



Uleam

UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES Y COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE MARACUYÁ AL
MERCADO CHILENO”**

ELABORADO POR:

CAGUANA RONQUILLO FERNANDA KATHERINE

TUTOR:

ING. KARLOS MUÑOZ MACÍAS, Mg

MANTA – ECUADOR

2025

Declaración de Autoría

Yo, Caguana Ronquillo Fernanda Katherine

DECLARO QUE:

El contenido del presente trabajo de Titulación “Modelo de Negocio para la exportación pulpa de maracuyá al mercado Chileno”, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son únicas y exclusiva responsabilidad del autor, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo la investigación a la Universidad Laica” Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 21 de enero de 2026



Fernanda Katherine Caguana Ronquillo

C.I: 1316244852

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	REVISIÓN: 2
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría del estudiante CAGUANA RONQUILLO FERNANDA KATHERINE, legalmente matriculado en la carrera de COMERCIO EXTERIOR, periodo académico 2025(1)-2025(2), cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE MARACUYÁ AL MERCADO CHILENO".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 6 de febrero de 2026.

Lo certifico,



Ing. Karlos Eduardo Muñoz Macías, Mgtr.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior



Estructura Modelo de Negocio - Fernanda - v2

3%
Textos
sospechosos



3% Similitudes
0 % similitudes entre
comillas
0 % entre las fuentes
mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Estructura Modelo de Negocio - Fernanda - v2.docx
ID del documento: de6bd6128dc3811c4361ee3ebd07ab2fe41569c0
Tamaño del documento original: 123,19 kB

Depositante: Karlos Muñoz Macías
Fecha de depósito: 10/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 10/2/2026

Número de palabras: 10.486
Número de caracteres: 75.071

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.uleam.edu.ec https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/6792/1/ULEAM-COM-0203.pdf	1%		Palabras idénticas: 1% (117 palabras)
2	Documento de otro usuario #08048f Viene de de otro grupo 5 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (105 palabras)
3	TESIS Bello Jennifer - tmp.docx TESIS Bello Jennifer - tmp #2e9769 Viene de de mi biblioteca	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (47 palabras)
4	hdl.handle.net Comparación de la legislación sanitaria vigente para la comercia... https://hdl.handle.net/20.500.12866/3853 20 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	es.scribd.com MARACUYA 2. Congelada Alemania 2020 PDF Business Expo... https://es.scribd.com/document/852054148/MARACUYA-2-Congelada-alemania-2020	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
2	Documento de otro usuario #653b14 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
3	www.economia.unam.mx http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfejbm/4.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	Documento de otro usuario #feadf2 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.datamar.com/es
2	https://www.fao.org
3	https://www.fao.org/faostat
4	https://www.trademap.org
5	https://sipa.agricultura.gob.ec

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar y evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de un proyecto agroindustrial orientado a la exportación de pulpa de maracuyá congelada grado alimenticio desde Ecuador hacia Chile.

El modelo de negocio se orienta a la comercialización internacional de pulpa de maracuyá congelada, sustentándose en una propuesta de valor basada en la calidad del producto, la estandarización de los procesos y el cumplimiento de las exigencias sanitarias del mercado de destino. La estrategia contempla mecanismos adecuados de distribución, el establecimiento de relaciones comerciales estratégicas y una gestión logística eficiente que garantice la conservación y seguridad del producto durante todo el proceso de exportación.

Desde la perspectiva financiera, el proyecto se estructura mediante una combinación equilibrada de recursos propios y financiamiento externo, permitiendo sostener la inversión requerida para su implementación. Las proyecciones económicas evidencian un comportamiento favorable en términos de generación de ingresos y rentabilidad, respaldado por indicadores financieros que reflejan una adecuada capacidad de recuperación de la inversión y creación de valor en el tiempo.

El modelo propuesto presenta coherencia entre el análisis de mercado, la estructura operativa y la planificación financiera, lo que permite concluir que constituye una alternativa viable dentro del sector agroindustrial ecuatoriano, contribuyendo al fortalecimiento de la oferta exportable y a la inserción sostenible en mercados internacionales.

Palabras clave: modelo de negocio, exportación, pulpa de maracuyá, mercado chileno, agroindustria, demanda insatisfecha, evaluación financiera, comercio exterior.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO	1
1.1. Propuesta de valor.....	2
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas. 2	
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá.....	2
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.....	3
1.1.4. Definición de la propuesta de valor.	4
1.1.5. Precio del producto.	5
1.2. Público objetivo	5
1.2.1. Selección de mercado total.	5
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo.....	6
1.2.3. Cuantificación del público objetivo.....	7
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta.	8
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda (200 palabras).....	9
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida	11
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta.....	11
2. CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES	12
2.1. Selección de los canales de distribución.....	12
2.1.1. Definición de canales de distribución.....	12
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino).....	13
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización	14
2.1.4. Logística de exportación/importación.....	14
2.2. Relaciones con los clientes	15
2.2.1. Mix promocional.....	15

2.2.2.	Pre-servicio y Post servicio.....	16
2.3.	Alianzas Claves.....	17
2.3.1.	Alianzas con proveedores	17
2.3.2.	Alianzas con distribuidores.....	18
2.3.3.	Alianzas con la competencia.....	19
3.	CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES	20
3.1.	Recursos.....	20
3.1.1.	Abastecimiento de materia prima	20
3.1.2.	Abastecimiento de Insumos	20
3.1.3.	Abastecimiento de mano de obra	21
3.1.4.	Abastecimiento personal administrativo y directivo.....	22
3.1.5.	Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	23
3.2.	Actividades	24
3.2.1.	Actividades claves	24
3.2.2.	Organigrama	25
3.2.3.	Determinación general de funciones.....	25
3.3.	Costes.....	26
3.3.1.	Plan de Inversiones	26
3.3.2.	Fuente y plan de financiamiento	27
3.3.3.	Proyección de costos y gastos de producción	27
4.	CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	28
4.1.	Ingresos	28
4.2.	Utilidades	29
4.3.	Evaluación financiera.....	30
4.3.1.	Flujo de fondos	30
4.3.2.	WACC	31
4.3.3.	Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK).....	31

CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFIA.....	34

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual del comercio internacional, la diversificación de la oferta exportable y la generación de valor agregado en los productos agroindustriales constituyen estrategias fundamentales para fortalecer la competitividad de los países en desarrollo. Ecuador, reconocido por su riqueza agrícola y condiciones agroclimáticas favorables, posee un importante potencial para impulsar procesos de transformación productiva que permitan incrementar la participación de bienes con mayor nivel de industrialización en los mercados externos.

La creciente demanda mundial de alimentos procesados, naturales y funcionales ha generado oportunidades significativas para productos derivados de frutas tropicales, especialmente en mercados que presentan limitaciones en la producción local de este tipo de insumos. En este escenario, el diseño de modelos de negocio orientados a la exportación se convierte en una herramienta estratégica para identificar oportunidades comerciales, estructurar procesos operativos eficientes y evaluar la viabilidad financiera de nuevas iniciativas empresariales.

El desarrollo de un modelo de negocio no solo implica la definición de una propuesta de valor, sino también el análisis integral del mercado, la estructura de costos, las alianzas estratégicas, la logística internacional y la evaluación económica del proyecto. Este enfoque integral permite reducir riesgos, optimizar recursos y establecer bases sólidas para la toma de decisiones en el ámbito del comercio exterior.

El presente trabajo se enmarca en la necesidad de diseñar propuestas sostenibles que articulen el potencial productivo nacional con las exigencias del mercado internacional, promoviendo la generación de empleo, el fortalecimiento del sector agroindustrial y la consolidación de relaciones comerciales de largo plazo.

1. CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.

El mercado chileno de productos agroindustriales presenta una creciente demanda de insumos naturales destinados a la elaboración de bebidas, postres, helados, yogures y productos alimenticios con valor agregado. En este contexto, la pulpa de maracuyá congelada se posiciona como un insumo estratégico para la industria alimentaria, debido a su sabor característico, alta acidez natural y versatilidad de uso. Los clientes industriales en Chile priorizan productos que garanticen calidad constante, inocuidad alimentaria y facilidad de almacenamiento y manipulación dentro de sus procesos productivos.

Entre las principales necesidades del mercado objetivo se identifica la disponibilidad continua del producto durante todo el año, considerando que la producción local de frutas tropicales es limitada por factores climáticos. Asimismo, existe una preferencia por insumos que mantengan las propiedades organolépticas del fruto fresco, como el aroma, color y sabor, sin la incorporación de aditivos artificiales. La pulpa congelada cumple con estas expectativas al conservar sus características naturales mediante procesos de congelación controlada.

