

Universidad Gabriela Mistral  
Escuela de Negocios  
Carrera de Ingeniería Comercial



**FRUTICOLA OLMUE SPA**  
**EXPORTACIÓN DE ARVEJAS ORGÁNICAS CONGELADAS A ESTADOS UNIDOS**

Autor(es) Grin Lebu Rodríguez  
Carolina Vasquez Morales

Proyecto de título para optar al grado académico de Ingeniero Comercial

Profesor Guía: Sergio Torrealba  
Enero, 2024. Santiago, Chile



## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2. CAPÍTULO I DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO</b> .....	<b>6</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: .....	6
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	8
2.3. OBJETIVOS.....	10
2.4. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	11
2.5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO: .....	13
<b>3. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO</b> .....	<b>16</b>
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO – PESTEL.....	16
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – PORTER .....	22
3.3. ANÁLISIS INTERNO .....	27
3.4. VENTAJAS COMPETITIVAS .....	30
3.5. PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO .....	34
<b>4. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>35</b>
4.1. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	35
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DEL MERCADO .....	35
4.3. TIPO DE METODOLOGÍA.....	35
4.4. TIPO DE MUESTREO .....	37
4.6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....	38
4.7. INSTRUMENTOS.....	40
4.8. RESULTADOS .....	41
<b>5. CAPITULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING</b> .....	<b>49</b>
5.1. OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING .....	49
5.2. DEFINICIÓN DEL TARGET / SEGMENTO OBJETIVO.....	49
5.3. DEFINICIÓN DE LAS METAS DE LA ESTRATEGIA .....	51
5.4. PLAN DE MARKETING CON INDICADORES: .....	52
5.5. PROPUESTA DE MARKETING .....	54
<b>6. CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>58</b>
6.1. MAPA DE PROCESOS .....	58
6.2. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN .....	58



6.3.	PRESUPUESTO DE OPERACIONES FRUTICOLA OLMUE.....	62
<b>7.</b>	<b>CAPITULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>64</b>
7.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	64
7.2.	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	65
7.3.	PERFILES DE CARGO .....	65
7.4.	POLÍTICAS DE LA EMPRESA .....	68
7.5.	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS .....	70
<b>8.</b>	<b>CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>71</b>
8.1.	OBJETIVOS FINANCIEROS.....	71
8.2.	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	71
8.3.	COSTOS FIJOS.....	72
8.4.	CAPITAL DE TRABAJO .....	73
8.5.	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....	74
8.6.	FLUJO PROYECCIÓN PURO, VAN, TIR PAYBACK .....	75
8.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	76
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>78</b>
9.1.	CONCLUSIÓN DEL MODELO CANVAS .....	78
9.2.	CONCLUSIONES .....	79
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>81</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>



## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-FODA .....	27
Ilustración 2- CADENA DE VALOR.....	28
Ilustración 3 - MODELO CANVAS .....	34
Ilustración 4- PRODUCCIÓN TOTAL FRUTÍCOLA OLMUÉ .....	41
Ilustración 5-VENTA USD TOTAL FRUTÍCOLA OLMUÉ .....	42
Ilustración 6- MAIL ENCUESTA.....	44
Ilustración 7- RESULTADO ENCUESTA .....	45
Ilustración 8- RESULTADO PREGUNTA 2 - TAMAÑO PRODUCTO.....	45
Ilustración 9 - GRÁFICO RESULTADO PREGUNTA 2 .....	46
Ilustración 10- RESULTADO PREGUNTA 3 - FORMATO IDEAL .....	47
Ilustración 11- GRAFICO RESULTADO PREGUNTA 3 .....	47
Ilustración 12- RESULTADO PREGUNTA 4 – PRECIO ACEPTABLE.....	48
Ilustración 13- GRAFICO RESULTADO PREGUNTA 4 .....	48
Ilustración 14- MAPA DE PROCESOS .....	58
Ilustración 15- ORGANIGRAMA FRUTÍCOLA OLMUÉ.....	64
Ilustración 16- ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	65
Ilustración 17- PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	71
Ilustración 18- GRAFICO MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO.....	73
Ilustración 19- TABLA ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	77



## 1. INTRODUCCIÓN

En un contexto global donde la alimentación saludable y la sostenibilidad adquieren cada vez mayor relevancia las empresas del rubro alimenticio enfrentan el desafío de adaptarse a nuevas demandas del consumidor, es por eso que Frutícola Olmué Spa, se enorgullece en expandir su oferta incorporando a su línea de productos la exportación de Arvejas congeladas orgánicas de la más alta calidad, directamente desde los campos de la Región del Ñuble hasta la mesa de nuestros clientes. Como empresa nos especializamos en conectar a los más talentosos y dedicados agricultores chilenos con un mercado internacional en constante crecimiento, llevando la producción orgánica directamente al mercado internacional. A través de un modelo de negocio donde Frutícola Olmué ayuda a productores agrícolas de Chile a Exportar sus Arvejas congeladas orgánicas.

Nuestras Arvejas congeladas orgánicas provienen de campos chilenos que siguen estrictos estándares de cultivos sin químicos ni pesticidas, garantizando un producto totalmente natural y saludable. Gracias al proceso de IQF, conservamos la frescura y valor nutricional de las Arvejas asegurando que nuestro cliente final consuma la mejor calidad.

(Informe de mercado de frutas y verduras orgánicas, 2023)



## 2. CAPÍTULO I DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

Actualmente consolidada en el mercado de frutas congeladas con presencia en mercados internacionales Frutícola Olmué ha logrado posicionarse exitosamente en la industria gracias a su compromiso con la calidad y sostenibilidad de sus productos. Ahora, la empresa busca diversificar su oferta y aprovechar su red de distribución y experiencia en mercados internacionales para expandir sus líneas de productos. Este proyecto tiene como objetivo incursionar en el negocio de las arvejas congeladas orgánicas, dirigidas principalmente al mercado de Estados Unidos.

La creciente demanda de alimentos saludables y orgánicos en USA, junto con una mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en la producción de alimentos, representa una oportunidad estratégica para Frutícola OLMUÉ. Además, la región del Ñuble, en Chile, se destaca por su capacidad productiva de arvejas orgánicas, lo que convierte a esta zona en un proveedor ideal para el suministro de materia prima de alta calidad.

#### 2.1.1. Objetivos del Proyecto:

Expandir el portafolio de productos de Frutícola OLMUÉ, incorporando arvejas congeladas orgánicas como nueva línea de productos.

Establecer una cadena de suministro eficiente en la Región del Ñuble para la compra de arvejas de alta calidad, cultivadas bajo estándares orgánicos.

Captar una cuota del mercado de alimentos orgánicos en USA, aprovechando la reputación de la empresa y las tendencias crecientes de consumo saludable en ese país.

Fortalecer el posicionamiento internacional de la marca, diversificando los productos que ofrece en mercados internacionales y ampliando su presencia en el sector de vegetales congelados orgánicos.

#### 2.1.2. Beneficios Clave:

Para los agricultores chilenos: Acceso a un mercado de exportación consolidado, mejores precios por sus productos y la oportunidad de diversificar sus ingresos.



Para los Distribuidores en EE. UU.: Un suministro constante y confiable de Arvejas congeladas orgánicas, con trazabilidad y productos de alta calidad que cumplen con las exigencias del mercado estadounidense.

Para los Consumidores de EE. UU.: Un producto fresco, saludable y 100% orgánico que responde a la creciente demanda de alimentos sostenibles y naturales.

### 2.1.3. Cadena de Suministro:

Frutícola Olmué planea establecer una red de colaboración con productores de arvejas de la Región del Ñuble, una zona conocida por su calidad agrícola y su capacidad para producir productos orgánicos certificados. Estos productores serán seleccionados bajo criterios estrictos que aseguren la calidad del producto, su cultivo sostenible y el cumplimiento con las normativas orgánicas internacionales.

El proceso de procesamiento y congelación se llevará a cabo en instalaciones propias o en alianza con empresas especializadas en la zona, garantizando que las arvejas sean cosechadas, procesadas y congeladas en el menor tiempo posible para preservar su frescura.



## 2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La expansión de la oferta de Frutícola Olmué mediante la inclusión de arvejas congeladas orgánicas en su portafolio de productos representa un paso estratégico que responde a las tendencias del mercado y a la filosofía de la empresa de proporcionar alimentos saludables, sostenibles y de alta calidad. Esta decisión se fundamenta en diversos factores clave que fortalecen su viabilidad y relevancia:

- 2.2.1. Aprovechamiento de Oportunidades del Mercado: La demanda en Estados Unidos por alimentos orgánicos y saludables está en aumento, lo que presenta una gran oportunidad para introducir arvejas congeladas, un producto que se adapta a las preferencias del consumidor actual. En un mercado que aprecia la sostenibilidad, la trazabilidad y la calidad, Frutícola Olmué tiene la posibilidad de aprovechar esta tendencia, destacándose por su dedicación a ofrecer productos orgánicos y sostenibles
- 2.2.2. Diversificación del Portafolio: Ser un líder en la exportación de frutas congeladas y diversificar hacia vegetales congelados permite a la empresa ampliar su mercado y mejorar su presencia en el ámbito internacional. Al agregar arvejas congeladas a su catálogo, Frutícola Olmué no solo enriquece su oferta, sino que también se adentra en un sector que complementa su negocio, reforzando su imagen como proveedor completo de alimentos congelados.
- 2.2.3. Compromiso con la Sostenibilidad: Optar por colaborar con agricultores locales en la Región del Ñuble garantiza que el proyecto beneficie la economía de la zona y fomente prácticas agrícolas sostenibles. Al elegir y formar a productores que sigan rigurosos criterios de cultivo orgánico, la empresa reafirma su dedicación a un modelo de producción ético y responsable, lo que enriquece la cadena de suministro.



2.2.4. Innovación y Proceso de Calidad: La tecnología de congelación rápida (IQF) se utiliza para mantener la frescura, la textura y el valor nutricional de las arvejas congeladas, garantizando que el producto final alcance los más altos estándares de calidad. Esto no solo enriquece la experiencia del consumidor, sino que también establece a Frutícola Olmué como un líder en la producción de alimentos congelados de alta calidad.

2.2.5. Beneficios para los Actores Clave:

2.2.5.1. Los agricultores locales obtienen ventajas al ingresar a un mercado internacional que aprecia su producción y les ofrece precios más altos, lo que crea oportunidades para diversificarse y fomenta el desarrollo económico en sus comunidades.

2.2.5.2. Los distribuidores en Estados Unidos se benefician al contar con un producto confiable, orgánico y de alta calidad que satisface las demandas del mercado estadounidense, lo que garantiza relaciones comerciales estables y duraderas.

2.2.5.3. Los consumidores en Estados Unidos podrán disfrutar de un producto fresco, natural y orgánico, alineado con las tendencias de alimentación saludable y sostenible, lo que contribuye a mejorar su calidad de vida

La incorporación de arvejas congeladas orgánicas es una oportunidad estratégica para Frutícola Olmué, alineada con su misión de ofrecer productos sostenibles y de alta calidad. El proyecto no solo diversifica su oferta, sino que refuerza su compromiso con el medioambiente y el desarrollo local, fortaleciendo su reputación en el mercado internacional y beneficiando a todos los actores de la cadena de valor.



## 2.3. OBJETIVOS

- 2.3.1. **Objetivo General:** Ampliar la gama de productos de Frutícola Olmué al agregar arvejas congeladas orgánicas, con el objetivo de atender la creciente necesidad global de alimentos saludables y sostenibles. Se pondrá especial atención en mercados como el de Estados Unidos, al mismo tiempo que se apoya la economía de la Región del Ñuble a través de la cooperación con agricultores de la zona
- 2.3.2. **Objetivos Específicos:** Crear una cadena de suministro que sea eficiente y sostenible en la Región del Ñuble, asegurando la producción de arvejas orgánicas de alta calidad que cumplan con las normativas internacionales para cultivos libres de químicos.
- 2.3.2.1. Introducir procesos de congelación IQF para mantener la frescura y el valor nutricional de las arvejas, garantizando así la calidad del producto final para los mercados internacionales.
- 2.3.2.2. Reforzar la colaboración con los productores locales, fomentando prácticas agrícolas sostenibles y facilitando el acceso a mercados internacionales con precios competitivos.
- 2.3.2.3. Atraer y establecer una participación en el mercado de vegetales congelados en Estados Unidos, adaptando la oferta a las tendencias de consumo de alimentos orgánicos.
- 2.3.2.4. Ampliar la gama de productos de Frutícola Olmué, fortaleciendo la posición de la empresa como un referente en la industria de vegetales y frutas congeladas, con un enfoque en la sostenibilidad y la calidad.



## 2.4. ALCANCE Y LIMITACIONES

### 2.4.1. Alcances:

- 2.4.1.1. Incorporación de un Nuevo Producto: El proyecto abarca la inclusión de arvejas congeladas orgánicas como un nuevo producto en la línea de exportación de Frutícola Olmué, dirigidas principalmente al mercado internacional, con especial enfoque en Estados Unidos.
- 2.4.1.2. Cadena de Suministro Sostenible: Establecimiento de una red de colaboración con productores locales de la Región del Ñuble para garantizar la calidad, sostenibilidad y el cumplimiento de estándares internacionales de cultivo orgánico.
- 2.4.1.3. Procesos de Congelación: Uso de tecnología de congelación rápida (IQF) para conservar la frescura y valor nutricional de las arvejas, garantizando la calidad del producto final para los clientes internacionales.
- 2.4.1.4. Diversificación del Portafolio: Contribuir a la diversificación de la oferta de productos de Frutícola Olmué, mejorando su posicionamiento en el sector de alimentos congelados y fortaleciendo su presencia en mercados clave.
- 2.4.1.5. Impacto Económico y Social: Promover el desarrollo económico de la Región del Ñuble a través del apoyo a productores locales y la creación de una cadena de valor sólida en torno a la producción y exportación de arvejas orgánicas.

### 2.4.2. Limitaciones:

- 2.4.2.1. Dependencia de Factores Externos: El proyecto está sujeto a variaciones en la demanda internacional de productos orgánicos, especialmente en mercados altamente competitivos como Estados Unidos.
- 2.4.2.2. Capacidades Productivas y Sostenibilidad: Las restricciones posibles en la habilidad de los agricultores locales para satisfacer la demanda global siguiendo normas rigurosas de agricultura orgánica.



