un retorno de inversión atractivo, lo que aseguraría la solidez financiera y el crecimiento a mediano y largo plazo en un mercado global competitivo.

La viabilidad legal de cualquier iniciativa descansa en la plena adecuación de cada fase y operación al marco normativo vigente en las jurisdicciones donde se planea producir y/o comercializar el bien o servicio. Para una empresa dedicada a la elaboración de pulpas de fruta con miras a exportar, esta condición implica examinar con detenimiento varios frentes regulatorios. Resulta prioritario, en primera instancia, revisar la legislación nacional e internacional aplicable a la fabricación y transformación de alimentos, poniendo especial atención a los estándares sanitarios, de calidad, rotulado y envasado.. Con relación a esto, es fundamental que el proyecto "cumpla los requisitos legales que contempla la normativa jurídica" (García Villacorta, 2021). Además, como se señala en OBS Business School, la viabilidad legal implica que el proyecto debe "cumplir con el marco legal del país donde se pretende llevar a cabo" (Pérez, 2021). Es así que se deben considerar las leyes comerciales y de exportación de Ecuador, así como las regulaciones de importación de los países destino, que pueden incluir, pero no limitarse a, requisitos específicos de aduanas, aranceles, cuotas y certificaciones fitosanitarias o de origen. El estudio del mercado es fundamental para dimensionar la demanda potencial e identificar los segmentos de consumidores más adecuados, así como para detectar las principales tendencias y evaluar el panorama competitivo, lo cual resulta indispensable para el éxito de cualquier iniciativa empresarial (Ortega, 2025). En productos agroalimentarios, es determinante ya que permite alinear la producción con la demanda real del consumidor, identificar oportunidades de procesamiento y asegurar la viabilidad económica, minimizando así los riesgos y maximizando la rentabilidad de los proyectos agroindustriales (Food and Agriculture Organization of the United Nations, s.f.).

Finalmente, la viabilidad o capacidad de ejecución logística representa la capacidad de una empresa para entregar productos en condiciones óptimas de tiempo, temperatura y forma (QuadMinds, 2022a). Esto precisa un conocimiento especializado de las rutas y tiempos de tránsito para una planificación eficiente, especialmente cuando se trata de transporte refrigerado (QuadMinds, 2022b; Nomadia, 2024). Es fundamental seleccionar operadores

logísticos confiables y especializados que garanticen el mantenimiento de la cadena de frío y el almacenamiento adecuado (Savino Del Bene, 2023; The Logistics World, 2023). Además, el cumplimiento riguroso de los requisitos aduaneros es indispensable para asegurar un flujo ininterrumpido en la cadena de suministro global (Mecalux, 2023).

Herramientas metodológicas como el análisis PESTEL, el FODA, las cinco fuerzas de Porter o matrices de evaluación de entrada permiten complementar la evaluación y comparación de las alternativas estratégicas.

1.6 Requisitos de ingreso al mercado chileno

Para que un producto alimenticio de origen extranjero pueda ingresar legalmente al mercado chileno, debe cumplir con un conjunto de requisitos regulatorios establecidos por diversas autoridades competentes. Estas normativas se fundamentan en la protección de la salud pública, la sanidad vegetal y el cumplimiento de estándares técnicos y comerciales, y varían en función del tipo de producto y su clasificación arancelaria.

En el caso de las pulpas de fruta cocinada (partida 200799), pulpas de fruta pasterizada (partida 200899 y de las frutas congeladas (partida 081190), los requisitos regulatorios abarcan varios aspectos críticos. En primer lugar, se requiere una autorización sanitaria de importación por razones fitosanitarias, conforme a la Resolución N.º 3589 exenta del 19 de junio de 2012 del Ministerio de Agricultura de Chile. Esta normativa establece que los productos clasificados en categorías de riesgo fitosanitario 1, 2, 3 y 4 deben someterse a inspección sanitaria en el puerto de ingreso, siendo obligatorio para los de categoría 2 en adelante (International Trade Centre, 2018).

Además, se deben cumplir con límites máximos de residuos (LMR) y criterios microbiológicos del producto final. Estos parámetros están regulados principalmente por el Decreto Supremo N.º 977 de 1996 del Ministerio de Salud, el cual establece condiciones sanitarias para la comercialización de alimentos, así como requisitos específicos de rotulado (artículos 106 al 121). A ello se suma la Resolución N.º 33 exenta del mismo ministerio, que determina los valores permitidos de residuos químicos y plaguicidas en alimentos importados (International Trade Centre, 2018).

En cuanto al etiquetado, tanto las pulpas como las frutas congeladas deben cumplir con normativas técnicas nacionales, entre ellas el mencionado Decreto Supremo N.º 977 y el Decreto N.º 297 de 1992 (modificado por el Decreto N.º 682 de 1993), que regulan el contenido obligatorio del rotulado nutricional, la presentación del producto y la obligatoriedad de incluir información en español. Además, se exige que la etiqueta indique el número y fecha de la resolución del Servicio de Salud que autoriza su importación, lo que implica que el etiquetado debe estar adaptado específicamente a las exigencias chilenas (International Trade Centre, 2018).

Otro requisito relevante es la certificación sanitaria. Los productos deben ir acompañados por un certificado expedido por el órgano competente del país de origen, en el que se acredite que están libres de las plagas determinadas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Esta obligación se refuerza en la legislación chilena a través del Decreto Ley N.º 3557 (1980) y de leyes complementarias como la N.º 19558, N.º 19695 y N.º 20161. Además, las autoridades chilenas pueden solicitar inspecciones físicas, análisis de riesgo y pruebas de laboratorio previas a la autorización de ingreso, tal como dispone la Resolución N.º 3815 de 2003, que regula la verificación por parte de inspectores del SAG en los puertos de entrada o en recintos habilitados (International Trade Centre, 2018).

Por último, se establece que tanto las pulpas como las frutas congeladas deben ingresar al país únicamente por puertos aduaneros autorizados, según lo estipulado en la Resolución N.º 510 exenta del 28 de diciembre de 2016 del Ministerio de Agricultura. Esto implica restricciones logísticas que los exportadores deben planificar con antelación, especialmente si se requiere mantener la cadena de frío para productos congelados (International Trade Centre, 2018).

1.7 Estudios previos

Diversas investigaciones desarrolladas en el contexto ecuatoriano han abordado la exportación de productos agroindustriales no tradicionales, entre ellos frutas frescas, procesadas o transformadas, destacando tanto oportunidades como desafíos asociados a los mercados internacionales. Estas tesis constituyen un sustento relevante para el presente estudio, al aportar metodologías, análisis de entorno, estrategias comerciales y evaluaciones

de viabilidad que pueden extrapolarse al caso de la exportación de pulpas de fruta ecuatorianas al mercado chileno.

En primer lugar, el estudio realizado por Herrera Martínez (2017) sobre el mango ecuatoriano identifica la diversificación de destinos, la calidad certificada y la adaptación a las preferencias del consumidor como elementos clave para incrementar la competitividad exportadora y aunque su enfoque fue el mercado europeo y estadounidense la metodología basada en análisis de demanda y perfiles de consumo resulta útil para evaluar mercados alternativos como el chileno. Por su parte, Guevara Villacís (2007) propone un estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas exóticas, priorizando a Chile y Argentina como mercados objetivo. Su trabajo destaca la importancia de la industrialización (pulpas, jugos) como estrategia de valor agregado, así como el papel de la logística, la calidad y las certificaciones para acceder a mercados exigentes. Este enfoque resulta particularmente pertinente para el caso de la empresa, al demostrar que el procesamiento puede ampliar el potencial de exportación de frutas no tradicionales.

El trabajo realizado por Cisneros Collazo y Varela Benites (2015) es uno de los antecedentes más directos pues detalla un plan de exportación de frutas procesadas, incluidas pulpas congeladas, al mercado de Santiago de Chile. La tesis aborda aspectos técnicos del producto, el entorno normativo chileno, la estrategia comercial y un análisis financiero que concluye con una proyección positiva de rentabilidad. Además, identifica a Santiago como un centro logístico y de consumo prioritario, lo que refuerza la decisión de considerar a Chile como destino viable.

Asimismo, Miranda Miranda (2016) analiza alternativas para la comercialización internacional de puré de mango y piña, destacando el papel de las MIPYMES y sus desafíos estructurales como la falta de certificaciones, contactos comerciales o adaptación logística. Dentro de esta investigación se proponen estrategias de diferenciación, que pueden replicarse para la exportación de frutas, tales como un rediseño del etiquetado, la trazabilidad o la participación en ferias.

Un enfoque similar se encuentra en el trabajo de Chilán Vaca y Ramírez Espinoza (2022), quienes desarrollan un plan de exportación de mermelada de uvilla a Chile. Aunque el producto no es pulpa, comparte muchas similitudes en cuanto a procesamiento, normativas

y posicionamiento. El estudio incluye un perfil detallado del consumidor chileno, análisis de etiquetado, logística, estructura de costos y estrategia de entrada, lo que permite extraer aprendizajes aplicables al presente proyecto.

Por otro lado, Morales Flores (2022) analiza el mercado potencial para la exportación de frutas exóticas a través de la empresa Frutadelí Cía. Ltda., identificando a Chile como un destino viable gracias a sus condiciones de consumo, acuerdos bilaterales y barreras arancelarias relativamente bajas. A pesar de centrarse en fruta fresca, su metodología comparativa, el análisis de entorno y la propuesta de canales de distribución B2B aportan información valiosa sobre cómo seleccionar mercados y construir ventajas competitivas.

Finalmente, todas las investigaciones revisadas coinciden en destacar que las MIPYMES agroexportadoras enfrentan desafíos estructurales relacionados con logística, certificaciones, financiamiento y conocimiento normativo del mercado destino. Sin embargo, también señalan que, con una planificación adecuada, enfoque en valor agregado y aprovechamiento de acuerdos comerciales vigentes, es posible lograr una inserción internacional efectiva, particularmente en mercados cercanos como el chileno.

1.8 Logística y cadena de suministro internacional

La logística, en el contexto del comercio internacional, se refiere a la planificación y control eficiente del flujo físico de productos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Su objetivo es cumplir con las expectativas del cliente en términos de tiempo, forma y costo. Este enfoque es fundamental para productos perecibles como las pulpas de fruta, que requieren condiciones de manejo específicas y tiempos de entrega estrictos (Ballou, 2004).

En las operaciones de exportación, la logística no solo involucra transporte, sino también almacenamiento, embalaje, manipulación, consolidación de carga, despacho aduanero y coordinación de la documentación. Estas actividades deben integrarse de manera sistemática, ya que cualquier interrupción puede afectar directamente la calidad del producto y la percepción del comprador final (Ballou, 2004).

El diseño de la cadena de suministro debe considerar aspectos como la selección de rutas, modos de transporte y nodos logísticos clave. En el caso de productos refrigerados como las

pulpas, el transporte marítimo en contenedores refrigerados suele ser el más eficiente, aunque también implica una mayor planificación para mantener la cadena de frío y evitar deterioro. La decisión sobre el modo de transporte afecta los costos, el tiempo de tránsito y la confiabilidad del servicio (Ballou, 2004).

Asimismo, la gestión del inventario forma parte integral de la cadena logística. Es necesario mantener niveles adecuados que permitan abastecer la demanda sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento o pérdidas por caducidad. Para ello, se recomienda utilizar sistemas que integren la información sobre producción, inventarios, pedidos y distribución. Estas herramientas permiten a las empresas exportadoras responder con mayor agilidad a los requerimientos de sus clientes internacionales (Ballou, 2004).

En definitiva, una cadena de suministro eficaz implica la sincronización de todos los eslabones involucrados en el proceso, desde el proveedor hasta el consumidor extranjero. Para productos como las pulpas de fruta, donde la perecibilidad y el cumplimiento normativo son factores críticos, una logística bien estructurada es indispensable para lograr una operación exportadora exitosa y sostenible (Ballou, 2004).

La correcta aplicación de los Incoterms en operaciones de comercio exterior es fundamental para definir con precisión las responsabilidades logísticas, la distribución de costos y la transferencia de riesgos entre comprador y vendedor. Las reglas Incoterms® 2020, publicadas por la Cámara de Comercio Internacional, comprenden once términos normalizados que rigen los contratos internacionales de compraventa. Estas reglas detallan aspectos como quién asume los costos de transporte, seguros, despachos aduaneros y medidas de seguridad, y determinan el punto exacto en el cual el riesgo sobre la mercancía se transfiere del exportador al importador (International Chamber of Commerce [ICC], 2020).

En el caso de productos perecibles como las pulpas de fruta, la elección del Incoterm impacta directamente en la viabilidad logística y financiera de la exportación. Por ejemplo, al utilizar términos como FOB o CFR, el exportador asume la responsabilidad hasta la entrega en el buque o hasta el puerto de destino, respectivamente, mientras que en un esquema EXW, el comprador asume desde el origen todos los costos y riesgos, lo cual puede resultar contraproducente si carece de experiencia en importación de alimentos sensibles. Además, los Incoterms 2020 incorporan diferentes niveles de cobertura de seguros en los términos CIF

y CIP, lo que permite adaptar el nivel de protección al tipo de carga y a los riesgos inherentes al trayecto (ICC, 2020).

Otro aspecto relevante es el control de la cadena de frío. En reglas como DAP o DDP, donde el vendedor asume casi toda la logística hasta destino, el exportador puede garantizar mejor el mantenimiento de la temperatura y la integridad del producto. En contraste, términos como FCA ofrecen flexibilidad al permitir entregar la mercancía en un punto acordado y, desde la actualización 2020, facilitan la emisión de conocimientos de embarque "a bordo", lo cual es útil para fines de financiamiento internacional sin asumir la totalidad del riesgo del transporte marítimo (ICC, 2020).

En síntesis, los Incoterms constituyen una herramienta estratégica en la estructuración de operaciones internacionales. Su uso adecuado permite distribuir responsabilidades de forma equilibrada, reducir riesgos y facilitar una logística acorde a las capacidades operativas del exportador. Para productos como las pulpas de fruta, donde la preservación de la cadena de frío y el cumplimiento de plazos son esenciales, elegir el término adecuado es crucial para garantizar el éxito de la exportación.

1.9 Normas de calidad e inocuidad alimentaria

La calidad e inocuidad alimentaria son elementos clave que determinan la aceptación internacional de productos procesados como las pulpas de fruta. Existen diversas normativas nacionales e internacionales diseñadas específicamente para garantizar la seguridad y calidad de estos alimentos.

En el contexto internacional, el Codex Alimentarius desempeña un papel fundamental. Este organismo, creado por la FAO y la OMS, establece normas internacionales que incluyen aspectos como aditivos alimentarios, límites máximos de contaminantes y residuos, etiquetado y prácticas recomendadas de higiene para la producción de alimentos. Particularmente relevante para la producción de pulpas y jugos es la Norma General CXS 247-2005, que aplica a jugos y néctares de frutas, definiendo claramente la composición esencial, criterios de calidad, aditivos permitidos y prácticas recomendadas de higiene (Codex Alimentarius Commission, 2024).

Esta norma específica que el jugo de fruta debe ser obtenido únicamente de frutas maduras, sanas y frescas o mantenidas en condiciones adecuadas. Se permite el procesamiento con semillas, cáscaras o pulpa, siempre que estas no afecten negativamente las características esenciales del producto. Además, establece claramente que cualquier sustancia aromática o componente añadido debe provenir exclusivamente del mismo tipo de fruta (Codex Alimentarius Commission, 2024).

En Ecuador, las normas técnicas nacionales regulan específicamente la producción y comercialización de pulpas de fruta mediante la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2337:2008. Esta norma define la pulpa de fruta como el producto carnoso y comestible obtenido por procesos tecnológicos adecuados, como tamizado o trituración, de frutas maduras, sanas, lavadas y sanitizadas, aplicando rigurosamente las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). También se establecen requisitos específicos como la ausencia de contaminantes físicos, químicos o biológicos, así como límites mínimos en la concentración de sólidos solubles (°Brix) para garantizar la calidad del producto (Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2008).

En cuanto a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), estas constituyen un elemento obligatorio en Ecuador, regulado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Estas prácticas incluyen el control estricto sobre las condiciones sanitarias del procesamiento, almacenamiento y transporte, buscando prevenir riesgos que afecten la inocuidad y calidad del producto terminado. Las instalaciones deben cumplir requisitos mínimos en infraestructura, manejo de personal y procedimientos operativos documentados (ARCSA, 2015).

Además, el Codex Alimentarius establece específicamente principios generales de higiene alimentaria a través del Código CAC/RCP 1-1969, el cual recomienda la implementación del sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Este sistema identifica, evalúa y controla peligros microbiológicos, físicos y químicos en etapas críticas del procesamiento alimentario, garantizando un alto nivel de inocuidad del producto final (Organización Mundial de la Salud & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [OMS & FAO], 1999).

1.10 Inteligencia de mercados y fuentes de información internacional

La inteligencia comercial constituye una herramienta estratégica esencial para las empresas que desean competir exitosamente en mercados internacionales. Su principal objetivo es proveer información confiable, actualizada y específica sobre mercados, productos, competidores y regulaciones internacionales, permitiendo a las empresas tomar decisiones informadas y minimizar riesgos en sus operaciones comerciales internacionales (Lazo & Jara, 2010).

De acuerdo con Lazo y Jara (2010), la inteligencia comercial permite a las empresas realizar estudios preliminares para detectar necesidades específicas y potencialidades en mercados extranjeros, identificar claramente oportunidades comerciales y analizar profundamente competidores y barreras normativas. Su implementación ayuda a optimizar recursos y reducir costos al anticipar problemas logísticos, arancelarios y regulatorios.

Una parte fundamental de la inteligencia comercial está constituida por herramientas digitales de información comercial que ofrecen datos específicos y detallados sobre comercio exterior. Una de las más destacadas es Trade Map, creada por el International Trade Centre (ITC), que proporciona acceso a estadísticas detalladas sobre comercio mundial, tendencias, demanda internacional y competidores potenciales. Esta plataforma permite analizar exportaciones e importaciones por producto, país o región, siendo clave para identificar oportunidades comerciales específicas (International Trade Centre [ITC], s.f.-a).

Otra herramienta clave es Market Access Map, que ofrece información detallada sobre tarifas arancelarias, requisitos no arancelarios y normativas de acceso a mercados internacionales aplicadas por más de 185 países. Esta herramienta resulta particularmente útil para empresas exportadoras que necesitan evaluar con precisión costos, restricciones y requisitos específicos de ingreso a mercados objetivo (ITC, s.f.-b).