Desde la perspectiva de los importadores y transformadores chilenos, también se valoran aspectos logísticos como la estandarización del producto, el cumplimiento de normativas sanitarias y la trazabilidad del origen. Adicionalmente, se evidencia una expectativa creciente por productos provenientes de cadenas productivas responsables, con un enfoque en sostenibilidad y apoyo a productores agrícolas. En este sentido, la pulpa de maracuyá ecuatoriana responde favorablemente a las exigencias del mercado, al provenir de zonas con experiencia agrícola y condiciones óptimas de producción, lo que permite atender de manera eficiente las necesidades y expectativas del mercado chileno.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá.

El producto propuesto en el presente modelo de negocio es pulpa de maracuyá congelada, sin semillas, destinada al uso industrial en el mercado chileno. Esta presentación se caracteriza por conservar las propiedades naturales del fruto, gracias a un proceso de despulpado y congelación que evita el uso de conservantes artificiales. La pulpa será elaborada a partir de fruta fresca seleccionada, garantizando estándares de calidad homogéneos y un alto rendimiento para los clientes finales.

Entre las principales características del producto se destacan su color amarillo intenso, sabor ácido característico, aroma natural y textura uniforme, atributos altamente valorados por la industria alimentaria. Asimismo, la pulpa congelada permite una vida útil prolongada, facilitando su almacenamiento y transporte bajo cadena de frío, lo que reduce pérdidas y optimiza los procesos logísticos del importador.

Los beneficios que ofrece este producto al mercado chileno se relacionan directamente con la eficiencia productiva y económica. Al tratarse de pulpa lista para usar, los clientes reducen costos asociados a la compra, almacenamiento y procesamiento de fruta fresca. Además, la estandarización del producto permite mantener la consistencia en la elaboración de alimentos y bebidas, aspecto clave para marcas que buscan uniformidad en sus productos finales.

Desde el punto de vista comercial, la pulpa de maracuyá congelada proveniente de Ecuador representa una alternativa competitiva frente a otros proveedores, debido a la disponibilidad constante de materia prima, la experiencia exportadora del país y la relación calidad-precio. Estos beneficios fortalecen la propuesta de valor del modelo de negocio, alineándola con las necesidades reales del mercado objetivo..

1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.

La retroalimentación del mercado se fundamenta en el análisis de información secundaria proveniente de estudios sectoriales, reportes de comercio internacional y documentos técnicos relacionados con el consumo de frutas procesadas en Chile. La investigación documental evidencia que el mercado chileno mantiene una tendencia creciente hacia la importación de pulpas y concentrados de frutas tropicales, impulsada por la expansión de la industria de alimentos y bebidas, así como por el aumento del consumo de productos naturales y funcionales.

Diversos informes destacan que la pulpa de maracuyá es ampliamente utilizada por empresas productoras de jugos, néctares, helados y postres, debido a su perfil sensorial distintivo y a su capacidad de mezclarse con otras frutas. Asimismo, se identifica que los importadores valoran proveedores que ofrezcan continuidad en el suministro, cumplimiento de normativas sanitarias

y flexibilidad en volúmenes de compra, aspectos que influyen directamente en la decisión de adquisición.

Desde la perspectiva de precios, la investigación documental muestra que la pulpa congelada se posiciona como una opción intermedia entre la fruta fresca y los concentrados, permitiendo a las empresas chilenas optimizar costos sin sacrificar calidad. Esta característica ha generado una aceptación favorable del producto en el mercado, especialmente cuando proviene de países con experiencia en la producción y exportación de maracuyá.

La revisión de literatura y estadísticas comerciales señala que Ecuador es reconocido como un proveedor confiable de productos agroindustriales, lo que contribuye positivamente a la percepción del producto ecuatoriano en el mercado chileno. La cercanía geográfica y las relaciones comerciales existentes entre ambos países facilitan los procesos de importación y reducen riesgos logísticos.

La retroalimentación obtenida a partir de la investigación documental confirma la viabilidad comercial de la pulpa de maracuyá congelada en Chile. El análisis permite concluir que existe una aceptación positiva del producto, siempre que este cumpla con los estándares de calidad, presentación y precio esperados por el mercado, validando así la pertinencia del modelo de negocio propuesto.

1.1.4. Definición de la propuesta de valor.

La propuesta de valor del presente modelo de negocio se basa en la oferta de pulpa de maracuyá congelada de alta calidad, destinada al mercado chileno, que garantice disponibilidad constante, estandarización del producto y cumplimiento de normativas sanitarias internacionales. El producto se diferencia por su origen ecuatoriano, elaborado a partir de fruta fresca seleccionada y procesada bajo condiciones que preservan sus propiedades naturales.

Esta propuesta de valor busca satisfacer las necesidades de la industria alimentaria chilena, ofreciendo un insumo listo para usar que optimiza los procesos productivos y reduce costos operativos. Asimismo, se fundamenta en una relación calidad-precio competitiva, respaldada por una cadena productiva eficiente y una logística de exportación adecuada. En conjunto, la propuesta de valor se orienta a establecer relaciones comerciales sostenibles y de largo plazo con clientes industriales, aportando confiabilidad, eficiencia y calidad al mercado objetivo.

1.1.5. Precio del producto.

El precio de la pulpa de maracuyá congelada se establecerá considerando diversos factores técnicos, comerciales y financieros que aseguren la competitividad del producto en el mercado chileno y la sostenibilidad del modelo de negocio. Entre los principales elementos se incluyen los costos de producción, procesamiento, empaque, almacenamiento en frío, transporte y gastos administrativos, así como un margen de utilidad acorde al riesgo del proyecto.

El análisis de precios internacionales, obtenido a partir de fuentes documentales del comercio exterior, indica que la pulpa de maracuyá congelada se comercializa en un rango que varía según calidad, presentación y volumen de compra. En este contexto, el modelo de negocio propone un precio competitivo que permita posicionar el producto como una alternativa atractiva para importadores y transformadores chilenos, sin sacrificar la rentabilidad del proyecto.

Adicionalmente, el precio considerará economías de escala a medida que aumente el volumen de exportación, lo que permitirá ofrecer condiciones más favorables a clientes recurrentes. La estrategia de precios también tomará en cuenta el uso de incoterms adecuados y la optimización de la logística, factores que influyen directamente en el costo final del producto en destino.

En términos generales, el precio del producto se define como una herramienta estratégica para facilitar la penetración en el mercado chileno, fortalecer la propuesta de valor y asegurar la viabilidad económica del modelo de negocio durante el horizonte de evaluación de cinco años.

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total.

La segmentación del mercado para el presente modelo de negocio se realiza considerando criterios industriales, geográficos y funcionales, dado que la pulpa de maracuyá congelada es un insumo intermedio destinado principalmente a procesos productivos y no al consumo final directo. En este sentido, el mercado chileno se segmenta a partir de la industria alimentaria y de bebidas, la cual demanda pulpas congeladas como materia prima para la elaboración de jugos, néctares, helados, postres, productos lácteos saborizados y preparaciones concentradas.

Desde el punto de vista geográfico, el mercado objetivo se concentra en las principales zonas industriales y urbanas de Chile, donde se ubican empresas procesadoras, importadores y distribuidores de insumos alimentarios, especialmente en regiones con mayor actividad agroindustrial y logística. Estas zonas concentran la mayor capacidad de absorción de productos importados bajo cadena de frío, facilitando la comercialización y distribución del producto.

En términos funcionales, el público objetivo está conformado por empresas importadoras, procesadoras y comercializadoras de insumos alimentarios, que utilizan la pulpa de maracuyá congelada como componente de su proceso productivo. Estas empresas priorizan atributos como la calidad del producto, la estandarización, la continuidad en el suministro, el cumplimiento de normativas sanitarias y la eficiencia logística, factores que resultan determinantes en la selección de proveedores internacionales.

La definición del público objetivo se sustenta en la identificación del maracuyá como una fruta con alto potencial exportable, debido a su aceptación en mercados internacionales y a su versatilidad industrial, lo que refuerza la orientación del modelo de negocio hacia clientes empresariales con demanda recurrente y capacidad de compra sostenida (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2025).

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo.

La segmentación del mercado para el presente modelo de negocio se realiza considerando criterios industriales, geográficos y funcionales, dado que la pulpa de maracuyá congelada es un insumo intermedio destinado principalmente a procesos productivos y no al consumo final directo. En este sentido, el mercado chileno se segmenta a partir de la industria alimentaria y de bebidas, la cual demanda pulpas congeladas como materia prima para la elaboración de jugos, néctares, helados, postres, productos lácteos saborizados y preparaciones concentradas.

Desde el punto de vista geográfico, el mercado objetivo se concentra en las principales zonas industriales y urbanas de Chile, donde se ubican empresas procesadoras, importadores y distribuidores de insumos alimentarios, especialmente en regiones con mayor actividad agroindustrial y logística. Estas zonas concentran la mayor capacidad de absorción de productos importados bajo cadena de frío, facilitando la comercialización y distribución del producto.