- 2.4.2.3. Restricciones Regulatorias: El cumplimiento de las normativas y certificaciones orgánicas a nivel internacional puede ser un reto tanto logístico como financiero, ya que es necesario garantizar la trazabilidad y la calidad del producto.
- 2.4.2.4. Recursos Financieros y Logísticos: Disponibilidad y eficiencia de recursos financieros, tecnológicos y logísticos necesarios para la expansión del proyecto y su viabilidad comercial.
- 2.4.2.5. Riesgos Climáticos y Ambientales: Posible impacto de factores climáticos y condiciones ambientales en la producción de arvejas, que podría afectar la consistencia del suministro



## 2.5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

Quiénes Somos - Reseña de la Empresa Frutícola Olmué SpA, fundada en 1993, es una empresa chilena líder en el procesamiento y exportación de frutas congeladas. En 2015, Empresas Sutil adquirió una participación mayoritaria, consolidando su posición en el mercado global.

La compañía opera tres plantas de producción y una instalación de empaque y almacenamiento en frío, con una capacidad de procesamiento de 22.000 toneladas y una capacidad diaria de congelación de 200 toneladas.

La Frutícola Olmué está enfocada en crear relaciones comerciales confiables y de largo plazo con nuestros clientes, así como también generar éxito para los agricultores, clientes y para nosotros.

Ofrecemos una amplia gama de productos, incluyendo moras cultivadas y silvestres, frambuesas, frutillas, arándanos, espárragos, kiwis, uvas, cerezas, limones y granadas.

Comprometida con la sostenibilidad, la empresa se ha propuesto alcanzar la neutralidad de carbono para 2030 y es parte de la comunidad de Empresas B desde 2019, midiendo su impacto social y ambiental.

Además, cuenta con certificaciones como BRC Food, Rainforest Alliance y Halal, que respaldan su compromiso con la calidad y la responsabilidad social y ambiental.

2.5.1. Misión: Nuestra misión es “contribuir a una mejor calidad de vida de nuestros consumidores, clientes, productores y colaboradores, desarrollando una empresa de excelencia en la industria agroalimentaria que aporta al crecimiento del país”. entregando así alimento de calidad al mundo y apoyando con soluciones efectivas a los agricultores de Chile.

2.5.2. Visión: Nuestra visión es “ser líderes en el desarrollo sustentable de agronegocios” siendo un referente en el desarrollo de nuestra industria y creando negocios que aporten a la calidad de vida de las personas con quienes interactuamos, de la mano de un desarrollo sustentable con nuestra comunidad local de impacto directo y el medio ambiente.



2.5.3. Valores: Para Frutícola Olmué nuestro trabajo de cada día se basa en una convicción absoluta de que el éxito de nuestra trayectoria está en honrar siempre los compromisos adquiridos, siendo estos un contrato o tan solo un “apretón de manos” somos responsables en hacer el trabajo una vez y bien hecho; los negocios se hacen de manera transparente y veraz, fortaleciendo así el valor de cada sección de la cadena de valor de la industria; y con el más irrestricto respeto a la persona humana, a la naturaleza que nos rodea y entrega vida y al estado de derecho que permite que nuestros negocios y nuestro país se desarrollen exitosamente.

2.5.4. Descripción del producto: El producto que exportamos en Frutícola Olmué Spa consiste en Arvejas congeladas orgánicas de alta calidad, cultivadas en Chile bajo normas rigurosas de sostenibilidad y certificación orgánica. En formato de 250 gramos son la opción perfecta para aquellos que buscan comodidad y calidad en su cocina. Estas arvejas han sido seleccionadas y congeladas al instante con tecnología IQF (Individual Quick Freezing) para preservar su sabor, textura y nutrientes. Su envase especial está diseñado para cocinarse directamente en el microondas, sin necesidad de descongelarlas previamente, lo que permite una preparación rápida y sencilla.

2.5.5. Características del Producto:

2.5.5.1. Tecnología IQF: La congelación IQF garantiza que cada arveja se congele individualmente, lo cual facilita su manejo y permite al consumidor extraer solo la cantidad necesaria sin tener que descongelar el paquete completo. Además, este proceso retiene mejor el color, sabor, textura y valor nutricional de las arvejas, ofreciendo un producto casi idéntico al fresco

2.5.5.2. Orgánico y libre de pesticidas: Las arvejas cuentan con certificación orgánica y están libres de pesticidas, herbicidas y fertilizantes químicos, lo que los convierte en una opción saludable y segura para consumidores preocupados por el bienestar y la sostenibilidad.



2.5.5.3. Valor Nutricional: Las arvejas son ricas en fibra, ácido fólico, y vitaminas A, C y K, además de ser una fuente importante de antioxidantes. Gracias a la tecnología IQF, estos nutrientes se conservan de forma óptima, brindando al consumidor un producto funcional y saludable.

2.5.6. Propuesta de Valor:

Frutícola Olmué ofrece arvejas congeladas orgánicas que cumplen con las más altas exigencias del mercado internacional, proporcionando un producto saludable, 100% natural y sostenible. La propuesta se centra en la frescura, la trazabilidad y el respeto al medioambiente, permitiendo a los consumidores acceder a productos de calidad premium mientras apoyan a productores locales comprometidos con prácticas agrícolas sostenibles. Asegurar el volumen de fruta requerido con máxima calidad, a través de nuestra estrategia de integración vertical en campos de nuevos productores de Arvejas.

Normas estrictas de seguridad alimentaria.

Enfoque en productos orgánicos mediante una estrategia sostenible que permita sostener una posición de liderazgo en esta área.

Desarrollo de negocios enfocados en estrategias de largo plazo consistentes y confiables.

Procesos competitivos a través de un enfoque de liderazgo en tecnología y costos, sustentado por constante inversión



### 3. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO – PESTEL

DIMENSIÓN	COMENTARIO	CONCLUSIÓN
	<p>El Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos, facilitan el acceso al mercado estadounidense, alrededor de 8 mil productos mejoraron su ingreso al mercado norteamericano, alcanzando en 2015 el 100% de bienes libres de aranceles.</p> <p>(Centro de Estudios Internacionales UC, 2023)</p>	<p>La reducción de barreras comerciales permite a Frutícola Olmué ser más competitiva, pero requiere mantener la calidad para aprovechar el acceso preferencial.</p>
<b>Político</b>	<p>Los incentivos gubernamentales para la producción agrícola orgánica en Chile contribuyen al desarrollo sostenible y fortalecen el mercado de productos certificados.</p> <p>(Pro Chile, 2024)</p>	<p>Los incentivos y capacitaciones gubernamentales ayudan a mejorar la competitividad de Frutícola Olmué.</p>
	<p>Las políticas de certificación orgánica en el mercado Estadounidense, como las regulaciones del USDA Organic, requieren inversiones significativas en auditorías y documentación.</p> <p>(Políticas de Certificación Organica, s.f.)</p>	<p>El cumplimiento de normas internacionales puede ser costoso, pero aporta confianza y acceso a mercados exigentes.</p>
<p><b>Conclusión del Punto Político:</b> El contexto político, que incluye tratados comerciales, incentivos y regulaciones estrictas, brinda oportunidades de expansión para Frutícola Olmué, siempre que se mantenga el equilibrio entre el acceso al mercado y el cumplimiento normativo.</p>		



DIMENSIÓN	COMENTARIO	CONCLUSIÓN
<b>Económico</b>	<p>En los últimos años la demanda de productos orgánicos en Estados Unidos a experimentado un notable crecimiento teniendo que, en 2021, las ventas de alimentos orgánicos fueron de 57,500 millones de dólares, un crecimiento de 2% con respecto a 2020. (Produce Pay, 2022)</p>	<p>El crecimiento de la demanda Estadounidense refuerza la viabilidad de expansión, pero exige mantener un estándar de calidad constante.</p>
	<p>La volatilidad de los tipos de cambio en mercados internacionales puede afectar las ganancias de las exportaciones de productos orgánicos. (Banco Central, 2024)</p>	<p>La exposición a la volatilidad cambiaria requiere estrategias de cobertura para proteger la rentabilidad.</p>
	<p>Los costos de transporte internacional son un factor crucial para las empresas que participan en el comercio exterior. Estos costos, que pueden variar según el tipo de producto, la distancia recorrida y las condiciones del mercado, han experimentado un aumento significativo en los últimos años. (America Retail, 2024)</p>	<p>Frutícola Olmué debe optimizar la gestión de costos para mantener su competitividad en mercados internacionales.</p>
<p><b>Conclusión del Punto Económico:</b> La creciente demanda de productos orgánicos genera oportunidades claras para Frutícola Olmué, pero es crucial mitigar riesgos asociados a la volatilidad económica y los costos de operación.</p>		



DIMENSIÓN	COMENTARIO	CONCLUSIÓN
<b>Social</b>	<p>Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que ofrezcan beneficios para la salud y sean sostenibles, lo que respalda la propuesta de valor de Frutícola Olmué. (Mintel, 2024)</p>	<p>La preferencia de los consumidores por productos orgánicos respalda el potencial de expansión de Frutícola Olmué, fortaleciendo su atractivo de mercado</p>
	<p>El interés de los consumidores por la trazabilidad de los alimentos genera la necesidad de transparencia en la cadena de suministro. (Sedex, 2021)</p>	<p>La transparencia en la producción de alimentos incrementa la confianza y fidelidad de los consumidores.</p>
	<p>El apoyo a comunidades locales y el comercio justo son aspectos que mejoran la percepción de la marca y generan lealtad del consumidor. (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, s.f.)</p>	<p>La responsabilidad social fortalece la relación de Frutícola Olmué con los consumidores y mejora su reputación.</p>
<p><b>Conclusión del Punto Social:</b> La preferencia de los consumidores por productos éticos y sostenibles genera una ventaja competitiva para Frutícola Olmué, promoviendo la lealtad del consumidor y reforzando su propuesta de valor.</p>		



DIMENSIÓN	COMENTARIO	CONCLUSIÓN
<b>Tecnológico</b>	<p>La tecnología de congelación rápida (IQF) garantiza la calidad, frescura y valor nutricional de los productos, diferenciando a Frutícola Olmué de sus competidores. (Airliquide, s.f.)</p>	<p>El uso de tecnologías avanzadas es una ventaja clave para diferenciar los productos de Frutícola Olmué.</p>
	<p>La digitalización de la cadena de suministro y los sistemas de trazabilidad mejoran la eficiencia operativa y el cumplimiento de normativas. (The Food Tech, 2024)</p>	<p>La adopción de sistemas de trazabilidad aumenta la eficiencia y garantiza la transparencia del proceso productivo.</p>
	<p>La automatización de procesos tiene variados beneficios dentro de lo que se destacan el aumento de la competitividad y reduce costos de producción a largo plazo. (Nexus Integra, s.f.)</p>	<p>La automatización ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.</p>
<p><b>Conclusión del Punto Tecnológico:</b> Mantener constante la inversión en tecnología es esencial para que Frutícola Olmué mantenga su posición competitiva, garantizando calidad, eficiencia y trazabilidad en la producción.</p>		



DIMENSIÓN	COMENTARIO	CONCLUSIÓN
<b>Ecológico</b>	Los consumidores buscan productos con bajo impacto ambiental y prácticas sostenibles. Las arvejas de Frutícola Olmué cumplen con estas expectativas. (Procomer, 2019)	La producción sostenible es un diferenciador clave que responde a la demanda de consumidores conscientes.
	La protección de la biodiversidad y el uso de prácticas agrícolas respetuosas son esenciales para acceder a mercados internacionales de alimentos orgánicos. (EY, 2022)	La protección ambiental y la sostenibilidad permiten a Frutícola Olmué acceder a mercados exigentes y diferenciados.
<p><b>Conclusión del Punto Ecológico:</b> La sostenibilidad y la responsabilidad ambiental son elementos clave que diferencian a Frutícola Olmué, alineándose con las expectativas del mercado global y los consumidores.</p>		



DIMENSIÓN	COMENTARIO	CONCLUSIÓN
<b>Legal</b>	Las certificaciones internacionales, como USDA Organic, son un requisito esencial para la exportación, pero requieren una inversión significativa en cumplimiento y auditoría. (BBVA, 2023)	El cumplimiento de normativas internacionales genera confianza en los mercados, aunque conlleva costos operativos.
	Las políticas de promoción de exportaciones en Chile ofrecen apoyo y facilidades para cumplir con normativas internacionales. (Pro Chile, 2024)	El apoyo gubernamental facilita el acceso a mercados internacionales, reduciendo barreras de entrada.
	La legislación ambiental internacional también afecta la operación de exportadores, exigiendo prácticas agrícolas responsables y trazabilidad. (Olmos, 2017)	Cumplir con regulaciones ambientales internacionales asegura la competitividad en mercados de alto valor.
<b>Conclusión del Punto Legal:</b> El cumplimiento normativo es una herramienta de diferenciación para Frutícola Olmué en mercados internacionales, pero requiere un enfoque estratégico para manejar los costos de cumplimiento.		

Tabla 1-Análisis PESTEL

**Conclusión PESTEL:**

Frutícola Olmué se encuentra en un contexto que presenta tanto oportunidades como desafíos en todas las áreas del análisis PESTEL. Los acuerdos comerciales, la inclinación de los consumidores hacia productos éticos, la implementación de tecnologías de vanguardia y el enfoque en la sostenibilidad son aspectos fundamentales. Sin embargo, es crucial gestionar adecuadamente el cumplimiento de normativas, los costos operativos y la inestabilidad económica para optimizar el éxito en la expansión hacia productos orgánicos y sostenibles.