Asimismo, el Export Potential Map es otra herramienta digital relevante proporcionada por el ITC. Su utilidad radica en identificar mercados potenciales para productos específicos a partir de algoritmos que consideran variables como distancia, tarifas arancelarias, tamaño del mercado y preferencias comerciales vigentes. Esto permite a las empresas seleccionar mercados con alto potencial de rentabilidad y sostenibilidad comercial (ITC, s.f.-c).

En el contexto ecuatoriano, instituciones como ProEcuador brindan acceso a información relevante sobre alertas y oportunidades comerciales específicas para productos nacionales. ProEcuador genera continuamente reportes y estudios sobre tendencias de mercado, requisitos técnicos, demandas específicas y contactos comerciales en mercados de interés como Chile, facilitando así la internacionalización de empresas locales (ProEcuador, s.f.).

El Banco Central del Ecuador (BCE) también constituye una fuente oficial relevante para la inteligencia comercial en Ecuador, ofreciendo estadísticas económicas y comerciales actualizadas del sector externo. Esta información resulta esencial para evaluar tendencias de exportaciones, importaciones y balanzas comerciales, facilitando análisis estratégicos y planificación empresarial (Banco Central del Ecuador [BCE], s.f.).

A nivel internacional, organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) aportan información estadística actualizada sobre tendencias alimentarias, producción agrícola, comercio exterior y datos económicos regionales. Estas fuentes ofrecen análisis comparativos útiles para identificar mercados potenciales y tendencias de consumo relevantes para productos agroindustriales como las pulpas de fruta (FAO, s.f.; CEPAL, s.f.).

Finalmente, contar con una adecuada inteligencia comercial implica una cultura organizacional orientada al uso sistemático de información para la toma de decisiones estratégicas. Empresas exportadoras ecuatorianas deben aprovechar estas fuentes oficiales y herramientas digitales para optimizar sus estrategias comerciales, reducir riesgos y mejorar su competitividad internacional (Lazo & Jara, 2010).

Capítulo 2

Diagnóstico de la Situación Actual

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Entorno Político-Legal

La relación comercial entre Ecuador y Chile se encuentra regulada principalmente por el Acuerdo de Complementación Económica N.º 75 (ACE N.º 75), el cual otorga preferencias arancelarias al 96% del universo arancelario entre ambos países. Esta disposición representa una reducción al 0% en los aranceles aplicables a productos ecuatorianos como las pulpas de fruta, facilitando de manera considerable su ingreso al mercado chileno. Este acuerdo, vigente desde el año 2010, fue ampliado en agosto de 2020 para incorporar nuevas disciplinas tales como servicios, propiedad intelectual, comercio electrónico, pequeñas y medianas empresas (pymes), cadenas de valor, así como aspectos ambientales y laborales.

En lo que respecta a la normativa chilena para la importación de alimentos procesados, el Servicio Nacional de Aduanas de Chile establece requerimientos específicos, entre los cuales destaca la presentación obligatoria de certificados fitosanitarios y sanitarios emitidos por la autoridad competente del país exportador. En el caso de Ecuador, dicha responsabilidad recae en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad). Adicionalmente, los productos alimenticios deben cumplir con la normativa de etiquetado conocida como "ALTO EN", exigida por el Ministerio de Salud chileno, que requiere señalar de forma clara si el alimento contiene niveles elevados de sodio, grasas saturadas, azúcares o calorías.

En cuanto a las barreras arancelarias y no arancelarias, Chile mantiene un arancel general del 6% como parte de su política de apertura comercial. Sin embargo, debido a las disposiciones del ACE N.º 75, las pulpas de fruta ingresan al país con aranceles con exención total. Esto reduce significativamente los costos de importación y mejora la competitividad de estos productos en el mercado chileno frente a proveedores de países sin algún tratado de libre comercio. Cabe señalar que, según la tabla elaborada para este estudio, se identifican requisitos diferenciados por tipo de fruta. Por ejemplo, las pulpas de durazno, coco, manzana, mora, naranja, piña, tomate y toronja requieren gestiones específicas ante las autoridades

regulatorias chilenas previas a su importación. En cambio, las pulpas de babaco, guanábana, mango, maracuyá, melón, naranjilla y papaya no requieren registro fitosanitario adicional, lo que facilita su acceso al mercado.

Por último, en materia de certificaciones, Chile exige que todos los alimentos importados cuenten no solo con los certificados fitosanitarios, sino también con acreditaciones de calidad e inocuidad. Entre ellas se encuentran las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), así como el respectivo registro sanitario expedido por organismos competentes como el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y el Ministerio de Salud de Chile.

2.1.2 Entorno Económico

Chile presenta una economía caracterizada por su estabilidad relativa y un comportamiento que refleja tanto fases de crecimiento como episodios de volatilidad. En el año 2021, el país experimentó una notable recuperación económica con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 11,3%, tras la contracción del 6,1% registrada en 2020 como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, el ritmo de crecimiento se moderó en los años posteriores, alcanzando un 2,6% en 2024, según datos de ProEcuador (2021). Gracias a esta evolución, se puede decir que, Chile cuenta con un entorno económico resiliente, aunque sensible a factores internos y externos.

En cuanto al comportamiento de la inflación, medida a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se observa una trayectoria oscilante. Durante 2023, los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas experimentaron un incremento interanual de hasta un 23,9% en enero, lo que refleja un periodo de presión inflacionaria significativa. No obstante, hacia finales del mismo año, esta tendencia mostró una corrección, cerrando en diciembre con una inflación interanual del 5,2% (INE, 2024), lo cual sugiere una moderación gradual de los precios al consumidor.

El tipo de cambio del peso chileno frente al dólar estadounidense también ha evidenciado una tendencia general hacia la depreciación en el mediano plazo. Mientras que a inicios de 2020 el tipo de cambio se situaba en torno a los 770 CLP/USD, para comienzos de 2025 superó los 1.000 CLP/USD. Posteriormente, se estabilizó levemente alrededor de los 940

CLP/USD en mayo del mismo año, según datos del Banco Central de Chile (2025). Esta dinámica cambiaria tiene implicaciones directas sobre los precios relativos de los productos importados, afectando tanto la competitividad como el acceso a bienes del exterior.

En lo relativo al poder adquisitivo del consumidor chileno, el índice real de remuneraciones ha presentado comportamientos variables. Durante los años 2023 y 2024 se registraron fluctuaciones mensuales, con periodos de recuperación como el observado en diciembre de 2023, cuando se reportó un incremento del 2,24%. Sin embargo, también se evidenciaron retrocesos como en octubre de 2024, con una caída del -0,85%, lo que revela cierta inestabilidad en el ingreso real disponible de los hogares (INE, 2024).

Aunque la economía chilena tiene grandes fortalezas, enfrenta riesgos importantes. En base al análisis de Coface (2025), Chile cuenta con políticas monetarias y fiscales flexibles, además de participar de manera activa en acuerdos comerciales multilaterales como la OCDE, la Alianza del Pacífico o el CPTPP. No obstante, su alta dependencia de las exportaciones de cobre y de la demanda del mercado chino, junto con la exposición a fenómenos climáticos adversos como las sequías asociadas al fenómeno La Niña, constituyen factores de vulnerabilidad. Sectores clave como el agroalimentario, la construcción, la energía y el comercio minorista han sido calificados como de alto riesgo, lo que podría incidir negativamente en la demanda de productos importados.

Finalmente, cabe destacar que las importaciones han representado, en promedio, entre el 25% y el 30% del PIB chileno en los últimos años, llegando incluso al 34,75% en 2022. Este elevado nivel de apertura comercial subraya la relevancia del mercado chileno para bienes provenientes del exterior, lo que configura un contexto favorable para el ingreso de productos ecuatorianos como las pulpas de fruta, a pesar de las oscilaciones económicas (Banco Central de Chile, 2025).

2.1.3 Entorno del Sector

En los últimos años, el mercado chileno ha evidenciado una transformación significativa en los hábitos de consumo, con un marcado aumento en la preferencia por alimentos saludables, orgánicos, sin aditivos artificiales y con propiedades funcionales. Esta tendencia ha beneficiado particularmente a productos como las pulpas de fruta congeladas y los purés

tropicales, que son percibidos como alimentos naturales, prácticos y alineados con estilos de vida activos. Así lo indica la Guía Comercial de ProEcuador (2021), que destaca el potencial de estos productos dentro de un mercado cada vez más orientado a lo saludable.

Adicionalmente, la notable presencia de población migrante procedente de países latinoamericanos como Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador ha contribuido a diversificar las preferencias de consumo en Chile. Este fenómeno ha abierto nuevos nichos de mercado para frutas tropicales no tradicionales como el maracuyá, la naranjilla y la guanábana, cuya producción local es limitada o inexistente, generando oportunidades para exportadores ecuatorianos. Por otra parte, se ha identificado un interés creciente por los alimentos funcionales en ferias sectoriales como Espacio Food & Service. Este evento, uno de los más relevantes de la industria alimentaria chilena, ha promovido activamente la innovación en productos congelados, pulpas naturales y alimentos con alto valor agregado, lo cual reafirma el dinamismo y la receptividad del mercado ante propuestas diferenciadas (Espacio Food & Service, 2022).

2.1.3.1 Análisis de importaciones chilenas de pulpas, purés y jugos de fruta (Capítulos 2007, 2008 y 0811)

El presente análisis se basa en los registros de importaciones chilenas correspondientes a los capítulos 0811, 2008 y 2007 del Arancel del Sistema Armonizado, el cual agrupa a las preparaciones y conservas de frutas, incluidos purés, jugos y pulpas de frutas. Estos capítulos forman parte de la nomenclatura arancelaria internacional utilizada por las aduanas para clasificar productos, y su inclusión permite comparar y analizar de forma estandarizada las tendencias comerciales relevantes para el sector de pulpas de fruta (Tabla 1).

Tabla 1. Importaciones de Chile en Kg por Partida (volumen 2021-2025)

Partida	Total Kg
2008.99.90	52.569.320,00
2007.99.99	27.200.942,00
2007.99.11	16.905.967,00
0811.90.99	15.174.842,00
2007.99.91	13.443.530,00
2007.99.59	6.923.870,00
2007.99.19	4.279.981,00

2007.99.29	4.065.078,00
0811.90.90	4.057.882,00
2007.99.39	2.304.246,00
2007.99.21	1.007.395,00
2007.99.51	880.869,00
2007.99.31	874.722,00
0811.90.91	198.822,00
2007.99.49	161.019,00
0811.90.19	42.400,00
2008.99.20	30.634,00
2007.99.12	27.750,00
2007.99.41	22.499,00
0811.90.89	19.594,00
0811.90.79	1.366,00
0811.90.30	1.200,00
0811.90.50	2,00
TOTAL	150.193.930,00

Fuente: COBUS (2025)

Entre enero de 2021 y abril del 2025, Chile importó más de 150 millones de kilogramos de estos productos, concentrándose principalmente en 4 subpartidas: 2008.99.90, 2007.99.99, 2007.99.11, 0811.90.99 las cuales concentran el 74% del volumen importado en el periodo analizado.

Durante 2024, Ecuador se posicionó como el segundo mayor proveedor de productos bajo los capítulos antes mencionados a Chile, alcanzando un valor exportado de 22,7 millones de Kg (Tabla 2).

Tabla 2. Importaciones de Chile en Kg por País Proveedor (volumen 2021-2025)

País Proveedor	Total en Kg
Peru	57.810.522,00
Ecuador	22.727.253,00
Espana	16.864.640,00
Colombia	13.498.038,00
Argentina	8.499.789,00
Grecia	6.492.660,00
U.s.a.	6.075.332,00
Guatemala	4.666.234,00
Costa rica	3.256.658,00

Mexico	2.183.075,00
Brasil	1.964.434,00
China	1.125.897,00
Reino unido	770.210,00
Sudafrica	748.332,00
Alemania	731.437,00
Chile	425.766,00
Emir.arab.unid.	379.211,00
Uruguay	321.399,00
Thailandia	260.487,00
Holanda	197.459,00
Seychelles	196.874,00
Canada	148.791,00
India	145.680,00
Japon	138.945,00
Turquia	94.673,00
Italia	82.182,00
Suiza	81.490,00
Francia	79.366,00
Argelia	56.400,00
Belgica	50.450,00
Mauricio	49.280,00
Filipinas	36.800,00
Hong kong	24.687,00
Corea del sur	8.159,00
Bolivia	1.200,00
Letonia	63,00
Nicaragua	53,00
Rep.dominicana	2,00
Indonesia	2,00
Grand Total	150.193.930,00

Fuente: COBUS (2025)

Este desempeño supera al de competidores relevantes como Argentina, España y Colombia. Además, el valor unitario promedio FOB de importación desde Ecuador para pulpas de mango, maracuyá y guanábana fue de USD 1,65 por Kg, por debajo del promedio global para estos mismos productos de USD 1,92 por tonelada, lo que evidencia una ventaja competitiva

basada en costos para competidores dentro de la región como Colombia y Perú (Tabla 3).

Tabla 3. Precio Promedio Unitario por País Proveedor

País Proveedor	Promedio Precio Unitario FOB
Brasil	0,76
Mexico	0,88
India	0,92
U.s.a.	1,06
Espana	1,10
Argelia	1,11
Uruguay	1,31
Costa rica	1,56
Ecuador	1,65
China	2,10
Colombia	2,54
Hong kong	2,92
Canada	3,88
Peru	3,56
Promedio global	1,92

Fuente: COBUS (2025)

El gráfico de importaciones totales en kilogramos por mes y año revela patrones claros de estacionalidad y tendencias ascendentes en el periodo 2021-2025 (Figura 1).

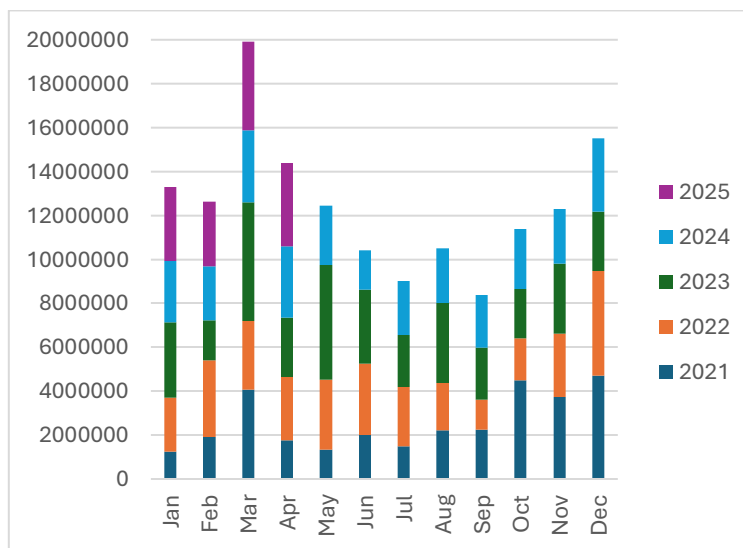


Figura 1 Gráfico de estacionalidad mensual (Total en Kg)

Fuente: COBUS (2025)

Se observa que los volúmenes de importación tienden a concentrarse en ciertos meses, destacando picos recurrentes en marzo, octubre, noviembre y diciembre, lo que sugiere una planificación estratégica alineada con ciclos de demanda específicos o periodos comerciales clave. Por el contrario, los meses de febrero, mayo, junio, julio y agosto presentan consistentemente los valores más bajos, evidenciando una disminución significativa en la actividad importadora durante estos periodos. Además, el gráfico ilustra un crecimiento sostenido en el total anual importado, con incrementos notables en los años más recientes, lo cual podría estar vinculado a factores estructurales como la expansión del mercado. En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que las importaciones de este producto no solo responden a una lógica estacional, sino que también reflejan una tendencia de crecimiento a lo largo del tiempo, aspectos fundamentales para la toma de decisiones logísticas y comerciales.

Finalmente, la comparación del desempeño de Ecuador en los capítulos 2007, 2008 y 0811 se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. Comparación de importaciones chilenas entre Capítulos 2007, 2008 y 0811 (año 2024)

Concepto	Capítulo 2007	Capítulo 2008	Capítulo 0811
Valor total importado (USD)	23,3 millones	21,12 millones	41,4 millones
Tasa de crecimiento entre 2020-2024	7%	16%	9%
Participación de Ecuador (%)	12,30%	3,8%	1,6%
Valor importado desde Ecuador	USD 2,86 millones	USD 808.000	USD 682.000
Posición de Ecuador como proveedor	2.º lugar (después de España)	8.º lugar	Bajo (sin presencia destacada)

Fuente: TradeMap (2025)

En estos segmentos, Ecuador tuvo una participación del 12,3 %, 3,8% y 1,60% respectivamente. Esta diferencia sugiere que, las pulpas congeladas ecuatorianas que pueden clasificarse en el Capítulo 0811 tienen una presencia muy baja respecto al mercado total de las importaciones de Chile.

2.1.4 Entorno Socio-Cultural

El entorno socio-cultural en Chile ha experimentado transformaciones importantes en la última década, especialmente en lo que respecta a los hábitos alimenticios, la adopción de estilos de vida saludables y la apertura hacia productos de origen exótico o natural. Estas condiciones inciden de manera directa en la percepción y aceptación de productos como las pulpas de fruta provenientes de Ecuador (Espacio Food & Service, 2022).

En cuanto a los hábitos de consumo, se observa una marcada inclinación del consumidor chileno hacia productos saludables, orgánicos y funcionales. Existe una creciente valorización por aquellos alimentos que se presentan como naturales, libres de aditivos y conservantes, en línea con el concepto de “clean label” o etiqueta simple. Esta preferencia se relaciona con una mayor conciencia en torno a los efectos negativos del consumo excesivo de azúcar, el uso de ingredientes ultraprocesados y la importancia de fortalecer el sistema inmunológico a través de la alimentación (Espacio Food & Service, 2022).

Si bien la dieta tradicional chilena ha estado dominada por frutas de clima templado como la manzana, el durazno o la frutilla, el mercado ha mostrado una apertura progresiva hacia frutas tropicales como el mango, el maracuyá, la guanábana y la papaya. Este cambio ha sido estimulado tanto por las tendencias globales de alimentación saludable como por la influencia cultural de la creciente población migrante proveniente de países andinos y caribeños, quienes conservan una fuerte preferencia por estas frutas.