En términos funcionales, el público objetivo está conformado por empresas importadoras, procesadoras y comercializadoras de insumos alimentarios, que utilizan la pulpa de maracuyá congelada como componente de su proceso productivo. Estas empresas priorizan atributos como la calidad del producto, la estandarización, la continuidad en el suministro, el cumplimiento de normativas sanitarias y la eficiencia logística, factores que resultan determinantes en la selección de proveedores internacionales.

La definición del público objetivo se sustenta en la identificación del maracuyá como una fruta con alto potencial exportable, debido a su aceptación en mercados internacionales y a su versatilidad industrial, lo que refuerza la orientación del modelo de negocio hacia clientes empresariales con demanda recurrente y capacidad de compra sostenida (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2025).

1.2.3. Cuantificación del público objetivo.

La cuantificación del público objetivo se realiza a partir de la estimación de la demanda total de pulpa de fruta congelada en el mercado chileno, considerando como base el crecimiento poblacional y el consumo per cápita de productos derivados de frutas congeladas. Dado que el producto analizado no está dirigido al consumidor final, sino a empresas transformadoras y procesadoras, la cuantificación no se expresa en número de personas, sino en volúmenes potenciales de consumo industrial.

Para este propósito, se utilizó información demográfica oficial y datos de consumo per cápita, lo que permitió proyectar la demanda total del mercado chileno durante el horizonte de evaluación del proyecto. Este enfoque es consistente con estudios de comercio internacional y análisis de mercados agroindustriales, donde la cuantificación del público objetivo se expresa en términos de capacidad de absorción del mercado y no de unidades de consumidores individuales (World Bank, 2024).

Los resultados obtenidos evidencian que el mercado chileno presenta un volumen de demanda significativo y en crecimiento, impulsado tanto por el aumento progresivo de la población como por la consolidación del consumo de productos procesados dentro de la industria alimentaria. Esta cuantificación confirma la existencia de un mercado amplio, capaz

de absorber la oferta proyectada por la empresa, incluso cuando esta se orienta a atender solo una fracción del total de la demanda.

En consecuencia, la cuantificación del público objetivo respalda la viabilidad comercial del modelo de negocio, al demostrar que la capacidad productiva planteada se encuentra alineada con el tamaño real del mercado y con las condiciones actuales de consumo del país destino.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta.

La determinación y proyección de la oferta se fundamenta en el análisis del comportamiento histórico de las importaciones de fruta congelada destinadas a la industria chilena de alimentos y derivados, las cuales representan la principal fuente de abastecimiento de este tipo de insumos en el país. En este contexto, la oferta disponible en el mercado chileno está directamente asociada al volumen de fruta congelada importada, considerando que la producción local de frutas tropicales es limitada.

Durante el período 2015–2023, las importaciones de fruta congelada han mostrado un comportamiento relativamente estable, con variaciones atribuibles a factores coyunturales, pero manteniendo volúmenes significativos que evidencian la consolidación de este mercado. Para proyectar la oferta futura se aplicó el método de promedios móviles simples de tres períodos, técnica que permite suavizar las fluctuaciones anuales y obtener una estimación conservadora del comportamiento esperado del mercado.

Tabla No. 00. Evolución y proyección de la importación de fruta congelada para la industria chilena de alimentos y derivados (2015–2030).

Año	Importaciones (kg)	Promedio móvil (3 períodos)
2015	14.759.570,7	—
2016	13.933.206,1	—
2017	12.344.064,9	13.678.947,2
2018	12.099.084,5	12.792.118,5
2019	11.109.483,5	11.850.877,6
2020	15.349.620,1	12.852.729,4
2021	16.522.940,3	14.327.347,9
2022	15.119.169,9	15.663.910,1
2023	14.139.559,2	15.260.556,5
2024*	—	15.260.556,5
2025*	—	14.839.761,9
2026*	—	15.073.292,5
2027*	—	15.057.870,3

2028*	—	14.990.308,2
2029*	—	15.040.490,3
2030*	—	15.029.556,3

* Valores proyectados mediante promedio móvil simple de tres períodos.

Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA, 2024)

Elaborado por: La autora

Los resultados de la proyección indican que, para el horizonte 2026–2030, la oferta de fruta congelada en el mercado chileno se mantendría en un nivel promedio cercano a los 15 millones de kilogramos anuales. Esta proyección constituye la base para el análisis posterior de la demanda y el cálculo de la ventana de mercado, permitiendo identificar la porción del mercado que potencialmente podría ser atendida por nuevos oferentes, sin asumir que un solo actor cubra la totalidad de la oferta o de la demanda existente.

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda (200 palabras)

Con el objetivo de estimar la evolución futura del mercado chileno, se analizó el comportamiento de la población total del país durante el período 2018–2024, utilizando información oficial del Banco Mundial. A partir de estos datos se aplicó un modelo de regresión lineal simple que permitió proyectar el crecimiento poblacional hasta el año 2030, evidenciándose una tendencia sostenida de incremento demográfico. Este comportamiento constituye un factor relevante para el análisis de la demanda de alimentos y productos agroindustriales, al existir una relación directa entre el tamaño de la población y el nivel de consumo agregado.

Tabla No.00. Evolución y proyección de la población de Chile mediante regresión lineal (2018–2030)

Año	Población
2018	18.893.191
2019	19.197.744
2020	19.370.624
2021	19.456.334
2022	19.553.036
2023	19.658.835
2024	19.764.771
2025*	19.944.838
2026*	20.077.672
2027*	20.210.505
2028*	20.343.339
2029*	20.476.172
2030*	20.609.005

* Valores proyectados mediante el método de regresión lineal simple.

Fuente: Banco Mundial. (2026).

Elaborado por: La autora.

Tabla No.00. Evolución del consumo per cápita de fruta congelada en Chile (2020–2024)

Año	Consumo per cápita (kg/hab/año)
2020	0,7924
2021	0,8492
2022	0,7732
2023	0,7192
2024	0,7583

Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2024).

Elaborado por: La autora.

La proyección de la demanda de fruta congelada en Chile se fundamenta en la combinación del crecimiento poblacional proyectado y el comportamiento reciente del consumo per cápita. Para el presente estudio se utilizó un consumo per cápita promedio de 0,7785 kilogramos por habitante al año, calculado a partir del período 2020–2024, por considerarse representativo del contexto actual del mercado chileno. La aplicación de este valor sobre la población proyectada para el horizonte 2026–2030 permitió estimar la demanda total potencial de fruta congelada en el país.

Tabla No.00. Proyección de la demanda de fruta congelada en Chile (2026–2030).

Año	Población proyectada	Demanda proyectada (kg/año)
2026	20.077.672	15.630.472
2027	20.210.505	15.733.911
2028	20.343.339	15.837.350
2029	20.476.172	15.940.788
2030	20.609.005	16.044.227

Fuente: Cálculos del trabajo de investigación.

Elaborado por: La autora.

Los resultados obtenidos permiten identificar un comportamiento creciente de la demanda de fruta congelada en Chile durante el período 2026–2030, explicado principalmente por el crecimiento sostenido de la población y por la consolidación del consumo de productos procesados dentro de la industria alimentaria. La evolución de la demanda proyectada refleja un mercado con niveles de consumo estables y con una tendencia positiva en el mediano plazo, lo que constituye un insumo relevante para el análisis posterior de la relación entre la oferta y la demanda, así como para la evaluación de la capacidad de participación de nuevos actores en el mercado.

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

La demanda insatisfecha de fruta congelada en el mercado chileno se determinó mediante la comparación entre la demanda total proyectada y la oferta disponible estimada para el período 2026–2030. La demanda proyectada se obtuvo a partir del consumo per cápita promedio aplicado a la población proyectada, mientras que la oferta corresponde a la proyección de las importaciones de fruta congelada calculadas mediante el método de promedios móviles. La diferencia entre ambas magnitudes permite identificar la demanda que no es cubierta por la oferta existente.

Tabla No.00. Demanda proyectada, oferta proyectada y demanda insatisfecha de fruta congelada en Chile 2026–2030. (Valores en kilogramos)

Año	Demanda proyectada (kg)	Oferta proyectada (kg)	Demanda insatisfecha (kg)
2026	15.630.472,0	15.073.292,5	557.179,5
2027	15.733.911,0	15.057.870,3	676.040,7
2028	15.837.350,0	14.990.308,2	847.041,8
2029	15.940.788,0	15.040.490,3	900.297,7
2030	16.044.227,0	15.029.556,3	1.014.670,7

Fuente: Cálculos del trabajo de investigación.

Elaborado por: La autora.