### 3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – PORTER

1- Amenaza de Nuevos Competidores		
Comentario	Cita	Conclusión
La barrera de entrada a la industria de exportación de productos orgánicos congelados está marcada por los requisitos de certificación internacional, como las normas de USDA Organic. Cumplir con estos estándares implica una inversión considerable en auditorías, certificaciones y prácticas de cultivo controladas	(Departamento de Agricultura de los EE.UU, s.f.)	Estas barreras dificultan la entrada de nuevos competidores, pero al mismo tiempo, suponen una ventaja para las empresas que ya tienen experiencia y certificación
Las economías de escala y el acceso a tecnologías de congelación avanzada, como el proceso IQF, ofrecen ventajas a las empresas consolidadas. Frutícola Olmué ha invertido en tecnología avanzada para garantizar la frescura y calidad de sus productos	(Airliquide, s.f.)	El dominio de tecnologías avanzadas refuerza la competitividad de Frutícola Olmué y eleva las barreras de entrada
<b>Conclusión de la Dimensión:</b> La amenaza de nuevos competidores en el sector de exportación de productos orgánicos congelados es <b>baja</b> debido a las barreras regulatorias, tecnológicas y de mercado que dominan empresas consolidadas como Frutícola Olmué		



2- Poder de Negociación de los Proveedores		
Comentario	Cita	Conclusión
Los proveedores de arvejas orgánicas deben cumplir con estrictos estándares de cultivo para garantizar que son 100% orgánicos, lo que reduce la cantidad de posibles proveedores en la cadena de suministro.	(Departamento de Agricultura de los EE.UU, s.f.)	La especialización requerida reduce la competencia entre proveedores y aumenta su poder de negociación
Frutícola Olmué ha desarrollado relaciones de largo plazo con agricultores locales, ofreciendo estabilidad y beneficios que reducen la dependencia de un solo proveedor y fortalecen la relación	(Frutícola Olmué, s.f.)	Las relaciones estratégicas y de largo plazo con proveedores locales mitigan el poder de negociación de estos.
La escasez de insumos orgánicos en ciertas temporadas puede incrementar el poder de negociación de los agricultores, especialmente cuando la demanda es alta en mercados internacionales.	(Produce Pay, 2022)	La estacionalidad y la oferta limitada pueden generar fluctuaciones en el poder de negociación de los proveedores
<b>Conclusión de la Dimensión:</b> El poder de negociación de los proveedores de Frutícola Olmué es moderado, influenciado por la especialización de sus cultivos y las relaciones estratégicas establecidas con los agricultores		



3- Poder de Negociación de los Clientes		
Comentario	Cita	Conclusión
Los clientes finales de productos orgánicos, especialmente en mercados desarrollados como Estados Unidos, valoran la trazabilidad, certificaciones y sostenibilidad de los productos, lo que les permite influir en las condiciones comerciales.	(Asociación de Comercio Orgánico, 2021)	Los clientes tienen un poder de negociación elevado debido a sus expectativas específicas de calidad y sostenibilidad.
Grandes distribuidores como supermercados y plataformas e-commerce concentran un alto porcentaje de las ventas de productos congelados orgánicos, otorgándoles poder para negociar precios y términos de entrega.	(Intel, 2024)	La concentración del mercado en grandes compradores otorga a estos clientes un poder significativo en la fijación de condiciones comerciales.
El aumento de la oferta en productos orgánicos ha generado mayores opciones para los clientes, lo que reduce su dependencia de un único proveedor y eleva su poder de negociación.	(Euromonitor International, 2022)	La mayor disponibilidad de productos en el mercado fortalece el poder de los clientes al brindarles opciones competitivas.
<b>Conclusión de la Dimensión:</b> El poder de negociación de los clientes en el mercado de productos orgánicos congelados es alto, influenciado por la concentración en grandes distribuidores, las altas expectativas de calidad y sostenibilidad, y el crecimiento en la variedad de opciones disponibles en el mercado.		



4- Poder de Negociación de los Compradores		
Comentario	Cita	Conclusión
Los consumidores en mercados internacionales, como el estadounidense, demandan productos orgánicos de alta calidad con certificaciones que respalden su origen y características. Esto otorga un mayor poder a los compradores para exigir estándares específicos.	(Asociación de Comercio Orgánico, 2021)	El poder de los compradores aumenta debido a las altas expectativas y exigencias de calidad.
Los grandes distribuidores y supermercados concentran gran parte de las ventas de productos orgánicos, lo que les permite negociar precios y condiciones con los productores.	(Mintel, 2024)	La concentración de mercado en grandes distribuidores otorga un mayor poder de negociación a estos compradores.
<p><b>Conclusión de la Dimensión:</b> El poder de negociación de los compradores en el mercado de productos orgánicos congelados es alto. Esto se debe a las elevadas exigencias de calidad y certificación por parte de los consumidores finales, y a la concentración de mercado en grandes distribuidores y supermercados, quienes poseen una capacidad significativa para influir en los precios y condiciones comerciales. Para enfrentar este desafío, las empresas deben destacar en diferenciación, calidad certificada y sostenibilidad para mantener relaciones comerciales sólidas y competitivas</p>		



5- Rivalidad Competitiva		
Comentario	Cita	Conclusión
La industria de productos orgánicos congelados presenta alta competencia debido a la creciente cantidad de empresas que buscan ingresar al mercado internacional.	(Asociación de Comercio Orgánico, 2021)	La fuerte competencia obliga a las empresas a diferenciarse a través de calidad, certificaciones y estrategias de marketing.
Las barreras regulatorias y de certificación, como el estándar USDA Organic, limitan parcialmente la entrada de nuevos competidores, lo que equilibra la competencia en ciertos niveles.	(Departamento de Agricultura de los EE.UU, s.f.)	Las barreras regulatorias ayudan a estabilizar la cantidad de competidores, beneficiando a empresas ya establecidas.
La diferenciación a través de innovaciones, como tecnologías avanzadas de congelación IQF, se convierte en una ventaja competitiva clave para empresas como Frutícola Olmué.	(Airliquide, s.f.)	Las empresas que adoptan tecnología avanzada pueden mantener una ventaja competitiva y reducir la intensidad de la rivalidad.
<b>Conclusión de la Dimensión:</b> La rivalidad competitiva en el mercado de productos orgánicos congelados es alta, con empresas que buscan diferenciarse en calidad, certificaciones y tecnología para mantener su posición en el mercado.		



### 3.3. ANÁLISIS INTERNO

#### 3.3.1. FODA



Ilustración 1-FODA

#### Conclusión

El análisis FODA revela que Frutícola Olmué tiene una propuesta de valor atractiva, basada en la sostenibilidad, tecnología avanzada de congelación y certificación orgánica. Para aprovechar las oportunidades en el mercado de EE. UU., la empresa debe enfocarse en la diferenciación de su producto y fortalecer su relación con clientes y proveedores clave. Además, debe gestionar cuidadosamente los costos y abordar las amenazas de competencia y variabilidad en los costos logísticos para asegurar una posición sólida y rentable en el mercado.



### 3.3.2. Modelo Cadena de Valor

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA 15%</b>					Actividades de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ FINANZAS Y ADMINISTRACION.</li> <li>❖ MANEJO COMERCIAL.</li> <li>❖ NEGOCIO Y PLANIFICACION.</li> <li>❖ CONTROL DE CALIDAD.</li> </ul>					
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 1%</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ SOCIOS E IGUALES.</li> <li>❖ INCENTIVO DE REPARTO DE UTILIDADES.</li> </ul>					
<b>DESARROLLO TECNOLOGICO 5%</b>					M A R G E N  <b>21%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ SELECCION DE SOCIO Y PROVEDORES POR SU TECNOLOGIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ENVASADO BIODEGRADABLE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ TRANSPORTE MENOS CONTAMINANTE.</li> <li>❖ SISTEMA DE CONTROL DE LA CADENA DEL FRIO.</li> </ul>			
<b>ABASTECIMIENTO 15%</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ARRIENDO DE OFICINAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ CONTRATO DE CULTIVOS, EMBASES Y PACKING.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONTRATOS CON TRANSPORTES Y NAVIERA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ COMPRA DE MARCA Y REGISTRO DE DERECHOS.</li> </ul>		
<b>LOGISTICA INTERNA 2%</b>	<b>OPERACIONES 30%</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA 9%</b>	<b>MARKETING Y VENTAS 2%</b>	<b>SERVICIO POST VENTA 0%</b>	Actividades Primarias
VIGILAR LA SELECCIÓN DE INSUMOS	CONTROL Y SUPERVISION	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION	GONDOLAS DE SUPERMERCADOS.	RETROALIMENTACION	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ SELECCION DE CULTIVO AARVEJAS ORGANICAS,</li> <li>❖ SELECCIONAR EL EMBOLSADO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PRIORIZAR EL MEJOR CULTIVO.</li> <li>❖ SUPERVISAR QUE SEA EL CULTIVO.</li> <li>❖ EMBASADO BIODEGRADABLE.</li> <li>❖ SUPERVISAR EMBASADO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MANTENIMIENTO CON CADENA DE FRIO.</li> <li>❖ COORDINAR EL TRANSPORTE NACIONAL.</li> <li>❖ EMBARQUE PARA EL EXTRANJERO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ INVESTIGACION Y VISITA DE MERCADO.</li> <li>❖ SELECCIÓN DE MERCADO.</li> <li>❖ CONTACTO CON CLIENTES.</li> <li>❖ NEGOCIACION DE PRECIO Y VOLUMEN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MONITOREO CONSTANTE DE LA SATISFACCION DEL CLINTE POR CALIDAD Y PRECIO.</li> </ul>	

Ilustración 2- CADENA DE VALOR

#### Conclusión Cadena de Valor

La cadena de valor de Frutícola Olmué SpA, basada en el modelo de Michael Porter, se ha estructurado cuidadosamente para maximizar la eficiencia y la competitividad en el mercado global, en particular en la exportación de arvejas congeladas orgánicas. Al dividir nuestras actividades en actividades primarias y actividades de apoyo, hemos logrado identificar áreas clave que impactan directamente tanto en la calidad del producto como en nuestra capacidad de respuesta frente a la demanda internacional.

Las actividades de apoyo son fundamentales para sustentar las actividades primarias y garantizar que la empresa opere de manera óptima. La infraestructura de la empresa está diseñada para garantizar la escalabilidad y la flexibilidad en la producción, manteniendo altos estándares de calidad y cumpliendo con las regulaciones internacionales.



Los recursos humanos juegan un papel crucial en la ejecución de cada etapa del proceso, desde la colaboración con los agricultores locales hasta la gestión de la logística internacional, lo que nos permite adaptarnos rápidamente a las demandas del mercado y mantener relaciones de largo plazo con los stakeholders. El desarrollo tecnológico también es una prioridad, permitiendo la implementación de sistemas de trazabilidad avanzados que aseguran la calidad y seguridad de nuestros productos en cada etapa de la cadena de valor. Finalmente, el abastecimiento eficiente y sostenible de insumos, especialmente de arvejas orgánicas, fortalece nuestra propuesta de valor al garantizar productos frescos y de alta calidad que cumplen con los estándares internacionales.



### 3.4. VENTAJAS COMPETITIVAS

#### 3.4.1. Economía de Escala

La economía de escala es una ventaja competitiva clave para Frutícola Olmué, especialmente en la producción y exportación de arvejas congeladas orgánicas. Se manifiesta en la producción eficiente:

Capacidades de producción en gran volumen: Ejemplo si la producción de arvejas congeladas orgánicas incrementa un 30%, los costos de producción por unidad pueden reducirse en un 10- 15% gracias a la optimización de maquinarias, en base a esto mas la contratación del personal maxifica la eficiencia de producción.

Aprovechamiento de la automatización: El uso de tecnología avanzada para el procesamiento y congelación de arvejas asegura eficiencia y homogeneidad en la calidad, cumpliendo con los estándares del mercado estadounidense.

Ejemplo: Un sistema de congelación automatizado puede aumentar de 500 toneladas a 800 toneladas por mes sin necesidad de aumentar la mano de obra proporcionalmente, lo que reduciría el costo por tonelada necesaria.

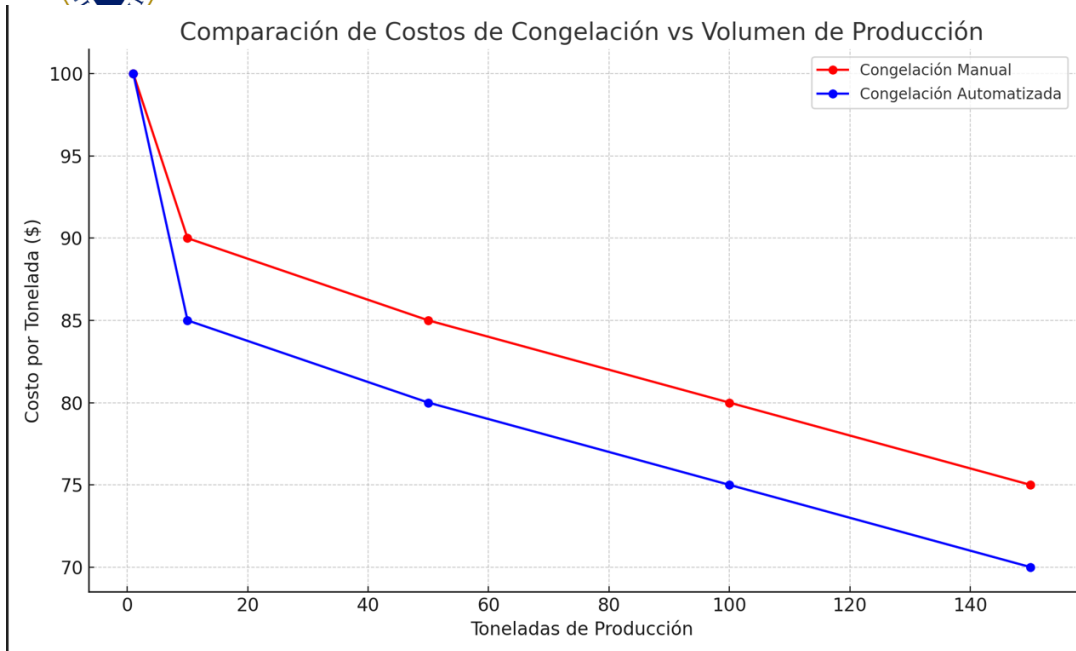


Tabla de Ilustración Propia 1

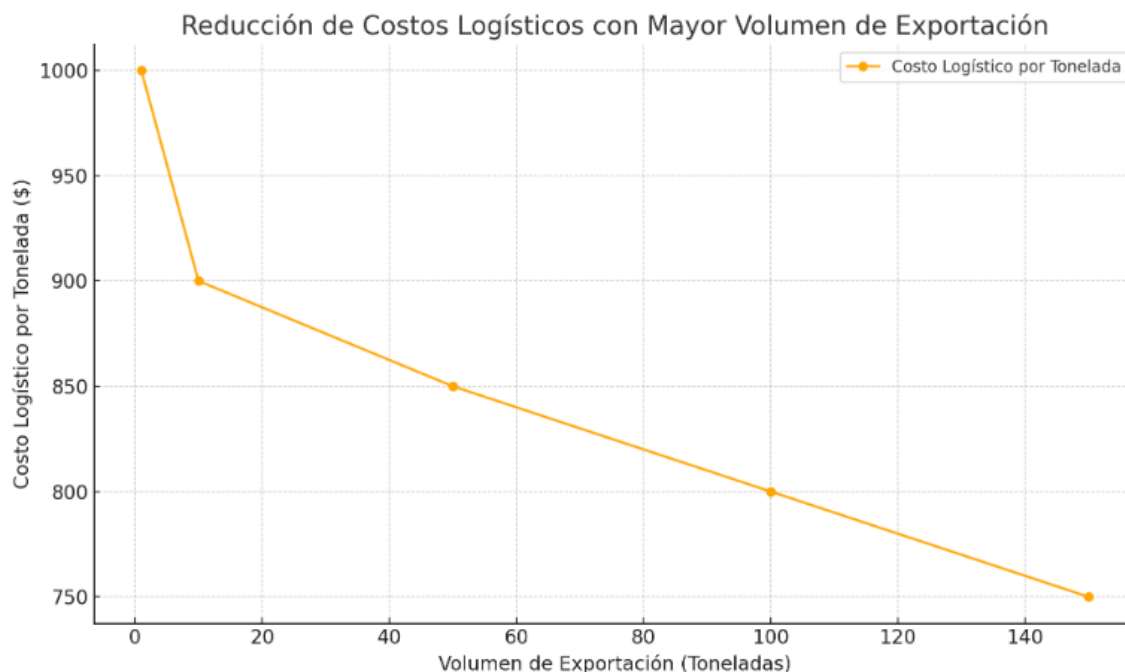
Al analizar este gráfico ejemplificamos como el costo de congelar una tonelada de arvejas disminuye al aumentar la automatización, por ejemplo, el costo podría ser de \$100 por tonelada, mientras que una congeladora automatizada, el costo puede reducirse a \$75 por tonelada.