Según la Guía Comercial de ProEcuador (2021), estos nichos de mercado no solo están en expansión, sino que además otorgan valor agregado a productos que posean un origen claramente identificado, como el etiquetado “producto ecuatoriano”, así como a aquellos que provienen de cultivos sostenibles u orgánicos. De hecho, estudios de mercado han determinado que el consumidor chileno está dispuesto a pagar un precio superior por productos que ofrezcan beneficios funcionales específicos, tales como aporte de vitaminas, propiedades antioxidantes o efectos digestivos (Espacio Food & Service, 2022).

2.1.5 Entorno Tecnológico-Industrial

Chile presenta una estructura agroindustrial consolidada en el procesamiento de frutas, en

particular en el segmento de jugos, néctares, purés y pulpas. Esta industria se caracteriza por su alto grado de mecanización, estandarización en procesos de inocuidad alimentaria y acceso a tecnologías de ultracongelación y envasado aséptico, de acuerdo con estudios sectoriales publicados por entidades como ODEPA y Espacio Food & Service (2022).

El país cuenta con una infraestructura logística avanzada, especialmente en zonas agrícolas como la Región del Maule, O'Higgins y Metropolitana, lo que permite eficiencia en la recolección, procesamiento

y distribución interna de productos. Sin embargo, a pesar de estas capacidades locales, Chile mantiene una demanda sostenida de productos extranjeros, principalmente por limitaciones de estacionalidad y por el interés del consumidor en frutas tropicales no cultivadas localmente (Espacio Food & Service, 2022).

La industria alimentaria chilena está regulada por normativas estrictas en materia de seguridad e inocuidad, lo que representa tanto un reto como una oportunidad para los exportadores ecuatorianos. Empresas que cumplen con certificaciones como HACCP, ISO 22000 o normas orgánicas pueden lograr una inserción más rápida y confiable en el mercado. Asimismo, el uso de envases individuales, presentación en bloques IQF (individually quick frozen) o pouches listos para servir son formatos que han ganado popularidad en canales minoristas y HORECA (Espacio Food & Service, 2022).

Desde la perspectiva de Ecuador, el nivel tecnológico de la empresa debe alinearse con los requerimientos del mercado chileno. Esto implica no solo mantener estándares de calidad sanitaria, sino también adaptar los formatos de presentación a las preferencias del mercado destino. La inversión en tecnología de conservación, trazabilidad y empaques será clave para competir con proveedores como Perú, Colombia y Brasil, que ya poseen experiencia en productos procesados tropicales de alto valor agregado (TradeMap, 2024).

En síntesis, aunque Chile tiene una industria nacional sólida, la importación de pulpas tropicales se justifica por la complementariedad climática, la demanda del consumidor por diversidad de sabores y las oportunidades que ofrece la diferenciación tecnológica y de calidad desde el país exportador.

2.1.6 Entorno Ambiental

El entorno ambiental y las políticas de sostenibilidad en Chile representan un factor cada vez más relevante en las decisiones de importación y en la percepción del consumidor. En los últimos años, tanto el Estado como el mercado han promovido normas orientadas a reducir el impacto ambiental de los productos alimenticios, como parte de iniciativas como la Ley REP (Responsabilidad Extendida del Productor) y el fomento al etiquetado ambiental por parte del Ministerio del Medio Ambiente de Chile (Ministerio del Medio Ambiente, 2023).

En este contexto, las empresas ecuatorianas que exportan pulpas de fruta pueden fortalecer su posición si incorporan buenas prácticas agrícolas sostenibles, procesos productivos limpios y certificaciones ambientales. Esto es particularmente importante frente a un consumidor que valora productos "naturales", "sin residuos" y respetuosos del medio ambiente. El uso de frutas cultivadas en climas tropicales, con disponibilidad estable durante todo el año, también permite reducir la dependencia de ciclos estacionales y el desperdicio, lo que suma a la eficiencia ecológica de la cadena (Espacio Food & Service, 2022).

Además, el cambio climático ha comenzado a impactar la agricultura tanto en Chile como en otros países, lo que refuerza la importancia de contar con proveedores situados en zonas de producción menos vulnerables a sequías o heladas. Ecuador, con su diversidad climática y su producción continua, podría posicionarse como proveedor resiliente frente a fenómenos climáticos extremos si comunica adecuadamente estos atributos (elaboración propia a partir de datos del MMA y Espacio Food & Service, 2022).

2.2 Análisis Interno de la Empresa

2.2.1 Análisis Estratégico

La organización objeto de estudio es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de pulpas de fruta, cuyo enfoque estratégico está centrado en garantizar la calidad y seguridad de sus productos para el consumo humano. Esta orientación se refleja en su misión institucional, que enfatiza el cumplimiento riguroso de normativas de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Las certificaciones obtenidas refuerzan la posición de la

empresa en el mercado interno y, al mismo tiempo, constituyen un requisito ineludible para acceder a plazas tan exigentes como Chile, Estados Unidos o la Unión Europea, donde los controles de inocuidad son especialmente rigurosos.

Su visión corporativa consolida este planteamiento al perfilar a la organización como un competidor capaz de atender la demanda y capacitar a su personal en competencias clave para la manipulación adecuada de la fruta. El énfasis en la formación y en la mejora continua revela una cultura orientada a la adaptación, indispensable cuando se enfrentan los retos logísticos, regulatorios y comerciales propios de la internacionalización. Así, flexibilidad, innovación y rapidez de respuesta se convierten en atributos críticos para desenvolverse con solvencia en los mercados externos.

Misión y visión convergen, por tanto, con la meta exportadora especialmente hacia Chile. El foco en la calidad facilita el cumplimiento de los requisitos del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), autoridad responsable de la autorización sanitaria de alimentos importados. De forma paralela, la disposición de la empresa a adaptar etiquetado, presentación y logística respalda su capacidad de competir eficazmente fuera de fronteras. Esta combinación de conformidad normativa, compromiso con la calidad y adaptabilidad operativa constituye un cimiento robusto para una estrategia de exportación sostenible y duradera.

2.2.2 Valores Organizacionales

La compañía, especializada en la elaboración y venta de pulpas de fruta, actúa bajo un entramado de valores plenamente alineado con su misión de proveer productos de calidad superior y su visión de consolidarse como actor competitivo. El eje rector de estos principios es la calidad, entendida como exigencia de excelencia transversal que abarca desde la selección de la materia prima hasta la entrega al consumidor. Este compromiso se traduce en la adopción rigurosa de estándares internacionales como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y sistema HACCP, entre otros, que no solo garantizan inocuidad, sino que refuerzan la confianza del mercado.

Otro pilar lo constituye la orientación al cliente: satisfacer la demanda con celeridad y precisión. Tal premisa impulsa la adecuación continua del producto a requerimientos específicos, condición especialmente crítica cuando se opera en contextos foráneos cuyas normativas, preferencias sensoriales y exigencias logísticas como las de Chile difieren de las locales.

La organización cultiva, además, la adaptabilidad y el crecimiento como parte de su visión. Formar al personal, optimizar procesos y asimilar nuevas tendencias le permite evolucionar al ritmo de los cambios del entorno y sostener su desempeño en el largo plazo. En paralelo, el trabajo colaborativo favorecido por la estructura familiar y el tamaño acotado de la plantilla impulsa sinergias internas decisivas para enfrentar los retos propios de la expansión internacional.

Finalmente, aunque de manera tácita, la empresa evidencia un firme compromiso ético y social: producir pulpas 100 % naturales, respetar la trazabilidad y minimizar su huella ambiental. Tales atributos, hoy altamente valorados en mercados exigentes, añaden un diferencial competitivo sustentado en la responsabilidad hacia el consumidor, la comunidad y el entorno.

2.2.3 Infraestructura

La organización dispone de una infraestructura industrial capaz de atender con solvencia la demanda local y, a la vez, capitalizar las oportunidades de exportación. Su capacidad instalada alcanza las 90 toneladas mensuales; sin embargo, la producción efectiva se sitúa en torno a 30 toneladas. Esa holgura constituye un margen estratégico que le permitiría absorber repuntes de pedidos, sobre todo cuando dichos incrementos provengan de mercados externos.

En cuanto al almacenamiento, la compañía opera un cuarto de congelación que preserva intactas las propiedades sensoriales y microbiológicas de las pulpas. Mantener la cadena de frío esencial para cumplir con los exigentes requisitos sanitarios de destinos como Chile garantiza frescura y calidad tanto en bodega como durante la distribución.

La producción, íntegramente gestionada por la propia empresa, asegura un control riguroso de cada fase del proceso: desde la recepción de la fruta hasta el despacho del producto final. Esta trazabilidad añade valor en negociaciones internacionales y resulta clave para acceder a certificaciones adicionales.

Por último, la planta dispone de equipamiento funcional para lavado, procesamiento, envasado y congelación que satisface las necesidades del mercado interno y sienta bases sólidas para la expansión exportadora. El uso de estas tecnologías, combinado con prácticas de inocuidad consolidadas, permite cumplir la normativa nacional y enfrentar con garantías las exigencias de regulaciones foráneas. La empresa mantiene documentado su flujo de procesos mediante diagramas físicos disponibles en planta, lo que sugiere un grado aceptable de estandarización operativa. Además, ha manifestado contar con la capacidad para adaptar sus etiquetas conforme a los requisitos del país importador, lo cual constituye una ventaja relevante frente a los desafíos regulatorios que implica el ingreso al mercado chileno.

2.2.4 Modelo de Negocio

La empresa ha desarrollado un modelo de negocio centrado en la producción y comercialización de pulpas de fruta que cumplen con altos estándares de calidad. En el ámbito comercial, la empresa se orienta principalmente al mercado B2B, atendiendo a segmentos especializados como el canal Horeca (hoteles, restaurantes y catering), heladerías, cervecerías y empresas de alimentos preparados. Este enfoque permite a la empresa trabajar con clientes que adquieren productos en grandes volúmenes, lo que favorece la generación de economías de escala y una mejor eficiencia operativa.

La distribución geográfica de sus ventas se concentra principalmente en regiones del Ecuador como Pichincha, Loja, Azuay y la Amazonía. Para atender a estos mercados, la empresa emplea un modelo mixto de ventas directas y distribución a través de intermediarios. Esta estrategia le permite mantener el control de calidad sobre sus productos y, a la vez, aprovechar redes de distribución externas para ampliar su cobertura territorial.

En cuanto a la oferta de productos, la empresa dispone de diversas presentaciones de pulpa de fruta —100g, 500g, 1kg y 20kg— lo cual le permite adaptarse a las distintas necesidades de sus clientes. Entre estas, destaca la presentación de 100g como la más rentable, por su alta rotación y preferencia en canales como cafeterías y restaurantes. Este formato, además, presenta un alto potencial para la expansión hacia mercados internacionales como el chileno, donde la demanda de productos en porciones individuales es significativa.

Desde la perspectiva de internacionalización, el modelo de negocio de la empresa presenta

una base sólida, aunque requerirá ajustes específicos para adaptarse de manera efectiva a las condiciones del mercado chileno. Uno de los primeros elementos a considerar es el establecimiento de canales de distribución internacionales. Aunque la empresa ya trabaja con distribuidores dentro del país, será necesario identificar y consolidar alianzas con distribuidores en Chile que cuenten con experiencia en la manipulación y comercialización de productos congelados. Estos aliados, especialmente aquellos con presencia en el sector Horeca, podrían facilitar el ingreso al mercado sin que la empresa deba asumir directamente todas las operaciones logísticas en destino.

En cuanto al mercado objetivo, la presentación de 100g es especialmente adecuada para restaurantes, bares y cafeterías en Chile, pero también existe una oportunidad para atender a clientes industriales, como fabricantes de helados o procesadores de alimentos, que utilizan pulpas como materia prima para otros productos. El contar con diversificación, permite que la demanda potencial se amplíe, y se reduzca la dependencia de la empresa en un solo segmento.

Asimismo, será imprescindible adaptar los productos y empaques a las normativas del país importador. Esto implica adecuaciones en el etiquetado conforme a la legislación chilena, incluyendo información nutricional, certificaciones de calidad, fechas de caducidad y códigos de trazabilidad. De igual forma, se deberá garantizar el cumplimiento con los requisitos del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), lo que incluye la validación de los procesos de producción y documentación sanitaria correspondiente.

Finalmente, el modelo logístico deberá evolucionar hacia un esquema de exportación consolidado. Será necesario integrar soluciones de transporte internacional con cadena de frío (reefer), que aseguren la conservación del producto desde la planta en Ecuador hasta el punto de entrega en Chile. Para ello, la empresa deberá establecer acuerdos con operadores logísticos internacionales especializados en productos perecederos, garantizando así que las condiciones de temperatura, higiene y tiempo de tránsito sean óptimas en todo el proceso. Esta transformación logística será clave para mantener la calidad del producto y cumplir con las expectativas del mercado internacional.

2.2.5 Productos y Servicios

La empresa se especializa en la producción de pulpas de fruta a partir de una amplia gama de frutas tropicales y de clima cálido, lo que le permite diversificar su portafolio y adaptarse a distintos segmentos de mercado. Entre las frutas utilizadas se incluyen: babaco, coco, durazno, frutilla, guanábana, guayaba, limón, mango, manzana, maracuyá, melón, mora, naranja, naranjilla, papaya, piña, sandía, tamarindo, taxo, tomate y toronja. Esta diversidad constituye una ventaja estratégica, ya que permite a la empresa responder a diferentes preferencias de los consumidores, tanto a nivel nacional como internacional, y cubrir múltiples aplicaciones industriales, tales como la elaboración de jugos, helados, salsas y otros productos alimenticios procesados.

En cuanto a los niveles de calidad, la empresa garantiza la inocuidad y estandarización de sus pulpas a través de la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Estas certificaciones son esenciales para asegurar que cada tipo de fruta sea procesado bajo condiciones controladas que preserven el sabor, el aroma y las propiedades nutricionales del producto final. Su cumplimiento resulta indispensable para la exportación a mercados como el chileno, donde las regulaciones fitosanitarias exigen un estricto control de calidad y trazabilidad.

Respecto al empaque, La empresa actualmente ofrece distintas presentaciones, lo que le proporciona flexibilidad para atender tanto pedidos en porciones individuales como en grandes volúmenes destinados a la industria. Sin embargo, para el comercio internacional, especialmente hacia Chile, será necesario asegurar que los empaques sean adecuados para transporte refrigerado, de modo que se garantice la conservación de la frescura durante toda la cadena logística. Asimismo, los envases deberán cumplir con las normativas de etiquetado establecidas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile, incluyendo información detallada sobre el origen del producto, certificados de calidad, fecha de vencimiento, y advertencias nutricionales cuando corresponda.

Adicionalmente, en línea con las tendencias actuales del consumo saludable y sostenible, La empresa podría considerar como una oportunidad la innovación en productos, particularmente mediante el desarrollo de una línea de pulpas de fruta orgánicas. Esta estrategia permitiría captar la atención de un público cada vez más enfocado en el consumo de alimentos ecológicos, aumentando así su valor percibido y competitividad en mercados

internacionales con alta sensibilidad ambiental y alimentaria.

2.2.6 Análisis Financiero

Desde una perspectiva financiera, La empresa presenta condiciones que le otorgan viabilidad para considerar procesos de internacionalización. Aunque la empresa no ha compartido detalles completos sobre su estructura de costos ni estados financieros, sí se dispone de datos referenciales sobre los precios de venta en el mercado nacional. Según la información proporcionada, el precio promedio por kilogramo es de USD 2,56 en el formato de 100 g (paquete de 10 unidades), USD 2,48 en la presentación de 500 g, y USD 2,37 para el empaque de 1 kg. Estos valores permiten estimar márgenes actuales y comparar su competitividad relativa frente al precio promedio FOB de exportación desde Ecuador hacia Chile.

En este sentido, según la base de datos COBUS (2025), el precio FOB promedio de exportaciones ecuatorianas bajo los capítulos 2007, 2008 y 0811 es de USD 1,65/kg, lo cual indica una diferencia significativa frente a los precios de venta internos de La empresa. Esta brecha sugiere que, para ingresar de manera competitiva al mercado chileno, la empresa deberá ajustar su estrategia de precios, revisar márgenes o justificar un precio superior mediante diferenciación, valor agregado o certificaciones. La existencia de una estructura de costos no revelada impide por ahora calcular con exactitud el margen neto potencial, pero sí es posible advertir que se requerirá eficiencia operativa y una selección cuidadosa del canal de distribución.

Por otro lado, La empresa ha proyectado un incremento del 5 % en ventas para el año 2025 en relación con el año anterior, lo que evidencia una expectativa de crecimiento moderado pero sostenido. Esta proyección se refuerza por la subutilización de su capacidad instalada, ya que actualmente produce 30 toneladas mensuales sobre una capacidad total de 90, lo cual representa una ventaja clave para escalar sin requerir inversiones inmediatas.

En conjunto, estos elementos permiten afirmar que La empresa posee condiciones favorables para explorar su viabilidad económica en exportación. Para consolidar el análisis financiero y garantizar una evaluación integral de la viabilidad económica, será pertinente incorporar estimaciones adicionales sobre costos logísticos, adecuación de empaques, gastos administrativos vinculados a la operación internacional y rangos realistas de precios de

entrada en el mercado chileno. Esta información complementaria permitirá afinar los márgenes proyectados y fortalecer la toma de decisiones estratégicas con base en el precio FOB promedio vigente y las ventajas competitivas que La empresa pueda ofrecer.

2.2.7 Clientes Actuales

La empresa orienta su modelo de negocio principalmente al segmento empresarial (B2B), atendiendo a una variedad de sectores que demandan pulpas de fruta de alta calidad en diferentes volúmenes y formatos. Esta diversificación de clientes no solo refuerza la estabilidad de la empresa, sino que también le permite desarrollar estrategias diferenciadas para cada segmento de mercado.

Uno de los sectores clave es el canal Horeca, que abarca hoteles, restaurantes y servicios de catering. En este segmento, la presentación de 100g ha demostrado ser la más rentable para la empresa, debido a su practicidad y facilidad de uso en porciones individuales. Las pulpas de fruta de La empresa son empleadas en la preparación de jugos frescos, postres, batidos y smoothies, todos productos altamente demandados por los consumidores en este tipo de establecimientos. El énfasis en la calidad y la inocuidad convierte a La empresa en un proveedor confiable para este exigente sector.