Los resultados reflejan que, durante el horizonte de análisis, la demanda proyectada de fruta congelada supera de manera progresiva a la oferta disponible, generando una brecha creciente entre ambas variables. Esta diferencia evidencia la existencia de un volumen de demanda que no es plenamente atendido por el mercado, el cual se incrementa hacia el final del período evaluado. Dicho comportamiento constituye un insumo fundamental para la definición posterior de la demanda que podrá ser atendida de forma realista por el modelo de negocio propuesto.

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

El posicionamiento de la pulpa de maracuyá congelada grado alimenticio en el mercado chileno se plantea desde un enfoque B2B, orientado a empresas de la industria alimentaria que demandan insumos estandarizados, seguros y de calidad constante para sus procesos productivos. En este sentido, el producto se posiciona como un insumo agroindustrial de alto valor agregado, destinado a la elaboración de bebidas, postres, helados y otros derivados, más que como un producto de consumo final.

El principal eje de posicionamiento se sustenta en la calidad del producto, asociada a las características organolépticas del maracuyá ecuatoriano, su alto rendimiento industrial y el cumplimiento de estándares sanitarios y de inocuidad exigidos por el mercado chileno. La transformación del maracuyá en pulpa congelada permite preservar sus propiedades nutricionales y funcionales, garantizando uniformidad y facilidad de uso para los clientes industriales, lo cual constituye un atributo diferenciador frente a otras presentaciones de la fruta (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011).

Adicionalmente, el producto se posiciona como una alternativa confiable en términos de continuidad de suministro, gracias a la disponibilidad de materia prima durante todo el año y a la cercanía geográfica entre Ecuador y Chile, lo que optimiza los tiempos de transporte y reduce riesgos logísticos. Este enfoque permite a la empresa competir no únicamente por precio, sino por una combinación de calidad, estabilidad y eficiencia logística, aspectos altamente valorados por los importadores y procesadores del mercado meta.

En conjunto, este posicionamiento busca consolidar a la pulpa de maracuyá congelada ecuatoriana como un insumo estratégico dentro de la industria alimentaria chilena, diferenciándose por su origen, calidad y adecuación a las necesidades específicas del cliente empresarial.

2. CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES

2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

Los canales de distribución definidos para el presente modelo de negocio se estructuran bajo un enfoque directo de exportación, orientado al mercado empresarial chileno, considerando que la pulpa de maracuyá congelada constituye un insumo agroindustrial destinado principalmente a la industria alimentaria. En este sentido, el canal seleccionado prioriza la relación comercial directa entre la empresa exportadora ecuatoriana y los importadores, distribuidores especializados o empresas procesadoras ubicadas en el mercado de destino.

El canal principal de distribución se configura mediante la exportación directa bajo contrato comercial, en la cual el importador chileno asume la nacionalización del producto y su

posterior distribución interna hacia plantas procesadoras, centros de almacenamiento o clientes industriales finales. Este canal permite reducir intermediarios, optimizar los márgenes comerciales y mantener un mayor control sobre las condiciones de venta, especificaciones técnicas del producto, volúmenes despachados y frecuencia de suministro. Asimismo, facilita la trazabilidad del producto y el cumplimiento de los estándares sanitarios y de inocuidad exigidos en el mercado chileno.

De manera complementaria, el modelo de negocio contempla el uso de canales de apoyo a la comercialización, como plataformas de inteligencia comercial y bases de datos especializadas en comercio exterior, que permiten identificar potenciales compradores, analizar flujos de importación y establecer contactos comerciales estratégicos. Estas herramientas contribuyen a fortalecer el proceso de internacionalización y a reducir los riesgos asociados a la búsqueda de clientes en mercados externos (International Trade Centre, 2023).

La definición de canales de distribución se alinea con la capacidad productiva y financiera del proyecto, priorizando relaciones comerciales estables y de mediano plazo, orientadas a garantizar continuidad en las exportaciones, eficiencia logística y sostenibilidad del modelo de negocio.

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino)

El análisis de la barrera arancelaria para la exportación de pulpa de maracuyá congelada desde Ecuador hacia Chile se realiza considerando el marco normativo vigente del comercio bilateral. En virtud del Acuerdo de Complementación Económica suscrito entre ambos países, una amplia gama de productos agroindustriales ecuatorianos accede al mercado chileno con arancel ad valorem del 0 %, siempre que se cumplan los requisitos de origen establecidos.

La pulpa de maracuyá congelada, clasificada dentro de la partida correspondiente a frutas procesadas y congeladas, se beneficia de este tratamiento preferencial, lo que reduce significativamente los costos de acceso al mercado de destino y mejora la competitividad del producto ecuatoriano frente a otros proveedores internacionales. Esta condición arancelaria favorable constituye un elemento clave para la viabilidad del modelo de negocio y para la consolidación de relaciones comerciales sostenidas en el mercado chileno (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2024).

2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización

La cadena de comercialización de la pulpa de maracuyá congelada destinada al mercado chileno está conformada por varios eslabones, cada uno de los cuales incorpora valor al producto y, en consecuencia, aplica un margen de intermediación acorde a las funciones que desempeña. En el primer eslabón se encuentran los proveedores de materia prima, quienes comercializan la fruta fresca a precios pactados mediante acuerdos de continuidad, reduciendo la volatilidad y garantizando abastecimiento estable.

El segundo eslabón corresponde a la empresa procesadora–exportadora, que concentra las actividades de transformación, congelación, empaque, certificación sanitaria y gestión logística internacional. En esta etapa se genera el mayor valor agregado, ya que se transforma un producto primario en un bien agroindustrial con estándares internacionales, trazabilidad y vida útil prolongada. El margen aplicado en este nivel cubre los costos de producción, comercialización, financiamiento y riesgo operativo, además de asegurar la rentabilidad del negocio.

Posteriormente interviene el operador logístico internacional, cuyo margen se incorpora a través de tarifas de transporte marítimo, manipulación portuaria y servicios asociados a la cadena de frío. Finalmente, en el mercado de destino, los importadores y distribuidores chilenos aplican un margen adicional por actividades de almacenamiento, distribución local y comercialización hacia la industria alimentaria o clientes institucionales.

De acuerdo con estudios sobre comercio exterior y cadenas agroindustriales, los márgenes de intermediación tienden a concentrarse en los eslabones que asumen mayores riesgos y responsabilidades operativas, especialmente en la transformación y distribución final del producto (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2022; International Trade Centre, 2023). Esta estructura permite una distribución equilibrada del valor generado a lo largo de la cadena y facilita la sostenibilidad de las relaciones comerciales en el largo plazo.

2.1.4. Logística de exportación/importación

La logística de exportación de la pulpa de maracuyá congelada desde Ecuador hacia Chile se estructura bajo un esquema de cadena de frío continua, condición indispensable para preservar la calidad, inocuidad y características fisicoquímicas del producto durante todo el

trayecto. El proceso inicia en la planta procesadora, donde la pulpa es congelada, empacada, paletizada y almacenada en cámaras de congelación hasta su despacho.

Posteriormente, el producto es transportado en camiones refrigerados desde la planta hasta el puerto de embarque, asegurando temperaturas constantes inferiores a -18°C . En el puerto, la carga es consolidada en contenedores refrigerados (reefer) de 20 pies, previamente acondicionados y monitoreados, los cuales permiten mantener el control térmico durante el transporte marítimo internacional. Este tipo de contenedor es el más utilizado para productos agroindustriales congelados debido a su eficiencia operativa y compatibilidad con volúmenes medianos de exportación.

El transporte marítimo se realiza bajo términos comerciales internacionales (Incoterms) previamente definidos, generalmente FOB o CIF, según la negociación con el importador. Una vez arribada la carga a puerto chileno, el operador logístico en destino gestiona los procesos de desconsolidación, control sanitario, nacionalización y traslado a centros de almacenamiento o distribución, manteniendo siempre la cadena de frío.

La eficiencia logística es un factor crítico de competitividad, ya que incide directamente en los costos, tiempos de entrega y confiabilidad del suministro. De acuerdo con organismos internacionales, una adecuada gestión logística en productos congelados reduce pérdidas, mejora la trazabilidad y fortalece la inserción en mercados exigentes como el chileno (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

Este esquema logístico permite a la empresa exportadora cumplir con los estándares técnicos y sanitarios requeridos, optimizando el flujo físico del producto y respaldando su posicionamiento en el mercado internacional.

2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. Mix promocional

El mix promocional para la comercialización internacional de pulpa de maracuyá congelada se orienta principalmente a un mercado B2B, conformado por importadores, distribuidores, industrias alimentarias y empresas procesadoras del sector de bebidas y alimentos en Chile.

En este contexto, las estrategias promocionales priorizan la generación de confianza, el respaldo técnico del producto y la visibilidad comercial en canales especializados.

La publicidad directa se enfocará en materiales digitales corporativos, como fichas técnicas, catálogos de producto y presentaciones comerciales, donde se destaquen atributos clave como el origen ecuatoriano, el grado Brix, la trazabilidad, el cumplimiento de normas sanitarias y la capacidad de suministro. Estos materiales constituyen herramientas fundamentales para las negociaciones con compradores internacionales (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2024).