Negociación con Proveedores: gracias al gran volumen de materia prima que Frutícola Olmué adquiere, se logra obtener descuentos por volumen en insumos como semillas, fertilizantes orgánicos, y empaques certificados.

Ejemplo; si las compras de semillas tienen un costo de \$0,50 por kg, en un contrato a escala, este costo puede reducirse a \$0,40 por kg, lo que representaría un ahorro de un 20% en materia prima.

Reducción de costos logísticos: El envío en grandes cantidades permite negociar tarifas de transporte internacional más competitivas, optimizando el costo de envío por unidad.

Ejemplo, si el costo de envío de 100 toneladas a USA es de \$100,000, el envío de 150 toneladas podría reducirse a \$120,000, lo que implica que el costo por tonelada transportada baja de \$1,000 a \$800.



*Tabla de Ilustración Propia 2*

Análisis, este gráfico muestra la relación entre el volumen de productos exportados y la reducción de los costos logísticos por unidad. A medida que aumenta el volumen de exportación, el costo por tonelada disminuye.

### 3.4.2. Liderazgo en Costo:

El liderazgo en costos permite a Frutícola Olmué competir eficazmente en un mercado de alta demanda como el estadounidense, especialmente en el segmento de productos orgánicos.

Costos Competitivos en Producción: por la ubicación estratégica que tiene Frutícola Olmué con la cercanía a zonas agrícolas productoras de arvejas en Chile reduce los costos de transporte interno.

Sus bajos costos laborales relativos en comparación con mercados desarrollados, el costo de la mano de obra en Chile es competitivo, lo que disminuye el costo total de producción. Nuestro enfoque en Eficiencia Operativa se ve reflejado en la implementación de procesos optimizados que minimizan el desperdicio de recursos y garantizan un alto rendimiento de la materia prima.



Uso de energías renovables la empresa ha incorporado energías limpias en sus operaciones, esto no solo reduce costos a largo plazo, sino que también mejora su percepción ante los consumidores estadounidenses.

#### 3.4.3. Competitividad en Precios:

El menor costo de producción le permite a Frutícola Olmué fijar precios más bajos en comparación con otros competidores internacionales, manteniendo un margen de ganancia atractivo.

Segmento orgánico en crecimiento: Al enfocarse en un nicho de mercado de alto valor como los productos orgánicos, Frutícola Olmué puede aprovechar un diferencial de precio premium al tiempo que mantiene costos competitivos.



### 3.5. PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO

En principio los principales puntos que utilizamos, para nuestro modelo de negocio son:

- Investigación de Mercado USA.
- Estudio de costos y posicionamiento.
- Socios Comerciales Claves, Agricultores en Chile:
- Agencia de aduana ROSSI Documentos, TLC.
- Navieras, Documentos BL para poder retirar el contenedor en destino.
- Alianzas estratégicas Logística Terrestre
- Alianza estratégica marítimas
- Cliente Final Distribuidor
- Realizar análisis de riesgos
- Proyección financiera.



Ilustración 3 - MODELO CANVAS



#### **4. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

##### **4.1. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Evaluar la viabilidad y el potencial de crecimiento del segmento de arvejas congeladas orgánicas en el mercado estadounidense, considerando la posición de liderazgo de Frutícola Olmué en la exportación de frutas y hortalizas congeladas, para diseñar estrategias de segmentación y posicionamiento que fortalezcan la presencia de la empresa en este nicho.

##### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DEL MERCADO**

Analizar la viabilidad logística y comercial del producto: Determinar las capacidades de distribución y almacenamiento necesarias, así como los costos y márgenes esperados al trabajar con distribuidores clave en el mercado estadounidense.

Identificar las características y preferencias de los distribuidores: Analizar los requisitos, preferencias y condiciones de los distribuidores estadounidenses interesados en productos orgánicos congelados para asegurar una adecuada penetración del producto en el mercado.

##### **4.3. TIPO DE METODOLOGÍA**

###### **4.3.1. Objetivo Específico 1.**

Tipo de investigación: Cuantitativa

Diseño: Exploratorio No Probabilística

###### **4.3.2. Objetivo Específico 2.**

Tipo de investigación: Cuantitativa

Diseño: Exploratorio No Probabilística

###### **4.3.3. Hipótesis:**



- Hipótesis Válida: Más del 55% de los entrevistados muestran intención de cambio de servicio frente a mejores prestaciones. Se acepta la hipótesis válida, ya que más del 55% de los encuestados (70%) muestran intención de cambio de servicio.
- Hipótesis nula: Menos del 55% de los entrevistados muestran intención de cambio de servicio frente a mejores prestaciones. Se rechaza la hipótesis nula, ya que la mayoría de los clientes muestra interés en cambiar o evaluar el producto.
- Hipótesis nula 2: Más del 45% de los entrevistados rechazan el cambio de servicio frente a mejores prestaciones. Se rechaza la hipótesis nula 2, ya que el porcentaje de rechazo es significativamente menor al 45%

4.3.4. Diseño del Estudio: El diseño del estudio es Cuantitativo exploratorio y utilizamos encuestas estructuradas para recopilar datos de clientes clave.

4.3.4.1. Objetivo Específico N°1: Muestreo no probabilístico por conveniencia: Se seleccionaron clientes expertos en logística y distribución, cuya experiencia y conocimiento del mercado permiten identificar las capacidades necesarias para introducir el producto. Este enfoque nos facilitó recolectar información estratégica sobre distribución, almacenamiento y márgenes comerciales de los clientes más relevantes.

4.3.4.2. Objetivo Específico N°2: Se encuestaron 10 clientes clave de la base de datos de Frutícola Olmué, seleccionados intencionalmente por su relevancia estratégica en el mercado estadounidense.

Los criterios de selección incluyeron: Historial de compras significativo, participación activa en la distribución de productos congelados orgánicos y relevancia en el mercado de consumo minorista y mayorista.



#### 4.4. TIPO DE MUESTREO

El presente estudio utiliza una metodología cuantitativa exploratoria, basada en un enfoque no probabilístico. La metodología permite obtener información precisa y valiosa de los distribuidores más influyentes en el mercado estadounidense.

Al ser cuantitativa, facilita identificar tendencias y patrones clave para la toma de decisiones comerciales.

#### 4.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Determinamos el tamaño y características de la muestra basada en la base de datos de Frutícola Olmué correspondiente a los 10 clientes activos, de las últimas temporadas 22-23 y 23-24. Esta información nos servirá como base para la segmentación del mercado estadounidense y la introducción de nuestro nuevo producto de arvejas congeladas orgánicas.

##### 4.5.1. Objetivo Específico N°1

Tamaño de la muestra: 3 expertos, los expertos aportaron información clave sobre las capacidades de distribución, almacenamiento, costos y márgenes esperados, fundamentales para evaluar la viabilidad del producto.

##### 4.5.2. Objetivo Específico N°2:

Tamaño de la muestra: 10 Clientes, fueron seleccionados de manera intencional. De estos, 7 respondieron efectivamente a la encuesta, error Muestral de un 18,5% suponiendo una población de 100 potenciales clientes.

La muestra incluyó clientes estratégicos con un historial de compras significativo, representando un segmento relevante del mercado estadounidense de productos congelados

##### 4.5.3. Enfoque:

La selección fue no probabilística, enfocada en actores relevantes y estratégicos para maximizar la calidad de la información recolectada.



#### 4.6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda inicial del producto arvejas congeladas orgánicas se realizó en base a los datos obtenidos de los 7 clientes clave que respondieron efectivamente la encuesta, considerando un peso neto por contenedor de 23 toneladas (23,000 kg). Esta proyección corresponde al primer año de introducción del producto en el mercado estadounidense.

##### 4.6.1. Demanda Anual Proyectada (Primer Año)

4.6.1.1. Demanda mínima: Se calculó considerando la cantidad más baja de contenedores que cada cliente estaría dispuesto a adquirir, resultando en una demanda total de 253.440 kg (253 toneladas) anuales.

4.6.1.2. Demanda máxima: Utilizando la cantidad más alta de contenedores que cada cliente estaría dispuesto a adquirir, la proyección máxima alcanza los 281.600kg (282 toneladas) anuales.

##### 4.6.2. Factores Clave del Cálculo:

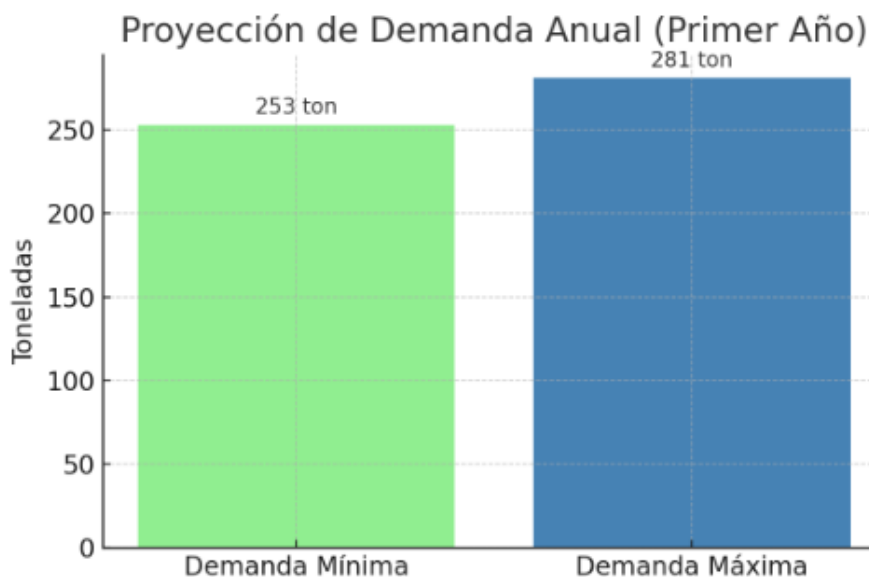
4.6.2.1. Rango de compra por cliente: Los clientes indicaron un rango de compra de entre 4 y 12 contenedores al año, dependiendo de sus necesidades logísticas y comerciales.

4.6.2.2. Peso por contenedor: Cada contenedor tiene una capacidad de 23 toneladas (23,000 kg), lo que estandariza los cálculos.



Clientes	Mínimo Contenedores	Máximo Contenedores	Demanda Minima (kg)	Demanda Maxima (kg)
Nature's Touch Frozen Foods LLC	3,00	3,33	69.000	76.636
Superior Foods International	2,00	2,22	46.000	51.091
Confidex Business Group LLC	2,00	2,22	46.000	51.091
Jasper Wymans and Son (Inc)	1,00	1,11	23.000	25.545
VLM Foods USA LTD	1,00	1,11	23.000	25.545
LAMEX AGRIFOODS INC	1,00	1,11	23.000	25.545
Brighton International Products Corp	1,00	1,11	23.000	25.545
<b>Total</b>	<b>11,00</b>	<b>12,22</b>	<b>253.000</b>	<b>281.000</b>

Tabla 2- PROYECCIÓN DE DEMANDA



La proyección de la demanda anual para el primer año oscila entre 253 toneladas Aprox y 281 toneladas, dependiendo de la aceptación inicial del producto por parte de los distribuidores. Estos resultados confirman el potencial comercial del producto, siempre y cuando se cumplan con las certificaciones, precios competitivos y logística preferida por los clientes.



Esta estimación inicial es clave para planificar la capacidad de producción, envíos y estrategia de ventas en el mercado estadounidense, asegurando que el producto cumpla con las expectativas y necesidades del mercado.

#### 4.7. INSTRUMENTOS

##### 4.7.1. Objetivo Específico N°1

- Base de datos Frutícola Olmué Spa: Nos permitió identificar los principales clientes distribuidores y analizar sus capacidades de almacenamiento, logística y compras históricas como referencia para la proyección de demanda.

##### 4.7.2. Objetivo Específico N°2

- Encuesta por Correo Outlook: Las respuestas permitieron recopilar datos cuantitativos que reflejan las necesidades y expectativas de los distribuidores en relación al nuevo producto.



## 4.8. RESULTADOS

### 4.8.1. Objetivo Específico N°1

Base de datos Frutícola Olmué Spa.