Otro segmento importante es el de las industrias de helados y bebidas, que requieren grandes volúmenes de pulpa para sus procesos de producción. Estas industrias valoran especialmente la disponibilidad de presentaciones mayores, como 500g, 1kg y 20kg, que La empresa ya ofrece. Este tipo de clientes busca insumos con características estandarizadas, estables y seguras, lo cual es cubierto adecuadamente por los estándares de calidad BPM y HACCP que mantiene la empresa.

El sector de las cervecerías artesanales representa también una oportunidad creciente para La empresa. Las pulpas de fruta son utilizadas en la elaboración de cervezas de frutas o sabores especiales, una tendencia que ha cobrado fuerza en mercados como el chileno. De acuerdo con datos de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2023), el mercado de cervezas artesanales en Chile ha experimentado un crecimiento anual sostenido de entre el 20% y el 30%, con más de 300 cervecerías activas en el país. Muchas de estas han ganado reconocimiento internacional, lo que demuestra el dinamismo e innovación del

sector. En este contexto, la oferta de pulpas naturales y con sabores tropicales posiciona a La empresa como un proveedor potencialmente atractivo.

Por último, el sector de catering también forma parte de la base de clientes actuales. Este segmento requiere grandes volúmenes de productos consistentes para la elaboración de alimentos y bebidas destinados a eventos, banquetes y servicios institucionales. Las pulpas de fruta, por su versatilidad y facilidad de conservación, son altamente valoradas en este tipo de operaciones, representando una fuente estable de demanda para La empresa.

2.2.8 Proveedores

La cadena de suministro de La empresa está estructurada en torno a proveedores locales de fruta e insumos clave para la elaboración de pulpas, cuya identidad no ha sido divulgada por razones de confidencialidad. No obstante, la empresa ha confirmado que mantiene relaciones formales y estables con dichos proveedores, lo cual constituye una fortaleza importante al momento de proyectar operaciones de exportación. La existencia de contratos o acuerdos de largo plazo garantiza no solo la continuidad del abastecimiento, sino también la posibilidad de planificar incrementos en la escala de producción en caso de concretarse nuevas demandas del mercado internacional (Formulario complementario, 2025).

Además, La empresa cuenta con un programa de control de calidad de insumos y materias primas, mediante el cual se exige la presentación del certificado de calidad correspondiente a cada lote entregado. Esta práctica contribuye a asegurar la trazabilidad y la estandarización del producto final, condiciones que son esenciales en mercados exigentes como el chileno, donde la calidad y la inocuidad alimentaria son requisitos ineludibles.

Aunque no se dispone de mayor detalle sobre la diversificación geográfica o estacionalidad de los proveedores, el hecho de que la empresa mantenga relaciones contractuales formales y mecanismos de control documentado permite inferir un grado de madurez operativa en la gestión de su cadena de suministro. Este factor es clave para la viabilidad de la exportación, ya que brinda condiciones de previsibilidad y control que pueden ser fortalecidas con ajustes puntuales. De cara a la internacionalización, será estratégico optimizar los acuerdos con proveedores en función de la demanda proyectada, así como asegurar que todos los insumos utilizados mantengan certificaciones de calidad e inocuidad acordes con los requisitos

regulatorios del mercado chileno.

2.2.9 Competencia

La empresa opera en un entorno competitivo exigente tanto a nivel nacional como internacional, donde empresas consolidadas y con trayectoria representan desafíos significativos, pero también referencias estratégicas para evaluar su propia capacidad de inserción en nuevos mercados. En el contexto ecuatoriano destacan competidores como Huertosa, Profrutas, Fruttores y PulpasEC, empresas que han logrado posicionarse gracias a su experiencia, variedad de productos y certificaciones. Algunas de ellas, como Profrutas, combinan estrategias de exportación con presencia en el mercado minorista nacional a través de marcas propias o distribución en supermercados (Profrutas, 2025). Aunque varias de estas empresas comparten elementos comunes —como la elaboración de productos 100% naturales o el cumplimiento de normativas técnicas nacionales como la NTE INEN 2337:2008—, La empresa se diferencia por su enfoque en el canal HORECA e industrial, su amplia variedad de sabores (más de 25), y especialmente por el desarrollo de productos funcionales como la línea Sport, una propuesta de pulpas proteicas que atiende el creciente segmento de consumidores interesados en la salud y el rendimiento físico.

En relación con el mercado chileno, que representa el principal objetivo de internacionalización para La empresa, la competencia es igualmente sofisticada y se caracteriza por una fuerte presencia de actores tanto locales como importadores. Empresas como Frucol, Sugal Group, y marcas comerciales como Minuto Verde, Frutos del Maipo y Sabor Peruano operan bajo estándares internacionales avanzados, con certificaciones como BRC, GLOBALG.A.P., HACCP, FSSC 22000, e incluso sellos orientados a dietas especiales (veganos, sin gluten, apto APLV) (Frucol, 2025; Minuto Verde, 2025; Freshkita, 2025). Estas empresas distribuyen sus productos a través de canales industriales, retail y comercio electrónico, y atienden nichos específicos como el de alimentos infantiles o suplementos naturales (Sugal Group, 2025; Tottus, 2025; Lider, 2025).

Desde la perspectiva de precios, los datos extraídos de la base de datos de comercio exterior Datasur (2025) muestran que Ecuador mantiene un precio FOB promedio de USD 1,29/kg, lo que posiciona a La empresa dentro de un rango competitivo frente a otros proveedores de

pulpas de fruta que abastecen a Chile. Por ejemplo, países como Colombia (USD 2,42), Perú (USD 3,68) o Argentina (USD 1,56) presentan precios superiores, mientras que Vietnam (USD 1,06) y Filipinas (USD 1,46) se sitúan en niveles similares. Este posicionamiento sugiere que La empresa podría competir eficazmente si logra respaldar su propuesta de valor con atributos diferenciadores, como calidad sensorial, procesos certificados y formatos funcionales (Datasur, 2025).

En este escenario, la ventaja competitiva de La empresa radica en su capacidad de adaptación, su propuesta de valor diferenciada y su alineación con tendencias de mercado como la salud, la sostenibilidad y la conveniencia. El enfoque inicial en el canal B2B industrial y HORECA se ajusta estratégicamente al perfil de distribuidores especializados en Chile, como Frutashop o Distribuidora Rapa-Nui, lo que facilitaría una inserción gradual y segmentada, evitando la confrontación directa con marcas posicionadas en el retail masivo (Frutashop, 2025; Distribuidora Rapa-Nui, 2025).

2.2.10 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta La empresa en su estrategia de internacionalización hacia el mercado chileno. Este análisis proporciona una visión integral y estratégica sobre la posición actual de la empresa y sus perspectivas futuras. Como bien se destaca, "El análisis FODA es una herramienta esencial para la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas, ayudando a las entidades a maximizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, abordar las debilidades y mitigar las amenazas en un entorno empresarial dinámico y competitivo" (HubSpot Blog,2024).

Entre las fortalezas más relevantes de La empresa destaca la posesión de certificaciones internacionales esenciales para la exportación, como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), facilitando así su acceso a mercados internacionales con altos estándares de calidad. Además, la empresa se distingue por su amplia gama de más de 25 sabores de pulpas congeladas, lo cual le permite satisfacer diversas necesidades industriales y preferencias de mercado. Otro factor diferencial importante es su capacidad de innovación, especialmente representada en la línea Sport,

enfocada en pulpas proteicas dirigidas al creciente segmento de consumidores interesados en la nutrición deportiva y la salud. A estas fortalezas se suma una significativa capacidad instalada ociosa, operando actualmente a solo un tercio de su potencial máximo, lo que otorga a La empresa un margen considerable para escalar la producción rápidamente en caso de incremento en la demanda internacional. Finalmente, la empresa muestra una notable adaptabilidad tecnológica, especialmente en lo relacionado con etiquetado y empaques, lo que resulta crucial al ingresar a mercados con requisitos regulatorios específicos como el chileno.

En términos de oportunidades, el mercado chileno presenta una creciente demanda por alimentos naturales y saludables, lo que se alinea perfectamente con la propuesta de valor de La empresa. Asimismo, la expansión en segmentos específicos, como el canal HORECA e industrial, donde La empresa ya posee experiencia consolidada, representa una oportunidad significativa para incrementar su penetración de mercado. La existencia de acuerdos comerciales favorables como el Acuerdo de Complementación Económica (ACE N.º 75) entre Ecuador y Chile facilita condiciones arancelarias preferenciales, reduciendo así las barreras de entrada y costos de exportación. Además, la creciente tendencia hacia productos funcionales en Chile proporciona una oportunidad adicional para expandir la línea Sport, captando así un nicho de mercado enfocado en productos deportivos y nutricionales.

No obstante, La empresa enfrenta ciertas debilidades internas que podrían afectar su estrategia de expansión internacional. La falta de información financiera completa y detallada sobre la estructura de costos, márgenes operativos y estados financieros limita la profundidad del análisis económico necesario para evaluar la viabilidad de exportación. Además, la empresa carece de experiencia directa en exportaciones, lo cual podría generar desafíos logísticos y operativos durante las etapas iniciales del proceso de internacionalización. Otra debilidad relevante es la ausencia de ciertas certificaciones avanzadas, como la BRC o certificaciones orgánicas, que podrían ser necesarias para competir eficazmente en mercados más exigentes como el chileno.

Finalmente, existen amenazas externas que La empresa debe considerar cuidadosamente. La alta competencia consolidada en el mercado chileno, representada por empresas con trayectoria y certificaciones avanzadas como Frucol, Minuto Verde y Sabor Peruano, plantea

un reto significativo para la empresa ecuatoriana. Asimismo, la percepción negativa de algunos consumidores hacia productos procesados, quienes prefieren la fruta fresca por considerarla más nutritiva, podría limitar el mercado potencial para las pulpas procesadas. Adicionalmente, factores externos como las fluctuaciones económicas y cambiarias representan una amenaza latente que podría afectar la competitividad en precios y rentabilidad. Por último, los requisitos regulatorios exigentes del mercado chileno en materia de etiquetado y normativas fitosanitarias podrían representar barreras importantes si no se gestionan adecuadamente.

En síntesis, este análisis FODA indica que La empresa cuenta con importantes fortalezas internas y oportunidades estratégicas claras para su expansión internacional hacia Chile. A través de sus certificaciones de calidad, capacidad instalada, propuesta de valor diferenciada y enfoque en productos funcionales, la empresa está en condiciones de insertarse de forma competitiva en el mercado chileno. No obstante, para alcanzar ese objetivo, deberá implementar acciones estratégicas orientadas a subsanar sus debilidades y mitigar los riesgos externos identificados. Con ello, se contribuye al cumplimiento del objetivo específico de evaluar las capacidades internas y externas de la empresa para establecer su grado de preparación frente a un proceso de internacionalización, en este caso, con destino al mercado chileno.

2.3 Diagnóstico del Mercado Chileno

El mercado chileno presenta condiciones altamente favorables para la importación de pulpas de fruta, tanto en su versión cocida como congelada, configurando una oportunidad estratégica para los exportadores ecuatorianos. Entre los principales factores que sustentan este potencial destacan el crecimiento sostenido de la demanda por alimentos saludables, la expansión del canal Horeca y de la industria procesadora de alimentos, así como el acceso arancelario preferencial derivado del Acuerdo de Complementación Económica ACE N.º 75 entre Ecuador y Chile. Con base en datos oficiales de comercio exterior, se analizó el comportamiento de las importaciones chilenas correspondientes a los capítulos 20.07 (preparaciones de frutas) y 08.11 (frutas congeladas), poniendo énfasis en la participación específica de Ecuador en ambos segmentos.

Durante el período 2022–2025 (hasta mayo), las importaciones chilenas de frutas congeladas clasificadas en el capítulo 08.11 evidencian un crecimiento importante en volumen. En 2024, se superaron los 20 millones de kilogramos importados, y solo en los primeros cinco meses de 2025 ya se han registrado más de 7 millones de kilogramos, lo que sugiere una aceleración sostenida de la demanda (Tabla 5).

Tabla 5. Importaciones chilenas de frutas congeladas por subpartida arancelaria (0811), en kilogramos – Años 2022 a mayo 2025

Subpartida	2022	2023	2024	2025	Total
08119011	31.878,00	99.609,72	380.805,37	-	512.293,09
08119019	255.593,78	162.582,03	4.011.092,34	978.387,07	5.407.655,22
08119020	160.000,00	143.040,00	101.320,00	48.500,00	452.860,00
08119030	920.152,01	647.994,80	607.386,96	269.340,43	2.444.874,20
08119040	8.400,00	11.001,00	3.996,00		23.397,00
08119050	438.455,21	168.000,00	432.010,00	190.401,78	1.228.866,99
08119060	25.345,63	72.000,00	20.280,00	96.000,00	213.625,63
08119071	-	3.940,00	-	-	3.940,00
08119079	22.570,00	22.000,00	-	-	44.570,00
08119081	76.428,80	95.000,00	189.000,00	-	360.428,80
08119089	113.058,00	407.328,07	921.962,06	357.974,06	1.800.322,18
08119091	765.293,42	700.583,78	970.282,63	170.375,93	2.606.535,76
08119099	9.771.249,30	8.637.903,63	8.676.147,88	3.953.680,11	31.038.980,92
08111010	-	-	461.085,00	251.328,00	712.413,00
08111090	-	-	1.959.345,09	590.709,73	2.550.054,83
08112011	-	-	1.500,00	-	1.500,00
08112019	-	-	48.000,00	1.050,00	49.050,00
08112021	-	-	60.102,00	38.500,00	98.602,00
08112029	-	-	1.130.942,69	296.968,49	1.427.911,18
08112090	-	-	129.084,70	21.674,11	150.758,81
Total	12.588.424,15	11.170.983,03	20.104.342,72	7.264.889,71	51.128.639,60

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2025)

Las subpartidas más relevantes 08119099, 08119091 y 08119089 agrupan frutas tropicales sin adición de azúcar, como mango, guanábana, maracuyá y sus mezclas, todas con alto potencial en los segmentos de hoteles, heladerías, cervecerías artesanales y procesadores de alimentos saludables. Además, se observa una diversificación progresiva en las subpartidas activas, lo que refleja un mercado abierto a la innovación en ingredientes y presentaciones.

En este contexto, la presencia de Ecuador aún es moderada, pero constante. Las exportaciones se han concentrado en las subpartidas 08119099 y 08119091, con valores anuales entre USD 300.000 y USD 800.000. En 2025, se registró una entrada incipiente en la subpartida 08119019, lo cual podría interpretarse como un intento de explorar nuevos formatos o combinaciones de fruta congelada. Este panorama revela un nicho con potencial de crecimiento para empresas como La empresa estudiada en este trabajo, siempre que puedan adaptar su oferta al formato congelado, cumpliendo con los requisitos logísticos, sanitarios y de etiquetado que exige el mercado chileno.

En contraste, el desempeño de Ecuador en el segmento de pulpas cocidas (capítulo 20.07) es más sólido y consolidado (Tabla 6).

Tabla 6. Importaciones chilenas desde Ecuador de pulpas de fruta (capítulos 2007 y 0811), CIF en dólares – Años 2022 a mayo 2025

Código Arancelario	2022	2023	2024	2025	Total
08119019	5,83	0	0	56999,64	57005,47
08119081	15999,35	0	0	0	15999,35
08119091	313684,38	388005,53	211077,07	0	912766,98
08119099	808558,1	798933,2	438745,25	362849,41	2409085,96
20071000	36,64	0	0	0	36,64
20079929	167282,11	0	0	0	167282,11
20079951	104,93	65,95	10335	0	10505,88
20079959	236,76	25615,55	63122,9	60950,25	149925,46
20079991	1481704,15	1232323,46	1492753,3	1216326,75	5423107,66
20079999	2133645,04	1769761,16	1302157,94	1011389,32	6216953,46
20079911	0	0	59,45	0	59,45
Total	4921257,29	4214704,85	3518250,91	2708515,37	15362728,42

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas de Chile (2025)

Las subpartidas 20079991 y 20079999, asociadas comúnmente a pulpas de frutas tropicales procesadas como maracuyá, mango o guayaba, son las de mayor relevancia. Solo entre enero y mayo de 2025, Ecuador exportó más de USD 2,2 millones en estas categorías a Chile, manteniendo niveles similares desde 2022. Además, entre enero de 2023 y febrero de 2025, se enviaron más de 8,3 millones de kilogramos de pulpas cocidas, lo que demuestra una participación constante, respaldada por la confianza de los compradores chilenos.

Este escenario resulta favorable para empresas como La empresa estudiada en este trabajo,

que ya cuentan con certificaciones sanitarias como BPM y HACCP, una capacidad instalada ociosa disponible para expandir la producción y experiencia comprobada en este tipo de productos. La existencia de una base comercial previa, sumada al cumplimiento de estándares internacionales, posiciona a la empresa con ventajas competitivas frente a nuevos entrantes.

En conjunto, el análisis permite concluir que Chile representa un mercado robusto para las pulpas de fruta. Si bien Ecuador ya ostenta una posición consolidada en el segmento de pulpas cocidas, existe un amplio margen de crecimiento en el mercado de productos sin cocción y congelados. En este sentido, La empresa podría aprovechar su actual posicionamiento para fortalecer su presencia en el primer segmento, al tiempo que explora alianzas logísticas o inversiones específicas para incursionar en el segundo. Esta estrategia permitiría a la empresa diversificar su portafolio de exportación con una oferta más alineada a las tendencias actuales de consumo en el mercado chileno.

Capítulo 3

3.1 Análisis del Comportamiento del Mercado Chileno

Chile cuenta con una población urbana predominante, según Statista el 88,01% de la población chilena a 2023 se encuentra urbanizada (Statista, 2024). La estructura demográfica muestra una distribución equilibrada entre hombres y mujeres, con aproximadamente el 63,5% de la población en edades productivas (15 a 60 años), según de la base internacional de datos de población de la Oficina del Censo de los Estados Unidos (U.S. Census Bureau, 2025).