Los medios interactivos y plataformas digitales cumplen un rol estratégico en la prospección comercial. La empresa utilizará su sitio web corporativo y plataformas especializadas en comercio internacional para posicionar su oferta, facilitar el contacto con potenciales clientes y responder solicitudes de cotización. Asimismo, el uso de bases de datos comerciales y plataformas de inteligencia de mercados permite identificar importadores activos y tendencias de consumo en el país de destino (International Trade Centre, 2023).

La participación en ferias internacionales y ruedas de negocios del sector agroalimentario constituye otro componente clave del mix promocional, ya que permite establecer contactos directos, conocer requerimientos del mercado y fortalecer relaciones comerciales de largo plazo. Estas instancias son especialmente relevantes para productos agroindustriales con valor agregado.

El mix promocional se complementa con acciones de promoción institucional, apoyadas por organismos públicos y gremiales, que facilitan la inserción del producto en mercados internacionales y fortalecen la imagen del Ecuador como proveedor competitivo de frutas tropicales procesadas (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2023).

2.2.2. Pre-servicio y Post servicio

El pre-servicio constituye una etapa clave en la relación con los clientes internacionales, ya que permite generar confianza y reducir riesgos comerciales antes de concretar la venta. En el caso de la pulpa de maracuyá congelada, el pre-servicio se enfoca en brindar información técnica y comercial clara, oportuna y verificable. Entre las principales acciones se incluyen el envío de fichas técnicas del producto, especificaciones de calidad (grado Brix, presentación,

vida útil, condiciones de almacenamiento), certificaciones sanitarias y documentación de origen. Adicionalmente, se atenderán solicitudes de muestras, cotizaciones personalizadas y aclaraciones sobre condiciones logísticas y contractuales, lo que facilita la toma de decisiones por parte del importador (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2024).

Asimismo, el pre-servicio contempla una comunicación fluida durante la negociación, donde se definen volúmenes, precios, términos de entrega (Incoterms), plazos de producción y condiciones de pago. Este acompañamiento previo resulta fundamental para mercados exigentes, en los que la trazabilidad y el cumplimiento normativo son factores determinantes para cerrar acuerdos comerciales (International Trade Centre, 2023).

Por su parte, el post servicio se orienta al seguimiento posterior a la entrega del producto. Incluye la verificación de la recepción conforme de la mercancía, el apoyo en la resolución de eventuales reclamos relacionados con calidad, presentación o tiempos de entrega, y la evaluación del nivel de satisfacción del cliente. Este proceso permite fortalecer relaciones comerciales de largo plazo, mejorar continuamente los procesos internos y consolidar la reputación de la empresa como proveedor confiable en el mercado chileno, aspecto clave en el comercio internacional de alimentos procesados (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2023).

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

Las alianzas con proveedores constituyen un pilar estratégico para la sostenibilidad del modelo de negocio, dado que la calidad de la pulpa de maracuyá congelada depende directamente de la calidad de la materia prima utilizada. En este sentido, el proyecto establece alianzas de largo plazo con productores de maracuyá ubicados principalmente en las provincias de Manabí y Guayas, zonas que concentran una alta producción del cultivo y cuentan con condiciones agroclimáticas favorables para obtener fruta con altos grados Brix y buen rendimiento industrial (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2024).

Estas alianzas se basan en acuerdos de compra continua durante todo el año, lo que permite garantizar el abastecimiento estable de materia prima y reducir la volatilidad de precios. A cambio, la empresa ofrece condiciones comerciales preferenciales, pagos oportunos y acompañamiento técnico orientado a mejorar prácticas agrícolas, manejo postcosecha y

control de calidad en origen. Este enfoque contribuye a fortalecer la cadena de suministro y a minimizar riesgos asociados a plagas, enfermedades o variaciones en la producción (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011).

Adicionalmente, se promoverá la trazabilidad del producto desde el campo hasta el proceso industrial, mediante registros de proveedores, lotes y controles de calidad, lo que resulta fundamental para cumplir con los requisitos sanitarios y comerciales del mercado chileno. La consolidación de alianzas sólidas con los proveedores no solo asegura la calidad del producto final, sino que también genera relaciones de beneficio mutuo y mayor competitividad en el mercado internacional (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2024).

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Las alianzas con distribuidores son fundamentales para asegurar una adecuada inserción y posicionamiento de la pulpa de maracuyá congelada en el mercado chileno. Dado que el proyecto no contempla la comercialización directa al consumidor final, se prioriza el establecimiento de acuerdos con distribuidores especializados en alimentos congelados, insumos para la industria alimentaria, cadenas de procesamiento y empresas dedicadas a la distribución de productos agroindustriales (International Trade Centre, 2023).

Estas alianzas permiten aprovechar la infraestructura logística, la red de clientes y el conocimiento del mercado local que poseen los distribuidores, reduciendo así los costos y riesgos asociados al ingreso a un mercado externo. Los acuerdos comerciales estarán orientados a volúmenes definidos, condiciones claras de entrega y márgenes de intermediación previamente establecidos, garantizando transparencia y sostenibilidad en la relación comercial. Asimismo, se priorizarán distribuidores que cuenten con cámaras de frío, sistemas de trazabilidad y cumplimiento de normativas sanitarias vigentes en Chile (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

Las alianzas con distribuidores facilitarán la retroalimentación constante del mercado, permitiendo identificar oportunidades de mejora en calidad, presentación o formatos del producto. Esta información resulta clave para ajustar la oferta a las necesidades reales de la industria chilena y fortalecer relaciones comerciales de largo plazo. En conjunto, la colaboración con distribuidores estratégicos contribuye a consolidar la presencia del producto

ecuatoriano en el mercado chileno, mejorando su competitividad frente a otros proveedores internacionales (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2023).

2.3.3. Alianzas con la competencia

Las alianzas con la competencia, también conocidas como estrategias de cooportunidad, representan una alternativa viable para fortalecer la posición del proyecto en el mercado internacional. En el sector agroindustrial y de alimentos congelados, este tipo de alianzas permite a empresas con productos similares colaborar en aspectos específicos sin perder su independencia comercial. En el caso de la pulpa de maracuyá congelada, estas alianzas pueden orientarse principalmente a la logística, el acceso a mercados y el cumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

Una de las principales oportunidades de cooperación con la competencia se encuentra en la consolidación de cargas para exportación, lo que permite optimizar el uso de contenedores refrigerados y reducir costos logísticos unitarios. Asimismo, pueden establecerse acuerdos para compartir servicios especializados, como certificaciones internacionales, auditorías de calidad o asesoría técnica, especialmente en las etapas iniciales del proyecto, donde los volúmenes de exportación aún son limitados (International Trade Centre, 2023).

Adicionalmente, la cooperación entre empresas del mismo sector facilita el intercambio de información sobre tendencias de mercado, cambios normativos y exigencias sanitarias en destino, contribuyendo a una mejor adaptación colectiva a las condiciones del mercado chileno. Estas alianzas no implican la fijación conjunta de precios ni prácticas anticompetitivas, sino una colaboración estratégica que mejora la eficiencia operativa y la competitividad del sector en su conjunto. De esta manera, la cooportunidad se convierte en una herramienta complementaria para fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento del modelo de negocio propuesto (United Nations Conference on Trade and Development, 2023).

3. CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materia prima

El abastecimiento de la materia prima se determina a partir del volumen de producción anual proyectado de pulpa de maracuyá congelada. Tal como se muestra en la Tabla X, el proyecto contempla la exportación de 12 contenedores de 20 pies por año, cada uno con una capacidad de 8.000 kilogramos de concentrado de maracuyá congelada, lo que representa un total anual de 96.000 kilogramos de producto terminado.

Producto	Cantidad	Unidad	Costo unitario (USD)	Costo total anual (USD)
Maracuyá fresco a granel	240000	Kilos	0,25	60.000

Considerando un rendimiento industrial del 40 % en el proceso de despulpado, se estima un requerimiento anual de 240.000 kilogramos de maracuyá fresca para cubrir la producción planificada. Este volumen será adquirido a granel mediante acuerdos de compra continua con productores ubicados principalmente en las provincias de Manabí y Guayas, lo que permite garantizar disponibilidad durante todo el año y reducir los efectos de la estacionalidad del cultivo.

El costo unitario pactado para la maracuyá fresco es de USD 0,25 por kilogramo, lo que genera un costo total anual de USD 60.000 por concepto de materia prima. Este esquema de abastecimiento asegura la continuidad del proceso productivo y permite una adecuada planificación operativa y financiera del proyecto, manteniendo la calidad requerida para la exportación de productos agroindustriales congelados (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2024).