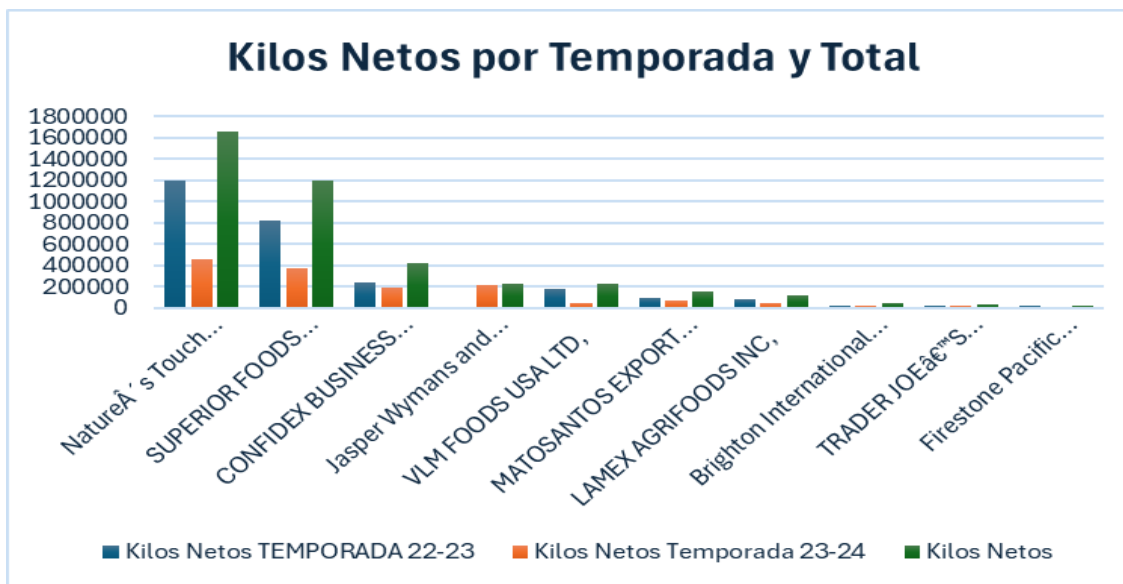


Ilustración 4- PRODUCCIÓN TOTAL FRUTÍCOLA OLMUÉ

La base de datos de Frutícola Olmué refleja que nuestros 10 clientes clave acumularon un total de 4.114 toneladas de producto en las temporadas 22-23 y 23-24.

Los clientes con mayor volumen histórico son:

- Nature's Touch Frozen Foods LLC: 1.662 toneladas.
- Superior Foods International: 1.195 toneladas.
- Confidex Business Group LLC: 425 toneladas.

El análisis basado en la base de datos confirma que el producto arvejas congeladas orgánicas es viable tanto logística como comercialmente. Las capacidades de distribución existentes, junto con los precios aceptables y la concentración de clientes en puertos estratégicos, respaldan su implementación en el mercado estadounidense.



## Base de Datos Frutícola Olmué.

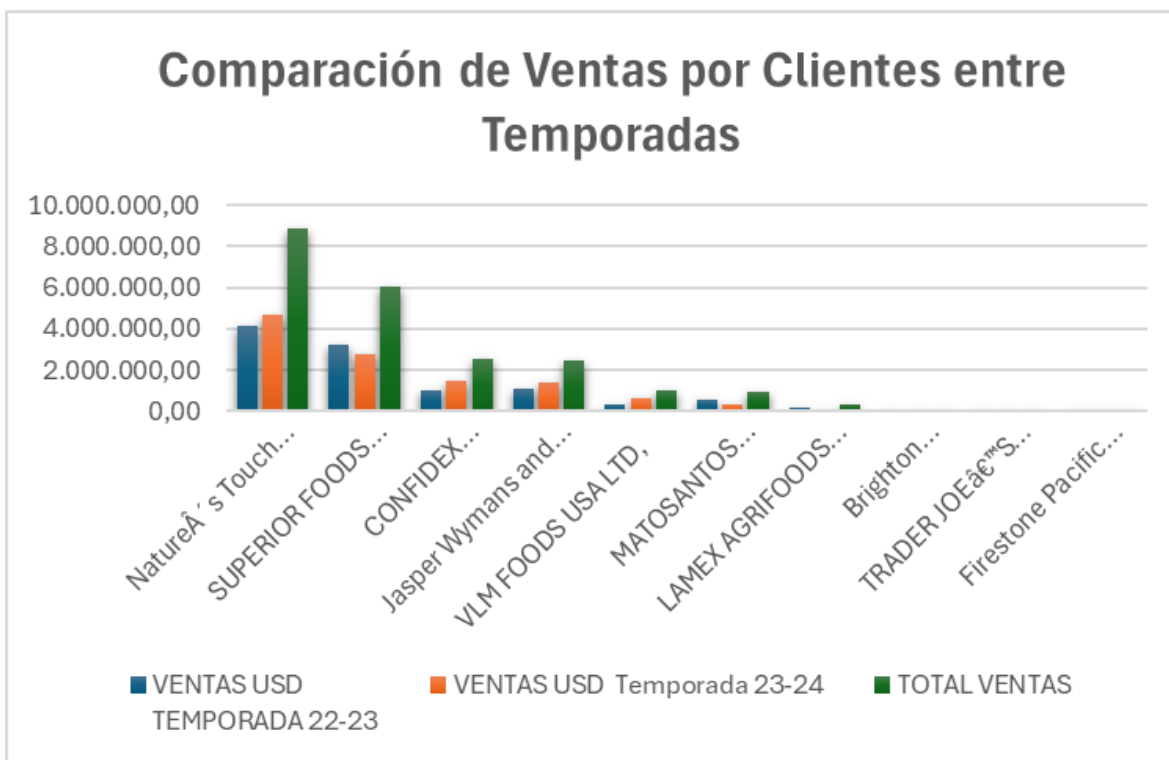


Ilustración 5-VENTA USD TOTAL FRUTÍCOLA OLMUÉ

El gráfico presentado muestra la comparación de las ventas realizadas a los principales clientes de Frutícola Olmué durante las temporadas 22-23 y 23-24. A continuación, se analizan los datos clave reflejados en el gráfico y su relación con los objetivos del proyecto:

### Identificación de clientes clave

- Nature's Touch Frozen Foods LLC lidera las ventas en ambas temporadas, con un incremento significativo entre las dos, superando los 4 millones de USD en la temporada 23-24.

### Otros clientes destacados incluyen:

- Superior Foods International, que presenta una ligera reducción en ventas, indicando una posible necesidad de fortalecer la relación comercial con este cliente.
- Confidex Business Group LLC y Jasper Wymans and Son (Inc), que mantienen un crecimiento constante, siendo actores clave en el portafolio de clientes.



Las ventas totales han mostrado un crecimiento positivo, con un incremento marcado en clientes estratégicos. Este panorama refuerza la viabilidad del proyecto planteado, alineándose con los objetivos de:

Aumentar la participación de mercado en el segmento de alimentos orgánicos congelados.  
Consolidar relaciones con clientes existentes mientras se captaron nuevos mercados.

Es necesario priorizar la atención y optimización de logística y precios para clientes con potencial de crecimiento, fortaleciendo la cadena de valor y asegurando sostenibilidad en las operaciones.

El gráfico reafirma la solidez del modelo de negocio propuesto por Frutícola Olmué, con la posibilidad de optimizar ventas mediante estrategias específicas dirigidas a los principales actores del mercado.



#### 4.8.2. Objetivo Específico N°2

#### Encuesta por Correo Outlook

-----  
To: Grin Lebu Rodriguez <[glebu@olmue.com](mailto:glebu@olmue.com)>;  
Cc: Camilo Serrano <[cserrano@olmue.com](mailto:cserrano@olmue.com)>; Seon Min Hong <[shong@olmue.com](mailto:shong@olmue.com)>; Jazmin Contreras <[JContreras@olmue.com](mailto:JContreras@olmue.com)>; Biviana Andresen <[bandresen@olmue.com](mailto:bandresen@olmue.com)>;  
<[bdonosos@olmue.com](mailto:bdonosos@olmue.com)>; Marcela Becerra <[expo@olmue.com](mailto:expo@olmue.com)>; Karen Zapata <[karen@superiorfoods.com](mailto:karen@superiorfoods.com)>  
Subject: RE: We value your feedback on our new product Organic Peas!

Hi Team,

Thank you for sharing the survey. Below are our responses:

1. Packaging type: Retail (individual portions for end consumers).
2. Ideal format: Retail 250 g.
3. Packaging color: Grey.
4. Acceptable price: Between 3.00 and 3.5 USD/KG.
5. Minimum Order Quantity (MOQ): 8-12 containers annually, if the product is approved.
6. Required certifications: The packaging must comply with all U.S. legal regulations, including USDA Organic, Non-GMO, and nutritional information.
7. Palletized: Yes, we prefer the product palletized.
8. Destination port: Houston.
9. Interest in initial trial: Yes, we would like to receive product samples in some of our containers for evaluation.

We look forward to discussing the next steps and will be happy to provide feedback after receiving the samples. Please let us know if additional details are required.

-----  
To: Grin Lebu Rodriguez <[glebu@olmue.com](mailto:glebu@olmue.com)>;  
Cc: >; Audrey Couvrat <[audrey.couvrat@naturestouch.ca](mailto:audrey.couvrat@naturestouch.ca)>; Inbound Logistics <[inbound.logistics@naturestouch.ca](mailto:inbound.logistics@naturestouch.ca)>; Jimena Carrasco <[jcarrasco@olmue.com](mailto:jcarrasco@olmue.com)>; Jazn  
Subject: RE: We value your feedback on our new product organic peas!

Hi Team Olmue,

Thank you for sharing the survey. Below are our responses:

1. Packaging type: Retail
2. Ideal format: Retail 250 g, with grey packaging featuring the name "IQF Peas Organic."
3. Packaging color: Grey and green.
4. Acceptable price: Between 3.00 and 3.5 USD/KG.
5. Minimum Order Quantity (MOQ): 8-12 containers annually, if the product is approved.
6. Required certifications: The packaging must comply with all U.S. legal regulations, including USDA Organic, Non-GMO, and nutritional information.
7. Palletized: Yes, we prefer the product palletized.
8. Destination port: Houston.
9. Interest in initial trial: Yes, we would like to receive product samples in some of our containers for evaluation.
- 10.

We look forward to discussing the next steps and will be happy to provide feedback after receiving the samples. Please let us know if additional details are required.

**Tyler Publicover**  
Supply Chain Replenishment Lead (Frozen) / Responsable du réapprovisionnement de la chaîne d'approvisionnement (Congelé)  
naturestouch.ca



Ilustración 6- MAIL ENCUESTA



Pregunta	Nature's Touch Frozen Foods LLC	SUPERIOR FOODS INTERNATIONAL	CONFIDEX BUSINESS GROUP LLC.	Jasper Wymers and Son (Inc)	VLM FOODS USA LTD	MATOSANTOS EXPORT LLC	LAMEX AGRIFOODS INC	Brighton International Products Corp	TRADER JOE'S COMPANY	Firestone Pacific Foods, LLC
1. Tipo de empaque	Retail	Retail	Retail / Bulk	Retail	BULK	Sin Respuesta	Retail	Retail / Bulk	Sin Respuesta	Sin Respuesta
2. Formato ideal	250gr	250gr	250gr / 1x30 lb Bulk	400 gr	1X30 LB BULK	Sin Respuesta	250gr o 300gr	250gr / 1x30 lb Bulk	Sin Respuesta	Sin Respuesta
3. Color del empaque y composición	gris- Verde (Biodegradable)	Gris (Biodegradable)	blanca (Biodegradable- Carton bulk)	gris- Verde	VERDE y blanco (Carton)	Sin Respuesta	gris	Gris y verde (Biodegradable- Bulk)	Sin Respuesta	Sin Respuesta
4. Precio aceptable (USD/KG)	3,5	4	3,5	3,5	4,5	Sin Respuesta	4	3,5	Sin Respuesta	Sin Respuesta
5. Cantidad mínima de compra (MOQ)	8 a 12	6 a 10	6 a 9	5 a 7	4 A 7	Sin Respuesta	4 a 6	4 a 6	Sin Respuesta	Sin Respuesta
6. Certificaciones requeridas	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional, Cumplimiento legal en EE.UU., Otro	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional	Sin Respuesta	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional, Cumplimiento legal en EE.UU., Otro	USDA Organic, Non-GMO, Información nutricional, Cumplimiento legal en EE.UU., Otro	Sin Respuesta	Sin Respuesta
7. Producto paletizado	SI	SI	a Piso	si	SI	Sin Respuesta	NO	si	Sin Respuesta	Sin Respuesta
8. Puerto de destino	HOUSTON	HOUSTON	HOUSTON	SAVANNAH	HOUSTON	Sin Respuesta	HOUSTON	SAVANNAH	Sin Respuesta	Sin Respuesta
9. Interés en prueba inicial	SI	SI	SI	SI	SI	Sin Respuesta	SI	SI	Sin Respuesta	Sin Respuesta

Ilustración 7- RESULTADO ENCUESTA

Elaboración Propia – RESULTADO PREGUNTA 2 - FORMATO IDEAL

Ilustración 8- RESULTADO PREGUNTA 2 - TAMAÑO PRODUCTO



*Ilustración 9 - GRÁFICO RESULTADO PREGUNTA 2*

En el gráfico presentado, se analiza la distribución del Formato Ideal preferido por los clientes:

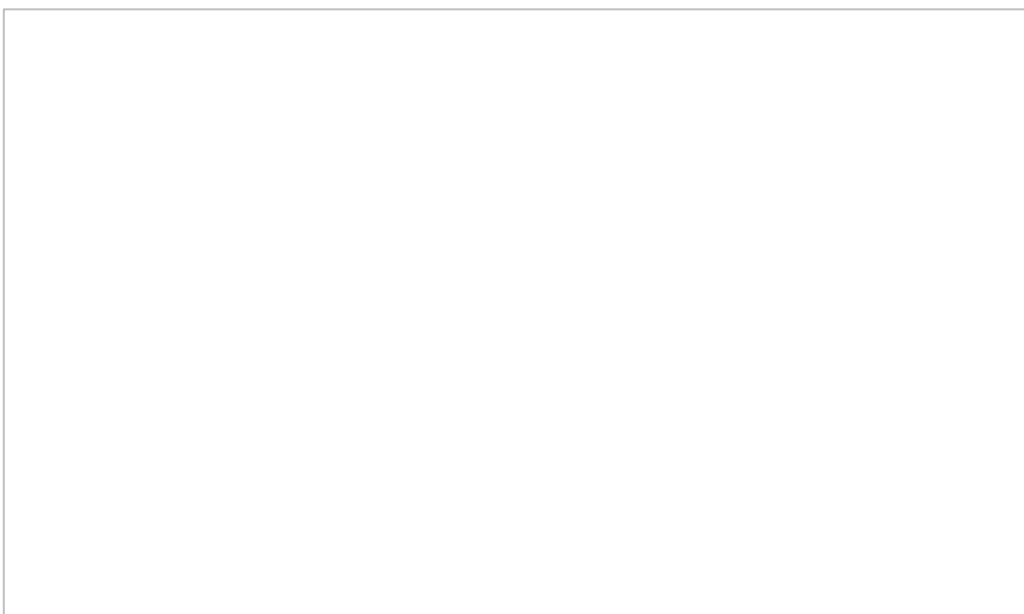
- 250gr: Es el formato más popular, con la mayor cantidad de respuestas indicando esta preferencia. Esto refleja una clara tendencia hacia empaques pequeños, probablemente enfocados en el mercado minorista.
- 250gr / 1x30 lb Bulk: Este formato también tiene relevancia, mostrando que algunas empresas necesitan tanto empaques pequeños como opciones a granel para distintos canales de distribución.