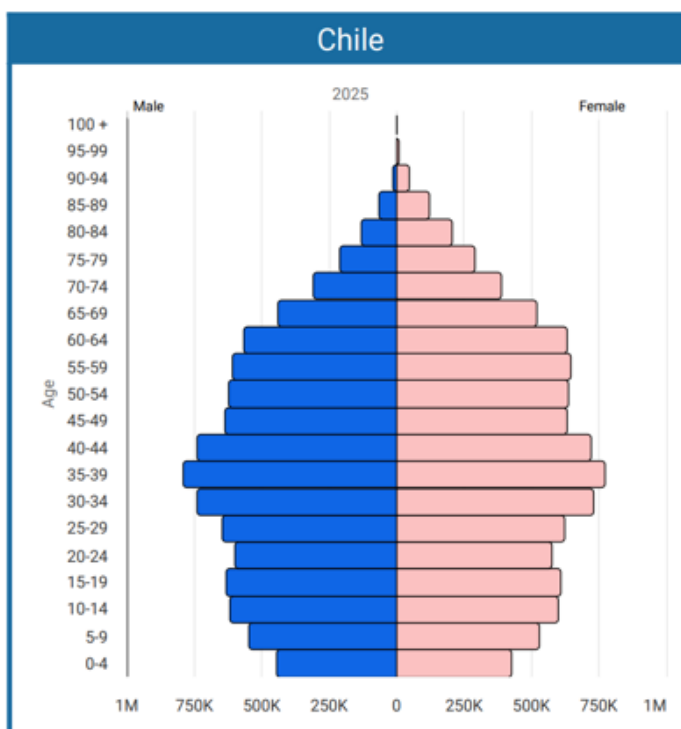


Figura 2 Distribución demográfica chilena.

Fuente: U.S. Census Bureau (2025)

Esta base demográfica favorece el consumo de productos alimenticios innovadores y saludables, especialmente en segmentos de clase media y media alta, que tienen los recursos para consumir productos con valor agregado como las pulpas de frutas tropicales, importadas y 100% naturales.

En los últimos años, el mercado chileno de alimentos y bebidas procesadas ha mostrado un crecimiento relevante, impulsado por factores como el aumento del poder adquisitivo, la mejora en los niveles de vida y una mayor preocupación social por la salud y el bienestar. Este contexto ha favorecido la expansión del sector de procesamiento de alimentos, donde la producción de pulpas y jugos de fruta ocupa un lugar destacado, con ventas que superaron los 11 mil millones de dólares en 2012 y una presencia significativa de empresas dedicadas a la transformación de frutas y vegetales en diferentes formatos (USDA, 2013).

La preferencia de los consumidores chilenos se orienta cada vez más hacia productos alimenticios que contribuyan a una vida saludable. Esta tendencia ha impulsado la demanda de alimentos funcionales, opciones bajas en calorías y alternativas naturales, lo que ha favorecido el consumo de jugos y pulpas de fruta. La creciente conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada, motivada en parte por la preocupación ante enfermedades crónicas relacionadas con malos hábitos alimenticios, ha incrementado el valor que los consumidores otorgan a productos asociados con la salud y el bienestar, como las pulpas de fruta (USDA, 2013).

Dentro de los distintos segmentos del mercado, los productos funcionales y saludables son especialmente apreciados por mujeres y por consumidores de clases medias y altas, quienes tienden a incorporar estos productos en su compra habitual. Además, el consumo de alimentos fáciles de preparar y listos para consumir, como las pulpas de fruta, se ha visto favorecido por cambios en los estilos de vida, como la búsqueda en la practicidad de la alimentación cotidiana y mayor participación femenina en el ámbito laboral (USDA, 2013).

El sector de frutas procesadas, que incluye jugos, néctares y pulpas, cumple un rol relevante tanto en el crecimiento de las exportaciones chilenas como en la respuesta a la demanda interna por productos saludables y prácticos. Empresas líderes en la industria alimentaria nacional, como Watt's y Carozzi, han incorporado en su portafolio productos derivados de frutas, lo que evidencia la importancia y diversificación de este segmento en el mercado local (USDA, 2013).

Los consumidores chilenos valoran atributos como la calidad, el aporte nutricional y la conveniencia en los productos de fruta procesada. La tendencia hacia una alimentación saludable y la practicidad en el consumo son fuerzas clave que moldean la demanda de pulpas

de fruta. Además, la sofisticación creciente del consumidor chileno y la exposición a tendencias internacionales influyen en la preferencia por productos innovadores y saludables, como las pulpas listas para usar (USDA, 2013).

3.2 Requisitos Sanitarios, Arancelarios y Logísticos para la Exportación

La importación de pulpa de fruta a Chile está sujeta a un marco normativo integral que busca garantizar la inocuidad alimentaria y la protección fitosanitaria del territorio nacional. Este marco legal integral busca prevenir la entrada de plagas o enfermedades que puedan afectar la flora chilena, garantizando así la calidad y seguridad de los productos que ingresan al país. Cada embarque de pulpa de fruta que se exporta debe ir acompañado de un certificado fitosanitario. Este documento es emitido por la autoridad competente del país exportador, que en el caso de Ecuador es AGROCALIDAD, y su propósito es garantizar que se cumplen todas las exigencias establecidas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile. Este certificado asegura que el producto está libre de plagas cuarentenarias y cumple con los estándares fitosanitarios definidos en la Resolución Exenta N° 1284/2021 del SAG, que establece la categorización de productos vegetales según su riesgo y los requisitos de control en frontera (SAG, 2021).

Adicionalmente, se exige un certificado sanitario que acredite la inocuidad y aptitud del producto para el consumo humano, conforme a lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto Supremo N° 977/1996, Ministerio de Salud de Chile, 1996). Este reglamento también estipula que los establecimientos productores deben contar con un registro sanitario vigente y cumplir con buenas prácticas de manufactura, asegurando que la planta procesadora cumple con los estándares internacionales de higiene y los requisitos específicos para la producción de alimentos destinados a la exportación.

En materia de etiquetado, la pulpa de fruta debe cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto Supremo N° 977/1996) y la Ley N° 20.606/2012 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad (Ministerio de Salud de Chile, 2012). Para cumplir con la normativa, las etiquetas deben exhibir de manera clara y visible el nombre del producto, sus ingredientes, la tabla nutricional, las fechas de

elaboración y vencimiento, el país de origen, la identificación del importador (nombre y dirección), el número de lote, las indicaciones de almacenamiento y las alertas de alérgenos. Es crucial que toda esta información esté en idioma castellano y se ajuste al formato legal. El incumplimiento de estos requisitos puede dar lugar a la retención o rechazo del producto en frontera, así como a sanciones administrativas para el importador.

Asimismo, la pulpa de fruta debe ajustarse a las normas técnicas y reglamentos técnicos vigentes en Chile, que pueden ser obligatorios o voluntarios según el tipo de alimento. Es recomendable que el exportador verifique la existencia de reglamentos técnicos específicos para pulpas de fruta y, de ser necesario, obtenga certificaciones de conformidad con dichas normas. Este proceso puede incluir inspecciones pre-embarque, análisis de laboratorio y la presentación de documentación adicional que respalde la calidad y seguridad del producto.

Las autoridades chilenas pueden realizar inspecciones y controles tanto en origen como en destino. La inspección pre-embarque, aunque no siempre es obligatoria, puede ser solicitada por el importador o en virtud de acuerdos comerciales específicos. En el punto de ingreso a Chile, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y la autoridad sanitaria pueden realizar inspecciones físicas y documentales, así como muestreo para análisis de laboratorio, verificando el cumplimiento de todos los requisitos sanitarios, fitosanitarios y de etiquetado antes de autorizar la comercialización del producto en el mercado chileno (SAG, 2021; Ministerio de Salud de Chile, 1996).

Gracias al Acuerdo de Complementación Económica N° 75, la exportación de pulpa de fruta desde Ecuador a Chile (identificada con la partida 2008.99.90) cuenta con un régimen arancelario ventajoso. Esto significa que los aranceles que se aplican a este producto son menores, lo que favorece su comercio entre ambos países (ACE 75, 2020). Este acuerdo establece un arancel de importación del 0% para la pulpa de fruta originaria de Ecuador, siempre que se cumplan las reglas de origen estipuladas en el Capítulo 4 y el Anexo 4.1 del acuerdo (ALADI, 2020). Esta ventaja arancelaria representa un incentivo significativo para los exportadores ecuatorianos, ya que permite competir en igualdad de condiciones con los productos nacionales y con los de otros países que cuentan con preferencias similares.

Las reglas de origen del ACE 75 determinan que la pulpa de fruta será considerada originaria de Ecuador si es obtenida en su totalidad o producida enteramente en Ecuador (por ejemplo,

frutas cultivadas y procesadas en el país), si es producida exclusivamente a partir de materiales originarios de Ecuador, o si es elaborada a partir de materiales no originarios mediante una transformación sustancial que implique un cambio de clasificación arancelaria o un valor de contenido regional mínimo del 40%, según la fórmula establecida en el acuerdo (ALADI, 2020). Es importante destacar que operaciones simples como la congelación, el envasado o el simple mezclado no confieren origen por sí mismas; la transformación debe ser sustancial y cumplir con los criterios específicos para la partida arancelaria correspondiente.

En el caso particular de la pulpa de fruta preparada o conservada (clasificada bajo la partida 2008.99.), la normativa específica establece que debe haber un cambio de clasificación arancelaria a las subpartidas 2008.91-2008.99 desde cualquier otro capítulo. Esto quiere decir que la fruta utilizada para hacer la pulpa no puede provenir de estas mismas subpartidas, lo que implica que la fruta fresca (capítulo 08) debe ser sometida a un proceso de transformación suficiente en Ecuador para ser considerada originaria. Si la fruta utilizada es importada y solo se somete a procesos simples, no se cumple la regla de origen y el producto no podrá beneficiarse del arancel preferencial (ALADI, 2020).

Para que las importaciones se beneficien de un arancel del 0% en Chile, el exportador debe presentar la documentación que demuestre el origen de la mercancía. Esta acreditación debe realizarse siguiendo los procedimientos establecidos en el Acuerdo de Complementación Económica N° 75 (ACE 75). En síntesis, la exportación de pulpa de fruta de Ecuador a Chile exige el cumplimiento estricto de requisitos sanitarios, fitosanitarios, de etiquetado y técnicos, así como la correcta aplicación de las reglas de origen para acceder a los beneficios arancelarios del ACE 75. Este marco normativo integral no solo facilita el ingreso al mercado chileno, sino que también contribuye a la competitividad, sostenibilidad y reputación internacional de la empresa exportadora.

3.3 Logística para la Exportación de Pulpa de Fruta a Chile

La evaluación de la logística de exportación para pulpa de fruta congelada desde Ecuador hacia Chile requiere un análisis exhaustivo de los costos asociados a cada etapa del proceso.

A continuación, se presenta el resumen de los costos y los párrafos explicativos sobre las cuatro cotizaciones recibidas, desglosando cada componente de los valores y resaltando las particularidades de cada oferta (Tablas 7 y 8)

Tabla 7. Detalle de Cotizaciones

Rubro	Freight Forwarder 1		ONE	Freight Forwarder 2	
	HAPAG			HAPAG	
	20RE	40RE	40RE	20RE	40RE
Flete marítimo	\$2.220,00	\$2.460,00	\$1.200,00	\$2.350,00	\$2.550,00
THCO (Manejo portuario)	\$210,00	\$210,00	\$220,00	\$210,00	\$210,00
Shipping Line Costs BL (Conocimiento de embarque)	\$150,00	\$150,00	\$250,00	\$170,00	\$170,00
Shipping Line Costs CNTR (Manejo de contenedor)	\$450,00	\$450,00	\$400,00	\$337,00	\$337,00
Transporte terrestre refrigerado Quito-puerto	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.140,00	\$1.140,00
Despacho aduanero	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
Administración y transmisión ECUAPASS	\$100,00	\$100,00	\$100,00		
IVA servicios locales (15%)	\$225,00	\$225,00	\$225,00	\$193,50	\$193,50
Total antes de servicios complementarios	\$4.755,00	\$4.995,00	\$3.795,00	\$4.550,50	\$4.750,50

**y cargos
portuarios**

Tabla 8. Detalle de Servicios Complementarios y cargos portuarios

Elaboración Declaración Aduanera de Exportación + CO	150
Candado Satelital	95
Inspección Antinarcoáticos Guayaquil	220
Inspección Antinarcoáticos Posorja	320
Turno retiro de vacío	55
Costos de puerto bajo figura de reembolso (valores referenciales)	153,93
Total servicios complementarios y cargos portuarios	993,93

Cotización 1. Corresponde al envío de un contenedor refrigerado de 20 pies desde Guayaquil hasta San Antonio, Chile, bajo la naviera Hapag-Lloyd. El flete marítimo asciende a \$2.220, reflejando el costo del transporte internacional directo. A este valor se suma el cargo por manejo portuario (THCO) de \$210, que cubre las operaciones de carga y descarga en el puerto. La naviera cobra por dos conceptos: \$150 por el Bill of Lading y \$450 por el manejo del contenedor. El transporte terrestre desde la planta en Quito hasta el puerto de Guayaquil tiene un valor de \$1.250, e incluye el uso de generador eléctrico para mantener la cadena de frío. El despacho aduanero tiene una tarifa de \$150. A esto se le añaden \$100 por conceptos de gestión administrativa y transmisión de documentos electrónicos vía ECUAPASS. Todos los servicios locales están sujetos a un IVA del 15%, que en este caso asciende a \$225. El total estimado bajo el término CFR (Cost and Freight) es de \$4.755, lo que incluye todos los costos mencionados, exceptuando los gastos portuarios en destino, que serán facturados al consignatario en Chile. El tránsito marítimo tiene programadas salidas semanales, con una duración de aproximadamente 10 días hasta el destino.

Cotización 2. Esta cotización, también de Hapag-Lloyd, corresponde al envío de un contenedor refrigerado de 40 pies. El flete marítimo se incrementa a \$2.460, mientras que los cargos por manejo portuario (THCO), emisión del conocimiento de embarque (Bill of

Lading) y manejo de contenedor se mantienen en \$210, \$150 y \$450 respectivamente. El transporte terrestre desde Quito hasta el puerto tiene el mismo valor de \$1.250, garantizando la refrigeración continua. Se mantienen los precios de \$150 para el despacho aduanero y \$100 para los trámites administrativos y la documentación. Adicionalmente, estos servicios locales incurren en un Impuesto al Valor Agregado (IVA) de \$225. El total estimado CFR para este contenedor es de \$4.995. La diferencia de costo entre los contenedores de 20 y 40 pies es marginal en relación con el volumen adicional transportado, lo que hace más eficiente el uso del contenedor de mayor capacidad. El tiempo y condiciones de tránsito son idénticos a la cotización anterior.

Cotización 3. Proviene de la naviera ONE para un contenedor refrigerado de 40 pies, ofreciendo una alternativa más económica. El flete marítimo es considerablemente menor, con un valor de \$1.200. Los cargos por manejo portuario (THCO) se cotizan en \$220, mientras que la emisión del conocimiento de embarque (Bill of Lading) y el manejo del contenedor tienen valores de \$250 y \$400 respectivamente. El transporte terrestre Quito-puerto se mantiene en \$1.250, y los costos de despacho aduanero y administración/documentación en \$150 y \$100 respectivamente. La cotización CFR, con un total estimado de \$3,795 (incluyendo \$225 de IVA por servicios locales), es la alternativa más económica para el envío de un contenedor de 40 pies. Un factor adicional a su favor es la rapidez, ya que el tránsito marítimo se reduce a solo 6 días. Sin embargo, como en otras ofertas, los gastos portuarios en Chile no están contemplados y deberán ser asumidos por el consignatario.

Cotización 4. Esta cotización, emitida por un freight forwarder distinto, presenta una estructura de costos diferenciada y recomienda el uso de contenedores de 40 pies debido a la escasez de unidades de 20 pies. Para la naviera ONE, el flete marítimo para 40 pies es de \$1.150, mientras que para Hapag-Lloyd asciende a \$2.550. El cargo por manejo portuario (THCO) es de \$210 para ambas navieras. Los costos locales incluyen varios componentes: tarifa por emisión del conocimiento de embarque (Bill of Lading Fee) (\$170), manipulación de carga (Handling) (\$200), pago anticipado (Pago PP) (\$125), administración de contenedor

(Admin CNT) (\$12), y otros cargos por emisión de documentos y administración. El transporte terrestre desde Guayaquil a Quito o a Posorja varía entre \$830 y \$990 por contenedor, sin incluir IVA, y se suma un cargo adicional de \$150 más IVA por el uso de generador eléctrico (genset). Los servicios adicionales necesarios para la exportación implican varios costos: la preparación de la Declaración Aduanera de Exportación junto con el Certificado de Origen tiene un valor de \$150 por embarque. Además, el candado satelital para asegurar el contenedor cuesta \$95, y la inspección antinarcóticos varía según la ubicación, siendo de \$220 en Guayaquil y \$320 en Posorja; y turno especial para retiro de vacío con un valor de \$55 por contenedor, pueden ser requeridos según las necesidades del envío. Los costos portuarios en destino, bajo la figura de reembolso, varían entre \$132 y \$178 por contenedor dependiendo del terminal chileno, y están sujetos a IVA. El tiempo de tránsito estimado es de 7 a 10 días, con salidas semanales. Esta cotización enfatiza la importancia de considerar todos los servicios complementarios y cargos portuarios al calcular el costo logístico total.

El análisis de las cuatro cotizaciones revela que el costo logístico total varía significativamente según la naviera seleccionada, el tamaño del contenedor y los servicios adicionales requeridos. El uso de contenedores de 40 pies resulta más eficiente en términos de costo por tonelada transportada, y la naviera ONE ofrece la alternativa más económica y rápida en tránsito. Es fundamental contemplar todos los componentes, incluidos los servicios complementarios y los gastos portuarios en destino, para realizar una planificación financiera precisa y garantizar la competitividad de la exportación de pulpa de fruta hacia Chile.

En términos FOB (*Free On Board*), los costos de exportación de pulpa de fruta desde Ecuador a Chile comprenden todos los gastos hasta que la mercancía es cargada a bordo del buque en el puerto de salida, incluyendo el transporte terrestre desde la planta hasta el puerto, el despacho aduanero, las tarifas administrativas y de transmisión documental, el manejo portuario (THCO) y el IVA sobre servicios locales. De acuerdo con las cotizaciones analizadas, el costo FOB para un contenedor refrigerado de 40 pies se sitúa en torno a los \$1.725, mientras que para un contenedor de 20 pies es similar, aunque la eficiencia logística favorece el uso del contenedor de mayor capacidad.