3.1.2. Abastecimiento de Insumos

El abastecimiento de insumos directos se establece en función del volumen anual de producción de 96.000 kilogramos de pulpa de maracuyá congelada, correspondiente a 12 envíos anuales en contenedores de 20 pies. Tal como se presenta en la Tabla X, los insumos considerados incluyen materiales de empaque primario, secundario y de estiba, necesarios

para garantizar la adecuada conservación, protección y trazabilidad del producto durante el proceso productivo y su transporte internacional.

Insumo	Cantidad	Unidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Bolsas plásticas grado alimenticio	48000	Unidades	0,22	10.560
Cajas de cartón corrugado	24000	Unidades	1,1	26.400
Pallets	96	Unidades	18	1.728
Film stretch plástico	96	Kilos	3,2	307
Esquineros de cartón	384	Unidades	0,5	192
Etiquetas para fundas	19200	Unidades	0,05	960
Etiquetas por caja	9600	Unidades	0,08	768
Etiquetas por pallets	96	Unidades	0,5	48

Los insumos de empaque primario están conformados por bolsas plásticas grado alimenticio, destinadas a la presentación de la pulpa en fundas de 5 kg. El empaque secundario se compone de cajas de cartón corrugado, que contienen dos fundas por unidad, facilitando el manejo logístico y la protección del producto. Para la estiba y transporte se utilizan pallets, film stretch plástico y esquineros de cartón, los cuales aseguran estabilidad y seguridad durante la movilización y exportación.

Adicionalmente, se consideran etiquetas para fundas, cajas y pallets, indispensables para la identificación, trazabilidad y cumplimiento de requisitos comerciales y sanitarios. El costo total anual de los insumos directos asciende a USD 40.963, valor que se encuentra directamente relacionado con la cantidad de envíos programados y la capacidad de cada contenedor. Una adecuada planificación del abastecimiento de insumos permite optimizar costos, asegurar la continuidad operativa y mantener los estándares de calidad exigidos en el comercio internacional de alimentos congelados (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2024).

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra

La mano de obra directa corresponde al personal operativo encargado del procesamiento de la maracuyá fresca hasta su transformación en pulpa congelada lista para exportación. Tal como

se presenta en la Tabla X, este personal se contrata por ciclo de producción, en función de cada envío programado, lo que permite ajustar los costos laborales al volumen real de producción y evitar cargas fijas innecesarias.

	Personas	Día de trabajo	Costo por día (USD)	Costo total (USD)
Selección y lavado	2	5	25,00	250,00
Despulpado	2	5	25,00	250,00
Empaque y sellado	2	5	25,00	250,00
Congelación / apoyo / estiba	1	5	25,00	125,00

El proceso productivo requiere personal para las actividades de selección y lavado, despulpado, empaque y sellado, así como congelación, apoyo y estiba. En total, se emplean siete personas por ciclo productivo, quienes laboran durante cinco días por envío, con una remuneración diaria de USD 25 por trabajador. El costo total de mano de obra directa por envío asciende a USD 875, valor que se mantiene constante para cada contenedor exportado.

Este esquema flexible de contratación permite cubrir eficientemente las necesidades operativas del proyecto, garantizando productividad, cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad, y una adecuada planificación de los costos de producción asociados a la elaboración de alimentos congelados destinados al comercio internacional (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011).

3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo

El personal administrativo y directivo constituye la base para la gestión estratégica, operativa y financiera del proyecto. De acuerdo con la Tabla X, la estructura administrativa está conformada por tres cargos: gerente general, asistente administrativo y logístico, y secretaria–asistente contable, todos bajo un esquema de contratación a tiempo completo.

Nómina	Sueldo	Cantidad	Costo mensual por trabajador	Costo mensual
Gerente General	\$ 1.200,00	1	\$ 1.489,17	\$ 1.489,17
Asistente Administrativo y Logístico	\$ 750,00	1	\$ 945,42	\$ 945,42

Secretaria / Asistente contable	\$ 470,00	1	\$ 607,08	\$ 607,08
Costo del personal administrativo y de servicio				\$ 3.041,67

El gerente general lidera la planificación estratégica, toma de decisiones y relaciones comerciales. El asistente administrativo y logístico coordina el abastecimiento, la logística de exportación y el seguimiento a proveedores. La secretaria–asistente contable se encarga de la gestión documental, facturación, registros contables y comunicación operativa. El costo mensual total del personal administrativo y de servicio asciende a USD 3.041,67, incluyendo remuneraciones y cargas laborales correspondientes.

Esta estructura ha sido diseñada para garantizar control interno, eficiencia administrativa y sostenibilidad financiera, manteniendo coherencia con la escala productiva del modelo de negocio y evitando la sobredimensión de costos fijos (International Trade Centre, 2023).

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

El abastecimiento de máquinas, equipos y tecnología se define en función de los requerimientos técnicos del proceso productivo, las necesidades administrativas y el control operativo del proyecto. Tal como se presenta en la Tabla X, la inversión en este componente contempla infraestructura de frío, equipos de proceso, control, gestión administrativa y transporte.

Detalle	Valor total (USD)
Costo de la cámara de congelación (4 Toneladas)	19.000
Costo de la cámara de almacenamiento (8 Toneladas)	17.400
Equipos y herramientas para el proceso	24.200
Equipos de control y medición	2.170
Equipos de oficina	5.110
Camioneta doble cabina	32.000
Total maquinaria, equipos y tecnología	99.880

Dentro de los activos más relevantes se incluyen una cámara de congelación con capacidad de 4 toneladas, destinada al congelamiento rápido del producto, y una cámara de

almacenamiento con capacidad de 8 toneladas, que permite conservar la pulpa congelada hasta completar los envíos de exportación. Estos equipos aseguran la continuidad de la cadena de frío y el cumplimiento de estándares sanitarios exigidos para alimentos congelados.

Adicionalmente, se consideran equipos y herramientas para el proceso, equipos de control y medición (balanzas, termómetros, sensores), equipos de oficina para la gestión administrativa, y una camioneta doble cabina destinada al transporte y supervisión de proveedores. El valor total de la inversión en maquinaria, equipos y tecnología asciende a USD 99.880, monto coherente con la escala productiva del proyecto y orientado a garantizar eficiencia, calidad y sostenibilidad operativa (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011)..

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

Las actividades claves del modelo de negocio se estructuran en función de asegurar la producción eficiente y la comercialización exitosa de pulpa de maracuyá congelada para el mercado chileno. Estas actividades abarcan desde el abastecimiento de la materia prima hasta la entrega del producto en destino, integrando procesos operativos, administrativos y logísticos.

Entre las principales actividades se encuentra la gestión de proveedores, que incluye la selección, evaluación y seguimiento de productores de maracuyá, así como la coordinación de entregas conforme a los volúmenes requeridos. A nivel operativo, destacan las actividades de recepción de la fruta, selección, lavado, despulpado, envasado, etiquetado, congelación y almacenamiento en frío, todas ellas orientadas a preservar la calidad e inocuidad del producto.

Asimismo, son actividades clave la gestión de la cadena de frío, el control de calidad durante el proceso productivo y la preparación del producto para exportación. En el ámbito comercial, se incluyen la negociación con clientes internacionales, la elaboración de contratos, la facturación y la coordinación logística de los envíos. Finalmente, la gestión administrativa y financiera, que comprende el control de costos, pagos, cumplimiento tributario y seguimiento del desempeño financiero, resulta esencial para la sostenibilidad del

proyecto. La correcta articulación de estas actividades permite generar valor y asegurar la competitividad del producto en el comercio internacional de alimentos procesados (International Trade Centre, 2023).

3.2.2. Organigrama

El organigrama del proyecto presenta una estructura simple y funcional, acorde con la escala de operaciones y el enfoque eficiente del modelo de negocio. En la cúspide se ubica el gerente general, quien ejerce la dirección estratégica, coordina las áreas operativa, administrativa y comercial, y representa a la empresa frente a clientes, proveedores e instituciones externas.

Bajo la supervisión del gerente general se encuentra el asistente administrativo y logístico, responsable de coordinar el abastecimiento de materia prima, la logística de exportación, el control de inventarios y el seguimiento a proveedores. Paralelamente, la secretaria–asistente contable brinda apoyo administrativo, gestiona la documentación, lleva los registros contables básicos y mantiene la comunicación operativa con clientes y entidades relacionadas.

De manera complementaria, el personal operativo se incorpora según las necesidades de producción, desempeñando funciones específicas dentro del proceso productivo. Esta estructura organizacional permite una comunicación directa, facilita la toma de decisiones y optimiza el uso de los recursos humanos, contribuyendo a la eficiencia operativa y administrativa del proyecto (International Trade Centre, 2023).