## Elaboración Propia – RESULTADO PREGUNTA 3 - FORMATO IDEAL

*Ilustración 10- RESULTADO PREGUNTA 3 - FORMATO IDEAL*

Elaboración Propia Tabla- GRAFICO RESULTADO PREGUNTA 3



*Ilustración 11- GRAFICO RESULTADO PREGUNTA 3*

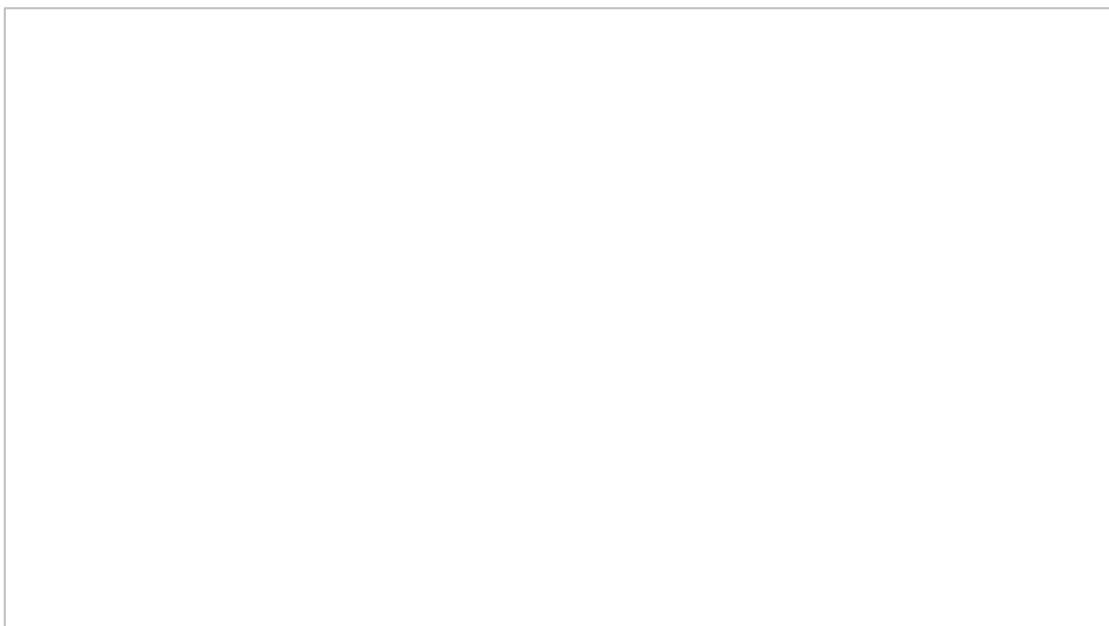
Existe una tendencia clara hacia el uso de empaques biodegradables, especialmente en tonos de gris y verde, lo que podría vincularse con iniciativas de sostenibilidad. Sin embargo, la falta de respuesta en varios casos podría indicar la necesidad de mayor claridad o seguimiento en la consulta de requisitos.



## Elaboración Propia – RESULTADO PREGUNTA 4 – PRECIO ACEPTABLE

*Ilustración 12- RESULTADO PREGUNTA 4 – PRECIO ACEPTABLE*

Elaboración Propia Tabla- GRAFICO RESULTADO PREGUNTA 4



*Ilustración 13- GRAFICO RESULTADO PREGUNTA 4*

El análisis de la encuesta demuestra una alineación clara entre las preferencias de los clientes y las características del producto propuesto. La estrategia comercial debe enfocarse en:

- Ofrecer empaques de tipo retail (250 gramos) como estándar principal.
- Mantener precios competitivos en el rango de \$3.5 a \$4 USD por kilogramo.
- Garantizar certificaciones clave como USDA Organic y Non-GMO.
- Establecer procesos logísticos eficientes hacia puertos como Houston y Savannah.
- Explorar acuerdos de prueba inicial para fortalecer relaciones comerciales.



## 5. CAPITULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

### 5.1. OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

El propósito fundamental de la estrategia de marketing consiste en establecer a Frutícola Olmué como la empresa líder en el sector de arvejas congeladas orgánicas en Estados Unidos, atendiendo las preferencias de los consumidores mediante un enfoque que prioriza la calidad certificada, la sostenibilidad y la competitividad en precios. Este objetivo responde a la necesidad de diversificar el portafolio de productos y satisfacer la creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles en un mercado estratégico para Frutícola como Estados Unidos.

Adicionalmente, se pretende fortalecer la presencia de la marca en el segmento orgánico, consolidando vínculos con distribuidores clave, fomentando la lealtad entre los consumidores y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental a través de prácticas responsables a lo largo de toda la cadena de valor.

### 5.2. DEFINICIÓN DEL TARGET / SEGMENTO OBJETIVO

La definición del target ya está definida por el segmento de clientes de Frutícola Olmué.

Segmentación Geográfica:

- Mercado principal: Estados Unidos.

Segmentación Demográfica:

- Distribuidores mayoristas de alimentos orgánicos y sostenibles.
- Supermercados y cadenas minoristas con líneas activas de productos congelados y orgánicos.
- Plataformas de e-commerce especializadas en productos saludables y sostenibles.
- Tamaño del cliente: Empresas medianas y grandes con capacidad de manejar altos volúmenes de producto



#### Segmentación Psicográfica:

- Frecuencia de compra: Clientes que realizan pedidos recurrentes de productos congelados en volúmenes altos.
- Preferencias: Interés en productos con certificaciones reconocidas (USDA Organic, Non-GMO, Rainforest Alliance).
- Comportamiento de compra: Clientes que valoran relaciones comerciales a largo plazo, soporte técnico personalizado y precios competitivos



### 5.3. DEFINICIÓN DE LAS METAS DE LA ESTRATEGIA

#### 5.3.1. Metas Generales:

- 5.3.1.1. Alcanzar una cuota de mercado del 5% en el segmento de arvejas congeladas orgánicas en los primeros 5 años de Funcionamiento de la nueva línea.
- 5.3.1.2. Generar ventas de 1.000 toneladas durante el primer año de funcionamiento en el mercado estadounidense, asegurando un margen de contribución positivo.
- 5.3.1.3. Fortalecer la reputación de Frutícola Olmué como un proveedor confiable y sostenible de productos congelados orgánicos.

#### 5.3.2. Metas Específicas (Tácticas):

- 5.3.2.1. Anualmente participar en 4 ferias internacionales enfocadas en el mercado de alimentos orgánicos, sostenibles y congelados:
- 5.3.2.2. Establecer acuerdos comerciales con al menos 3 distribuidores grandes en los primeros seis desde el lanzamiento de la nueva línea de arvejas congeladas.
- 5.3.2.3. Incrementar la fidelidad del cliente en un 30% mediante estrategias de soporte personalizado, descuentos y programas de recompensa. Este 30% se debe alcanzar al cabo de los primeros 24 meses de funcionamiento.
- 5.3.2.4. Implementar los primeros 12 meses de funcionamiento un sistema robusto de retroalimentación con clientes para capturar áreas de mejora y optimizar el servicio postventa, este sistema se debe mantener de forma constante.

#### 5.3.3. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):

Ventas mensuales promedio: Alcanzar al menos 85 toneladas por mes.

Incremento en reconocimiento de marca: Medido mediante encuestas digitales en clientes definidos.

Nivel de satisfacción del cliente: Superar el 90% en encuestas postventa.

Retorno de Inversión (ROI): Lograr un ROI positivo en todas las campañas de marketing dentro del primer año



#### 5.4. PLAN DE MARKETING CON INDICADORES:

5.4.1. Producto: Estrategia de desarrollo de nuevas líneas de productos y estrategia en función de la estacionalidad:.

Ajustar la producción según estacionalidad

- Indicador: Variación en el volumen de producción entre temporadas altas y bajas.
- Meta: Incrementar la producción en temporadas altas al menos un 30% respecto a las bajas.

Introducir versiones en empaques más pequeños:

- Indicador: Porcentaje de ventas atribuido a empaques individuales.
- Meta: 20% de las ventas en el primer año provenientes de este formato.

5.4.2. Precio: iniciar con Precios de Penetración de Mercado y Seguir con Precios Medios.

- Estrategias de precios de penetración agresivos:
- Indicador: Margen bruto promedio durante los tres primeros meses.
- Meta: Mantener un margen bruto superior al 15% durante esta fase.
- Programas de precios escalonados:
- Indicador: Cantidad de clientes B2B que adoptan programas de descuentos progresivos.
- Meta: 50% de los clientes clave participando en estos programas.
- Ajuste gradual de precios:
- Indicador: Incremento porcentual de precios respecto al valor inicial
- Meta: Alcanzar precios medios del mercado en un plazo de 12 meses.

5.4.3. Plaza: Sin estrategia de plaza, ya está definida.



#### 5.4.4. Promoción: Estrategia de Push:

Lanzar una campaña de introducción:

- Indicador: Cantidad de Mail e Información enviada a los clientes Estratégicos. (impresiones y clics).
- Meta: 1.000 impresiones en los primeros tres meses.

Crear contenido multimedia:

- Indicador: Cantidad de interacciones en publicaciones multimedia.
- Meta: 10% de interacciones promedio en cada contenido.

#### 5.4.5. Posicionamiento (Evidencia Física): Basado en la Calidad y el Precio.

- Exhibición Premium, asegurar que todos los puntos de venta y exhibidores reflejen la calidad premium del producto mediante materiales promocionales alineados con el posicionamiento.
- Indicador: Porcentaje de puntos de venta equipados con materiales promocionales
- Meta: Instalar materiales promocionales en al menos el 80% de los puntos de venta en los primeros seis meses.

5.4.6. Personas: Sin estrategia de personas, ya está definida.

5.4.7. Procesos: Sin estrategia de Procesos, ya está definida



## 5.5. PROPUESTA DE MARKETING

5.5.1. Participar en 4 ferias internacionales enfocadas en el mercado de alimentos orgánicos, sostenibles y congelados:

### 5.5.1.1. Natural Products Expo West

- Ubicación: Anaheim, California.
- Foco: Productos orgánicos, naturales y sostenibles.
- Ideal para: Conectar con nuevos compradores de supermercados, distribuidores y plataformas de e-commerce.
- Costo de Stand 100 m2: USD 5.000
- Servicios Adicionales : USD 3.000

### 5.5.1.2. Fancy Food Show

- Ubicación: Nueva York (Verano) y Las Vegas (Invierno).
- Foco: Innovación en alimentos premium y especialidades.
- Ideal para: Mostrar la calidad y sostenibilidad del producto.
- Costo de Stand 100 m2: USD 6.000
- Servicios Adicionales : USD 3.500

### 5.5.1.3. Frozen Food Convention (AFFI-CON)

- Ubicación: San Diego, California.
- Foco: Productos congelados.
- Ideal para: Conectar con distribuidores especializados en congelados.
- Costo de Stand 100 m2: USD 6.000
- Servicios Adicionales: USD 3.000

### 5.5.1.4. Plant Based World Expo

- Ubicación: Nueva York.
- Foco: Productos basados en plantas, sostenibles y saludables.
- Ideal para: Reforzar el posicionamiento como producto vegetal y orgánico.
- Costo de Stand 100 m2: USD 5.000
- Servicios Adicionales : USD 3.500



5.5.2. Establecer acuerdos comerciales con al menos 3 distribuidores grandes en los primeros seis meses.

5.5.2.1. Identificación de potenciales distribuidores clave:

- Realizar un análisis de nuestros clientes para identificar distribuidores relevantes, como Whole Foods, Costco y Kroger.
- Priorizar aquellos con experiencia en productos orgánicos y sostenibles.
- Costo de la Acción: USD 0

5.5.2.2. Propuestas comerciales personalizadas:

- Diseñar presentaciones detalladas sobre las ventajas competitivas del producto (certificaciones, trazabilidad y sostenibilidad).
- Ofrecer paquetes iniciales con precios promocionales y descuentos por volumen para incentivar la incorporación del producto.
- Costo de la Acción: USD 0

5.5.2.3. Demostraciones del producto:

- Realizar pruebas de producto en instalaciones de los distribuidores potenciales para demostrar la calidad y ventajas del producto.
- Ofrecer degustaciones para compradores y gerentes de las cadenas seleccionadas.
- Costo de la Acción: USD 4.000 (Pasajes USD 1.000+ Hotel USD 2.000+Acción USD 1.000)

5.5.2.4. Material de soporte:

- Proveer catálogos digitales con descripciones detalladas de productos, certificaciones y beneficios para el distribuidor.
- Incluir datos de proyecciones de ventas y estudios de mercado que respalden la incorporación del producto.
- Costo de la Acción: USD 1.000



5.5.3. Incrementar la fidelidad del cliente en un 30% mediante estrategias de soporte personalizado, descuentos y programas de recompensas.