En términos CFR (*Cost and Freight*), el costo total abarca todos los elementos del FOB más

el flete marítimo internacional y los costos asociados de la naviera hasta el puerto de destino en Chile. Bajo esta modalidad, el costo CFR para un contenedor de 40 pies varía entre \$3.795 (naviera ONE, opción más económica y rápida) y \$4.995 (naviera Hapag-Lloyd), dependiendo de la elección de naviera y condiciones de mercado. Para un contenedor de 20 pies, el costo CFR se ubica aproximadamente en \$4.755. Estas cifras incluyen todos los cargos internacionales y locales detallados en las cotizaciones, pero excluyen los gastos portuarios en destino, que serán facturados al consignatario chileno. Esta estructura de costos permite comparar y planificar la exportación de manera precisa, optimizando la rentabilidad según el volumen y la frecuencia de los envíos.

3.4 Trámites y documentación

La exportación desde Ecuador exige adherirse a un conjunto de procedimientos y contar con la documentación adecuada. De esta forma, se certifica la legalidad y la capacidad de rastreo de todas las operaciones comerciales internacionales. Estos pasos están regulados tanto por la legislación ecuatoriana como por los acuerdos comerciales internacionales, lo que obliga a los exportadores a mantenerse informados y seguir cada etapa con precisión para evitar inconvenientes en la logística y en los controles aduaneros (Antón et al., 2024).

3.4.1 Certificados de Origen

El certificado de origen es un documento fundamental en el comercio internacional. Tiene como objetivo, demostrar que el producto exportado proviene del Ecuador, y cumple con los requisitos necesarios que justifican dicho origen. Una vez comprobado el origen del producto, gracias a este documento, puede acceder a aranceles reducidos o tarifas aduaneras especial, dentro del país al que se está exportando. La obtención del certificado inicia con la Declaración Juramentada de Origen (DJO), donde se describe el proceso productivo y se señala la regla de origen aplicada. Una vez listo, el certificado se solicita digitalmente en la VUE y Ecuapass. Es crucial elegir correctamente la organización que lo certificará, la cual puede ser una entidad pública o una cámara de comercio con dicha delegación (Antón et al., 2024).

En este proceso intervienen tanto el exportador, encargado de verificar que el producto

cumple con los requisitos de origen y de solicitar el certificado, como el importador y su agente aduanero, quienes deben asegurarse de que el documento cumple con las condiciones del acuerdo comercial para evitar demoras en la nacionalización de la mercancía. La autoridad aduanera del país receptor es responsable de la verificación y control del certificado de origen (Antón et al., 2024).

3.4.2 Declaración Aduanera de Exportación (DAE)

La Declaración Aduanera de Exportación (DAE) es el documento principal que formaliza la salida de mercancías del país. Se gestiona a través del sistema Ecuapass y puede ser presentada tanto por el exportador como por un agente de aduana. La DAE debe registrarse antes de que la mercancía ingrese a la zona primaria (puerto, aeropuerto o frontera), y una vez registrada, el exportador dispone de 30 días para realizar dicho ingreso; si este plazo no se cumple, la declaración será anulada automáticamente por el sistema (Antón et al., 2024).

Junto con la DAE, se deben presentar varios documentos, incluyendo la factura comercial — que verifica las cantidades y valores de la mercancía—, y la especificación del destino final o si hay intermediarios en paraísos fiscales; además de los documentos de control que se hayan emitido previamente por ministerios o entidades similares, según la subpartida arancelaria. Los exportadores de productos perecederos vía aérea pueden beneficiarse de la opción de consolidar varios embarques mensuales bajo una única DAE. Para ello, deben realizar el trámite al menos tres días hábiles antes de que comience el mes y asegurar que todos los documentos requeridos estén adjuntos (Antón et al., 2024).

3.4.3 Proceso de Aforo

Tras el registro de la DAE, la mercancía pasa por un proceso de aforo, que puede ser automático, documental o físico. El aforo automático se base en una validación de forma electrónica, que agiliza el proceso de aceptación de la mercancía. El aforo documental implica que un funcionario aduanero revise los documentos digitales, mientras que el aforo físico puede realizarse mediante rayos X (no intrusivo) o inspección directa (intrusivo). Una vez que se ha cumplido con el canal de aforo asignado, y todas las formalidades aduanera

necesarias y correspondientes, se autoriza la salida de la mercancía (Antón et al., 2024).

3.4.4 Secuencia de los Procesos Aduaneros de Exportación

El procedimiento aduanero de exportación sigue una secuencia clara (Antón et al., 2024): a) el exportador registra la DAE en Ecuapass; b) la carga ingresa a la zona primaria dentro del plazo de 30 días; c) la aduana realiza el aforo y autoriza el embarque; d) el transportista embarca la mercancía y registra la guía en el sistema y, e) el exportador regulariza la exportación confirmando la operación en el sistema aduanero.

3.4.5 Regularización de la Exportación

Es obligatorio finalizar la regularización de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) dentro de los 30 días siguientes a la transmisión del documento de transporte más reciente. Si este plazo se excede, el sistema bloquea la posibilidad de registrar nuevas DAEs hasta que se regularicen las pendientes. Para regularizar, es necesario que el transportista haya transmitido la información del documento de transporte, exista una DAE correctiva o sustitutiva aprobada, y se haya registrado el ingreso en el depósito temporal y la zona primaria. En el caso de mercancía contenerizada que cumpla con los requisitos, la regularización se realiza de forma automática (Antón et al., 2024).

Según lo expuesto anteriormente sobre los requisitos sanitarios, las autoridades de Ecuador y Chile exigen que la exportación de pulpas de fruta incluya certificados sanitarios fitosanitarios. Estos son documentos clave para el proceso. El certificado sanitario, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), es obligatorio y acredita que las pulpas han sido procesadas bajo condiciones higiénico-sanitarias adecuadas, cumpliendo con los estándares de calidad e inocuidad requeridos tanto por la normativa ecuatoriana como por la chilena. El certificado sanitario de exportación tiene un costo de \$58,34 dólares y se lo puede diligenciar a través de la página de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Para la exportación de pulpas de frutas ecuatorianas específicas (babaco, guanábana, mango, maracuyá, melón, naranjilla y papaya) a Chile, no es imprescindible obtener el certificado

fitosanitario, a pesar de que este documento es comúnmente requerido para productos vegetales. Esta excepción se debe a los acuerdos y registros vigentes entre Agrocalidad y el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile, que reconocen a estas frutas procesadas como productos de libre ingreso, siempre que la empresa y los productos estén debidamente registrados en los listados oficiales de ambas autoridades.

3.5 Análisis de la Competencia en el Mercado Chileno

En el mercado chileno de pulpas de fruta, los principales competidores, según los datos de COBUS 2025 sobre las importaciones chilenas, incluyen una variedad de empresas originarias principalmente de Perú, con presencia significativa de actores ecuatorianos y colombianos (Tabla 9).

Tabla 9. Exportadores de Pulpa de Fruta por País

Marca	País
Ag.Los Medanos	Peru
Agroindustrias Aib	Peru
Agromar	Peru
Caynarachi	Peru
Chavin	Peru
Com. Del Perua Su Mesa	Peru
Corp Geronimo	Peru
Del Peru A Su Mesa	Peru
Elite Food Peru Sac	Peru
Export Y Import E Inversiones	Peru
Exportaciones Mirsa	Peru
Food Service	Peru
Frutta	Peru
Fusionfoods	Peru
Gastronomic Fruit	Peru
Gastronomics	Peru
Greenfarms	Peru
Indufrut	Peru
Industry	Peru
Inv. Com. Fernandez Perusac	Peru
Juicing	Peru
La Cabana	Peru

Linosperu	Peru
Lquicornac S.A.C.	Peru
Maquera	Peru
Mariposa Andina	Peru
Mebol Gf S.A.C.	Peru
Mirsa	Peru
Moquera	Peru
Neyond Amazon	Peru
P.A.L.	Peru
Pacific Fruit	Peru
Peru Industry G.N S.A.C	Peru
Quicornac	Peru
Romano	Peru
Smart Choice	Peru
Tottus	Peru
Tru Market	Peru
Union De Negocios Corporativos	Peru
Yovera	Peru
Austra.F	Ecuador
Austrofoods	Ecuador
Diana Food	Ecuador
Exportadora Man-Zhing	Ecuador
Futurcorp	Ecuador
Global Alca	Ecuador
Guallarauco	Ecuador
Inaexpo	Ecuador
Inalpev	Ecuador
Industrias Borja	Ecuador
Manzhi	Ecuador
Nunafrut S.A.	Ecuador
Procesafru	Ecuador
Quicornax	Ecuador
Wanabana	Ecuador
Agrofrut	Colombia
Alimentos Sas	Colombia
Alslife	Colombia
Avofruit S.A.S	Colombia
Ciproba	Colombia
Dream Foods	Colombia
Dream Foods Caribe	Colombia

Fresh And Natural	Colombia
Nutrium	Colombia
Productora Agricola Ag. Cisas	Colombia
Pupafruit	Colombia
Sucus	Colombia
Trading World Elite	Colombia

Fuente: Cobus (2025)

Entre las compañías peruanas destacan Aje, Chama, Elite Foods Andina, Frut, Gastronómica, Industrial, La Calera, Marpisa, P.L., Pampa, Peru Fruit Industry S.A.C., Roman y Totem, las cuales dominan el segmento con productos procesados y distribuidos ampliamente. Por parte de Ecuador, figuran empresas como Global Alimentos, Wanabana, Naturfruit y Quicornac, que compiten mediante ofertas de pulpas naturales y exportaciones regionales. Asimismo, desde Colombia participan Agrifrut, Fresh Foods Andina, Productora Andina y Sucol, enfocadas en innovaciones en sabores tropicales y sostenibilidad. Esta diversidad de competidores resalta un panorama competitivo donde las marcas peruanas lideran en volumen, mientras que las ecuatorianas y colombianas aportan diferenciación por calidad y origen, la situación actual trae consigo desafíos significativos y, al mismo tiempo, abre oportunidades para los recién llegados al mercado chileno.

3.5.1 Comparación de precios, formatos y atributos de valor agregado

El mercado chileno de pulpas de frutas tropicales presenta una variedad de ofertas en términos de precios, formatos y atributos. Los principales competidores incluyen Minuto Verde, Frutta, Sabor Peruano, Frutos del Maipo, Canoa (Jota Jota Foods), Alimentos SAS y Cuisine & Co. Los formatos más comunes van desde envases de 335 g hasta 1.1 kg, predominantemente en presentaciones congeladas. La recopilación de los precios atributos y valor agregado de las marcas investigadas se puede ver en la Tabla 10.

Tabla 10. Recopilación de precios atributos y valor agregado por marca.

Marca	Producto (ej. Tropical)	Formato (g/kg)	Precio Aprox. (CLP)	Precio por Kg Aprox. (CLP)	Atributos de Valor Agregado
Minuto Verde	Pulpa Maracuyá	335 g	\$3.190	\$9.522	Calidad controlada, pulpa

	Pulpa Mango	335 g	\$3.490	\$10.418	de fruta fresca y sana, algunos productos "sin azúcar añadida". Rico en nutrientes y sales minerales, libre de conservantes, sin azúcares añadidos ni edulcorantes (énfasis en naturalidad).
Frutta	Pulpa Maracuyá Congelada	500 g	\$4.790	\$9.580	Enfoque en autenticidad peruana, algunos productos "sin azúcar".
Sabor Peruano	Pulpa Mango	500 g	\$2.750	\$5.500	100% natural, sin azúcar añadida, endulzada con estevia y sucralosa (para algunos productos), calidad, fácil almacenamiento.
	Pulpa Maracuyá	500 g	\$5.390	\$10.780	Sabor natural, nutrientes, fresca, versatilidad para bebidas.
Frutos del Maipo	Pulpa Piña	1 kg	\$4.190	\$4.190	Facilidad y rapidez de uso, valor nutricional (99.8% fruta + Vit. C), disponibilidad constante, elimina problemas de caducidad.
	Pulpa Mango	400 g	\$3.350	\$8.375	Marca propia de Cencosud, calidad, amplio surtido, responde a tendencias de alimentación saludable.
Canoa (Jota Jota Foods)	Pulpa Mango	1 kg	\$13.205 (ML)	\$13.205	
	Pulpa Maracuyá	1 kg	\$9.460 (ML)	\$9.460	
	Pulpa Mango	1 kg	\$8.404	\$8.404	
Alimentos SAS	Pulpa Piña	1 kg	\$7.771	\$7.771	
Cuisine & Co	Mango Congelado	500 g	\$3.790	\$7.580	

Nota: Precios referenciales obtenidos de supermercados online y plataformas de venta al detalle, pueden variar según el punto de venta y promociones.

3.5.2 Canales de distribución utilizados por la competencia

Los competidores en el mercado chileno de pulpas de frutas tropicales emplean una combinación de canales para alcanzar a sus consumidores y clientes. Los supermercados (Jumbo, Lider, Santa Isabel, Tottus) son un canal principal para la mayoría de las marcas orientadas al consumidor final, como Minuto Verde, Frutta, Sabor Peruano y Frutos del Maipo. Minuto Verde destaca por su extensa red de 10 centros de distribución a lo largo de Chile, abarcando desde Arica hasta Punta Arenas, apoyándose en una flota de más de 100 camiones que garantizan el control de la cadena de frío (Minuto Verde, n.d.a).

Además de los supermercados, el canal Horeca (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) es crucial para varios actores. Frutos del Maipo y Alimentos SAS tienen una fuerte presencia en este segmento, ofreciendo ventas directas a través de ejecutivos, plataformas en línea y puntos de venta especializados (Agrosuper Foodservice, n.d.; Alimentos SAS, n.d.). Distribuidora Rapa-Nui opera como un distribuidor mayorista con venta online y tiendas físicas en Santiago y Villarrica, abasteciendo principalmente a negocios y consumidores con foco en volumen (Distribuidora Rapa-Nui, n.d.). Algunas marcas también utilizan plataformas de e-commerce propias o de terceros, como Mercado Libre, complementando su distribución física.

3.5.3 Estrategias de posicionamiento y diferenciación

Las estrategias de posicionamiento y diferenciación de las marcas varían, buscando captar diferentes segmentos del mercado. La naturalidad y la salud son pilares fundamentales para la mayoría. Frutta enfatiza que sus pulpas congeladas mantienen el mismo contenido nutricional que la fruta fresca, destacando la ausencia de conservantes, azúcares o edulcorantes añadidos (Jumbo.cl, n.d.b). Similarmente, Frutos del Maipo se posiciona con su oferta "100% natural, sin azúcar añadida" en algunos productos, apelando a un público preocupado por la alimentación saludable (elbuenvecino.cl, n.d.). Alimentos SAS subraya la conveniencia, el valor nutricional y el alto contenido de fruta (99.8% fruta + Vitamina C), dirigiéndose tanto a consumidores como a la industria (Alimentos SAS, n.d.).

La conveniencia y la versatilidad son otros diferenciadores clave. Minuto Verde se posiciona como una solución práctica y de calidad para el uso diario en hogares y establecimientos, ofreciendo formatos listos para usar y una cadena de frío robusta que asegura la frescura del

producto (Minuto Verde, n.d.b). Canoa (Jota Jota Foods) destaca el sabor natural y la facilidad de uso de sus pulpas para la preparación de jugos y smoothies (Jota Jota Foods, n.d.). Por otro lado, Sabor Peruano se diferencia por el origen y la autenticidad, posicionándose como el proveedor de "lo mejor del Perú en Chile," apelando a la riqueza de sabores y la tendencia de la cocina fusión (Sabor Peruano, n.d.). Finalmente, Cuisine & Co, como marca propia de Cencosud, busca diferenciarse a través de la calidad a precios competitivos, ofreciendo un amplio surtido y productos que se alinean con las tendencias actuales de consumo saludable (Cencosud, n.d.).

3.6 Propuesta de Estrategia Comercial Preliminar

3.6.1 Perfil de la empresa exportadora

La empresa opera una planta propia certificada en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y con sistema HACCP; ello garantiza la inocuidad del proceso conforme a los lineamientos vigentes para alimentos procesados. Su capacidad instalada alcanza 90 t/mes, pero actualmente utiliza solo 30 t/mes, lo que implica un 60% de ociosidad productiva susceptible de destinarse a la demanda externa sin requerir inversiones inmediatas.

El portafolio nacional supera los 25 sabores de fruta tropical y templada, ofrecidos en presentaciones de 100 g, 500 g, 1 kg y 20 kg, lo que evidencia flexibilidad para atender canales minoristas, Horeca e industriales. A nivel local, la empresa opera con un margen de ganancia del 25% sobre el Precio de Venta al Público (PVP). Esto le permite cubrir sus gastos variables y obtener el capital necesario para financiar sus actividades de marketing.

No obstante, la empresa enfrenta limitaciones estratégicas: carece de experiencia exportadora y aún no posee certificaciones de inocuidad reconocidas internacionalmente como BRC o IFS, además de operar con un presupuesto comercial restringido que limita acciones de marketing en el exterior. Estos factores obligan a diseñar una inserción gradual en mercados internacionales y a priorizar alianzas que compensen la falta de músculo financiero.

3.6.2 Segmentación y mercado objetivo

La división del mercado chileno se construyó combinando variables sectoriales y criterios de uso del producto. El análisis de importaciones, tendencias de consumo saludable y capacidades logísticas locales muestra tres macrorrubros capaces de absorber la oferta de pulpa 100% fruta: (i) el canal HORECA, (ii) la industria procesadora y (iii) el retail saludable. Cada uno presenta motivaciones de compra, requerimientos técnicos y barreras de entrada diferenciadas, lo que justifica un tratamiento estratégico específico.

El canal HORECA, según la experiencia de la empresa en el mercado nacional, demandan insumos listos para usar que reduzcan tiempos de preparación y mermas; De ahí la inclinación por el formato IQF de 1 kg, que permite dividir el producto en porciones sin afectar su temperatura de conservación. Además, la estacionalidad de la oferta local de fruta tropical obliga a los establecimientos a recurrir a importaciones para mantener ofertas estables todo el año, otorgando a la pulpa de mango, maracuyá y guanábana una ventaja de disponibilidad y costos.

La industria procesadora de alimentos opera bajo contratos anuales y volúmenes superiores a los del canal gastronómico. Con el fin de optimizar sus líneas de producción automatizadas y conseguir economías de escala, las plantas procesadoras de la compañía exigen el uso de bloques de 20 kg. El abastecimiento regular, más que la diferenciación de marca es el principal factor de negociación, de modo que una oferta con certificaciones HACCP y trazabilidad documentada resulta importante para asegurar acuerdos de suministro.