3.2.3. Determinación general de funciones

La determinación general de funciones permite delimitar responsabilidades, optimizar la gestión interna y asegurar el correcto funcionamiento del modelo de negocio. En primer lugar, el gerente general es responsable de la planificación estratégica, la toma de decisiones financieras y comerciales, la negociación con clientes internacionales y la supervisión integral de las operaciones. Asimismo, coordina el cumplimiento de objetivos productivos, controla los indicadores financieros y garantiza el alineamiento del proyecto con los requerimientos del mercado de destino.

El asistente administrativo y logístico cumple un rol operativo clave en la coordinación de la cadena de suministro. Sus funciones incluyen la gestión del abastecimiento de materia prima, el control de inventarios, la coordinación del transporte interno y externo, y el seguimiento de la logística de exportación. Adicionalmente, realiza visitas periódicas a los proveedores para verificar condiciones de producción, calidad de la fruta y cumplimiento de los acuerdos establecidos, contribuyendo a la estabilidad del abastecimiento.

Por su parte, la secretaria-asistente contable se encarga de la gestión documental, facturación, registro de ingresos y egresos, apoyo en la elaboración de reportes contables y atención de comunicaciones con clientes y proveedores. Finalmente, el personal operativo ejecuta las actividades productivas, tales como selección, lavado, despulpado, envasado, congelación y preparación del producto para exportación, siguiendo protocolos de calidad e inocuidad. La clara asignación de funciones fortalece el control interno y mejora la eficiencia operativa del proyecto (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011).

3.3. Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

Activo Fijo	
Detalle	Total
Terreno (400 m²)	\$ 16.000,00
Construcción galpón industrial	\$ 65.800,00
Construcción oficinas	\$ 25.000,00
Cámara de congelación (4 toneladas)	\$ 19.000,00
Cámara de almacenamiento congelado (8 toneladas)	\$ 17.400,00
Equipos y herramientas para el proceso	\$ 31.480,00
Camioneta doble cabina	\$ 32.000,00
Total de Activo Fijo	\$ 206.680,00

El plan de inversiones del proyecto se estructura a partir de la adquisición de los activos fijos necesarios para garantizar la operación productiva, administrativa y logística del modelo de negocio. La inversión contempla la compra del terreno, la construcción del galpón industrial y oficinas, así como la adquisición de cámaras de congelación y almacenamiento, equipos y herramientas para el proceso productivo, y una camioneta doble cabina destinada al

transporte y supervisión de proveedores. El valor total del activo fijo asciende a USD 206.680, monto que permite cubrir integralmente las necesidades operativas del proyecto y asegurar el cumplimiento de estándares técnicos y sanitarios requeridos para la exportación de alimentos congelados. Este nivel de inversión resulta coherente con la escala productiva definida y con la proyección de crecimiento del negocio (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011).

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

Estructura del Capital	
Aporte de accionistas	\$ 123.000,00
Financiamiento	\$ 100.000,00
Total de capital de acciones	\$ 223.000,00
Aportaciones de Accionistas	
Socio 1	\$ 61.500,00
Socio 2	\$ 61.500,00
Total de capital de acciones	\$ 123.000,00

La estructura de financiamiento del proyecto se compone de una combinación equilibrada entre capital propio y financiamiento externo, lo que permite reducir el riesgo financiero y asegurar la viabilidad del modelo de negocio. El capital propio asciende a USD 123.000, aportado en partes iguales por dos socios, quienes participan activamente en la gestión y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Por otro lado, se contempla un financiamiento bancario por USD 100.000, destinado principalmente a complementar la inversión en activos fijos y capital de trabajo. Esta estructura de capital totaliza USD 223.000, monto suficiente para cubrir la inversión inicial del proyecto. El uso combinado de recursos propios y crédito permite optimizar el costo del capital y fortalecer la sostenibilidad financiera del negocio en el mediano y largo plazo (International Trade Centre, 2023).

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

La proyección de costos y gastos de producción se presenta a través del Estado de Pérdidas y Ganancias, elaborado para un horizonte de cinco años, considerando el comportamiento esperado de los ingresos, los costos de producción y los gastos operativos del proyecto. Los ingresos por ventas muestran una tendencia creciente a lo largo del período de evaluación,

resultado del incremento proyectado en el valor de venta y del mantenimiento de los volúmenes de exportación definidos.

Estado de Pérdidas y Ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	307.200	318.044	329.271	340.894	352.928

Costos de producción	111.463	115.398	119.471	123.689	128.055
Materia prima	60.000	62.118	64.311	66.581	68.931
Costos directos	40.963	42.409	43.906	45.456	47.061
Mano de obra directa	10.500	10.871	11.254	11.652	12.063
Utilidad bruta en ventas	195.737	202.646	209.800	217.206	224.873

Gastos generales	84.179	86.188	88.269	80.979	83.209
Nómina	36.500	37.788	39.122	40.503	41.933
Costos indirectos	20.434	21.155	21.902	22.675	23.475
Depreciación de activos fijos	26.981	26.981	26.981	17.537	17.537
Amortización activos diferidos	264	264	264	264	264
Utilidad de Operación	111.558	116.458	121.531	136.226	141.664

Los costos de producción están conformados principalmente por el costo de la materia prima, los insumos directos y la mano de obra directa, los cuales mantienen una relación proporcional con el nivel de producción. Por su parte, los gastos generales incluyen la nómina administrativa, los costos indirectos, la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos diferidos, reflejando una estructura de costos estable y coherente con la escala operativa del negocio.

El análisis del estado de resultados evidencia que el proyecto genera utilidades operativas positivas durante todo el período evaluado, lo que indica que los ingresos son suficientes para cubrir los costos y gastos asociados a la operación. Este comportamiento confirma que la estructura productiva y administrativa propuesta es sostenible en el tiempo y permite respaldar el desarrollo financiero del modelo de negocio.

4. CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto se generan a partir de la comercialización de pulpa de maracuyá congelada grado alimenticio destinada al mercado chileno. Para el primer año de operación se ha presupuestado un volumen de venta de 96.000 kilogramos, correspondiente a la

exportación de 12 contenedores de 20 pies, cada uno con una capacidad de 8.000 kilogramos de producto terminado. El precio de venta considerado es de USD 3,20 por kilogramo, valor definido en función de las condiciones del mercado de destino y del posicionamiento del producto en términos de calidad. En base a estos parámetros, el ingreso total presupuestado para el primer año asciende a USD 307.200, constituyéndose como la principal fuente de ingresos del modelo de negocio y base para la evaluación financiera del proyecto.

Ingresos presupuestados de ventas 1er año			
	Unidades	PVP	Valor por rubro
Pulpa de maracuyá congelada grado alimenticio	96000,00	3,20	\$ 307.200,00
Total presupuesto de ventas			\$ 307.200,00

4.2. Utilidades

Las utilidades del proyecto se determinan a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para un horizonte de cinco años. Como se observa en los resultados, el proyecto genera utilidades netas positivas desde el primer año de operación, iniciando con un valor de USD 63.990 en el año 1 y alcanzando USD 89.116 en el año 5. Este comportamiento se explica por el crecimiento progresivo de los ingresos por ventas y por una estructura de costos y gastos controlada, que permite absorber tanto los costos de producción como los gastos operativos y financieros. La evolución favorable de la utilidad neta refleja la capacidad del negocio para generar excedentes económicos de manera sostenida, constituyéndose en un elemento clave para respaldar la viabilidad financiera y el crecimiento del modelo de negocio a lo largo del período de evaluación.

Estado de Pérdidas y Ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	307.200	318.044	329.271	340.894	352.928
Costos de producción	111.463	115.398	119.471	123.689	128.055
Utilidad bruta en ventas	195.737	202.646	209.800	217.206	224.873
Gastos generales	84.179	86.188	88.269	80.979	83.209
Nómina	36.500	37.788	39.122	40.503	41.933
Costos indirectos	20.434	21.155	21.902	22.675	23.475
Depreciación de activos fijos	26.981	26.981	26.981	17.537	17.537
Amortización activos diferidos	264	264	264	264	264
Utilidad de Operación	111.558	116.458	121.531	136.226	141.664
Gastos Financieros	11.182	9.246	7.070	4.624	1.875

Pago de interés de préstamo	11.182	9.246	7.070	4.624	1.875
Utilidad antes de participación de trabajadores	100.376	107.212	114.461	131.603	139.789
Participación trabajadores (15%)	15.056	16.082	17.169	19.740	20.968
Utilidad antes de impuestos	85.319	91.130	97.292	111.862	118.821
Impuestos a las utilidades (25%)	21.330	22.782	24.323	27.966	29.705
UTILIDAD NETA	63.990	68.347	72.969	83.897	89.116

4.3. Evaluación financiera

4.3.1. Flujo de fondos

El flujo de fondos del proyecto refleja el movimiento real de efectivo generado por las operaciones, la inversión inicial y las obligaciones financieras a lo largo del horizonte de evaluación. En el año cero se registra el ingreso por aportes de capital y financiamiento, así como la salida correspondiente a la inversión en activos fijos y diferidos. A partir del primer año de operación, el proyecto genera flujos netos financieros positivos, producto de ingresos operativos suficientes para cubrir los egresos operativos, el servicio de la deuda, la participación de trabajadores y el pago de impuestos. El comportamiento creciente del flujo neto anual y del flujo acumulado evidencia una adecuada capacidad de generación de efectivo, lo que permite atender las obligaciones financieras y fortalecer la liquidez del proyecto durante todo el período analizado.