5.5.3.1. Soporte personalizado:

- Asignar un ejecutivo de cuenta exclusivo para los clientes más relevantes, ofreciendo atención inmediata y personalizada.
- Crear un canal directo de comunicación (correo electrónico, WhatsApp o línea telefónica) para atender consultas y solicitudes en tiempo real.
- Costo Acción: USD 500

5.5.3.2. Descuentos y promociones:

- Implementar descuentos progresivos según el volumen de compra, incentivando pedidos recurrentes.
- Introducir promociones estacionales alineadas con la demanda (ej.: descuentos especiales durante primavera y verano).
- Financiar campañas de marketing conjunto que promocionen el producto en los canales del distribuidor
- Demostraciones en puntos de venta, apoyar con recursos para la instalación de degustaciones y promociones en las tiendas del distribuidor
- Costo Acción: USD 10.000

5.5.3.3. Capacitaciones:

- Ofrecer capacitaciones gratuitas sobre el manejo y venta de productos orgánicos, agregando valor a la relación comercial.
- Asistencia técnica postventa, asignar un ejecutivo de cuenta para resolver dudas y garantizar la satisfacción del distribuidor.
- Costo Acción: USD 24.000 anuales (RRHH)



5.5.4. Implementar un sistema robusto de retroalimentación con clientes para capturar áreas de mejora y optimizar el servicio postventa:

5.5.4.1. Encuestas de satisfacción:

- Diseñar encuestas digitales breves que midan la experiencia del cliente en áreas clave: calidad del producto, tiempos de entrega y atención comercial.
- Enviar encuestas después de cada pedido importante o cada trimestre.

5.5.4.2. Reuniones periódicas:

- Organizar reuniones virtuales o presenciales con clientes principales cada trimestre para discutir desafíos, expectativas y nuevas oportunidades.

5.5.4.3. Informes de mejora:

- Generar reportes trimestrales con las principales áreas de mejora identificadas y las acciones correctivas tomadas



## 6. CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. MAPA DE PROCESOS

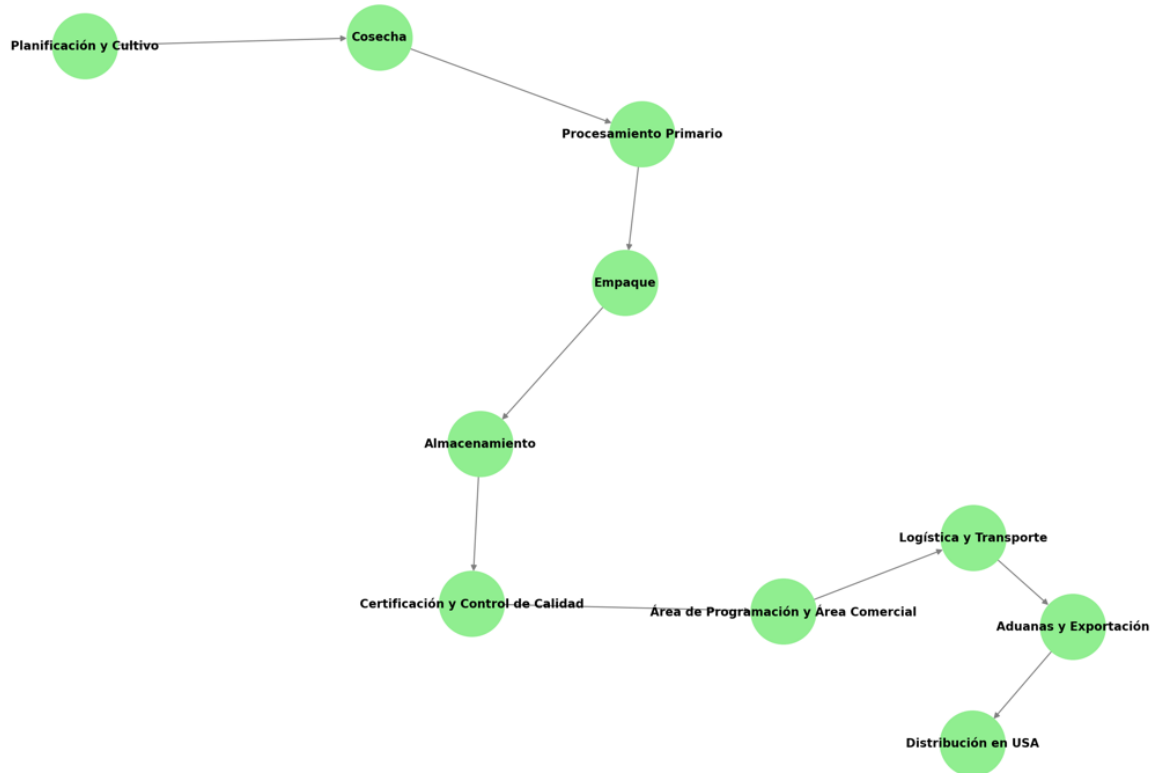


Ilustración 14- MAPA DE PROCESOS

### 6.2. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

#### 6.2.4. Planificación Inicial

##### 6.2.4.1. Objetivos Generales:

- Optimizar la eficiencia operativa: Asegurar que todos los procesos de producción, empaque, certificación y exportación se realicen de manera eficiente y sin contratiempos.



- Garantizar la seguridad alimentaria y el cumplimiento normativo: Implementar y mantener altos estándares de seguridad y calidad en la manipulación de las arvejas orgánicas.
- Mejorar la satisfacción de los distribuidores y socios comerciales: Aumentar la satisfacción de los distribuidores en EE.UU. mediante una comunicación efectiva, entregas a tiempo y un producto de alta calidad.

#### 6.2.4.2. Metas Específicas:

- Reducción de tiempos de procesamiento: Disminuir los tiempos de procesamiento y empaque en un 20% en los próximos 6 meses.
- Capacitación del personal: Asegurar que el 100% del personal de planta y supervisores reciba capacitación en estándares de calidad y certificación orgánica dentro del primer año.
- Implementación de tecnología: Digitalizar el 80% de los procesos administrativos y de control de calidad en los próximos 12 meses.

#### 6.2.4.3. Roles y Responsabilidades

- Gerente Comercial:
  - Mantener la comunicación con los clientes y recibir órdenes de compra.
  - Coordinar con el Gerente de Producción y Programación para validar la disponibilidad de producto y definir tiempos de producción.
- Gerente de Producción y Programación:
  - Evaluar la disponibilidad del producto y programar la producción en planta.
  - Definir la cantidad de contenedores que se despacharán semanalmente.
- Encargado de Calidad y Certificaciones:
  - Realizar auditorías internas periódicas.
  - Mantener actualizadas las certificaciones orgánicas (USDA Organic, Non-GMO).
- Coordinador de Producción:
  - Supervisar la producción, congelado y empaque.
  - Garantizar la eficiencia en los tiempos de proceso.



- Encargado de Logística:
  - Gestionar los envíos internacionales y coordinar con transportistas.
  - Asegurar que los productos lleguen a EE.UU. dentro de los tiempos acordados.
- Departamento de Comercio Exterior (Comex):
  - Coordinar el movimiento logístico de los despachos y documentación aduanera.
- Supervisor de Almacén y Frío:
  - Controlar las condiciones de almacenamiento y temperatura del producto congelado.
  - Asegurar la disponibilidad y rotación del inventario durante todo el año.
- Agrónomo Especializado:
  - Garantizar prácticas de cultivo orgánico y supervisar la cosecha.

#### 6.2.4.4. Cronograma Anual:

Mes	Actividad Principal	Indicador (KPI)
Enero - Febrero	Planificación y Capacitación	% de Personal Capacitado (93%)
Marzo	Preparación y Cosecha Inicial	% de Arvejas Recolectadas (94%)
Abril- Mayo - Junio	Procesamiento Primario y Empaque	% de Producto Aprobado (90%)
Julio - Agosto	Auditorías y Control de Calidad	% de Cumplimiento de Normativas
Septiembre - Octubre	Exportación y Logística Internacional	Tiempo de Entrega (en días)
Noviembre - Diciembre	Evaluación y Ajustes del Proceso	% de Cumplimiento de Objetivos
Todo el Año	Almacenamiento para Exportación	% de Disponibilidad del Inventario

Tabla 3- CRONOGRAMA ANUAL DE OPERACIONES

El cronograma anual de Frutícola Olmué está estructurado de forma secuencial y orientada a la eficiencia, con actividades y KPI bien definidos en cada etapa del proceso.

- Durante enero y febrero, se prioriza la capacitación del personal, asegurando un 93% de preparación.



- En marzo, se lleva a cabo la recolección de arvejas con un indicador de recolección completa al 94%.
- Entre Abril y junio, el enfoque está en el procesamiento y empaque, con un 90% de producto aprobado como meta.
- Julio y agosto se centran en auditorías y control de calidad, midiendo el cumplimiento de normativas.
- Septiembre y octubre abordan la exportación con el tiempo de entrega como KPI.
- Finalmente, noviembre y diciembre se dedican a la evaluación del proceso, mientras que el almacenamiento para exportación es continuo durante todo el año, con un KPI de disponibilidad del inventario.

#### 6.2.4.5. Departamento

##### Agrícola:

- Semillas orgánicas certificadas.
- Fertilizantes orgánicos.
- Equipos de cosecha y control de suelo.

##### Producción y Planta:

- Equipos de lavado y procesamiento.
- Maquinaria de congelado rápido.
- Material de empaque biodegradable.

##### Calidad y Certificaciones:

- Kits de control microbiológico.
- Software de gestión de calidad.
- Certificaciones USDA y Non-GMO.

##### Logística:

- Vehículos refrigerados.
- Contratos con transportistas especializados.



Área Comercial:

- Material promocional.
- Herramientas de análisis de mercado.

Síntesis: Estas actividades de implementación permitirán a Frutícola Olmué fortalecer su competitividad en el mercado estadounidense, asegurar la calidad de las arvejas congeladas orgánicas y garantizar un proceso de exportación eficiente y normativamente adecuado.

### 6.3. PRESUPUESTO DE OPERACIONES FRUTICOLA OLMUE

Objetivo: Estimar los costos operativos anuales necesarios para la producción y exportación de arvejas congeladas orgánicas, asegurando rentabilidad y eficiencia.

Mes	Actividad Principal	Indicador (KPI)	Costo Estimado CLP
Enero - Febrero	Planificación y Capacitación	% de Personal Capacitado (93%)	\$ 3.000.000
Marzo	Preparación para la Cosecha Inicial	% de Arvejas Recolectadas (94%)	\$ 2.500.000
Abril- Mayo - Junio	Procesamiento Primario y Empaque	% de Producto Aprobado (90%)	\$ 6.000.000
Julio - Agosto	Auditorías y Control de Calidad	% de Cumplimiento de Normativas	\$ 3.000.000
Septiembre - Octubre	Cotización- Exportación y Logística Internacional	Tiempo de Entrega (en días)	\$ 2.000.000
Noviembre - Diciembre	Evaluación y Ajustes del Proceso	% de Cumplimiento de Objetivos	\$ 2.500.000
Todo el Año	Almacenamiento para Exportación	% de Disponibilidad del Inventario	\$ 1.000.000
			\$ 20.000.000

Tabla 4- PRESUPUESTO DE OPERACIONES



El cronograma anual presentado para el proyecto de exportación de arvejas congeladas orgánicas a Estados Unidos refleja una planificación estratégica bien definida, con una asignación de recursos financieros proporcional a la importancia y complejidad de cada fase. La distribución del presupuesto total de 20 millones de CLP asegura que las etapas críticas, como el procesamiento primario, empaque y auditorías de calidad, reciban una mayor inversión, lo que es clave para garantizar un producto de alta calidad y el cumplimiento de normativas internacionales.



## 7. CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

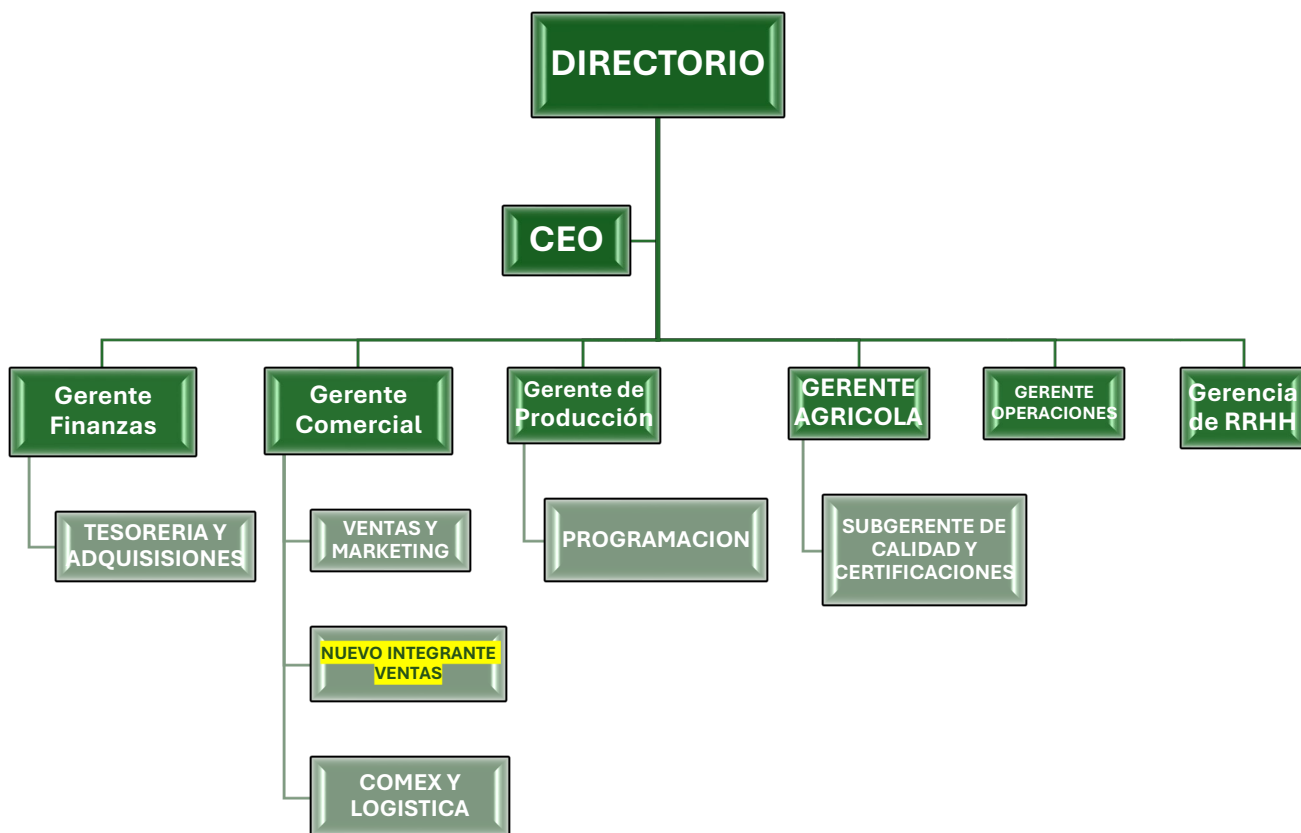


Ilustración 15- ORGANIGRAMA FRUTÍCOLA OLMUÉ

Se observa en amarillo el nuevo integrante Ventas bajo el área de Ventas y Marketing. Esto indica la necesidad de un nuevo profesional especializado en ventas para apoyar el proyecto de exportación de arvejas congeladas orgánicas a Estados Unidos.