El retail saludable (cadenas Jumbo, Líder, Tottus y tiendas especializadas) ofrece márgenes unitarios más altos, de igual manera percibido por el mercado ecuatoriano por parte de la empresa, ya que los consumidores urbanos valoran presentaciones de 500 g con rotulado nutricional claro y libre de aditivos. No obstante, los costos de exhibición, activaciones de góndola y la exigencia de certificaciones adicionales (p. ej., sellos de reducción de azúcar) elevan la inversión inicial; por ello se recomienda abordar este canal en una fase posterior, cuando la marca haya ganado tracción en Horeca e industria.

En términos de priorización, HORECA y la industria procesadora constituyen los objetivos primarios por su capacidad de compra inmediata, menores exigencias promocionales y ajuste natural al formato de 1 kg acordado como portafolio de entrada. El retail permanecerá como objetivo secundario, a ser atendido tras consolidar la logística de volumen y obtener los

registros complementarios que exige el etiquetado frontal chileno. Con esta secuencia, la microempresa maximiza el uso de su capacidad ociosa, capitaliza la ventaja arancelaria otorgada por el ACE-75 y genera flujos de caja que financien la expansión comercial subsecuente.

3.6.3 Propuesta de valor

La microempresa se presenta al mercado chileno respaldada por más de veinte años de experiencia en la elaboración de pulpas de fruta 100% naturales y por la implantación certificada de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y del sistema HACCP en toda su planta. Estos avales le permiten asegurar inocuidad y calidad estandarizada, dos atributos muy valorados por los importadores chilenos y por los sectores HORECA e industrial. A ello se suma la flexibilidad de su portafolio, que supera 25 sabores disponibles en presentaciones de 100 g, 500 g, 1 kg y 20 kg; esta variedad demuestra capacidad técnica para adaptar formatos y sabores a los requerimientos de cada canal.

En términos económicos y logísticos, la empresa opera actualmente al 33% de su capacidad instalada (30 t mensuales sobre 90 t posibles), lo que le permite absorber con rapidez incrementos de demanda sin inversiones adicionales. Además, gracias al Acuerdo de Complementación Económica N.º 75 entre Ecuador y Chile, sus pulpas ingresan con arancel 0%, lo cual refuerza la competitividad de un precio FOB objetivo de 1,75 USD/kg—valor coherente con el promedio ecuatoriano y por debajo del costo medio global identificado en el propio estudio. La ruta marítima Guayaquil–San Antonio, de entre seis y diez días de tránsito, complementa esta ventaja al reducir riesgos de merma y costos de cadena de frío frente a orígenes más lejanos.

Finalmente, la combinación de capacidad ociosa, certificaciones de inocuidad, condiciones arancelarias preferenciales y tiempos de tránsito reducidos crea una propuesta de valor alineada con las exigencias del mercado chileno: suministro confiable, producto seguro y precio competitivo. Estos elementos, plenamente documentados en el trabajo de titulación, constituyen la base diferenciadora frente a competidores regionales ya posicionados en el segmento de pulpas de fruta.

3.6.4 Estrategia de ingreso

La modalidad recomendada es la exportación directa B2B a un importador–distribuidor chileno con cobertura en el canal HORECA y la industria procesadora. Esto permite a la microempresa conservar el control sobre la trazabilidad y el precio de salida, mientras el socio en destino se encarga del almacenamiento en frío y la entrega de última milla.

Se propone despachar contenedores reefer de 40 pies bajo el Incoterm CFR Puerto de San Antonio. Las cotizaciones vigentes indican que la naviera ONE ofrece un flete cercano a USD 1 200 y un tránsito de seis días, reduciendo el riesgo de merma y facilitando envíos mensuales. Con un precio FOB único de USD 1,75 /kg para los tres sabores (mango, maracuyá y guanábana). El precio CFR estimado (incluido transporte terrestre de origen, manejo portuario y flete marítimo) se mantiene competitivo frente a proveedores de la región y no se requieren inversiones adicionales.

El Acuerdo de Complementación Económica N.º 75 asegura arancel 0% siempre que se emita el Certificado de Origen y se cumplan las reglas de origen. Para evitar problemas con la documentación de exportación, es aconsejable tramitar el certificado sanitario ARCSA y la Declaración Aduanera de Exportación antes de que la mercancía llegue a la zona primaria.

Para impulsar su actividad comercial, es fundamental que la empresa participe en eventos sectoriales como Espacio Food & Service. Allí, con la ayuda de ProEcuador en Santiago, podrá coordinar reuniones directas (B2B) con posibles importadores y clientes del sector food-service.

3.7 Análisis Financiero de la Viabilidad de Exportación

3.7.1 Supuestos y línea base

Para evaluar adecuadamente la viabilidad financiera del proyecto de exportación, es necesario explicitar algunos supuestos clave. La empresa actualmente produce un volumen mensual de 30.000 kg, mientras que su capacidad instalada es significativamente superior, aproximadamente 90.000 kg mensuales. Bajo este escenario, no será necesario realizar inversiones adicionales en infraestructura o activos productivos, dado que la capacidad excedente puede absorber sin dificultad la producción adicional requerida para la

exportación.

El precio actual de venta local del producto en su presentación de 1 kg es de 2,37 USD/kg. Considerando un margen del 25% sobre el costo, el costo total por kilogramo asciende a 1,896 USD/kg (calculado como $2,37 \div 1,25$). De acuerdo con la estructura de costos inferida a partir de datos del sector, se estima que el 20% de estos costos totales corresponden a costos fijos, equivalentes a 11.376 USD mensuales, mientras que el 80% restante, es decir, 45.504 USD mensuales, representa costos variables. Cabe mencionar que, dada la existencia de capacidad instalada ociosa, estos costos fijos se mantendrán constantes aun cuando se incremente la producción destinada al mercado chileno.

3.7.2 Costos específicos de exportar

Para exportar hacia el mercado chileno, la empresa deberá asumir costos adicionales que no están contemplados en la producción local. Dichos costos específicos incluyen principalmente el flete marítimo internacional en contenedores refrigerados de 40 pies, transporte terrestre desde la planta en Quito hacia el puerto de Guayaquil, costos portuarios, manejo documental (certificados sanitarios, certificados de origen, y declaraciones aduaneras), además de otros gastos administrativos menores relacionados con el proceso de exportación. Para este análisis financiero se utiliza la cotización más baja obtenida previamente, que corresponde a USD 3.350,50 por contenedor refrigerado de 40 pies (FOB), a lo cual se suman USD 993,93 por concepto de servicios complementarios y cargos portuarios. Por lo tanto, el costo total inicial de exportación en términos CFR asciende a USD 4.344,43 y en términos FOB a 3.194,43 por contenedor enviado.

Considerando también que, según el Manual de Importaciones y Exportaciones del Ecuador elaborado por Pudeleco, el máximo peso permitido para exportación en contenedores de 40 pies es de 29.400 kg; sin embargo, para este estudio se ha decidido trabajar con una carga neta de 28.800 kg, dejando un margen adicional para el peso correspondiente al empaque y palets utilizados para el transporte seguro del producto.

3.7.3 Margen sobre la venta exportada

Para estimar la rentabilidad real de la exportación de pulpas de fruta al mercado chileno, se han calculado los márgenes bajo los términos INCOTERM FOB (*Free On Board*) y CFR (*Cost and Freight*), considerando distintos escenarios de producción vinculados al número

de contenedores exportados por mes. En primer lugar, el precio objetivo de venta FOB se establece en USD 1,96/kg, mientras que el precio objetivo en términos CFR se fija en USD 2,00/kg, reflejando el traslado del costo del flete marítimo al precio final pagado por el comprador en destino. Estos valores fueron definidos tomando en cuenta precios regionales de productos comparables y la necesidad de mantener una propuesta comercial competitiva.

Con una producción base de 58.800 kg (equivalente a un contenedor adicional a la producción local), el costo total unitario se reduce a USD 1,71/kg gracias a la dilución de costos fijos. Al agregar los costos específicos de exportación, se obtiene un costo total FOB por kilogramo de USD 1,82, y un costo CFR de USD 1,86. Bajo estos términos, la utilidad por kilogramo es de USD 0,14, tanto en FOB como en CFR, generando una utilidad total mensual de aproximadamente USD 4.032,00 por contenedor exportado. El margen sobre ventas se sitúa en 8%, lo que ya representa una rentabilidad positiva en esta escala inicial.

Al incrementar el volumen exportado a dos contenedores mensuales (producción de 87.600 kg), los costos fijos por kilogramo se reducen aún más, lo que mejora significativamente la rentabilidad. En este escenario, el costo total FOB baja a USD 1,76/kg y el CFR a USD 1,80/kg. Dado que se mantienen los precios objetivos (USD 1,96 y USD 2,00 respectivamente), la utilidad por kilogramo se incrementa a USD 0,20, generando una ganancia total mensual de USD 11.727,73 por la exportación de dos contenedores. El margen sobre ventas se eleva a 12% en FOB y 11% en CFR, demostrando que existe una clara economía de escala a medida que la empresa incrementa el volumen exportado (Tabla 11).

Tabla 11. Utilidades por escenario

Escenario	INCOTERM	Precio (USD/kg)	Costo total (USD/kg)	Utilidad (USD/kg)	Utilidad (USD/mes)
1 contenedor	FOB	\$1,96	\$1,82	\$0,14	4 032
1 contenedor	CFR	\$2,00	\$1,86	\$0,14	4 032
2 contenedores	FOB	\$1,96	\$1,76	\$0,20	11 727,73
2 contenedores	CFR	\$2,00	\$1,80	\$0,20	11 727,73

Nota: El traspaso del flete en CFR explica la diferencia de costos, mientras que la economía de escala (dos contenedores) eleva el margen al diluir costos fijos.

Este análisis evidencia que tanto en términos FOB como CFR, la rentabilidad de la operación

mejora considerablemente con el aumento progresivo de la producción y exportación. Sin necesidad de aumentar la capacidad instalada, sino aprovechar la capacidad ociosa que tienen, la empresa puede reducir su costo fijo unitario, optimizar sus recursos y alcanzar márgenes más competitivos a través del uso eficiente de su capacidad ociosa.

En conclusión, operar en términos FOB ofrece un menor nivel de riesgo logístico, manteniendo márgenes de utilidad sólidos, mientras que el modelo CFR, aunque implica asumir el flete internacional, permite alcanzar márgenes similares si el mercado lo justifica con precios acordes. Ambos escenarios confirman la viabilidad financiera de la exportación, con especial énfasis en el impacto positivo que genera la expansión del volumen exportado sobre los costos unitarios y la rentabilidad neta.

3.7.4 Flujo de caja y tiempo de recuperación

El análisis del flujo de caja de la operación exportadora considera un enfoque incremental, es decir, centrado únicamente en el volumen adicional producido y exportado sin alterar la producción destinada al mercado nacional. Bajo esta lógica, se evalúan dos escenarios: la exportación de uno y dos contenedores refrigerados por mes, cada uno con una carga neta útil de 28.800 kg.

En el primer escenario, la producción se incrementa de 30.000 kg a 58.800 kg mensuales, lo que permite diluir el costo fijo mensual (USD 11.376) y reducir su impacto unitario de USD 0,38 a USD 0,19 por kg. Con esta estructura de costos, el costo total unitario de producción desciende a USD 1,71 por kg, y al sumar los costos específicos de exportación (USD 0,11 en FOB y USD 0,15 en CFR), se obtiene un costo total exportado de USD 1,82 por kg (FOB) y USD 1,86 por kg (CFR). En función de los precios objetivo definidos (USD 1,96/kg FOB y USD 2,00/kg CFR), la utilidad unitaria es de USD 0,14 por kg, lo que equivale a un beneficio neto de USD 4.032,00 por contenedor exportado. Esta utilidad permite recuperar el costo específico de exportación (USD 3.194,43 FOB o USD 4.344,43 CFR) en un plazo inferior a un mes, con una relación beneficio/costo positiva desde el primer embarque.

En el segundo escenario, con una producción mensual de 87.600 kg (dos contenedores adicionales), los costos fijos unitarios se reducen aún más, alcanzando apenas USD 0,13 por kg. Este ajuste mejora los costos totales por kg, que bajan a USD 1,65 (sin exportar) y a USD 1,76 (FOB) o USD 1,80 (CFR) al incluir los costos específicos. La utilidad unitaria aumenta

a USD 0,20 en ambos términos, generando una utilidad neta mensual de USD 11.727,73 por la exportación de dos contenedores. Esta diferencia evidencia una clara economía de escala y confirma que, al aprovechar la capacidad instalada ociosa, la empresa puede mejorar significativamente su rentabilidad (Tabla 12).

Tabla 12. Flujo de caja incremental

Esce nari o	INCO TERM	Conten edores /mes	Utilidad neta(US D/mes)	Costos específicos de exportación(US D/embarque)	Cobertura de costos específicos
1	FOB	1	4 032	3 194	Inmediata
1	CFR	1	4 032	4 344	Inmediata
2	FOB	2	11 727,73	6 389	Inmediata
2	CFR	2	11 727,73	8 689	Inmediata

Nota: Los costos logísticos y documentarios (flete, seguro, trámites) se cubren íntegramente con el primer cobro del embarque, por lo que no se calcula un periodo de recuperación tradicional; la cobertura es inmediata dentro del ciclo operativo.

3.7.5 Conclusión del estudio financiero

El análisis financiero desarrollado a partir de escenarios de exportación incremental demuestra la viabilidad económica de incursionar en el mercado chileno. Tanto en condiciones FOB como CFR, el proyecto muestra resultados positivos desde el primer contenedor exportado, con márgenes de utilidad del 8% en escenarios iniciales y hasta el 12% cuando se incrementa el volumen. Estos márgenes son consistentes con una operación eficiente y sostenible, especialmente considerando que la empresa no requiere inversiones adicionales en infraestructura, ya que cuenta con capacidad instalada suficiente para absorber el crecimiento.

Además, el tiempo estimado de recuperación de los costos específicos de exportación es inferior a un mes en todos los escenarios, lo que implica un retorno casi inmediato de la inversión operativa. La estrategia de escalar progresivamente permite minimizar riesgos, mejorar el aprovechamiento de los recursos fijos y maximizar los beneficios marginales asociados al volumen.

CONCLUSIONES

La evaluación integral confirma que la exportación de pulpas de fruta desde la microempresa ecuatoriana al mercado chileno es técnicamente factible, comercialmente atractiva y financieramente rentable. La demanda chilena por productos saludables y listos para consumir mantiene un crecimiento sostenido, impulsado por consumidores que valoran la conveniencia y la calidad nutricional. Paralelamente, el Acuerdo de Complementación Económica N.º 75 elimina el arancel de importación siempre que se cumplan las reglas de origen, reduciendo drásticamente la barrera de entrada y alineándose con tiempos de tránsito marítimo de 6-10 días Guayaquil–San Antonio. Desde la óptica financiera, los escenarios de uno y dos contenedores mensuales arrojan márgenes del 8 % al 12 % y recuperan los costos específicos de exportación en menos de un mes, sin requerir inversiones adicionales gracias a la capacidad ociosa existente. En conjunto, estos hallazgos prueban la viabilidad global del proyecto y sustentan la recomendación de iniciar un programa de internacionalización gradual.

El análisis de las importaciones chilenas de pulpas, purés y jugos de fruta demuestra un mercado robusto y en expansión continua, sustentado por una demanda estable de formatos cocidos y congelados. Durante el último quinquenio, Chile ha mantenido volúmenes de compra superiores a la centena de millones de kilogramos, lo que corrobora la profundidad del nicho y su capacidad de absorber nuevos oferentes. Dentro de este flujo, Ecuador se ha posicionado con fuerza como uno de los principales proveedores, solo superado por Perú, lo que revela tanto el reconocimiento del origen ecuatoriano como la confianza del comprador chileno en la calidad del producto. Las subpartidas cocidas, donde destacan maracuyá, mango y guayaba, concentran la mayor parte de la participación ecuatoriana y ofrecen un punto de entrada inmediato, mientras que las categorías congeladas, aún con cuotas más reducidas, muestran una trayectoria ascendente que abre oportunidades para empresas capaces de garantizar trazabilidad y cadena de frío. En conjunto, la estructura y dinámica de las importaciones confirman un escenario favorable para la organización: un mercado receptivo a la diversidad de sabores tropicales y con espacio para diferenciación por naturalidad y valor agregado, lo que respalda la viabilidad de su inserción comercial en Chile.

El marco regulatorio chileno exige certificaciones sanitarias y etiquetado estricto, pero estos requisitos son plenamente gestionables para la organización, que ya opera con BPM y HACCP. La necesidad de certificados SAG y ARCSA se mitiga mediante procesos documentarios estandarizados y el reconocimiento bilateral que exime de certificado fitosanitario para varias frutas procesadas. Logísticamente, la disponibilidad de contenedores reefer y un flete competitivo aseguran la preservación de la cadena de frío durante un tránsito corto, manteniendo la calidad del producto. La ventaja decisiva es el arancel 0 % otorgado por el ACE 75, que mejora la relación precio-valor frente a competidores extrarregionales.

El mercado chileno presenta una competencia sofisticada con actores locales e importados que operan en supermercados, HORECA y e-commerce. No obstante, la microempresa posee varias ventajas comparativas: un precio FOB promedio inferior al de oferentes peruanos y colombianos; un amplio surtido de más de 25 sabores y desarrollos funcionales que responden a tendencias de salud; y la capacidad de entregar formatos IQF de 1 kg apreciados por restaurantes por su facilidad de dosificación. Estas fortalezas permiten competir eficazmente en segmentos donde la diferenciación por naturalidad, variedad y conveniencia es clave.