Concepto	0	1	2	3	4	5
A. Ingresos Operativos		307.200	318.044	329.271	340.894	352.928
Ingresos por ventas		307.200	318.044	329.271	340.894	352.928
B. Egresos Operativos		168.397	174.341	180.495	186.867	193.463
Gastos del servicio		111.463	115.398	119.471	123.689	128.055
Gastos administrativos		56.934	58.943	61.024	63.178	65.408
C. Resultado operativo en efectivo (A – B)		138.803	143.703	148.776	154.027	159.465
D. Ingresos No Operativos	223.000					
Capital accionistas	123.000					
Crédito bancario	100.000					
E. Egresos No Operativos	208.000					
Inversiones activo fijo	206.680					
Inversiones activo diferido	1.320					
F. Resultado no operativo en efectivo (D – E)	15.000					
Intereses del préstamo		11.182	9.246	7.070	4.624	1.875

Amortización de capital		15.617	17.553	19.729	22.176	24.925
Participación trabajadores		15.056	16.082	17.169	19.740	20.968
Impuesto a las utilidades		21.330	22.782	24.323	27.966	29.705
Flujo neto financiero del año	15.000	75.618	78.039	80.484	79.522	81.992
Flujo neto acumulado	15.000	90.618	168.657	249.141	328.663	410.655

4.3.2. WACC

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) representa la tasa mínima de rendimiento que debe generar el proyecto para cubrir el costo de las fuentes de financiamiento utilizadas. Para su cálculo se considera la estructura de capital definida, compuesta por capital propio y deuda, ponderadas según su participación en la inversión total. En el proyecto, el capital propio representa el 55,16 %, con un costo del 14 %, mientras que la deuda equivale al 44,84 %, con una tasa del 11,86 %, ajustada por el beneficio fiscal del impuesto a la renta. Como resultado, el WACC obtenido es del 11,71 %, tasa que se utiliza como costo de oportunidad del capital y como referencia para la evaluación financiera del proyecto, permitiendo determinar si los flujos generados son suficientes para remunerar a los inversionistas y cumplir con las obligaciones financieras.

Concepto	Monto (USD)	Proporción	Costo (%)	Ajuste fiscal (1 - 25%)	Costo ponderado (%)
Capital propio (E)	123.000	0,5516	14,00%		7,72%
Deuda (D)	100.000	0,4484	11,86%	75%	3,99%
Total / WACC	223.000	1,0000			11,71%

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

La evaluación financiera del proyecto se complementa con el análisis de los principales indicadores financieros, calculados a partir del flujo de fondos proyectado y utilizando como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 11,71 %. Estos indicadores permiten determinar la conveniencia económica del modelo de negocio y su capacidad para generar valor a lo largo del horizonte de evaluación.

Costo de oportunidad	Valor actual neto (VAN)	Tasa interna de retorno (TIR)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
11,71%	56.536,70	22,41%	2,86

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de USD 56.536,70, lo que indica que, una vez descontados los flujos futuros al costo de oportunidad del capital, el proyecto genera un excedente positivo sobre la inversión inicial. Un VAN mayor a cero evidencia que el proyecto no solo recupera la inversión, sino que además crea valor económico para los inversionistas.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 22,41 %, valor superior al WACC del proyecto. Esta relación confirma que la rentabilidad esperada del negocio es mayor al costo del capital empleado, lo que refuerza la viabilidad financiera del modelo de negocio.

Finalmente, el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 2,86 años, lo que significa que la inversión inicial se recupera antes de finalizar el tercer año de operación. Este plazo resulta razonable para un proyecto agroindustrial, evidenciando una adecuada capacidad de generación de flujos y una recuperación oportuna del capital invertido.

CONCLUSIONES

- El análisis del mercado y la propuesta de valor permitió identificar una oportunidad real para la exportación de pulpa de maracuyá congelada al mercado chileno, sustentada en la demanda creciente de insumos agroindustriales y en las ventajas competitivas del producto ecuatoriano en términos de calidad y características organolépticas. La definición clara del público objetivo y del posicionamiento del producto establece una base sólida para la inserción comercial del modelo de negocio.
- La evaluación de los canales de distribución, relaciones con los clientes y alianzas estratégicas evidencia que la comercialización mediante distribuidores especializados y la articulación con proveedores locales fortalecen la eficiencia logística y reducen riesgos operativos. Asimismo, las alianzas planteadas permiten asegurar continuidad en el abastecimiento, cumplimiento de estándares sanitarios y una adecuada adaptación a las condiciones del mercado de destino.
- El análisis de los recursos, actividades y costes demuestra que la estructura productiva, administrativa y tecnológica definida es coherente con la escala del proyecto. La

planificación del abastecimiento de materia prima, insumos, mano de obra y maquinaria permite controlar los costos de producción y garantizar la continuidad operativa, asegurando una gestión eficiente de los recursos y una adecuada organización de las actividades clave del negocio.

- La evaluación financiera confirma la viabilidad económica del modelo de negocio. Los resultados obtenidos a través del flujo de fondos, el VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un periodo de recuperación de la inversión inferior a tres años evidencian que el proyecto es rentable y capaz de generar valor para los inversionistas, respaldando su sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar el proyecto de exportación de pulpa de maracuyá congelada al mercado chileno, debido a que el análisis de mercado, la estructura operativa definida y la evaluación financiera demuestran que el modelo de negocio es viable y rentable. Los resultados obtenidos reflejan una adecuada capacidad de generación de ingresos, utilidades sostenidas y recuperación oportuna de la inversión, lo que respalda su implementación bajo las condiciones planteadas en el estudio.
- Se recomienda gestionar de manera preventiva los principales riesgos del proyecto, especialmente aquellos relacionados con el abastecimiento de materia prima, la variación de precios internacionales y el cumplimiento de estándares sanitarios en el mercado de destino. En este sentido, resulta fundamental fortalecer las relaciones con proveedores, mantener controles de calidad en origen y en planta, y monitorear de forma permanente los costos logísticos y financieros, a fin de preservar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- Agromercado Perú. (2024). Tendencias del mercado de maracuyá. Dirección de Oportunidades de Mercado, Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- Datamar. (2023). Información y análisis sobre comercio exterior y transporte marítimo en América Latina. Datamar. <https://www.datamar.com/es>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2011). Guide to tropical fruit processing. FAO. <https://www.fao.org>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). FAOSTAT statistical database: Production and trade of tropical fruits. FAO. <https://www.fao.org/faostat>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2024). Ficha técnica de pulpa de maracuyá congelada. INIA – Ecuador.
- International Trade Centre. (2023). Trade map: International trade statistics for product development. ITC. <https://www.trademap.org>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2022). Cadena de valor de la exportación de maracuyá en el Ecuador. Subsecretaría de Exportaciones.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2023). Boletín de comercio exterior. Dirección de Inteligencia Comercial.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). Boletín de comercio exterior: Marzo 2024. Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA). <https://sipa.agricultura.gob.ec>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). Importaciones de productos congelados y refrigerados. Dirección de Inteligencia Comercial.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). Producción de frutas tropicales en Ecuador. Dirección de Análisis y Prospectiva Agropecuaria.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). Producción del cultivo de maracuyá en el Ecuador. Dirección de Análisis y Prospectiva Agropecuaria.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2025). Frutas con potencial exportable del Ecuador. Subsecretaría de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Refrigerated and frozen food products in international trade. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- Rodríguez, J., Pérez, A., & Sánchez, R. (2018). Procesamiento agroindustrial de frutas tropicales. Editorial Universitaria.
- Torres, M., & Gómez, L. (2016). Rendimiento y aprovechamiento industrial del maracuyá (*Passiflora edulis*). Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha, 17(2), 85–92.
- Trade Intelligence. (2024). Search for importers & exporters. Trade Intelligence. <https://tradeint.com/insights/search-for-importers-exporters-es/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2023). Commodities at a glance: Tropical fruits. UNCTAD. <https://unctad.org>
- Universidad Técnica Estatal de Quevedo. (2023). Aprovechamiento de las propiedades nutricionales y tecnológicas del maracuyá (*Passiflora edulis*). Repositorio institucional universitario.
- World Bank. (2024). World development indicators: Agriculture and food exports. World Bank Group. <https://data.worldbank.org>