El estudio determina que la vía óptima de inserción es la exportación directa B2B a un distribuidor chileno con cobertura HORECA e industrial; bajo esta modalidad, despachar contenedores *reefer* de 40 pies utilizando Incoterm CFR Puerto de San Antonio garantiza al comprador un costo total conocido y al exportador el control documental y de inocuidad hasta destino. No obstante, la comparación financiera evidencia que operar en FOB, con precios objetivo de USD 1,96 /kg FOB y USD 2,00 /kg CFR, mantiene márgenes similares y transfiere el riesgo logístico al importador, por lo que la microempresa puede optar por CFR en los primeros embarques, para facilitar las negociaciones, y migrar gradualmente a FOB conforme consolide vínculos y quiera reducir su exposición. Complementariamente, la estrategia comercial contempla la participación activa en ferias sectoriales como Espacio Food & Service, donde, con apoyo de ProEcuador, se gestionarán reuniones B2B y se reforzará la visibilidad de una oferta 100 % fruta, certificada y de precio competitivo. En síntesis, la propuesta articula precios atractivos, ventajas arancelarias, control de trazabilidad y promoción directa en eventos clave, configurando un camino de inserción gradual que maximiza la capacidad ociosa de la planta, minimiza riesgos financieros y posiciona a la

microempresa como proveedor confiable y diferenciado en el mercado chileno.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan de internacionalización gradual que inicie con el despacho de un contenedor refrigerado mensual durante el primer trimestre. Esta fase piloto permitirá validar la solidez de los procedimientos logísticos, aduaneros y documentarios en condiciones reales de mercado. Con los aprendizajes obtenidos, se sugiere incrementar el volumen a dos contenedores mensuales en el segundo trimestre, de manera que la empresa capitalice las economías de escala resultantes y eleve el margen operativo sin comprometer la calidad del servicio ni la liquidez.

A fin de afianzar la confianza de los clientes B2B y facilitar el acceso a canales de nicho en el mercado chileno, la empresa debe complementar sus certificaciones BPM y HACCP con esquemas de reconocimiento global, tales como GLOBALG.A.P o FSSC 22000. La obtención de estas credenciales, en un horizonte no mayor a 12 meses, fortalecerá la imagen de inocuidad y trazabilidad, requisitos esenciales en la industria alimentaria de destino y diferenciadores clave frente a competidores extrarregionales.

Aunque la empresa ya dispone de una línea de pulpas con proteína, su participación dentro del portafolio es marginal. Se sugiere diseñar e implementar un plan de mercadeo específico que posicione estos productos como soluciones funcionales de alto valor nutritivo para consumidores HORECA y de la industria procesadora. Paralelamente, se recomienda gestionar la certificación “Orgánico” (SAG-Chile y USDA-NOP) para los sabores con mayor potencial, lo que permitiría: a) acceder a segmentos que privilegian atributos orgánicos y sostenibilidad; b) obtener un diferencial de precio mayor al de la pulpa estándar; y c) diversificar la oferta, reduciendo la dependencia de la línea tradicional.

Si bien el presente estudio proporciona una base financiera robusta, se aconseja a la empresa profundizar de forma sistemática en la identificación y asignación de costos, por ejemplo, mediante un costeo basado en actividades y análisis de sensibilidad periódicos con miras a proyectos de expansión y desarrollos de producto venideros. Esta refinación permitirá validar

los supuestos actuales, optimizar precios FOB y dimensionar con mayor precisión los requerimientos de capital de trabajo, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional & Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina. (2023). Investigación de Mercado Chile - PRODUCTO: CERVEZA ARTESANAL. <https://docs.inversionycomercio.ar/biblioteca/RRsdhdBRMwCy1hD0SLhDpj3Zdb3z9Lyr.pdf>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados. ARCSA.

Baca Urbina, G. (2001). Evaluación de proyectos (4ta ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://econforesyproyec.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>

Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro (5.ª ed.). Pearson Educación. https://laclasedotblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Sector Externo. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_SectorExternoPrin.html

Carvajal, L. F. (2021). Gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas en Ecuador. SUMMA Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales, 3(2). https://www.researchgate.net/publication/357983510_Gestion_de_la_cadena_de_suministro_en_la_comercializacion_de_productos_agricolas_en_Ecuador

Ceballo, M. (2025, 7 mayo). Aspectos fundamentales de la logística en el comercio internacional | UMAD. UMAD ON LINE. <https://online.umad.edu.mx/blog/aspectos-fundamentales-de-la-logistica-en-el-comercio-internacional#:~:text=Importancia%20de%20la%20log%C3%ADstica%20en,de%20la%20cadena%20de%20suministro.>

Chilán Vaca, A. B., & Ramírez Espinoza, M. A. (2022). Plan de exportación de mermelada de uvilla hacia el mercado chileno: empresa PROFRUTSA [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil].

Cisneros Collazo, M. F., & Varela Benites, L. A. (2015). Plan de exportación de frutas no tradicionales procesadas (pulpas, conservas, concentrados, puré) al mercado de Santiago, Chile [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].

Codex Alimentarius Commission. (2024). General standard for fruit juices and nectars CXS 247-2005 (Amended 2024). FAO/OMS.

Coface. (2025). Chile: Country file, economic risk analysis. <https://www.coface.com/>

Comercio. (s. f.). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview>

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

Cultures and Organizations. SOFTWARE OF THE MIND. (2010). https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.M.inkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf

CunhaBarbaraReyesJose, D. J. (s. f.). Ecuador Trade and Investment Competitiveness Report. World Bank. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/341731568096652941/ecuador-trade-and-investment-competitiveness-report>

Datasur. (2025). Base de datos de comercio exterior Chile: Importaciones Cap. 2007 y 2008 (2023-2025). Base adquirida por la empresa estudiada

Datasur. (2025). Base de datos de comercio exterior Chile: Importaciones Cap. 2007.

Del Congreso Nacional, B. (s. f.-a). Biblioteca del Congreso Nacional. www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=71271>

Del Congreso Nacional, B. (s. f.-b). Biblioteca del Congreso Nacional.

www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1098316>

Del Congreso Nacional, B. (s. f.-c). Biblioteca del Congreso Nacional. www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=86018>

Dirección Nacional de Aduanas. (s. f.). Importaciones por Código Arancelario. Servicio Nacional de Aduanas. <https://www.aduana.cl/importaciones-por-codigo-arancelario/aduana/2018-12-14/094441.html>

Dirección Nacional de Aduanas. (s. f.). Importaciones por País y Código Arancelario. Servicio Nacional de Aduanas. <https://www.aduana.cl/importaciones-por-pais-y-codigo-arancelario/aduana/2018-12-14/093028.html>

Distribuidora Rapa-Nui. (2025). Productos y alimentos congelados. <https://rapa-nui.cl/>

Espacio Food & Service. (2022). Feria internacional de la industria alimentaria. <https://www.espaciofoodservice.cl/>

Estudio de viabilidad para la exportación | Blog Caja rural de Navarra. (s. f.). <https://blogempresas.cajaruraldenavarra.com/construyendo-puentes-hacia-el-exito-como-realizar-un-estudio-de-viabilidad-para-la-exportacion-y-su#:~:text=Un%20estudio%20de%20viabilidad%20para%20la%20exportaci%C3%B3n%20es%20un%20an%C3%A1lisis,se%20corren%20en%20cada%20caso.>

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. (2022). Guía de trabajo de integración curricular. Unidad de Titulación, PUCE.

FAO Knowledge Repository. (s. f.). <https://openknowledge.fao.org/items/e8d62d0c-485b-4c42-bbd8-cde42a27aab2>

Freshkita. (2025). Frutas procesadas. <https://freshkita.co/es/frutas-frescas-procesadas/>

Frucol. (2025). Producción, procesamiento y exportación de frutas congeladas, puré y conservas. <https://www.frucol.cl/>

Frutashop. (2025). Fruta Congelada – Región Metropolitana. <https://www.frutashop.cl/>

Fruttores. (2025). Inicio. Fruttores. <https://fruttores.com/inicio/index.html>

Gómez Flores, J. (2023). Diseño del proceso de producción de pulpa de fruta congelada a partir de cinco frutas nacionales. Universidad Central del Ecuador. Disponible en: <https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/33255>

Guevara Villacís, E. W. (2007). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas exóticas [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

HANASKA FOOD - Grupo Hanaska. (s. f.). <https://www.hanaskafood.com/ecuador.html>

Herrera Martínez, D. S. (2017). Análisis de los mercados potenciales para la exportación del mango ecuatoriano [Tesis de grado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo].

Huertosa. (2025). Pulpas congeladas en Quito con Alimentos del Huerto. Huertosa. <https://www.huertosa.com/>

Innovation, C. F. H. C. (2023, 5 julio). Harnessing Hofstede's Cultural Dimensions Model for Organizational Success. Medium. <https://centerforhciva.medium.com/harnessing-hofstedes-cultural-dimensions-model-for-organizational-success-637a614a86cd>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2008). Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2337:2008 - Pulpas de fruta. INEN.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE). (2024). Índice de precios al consumidor y estadísticas laborales. <https://www.ine.cl/>

Internacionalización de las pymes: innovación para exportar. (s. f.). Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>

International Chamber of Commerce. (2020). Incoterms® 2020: Reglas oficiales de la ICC para la interpretación de términos comerciales. <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

International Database. (s. f.-c). https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#!/pop?dashboard_page=country&COUNTRY_YR_ANIM=2025&CCODE

[_SINGLE=CL&subnat_map_admin=ADM1&CCODE=CL&menu=popViz&COUNTRY_YEAR=2025&popPages=BYAGE&ageGroup=1Y&POP_YEARS=2025](https://www.macmap.org/SINGLE=CL&subnat_map_admin=ADM1&CCODE=CL&menu=popViz&COUNTRY_YEAR=2025&popPages=BYAGE&ageGroup=1Y&POP_YEARS=2025)

International Trade Centre. (2018). Market Access Map – Regulatory requirements for HS codes 200799 & 081190 in Chile. <https://www.macmap.org/>

International Trade Centre. (s.f.-a). Trade Map. <https://www.intracen.org/es/recursos/herramientas/trade-map>

International Trade Centre. (s.f.-b). Market Access Map. <https://www.macmap.org/es>

International Trade Centre. (s.f.-c). Export Potential Map. <https://www.intracen.org/es/recursos/herramientas/export-potential-map>

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal Of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Landázuri Menoscal, F. A. (2018). Plan de negocio para la producción y exportación de pulpa de guanábana hacia Berlín – Alemania (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito.

Lazo, M., & Jara, E. (2010). La importancia de la inteligencia comercial: Caso práctico exportaciones ecuatorianas [Trabajo de diplomado, Cuenca-Ecuador].

Lider. (2025). Pulpas de Fruta y Smoothies. https://www.lider.cl/supermercado/category/Congelados/Verduras_y_Frutas_Congeladas/Pulpas_de_Fruta_y_Smoothies

Market Access Map. (s. f.). <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=152&partner=218&product=200899&level=6>

Martins, J. (2025, 13 mayo). Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos [2025] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/feasibility-study>

Maryam, E. H. M. (2023). Comercialización nacional e internacional de pulpa de fruta congelada [TRABAJO FIN DE GRADO, Universidad de Valladolid].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63335/TFG-J-494.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mecalux México. (2023). Logística internacional: qué es y cómo optimizar sus operativas. <https://www.mecalux.com.mx/blog/logistica-internacional>

Ministerio de Agricultura Oficina de Estudios y Políticas Agrarias & Departamento de Sostenibilidad Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile. (2021). Estudio Megatendencias globales en ingredientes y alimentos procesados informe final. <https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/71229/ConsultoriaMegatendencias20211221.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). DECLARACIÓN CONJUNTA: Entrada en vigor del Acuerdo de Integración Comercial (ACE75) entre Ecuador y Chile. <https://www.produccion.gob.ec/declaracion-conjunta-entrada-en-vigor-del-acuerdo-de-integracion-comercial-ace75-entre-ecuador-y-chile/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno de la República Popular China. [PDF]. Recuperado de https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Copia-de-FTA-COPY-ECUADOR-SPANISH_.pdf

Ministerio del Medio Ambiente. (2016). Ley N.º 20.920: Marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y el fomento al reciclaje. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894&idParte=9705129&idVersion=2016-06-01>

Minuto Verde. (2025). Seguridad Alimenticia. <https://minutoverde.cl/seguridad-alimenticia/>

Miranda Miranda, I. A. (2016). Alternativas para la comercialización internacional de frutas ecuatorianas no tradicionales procesadas: caso puré de mango y piña, empresa Frutipacking S.A. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].

Morales Flores, J. C. (2022). Mercado potencial para la exportación de frutas exóticas ecuatorianas a través de la empresa Frutadeli Cía. Ltda., periodo 2021–2025 [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil].

Nomadia. (2024). Transporte bajo temperatura controlada: condiciones y regulaciones. <https://www.nomadia-group.com/es/recursos/blog/transporte-bajo-temperatura-controlada-condiciones-y-regulaciones/>

Oficina Comercial del Ecuador en Santiago. (2021). Guía comercial Chile 2021. ProEcuador. <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-chile-2021/>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [UNIDO], Seric, A., & Siong Tong, Y. (2019). ¿Qué son las cadenas de valor mundiales y por qué son importantes? Industrial Analytics Platform. <https://iap.unido.org/es/articulos/que-son-las-cadenas-de-valor-mundiales-y-por-que-son-importantes>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura & Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. (2023). LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y EL COMERCIO AGROALIMENTARIO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. En openknowledge.fao.org. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/112f14f3-5c6d-43c8-b811-fdc76d97e4b7/content>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) & Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). CRCP 6 (2010): Código regional del Codex para la pulpa y puré de frutas congeladas. Comisión del Codex Alimentarius. <https://law.resource.org/pub/crs/ibr/cc.crcp.6.2010.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Estadísticas de la FAO. <https://www.fao.org/statistics/es/>

Organización Mundial de la Salud & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1999). Código Internacional Recomendado de Prácticas: Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969, Rev. 1997, Ad. 1999). FAO/OMS

Para exportar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s. f.). <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20Exportaci%C3%B3n%3F,desde%20un%20pa%C3%ADs%20hacia%20otro.>

ProEcuador. (s.f.). Alertas y oportunidades comerciales. <https://www.proecuador.gob.ec/alertas-y-oportunidades-comerciales-2-3/>

Profrutas. (2025). Nuestra Empresa. <https://profrutas.com/>

PROFRUTAS. (2025). PROFRUTAS. PROFRUTAS. <https://profrutas.com/>

PulpasEC. (2025). PulpasEC. PulpasEC. <https://pulpas.ec>

QuadMinds. (2022). Optimización de rutas en el transporte de productos refrigerados. <https://www.quadminds.com/blog/transporte-de-productos-refrigerados/>

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

Qué es un análisis FODA y cómo hacerlo en tu empresa (consejos de HubSpot). (2024, 29 marzo). HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Savino Del Bene. (2023). Cadena de frío: qué es, gestión y normativa. <https://www.savinodelbene.com/es/cadena-de-frio-que-es-gestion-y-normativa/>

Statista. (2024, 12 septiembre). Población urbana de Chile 2010-2023. <https://es.statista.com/estadisticas/1482560/tasa-de-urbanizacion-chile/>

Sugal Group. (2025). Frutas. https://sugal-group.com/es/frutas_legumes/

The Logistics World. (2023). Cómo funcionan los operadores logísticos de cadena de frío. <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/como-funcionan-los-operadores-logisticos-de-cadena-de-frio/>

Tottus. (2025). Pulpas de Frutas Congeladas. <https://www.tottus.cl/tottus-cl/lista/CATG27410/Pulpas-de-Frutas-Congeladas>

TradeMap. (2024). Chile - Importaciones de jugos y pulpas de fruta (Cap. 2007 y Cap. 0811). International Trade Centre. <https://www.trademap.org>

USDA Foreign Agricultural Service. (2013). Chile's Food Processing Sector. En Foreign Agricultural Services USDA. https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/report/downloadreportbyfilename?filename=Food+Processing+Ingredients_Santiago_Chile_10-28-2013.pdf

Valdés, M. C. (2022, 19 agosto). Chile y Ecuador lanzan Acuerdo de Integración Comercial ACE N°75 | Cámara de Comercio de Santiago - CCS. Cámara de Comercio de Santiago - CCS. <https://www.ccs.cl/2022/07/28/chile-y-ecuador-oficializan-acuerdo-de-integracion-comercial-ace-n75/>

Agrosuper Foodservice. (n.d.). Frutos del Maipo. Recuperado de <https://www.agrosuperfoodservice.cl/frutos-del-maipo/>

Alimentos SAS. (n.d.). Pulpas de Frutas Congeladas y Asépticas. Recuperado de <https://www.alimentossas.com/>

Cencosud. (n.d.). Marcas Propias - Cuisine & Co. Recuperado de <https://www.cencosud.com/negocios/marcas-propias>

Distribuidora Rapa-Nui. (n.d.). Pulpas de Fruta Congelada. Recuperado de <https://rapa-nui.cl/categoria-de-producto/pulpas-de-fruta-congelada/>

elbuenvecino.cl. (n.d.). Pulpa Piña Frutos del Maipo 1Kg. Recuperado de <https://www.elbuenvecino.cl/pulpa-pina-frutos-del-maipo-1kg-842220000000.html>

Jota Jota Foods. (n.d.). Canoa Pulpas. Recuperado de <https://jotajotafoods.com/canoa/>

Jumbo.cl. (n.d.a). Pulpa Mango Minuto Verde 335 g. Recuperado de <https://www.jumbo.cl/pulpa-mango-minuto-verde-335-g/p/653018>Jumbo.cl. (n.d.b).

Pulpa de Maracuyá Congelada Frutta 500 g. Recuperado de <https://www.jumbo.cl/pulpa-de-maracuya-congelada-frutta-500-g/p/652033>

Lider.cl. (n.d.). Pulpa de Maracuyá Sabor Peruano 500g. Recuperado de <https://www.lider.cl/supermercado/product/Sabor-Peruano-Pulpa-de-Maracuya-500g/2114757>

MercadoLibre Chile. (n.d.). Pulpa Congelada De Maracuya Con Pepa 1kg Sin Azúcar. Recuperado de https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-1065798083-pulpa-congelada-de-maracuya-con-pepa-1kg-sin-azucar-_JMMinuto Verde. (n.d.a).

Nuestra Historia y Misión. Recuperado de <https://minutoverde.cl/nuestra-historia/>

Minuto Verde. (n.d.b). Pulpas de Frutas Congeladas. Recuperado de

<https://minutoverde.cl/productos/pulpa-de-frutas/>

Sabor Peruano. (n.d.). Nosotros. Recuperado de <https://saborperuano.cl/nosotros/>

SantaIsabel.cl. (n.d.). Mango Congelado Cuisine & Co 500 g. Recuperado de <https://www.santaisabel.cl/mango-congelado-cuisine-co-500-g/p/652399>

Tottus.cl. (n.d.). Pulpa de Maracuyá Congelada Minuto Verde 335 g. Recuperado de <https://www.tottus.cl/pulpa-de-maracuya-congelada-minuto-verde-335-g/p/4363259>