## 7.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

**Nombre o Razón Social :** FRUTICOLA OLMUE SPA  
**RUT Contribuyente :** 76078112-6

Fecha de realización de la consulta: 08-01-2025 16:19 hrs  
 Contribuyente presenta Inicio de Actividades: SI  
 Fecha de Inicio de Actividades: 20-11-2009  
 Contribuyente autorizado para declarar y pagar sus impuestos en moneda extranjera: NO  
 Contribuyente es Empresa de Menor Tamaño (según Ley N°20.416) \*: NO

(\* Las empresas de menor tamaño, según la Ley N° 20.416 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se clasifican en función de sus ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro en el último año calendario, en micro empresas (hasta 2.400 UF); pequeñas empresas (desde 2.401 y 25.000 UF); y medianas empresas (desde 25.001 y 100.000 UF).

### Actividades Económicas vigentes:

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA	Fecha
ELABORACION Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS	103000	Primera	Si	30-11-2017
CORRETAJE AL POR MAYOR DE PRODUCTOS AGRICOLAS	461001	Primera	Si	25-09-2015
VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS Y VERDURAS	463011	Primera	Si	25-09-2015
EXPLOTACION DE FRIGORIFICOS PARA ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO	521001	Primera	Si	30-11-2017
OTROS SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO N.C.P.	521009	Primera	Si	30-11-2017
ALQUILER DE BIENES INMUEBLES AMOBLADOS O CON EQUIPOS Y MAQUINARIAS	681011	Primera	Si	20-11-2009
ACTIVIDADES DE ENVASADO Y EMPAQUETADO	829200	Primera	Si	30-11-2017

Se recuerda que los siguientes documentos deben ser emitidos exclusivamente en **Formato Electrónico**:

Factura (F), Factura No Afecta o Exenta (FE), Factura de Compra (FC), Liquidación Factura (LF), Nota de Crédito (NC), Nota de Débito (ND), Factura de Exportación (FEX), Nota de Crédito de Exportación (NCEX), Nota de Débito de Exportación (NDEX), Guía de Despacho (GD), Boletas de Ventas y Servicios (TW35) y Boletas de Ventas y Servicios No Afecta o Exenta (TW38)

El Contribuyente consultado presenta autorización a emitir en formato no electrónico los siguientes documentos, en el periodo establecido en recuadro a continuación:		
Desde	Hasta	Documentos autorizados en formato no electrónico
26-01-2017	26-01-2018	CONTRIBUYENTE PRORROGADO POR CATASTROFE INCENDIO ENERO 2017

*Ilustración 16- ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA*

*Fuente <https://homer.sii.cl/>*

## 7.3. PERFILES DE CARGO

### 7.3.1. CEO (director ejecutivo)

Funciones:

- Definir y supervisar la estrategia general de la empresa.
- Toma de decisiones clave en coordinación con el Directorio.
- Supervisión global de todas las áreas gerenciales.



#### Competencias:

- Liderazgo estratégico.
- Gestión de equipos multidisciplinares.
- Toma de decisiones bajo presión.

#### 7.3.2. Gerente de Finanzas

##### Funciones:

- Supervisar la gestión financiera de la empresa.
- Controlar presupuestos, tesorería y adquisiciones.
- Evaluar riesgos financieros y proponer estrategias de mitigación.

#### 7.3.3. Tesorería y Adquisiciones (Subárea de Finanzas)

##### Funciones:

- Manejar el flujo de caja y las cuentas por pagar.
- Realizar la planificación y control de adquisiciones.

#### 7.3.4. Gerente Comercial

##### Funciones:

- Desarrollar estrategias comerciales y planes de venta.
- Mantener relaciones con clientes y distribuidores.
- Supervisar las áreas de ventas, marketing y logística.

#### 7.3.5. Ventas y Marketing (Subárea Comercial)

##### Funciones:

- Elaborar campañas de marketing y promoción.
- Monitorear tendencias del mercado y adaptar las estrategias.

#### 7.3.6. Comex y Logística (Subárea Comercial)

##### Funciones:

- Coordinar la exportación e importación de productos.
- Garantizar la logística de despacho eficiente.

#### 7.3.7. Gerente de Producción

##### Funciones:



- Supervisar los procesos productivos.
- Garantizar la eficiencia y calidad en la producción.
- Coordinar con los departamentos de calidad y certificación.

#### 7.3.8. Programación (Subárea de Producción)

Funciones:

- Definir la planificación diaria de producción.
- Garantizar la disponibilidad de insumos y personal.

#### 7.3.9. Gerente Agrícola

Funciones:

- Supervisar las actividades agrícolas y de cultivo.
- Garantizar el cumplimiento de prácticas sostenibles y orgánicas.

#### 7.3.10. Subgerente de Calidad y Certificaciones (Subárea Agrícola)

- Funciones:
- Asegurar el cumplimiento de las normas de calidad y certificación (USDA Organic, Non-GMO).
- Coordinar auditorías internas y externas.

#### 7.3.11. Gerente de Operaciones

Funciones:

- Supervisar la eficiencia operativa de la planta.
- Garantizar la disponibilidad de recursos y equipos.

#### 7.3.12. Gerente de RRHH (Recursos Humanos)

Funciones:

- Gestión del personal y desarrollo organizacional.
- Implementación de programas de capacitación.
- Garantizar un entorno de trabajo seguro y positivo.



## 7.4. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

### 7.4.1. Política de Reclutamiento y Selección:

- Proceso de selección basado en la igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Contratación transparente y objetiva, considerando competencias y experiencia.
- Priorización de la contratación local para fomentar el desarrollo comunitario.

### 7.4.2. Política de Capacitación y Desarrollo:

- Programas de formación continua para el desarrollo de competencias técnicas y blandas.
- Promoción de la capacitación en temas de sostenibilidad, seguridad y buenas prácticas agrícolas.
- Apoyo a la formación de líderes y planes de carrera interna.

### 7.4.3. Política de Salud y Seguridad Ocupacional:

- Implementación de protocolos de seguridad alineados con normativas chilenas (Ley 16.744).
- Capacitación periódica sobre el uso seguro de maquinaria y productos químicos.
- Evaluación constante de riesgos laborales y medidas de mitigación.

### 7.4.4. Política de Bienestar y Clima Laboral:

- Fomento de un ambiente de trabajo respetuoso, inclusivo y colaborativo.
- Programas de bienestar como actividades recreativas, deportivas y de salud mental.
- Atención a la conciliación entre la vida laboral y personal.

### 7.4.5. Política de Diversidad e Inclusión:

- Promoción activa de la diversidad de género, etnia, religión y edad.
- Eliminación de cualquier forma de discriminación o acoso.
- Implementación de canales de denuncia confidenciales y protocolos de actuación.



#### 7.4.6. Política de Evaluación del Desempeño y Reconocimiento:

- Evaluaciones periódicas del desempeño con retroalimentación constructiva.
- Sistema de incentivos y bonos por cumplimiento de metas y desempeño destacado.
- Reconocimiento a la antigüedad y compromiso con la empresa.

#### 7.4.7. Política de Relación con Sindicatos y Derechos Laborales:

- Respeto a la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Diálogo abierto y permanente con representantes sindicales.
- Cumplimiento de normativas laborales chilenas y convenios internacionales.

#### 7.4.8. Política de Ética y Conducta Profesional:

- Código de Ética claro y accesible para todos los colaboradores.
- Formación en valores éticos, responsabilidad y respeto en el entorno laboral.
- Procedimientos para la gestión de conflictos éticos.



## 7.5. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

Área	Concepto	Costo Estimado (CLP)
Ventas	Nueva contratación Sueldos de Personal Fijo	\$60.000.000
		\$60.000.000

**Total Presupuesto Recursos Humanos: \$\$60.000.000**

*Tabla 5 - PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS*

### 7.5.1. Justificación del Presupuesto:

#### 7.5.1.1. Enfoque en la Expansión Comercial:

- La nueva contratación permitirá una gestión más eficiente de los distribuidores en EE.UU., facilitando la identificación de nuevas oportunidades de negocio y la fidelización de clientes actuales.

#### 7.5.1.2. Especialización en Exportación:

- El profesional contratado se centrará en la coordinación de procesos de exportación, cumplimiento normativo y negociación con los distribuidores, aspectos clave para mantener la calidad y competitividad del producto.

#### 7.5.1.3. Cubrimiento de Costos Anuales:

- El monto presupuestado cubre los sueldos y beneficios del nuevo integrante durante un año completo, asegurando estabilidad y continuidad en la gestión comercial.

#### 7.5.1.4. Impacto en los Resultados:

- Se espera que esta incorporación contribuya directamente al incremento en las ventas, consolidación de alianzas estratégicas y mejor posicionamiento de la marca en el sector de alimentos orgánicos en EE.UU.



## **8. CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO**

### **8.1. OBJETIVOS FINANCIEROS**

- 8.1.1. Incrementar el flujo neto de caja: Asegurar que la operación sea rentable, con una meta de \$50 millones en flujo de caja acumulado para el tercer año.
- 8.1.2. Optimizar el uso del capital: Mantener los costos variables en un rango del 80% al 85% del ingreso neto.
- 8.1.3. Lograr un retorno de inversión (ROI) atractivo: Alcanzar un VAN positivo superior a \$99 millones y una TIR del 20%.
- 8.1.4. Reducir el período de recuperación (Payback): Establecer un payback en menos de 5 años.

### **8.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS**

*Ilustración 17- PROYECCIÓN DE INGRESOS*



8.2.1. Ingresos proyectados: Aumentar los ingresos desde \$916.6 millones en el primer año a \$2.47 mil millones en el quinto año, con un crecimiento promedio anual del 29%.

8.2.2. Demanda: Estimación basada en la venta de 10 toneladas mensuales el primer año, incrementándose a 14 toneladas para el quinto año.

### 8.3. COSTOS FIJOS

	<b>COSTOS</b>	<b>VALOR</b>
1	LUZ	\$10.000.000
2	ARRIENDO	\$20.000.000
3	GAS	\$5.000.000
4	INTERNET	\$1.000.000
5	SERVICIO DE LIMPIEZA	\$5.000.000
6	AGUA	\$15.000.000

<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$56.000.000</b>
---------------------------	---------------------

Tabla 6 - COSTOS FIJOS

Los costos fijos asociados al proyecto corresponden a la mantención de las oficinas donde trabaja el personal administrativo y la gerencia de Frutícola Olmué, estos gastos se prorratan al producto según la participación de ventas que se proyecta en los próximos 5 años de funcionamiento.

#### 8.3.1. Prorrato Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Total Frutícola Olmué	40.000.000.000	41.600.000.000	43.264.000.000	44.994.560.000	46.794.342.400
Venta Nuevo Producto	916.608.000	1.339.107.000	1.833.216.000	2.327.325.000	2.470.545.000
Nuevo Ingreso	40.916.608.000	42.939.107.000	45.097.216.000	47.321.885.000	49.264.887.400
<b>Participación Arvejas</b>	<b>2,24%</b>	<b>3,12%</b>	<b>4,07%</b>	<b>4,92%</b>	<b>5,01%</b>

Tabla 7- PRORRATEO ANUAL



Para realizar este prorrateo se tomó como año base de ingresos de Frutícola Olmué el año 2023, proyectando un crecimiento del 4% anual en sus ingresos.

#### 8.3.2. Costos Fijos asignados al proyecto

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	15.054.048	20.957.117	27.317.011	33.049.453	33.699.585

*Tabla 8-COSTOS FIJOS ASIGNADOS AL PROYECTO*

#### 8.4. CAPITAL DE TRABAJO

Requerimiento inicial: \$47.7 millones, incluyendo \$40 millones para el Plan Operativo de Puesta en Marcha.

El capital de trabajo se calculó con el método de déficit máximo acumulado, este método nos permite identificar el peor escenario de flujo de caja acumulado, asegurando que tengamos suficiente liquidez para mantener la operación.

*Ilustración 18- GRAFICO MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO*

*Elaboración Propia*



El déficit acumulado alcanza su valor máximo en el segundo mes de operación del proyecto, y se estimó que esta cifra de \$47 millones representa el capital de trabajo requerido para su funcionamiento.

## 8.5. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Tabla 9 - DEPRECIACIÓN

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII			
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinas IQF Adicionales (1)	120.000.000	3	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Instalación Sistémica y Eléctrica Maquina IQF	15.000.000	3	5.000.000	5.000.000	5.000.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>135.000.000</b>	<b>Depreciación</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>

*Elaboración propia*

Total inversión: \$135 millones, de los cuales \$120 millones corresponden a maquinaria IQF y \$15 millones a instalaciones eléctricas.

Método: Depreciación lineal durante 3 años, con un cargo anual de \$45 millones.



## 8.6. FLUJO PROYECCIÓN PURO, VAN, TIR PAYBACK

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$916.608.000	\$1.339.107.000	\$1.833.216.000	\$2.327.325.000	\$2.470.545.000
COSTOS		-\$746.380.800	-\$1.090.415.700	-\$1.492.761.600	-\$1.895.107.500	-\$2.011.729.500
<b>MARGEN COMERCIAL</b>		\$170.227.200	\$248.691.300	\$340.454.400	\$432.217.500	\$458.815.500
COSTOS FIJO		-\$15.054.048	-\$20.957.117	-\$27.317.011	-\$33.049.453	-\$33.699.585
RRHH		-\$106.190.309	-\$122.000.959	-\$139.035.157	-\$154.388.802	-\$156.130.100
MKT		-\$84.500.000	-\$54.500.000	-\$54.500.000	-\$54.500.000	-\$54.500.000
OTROS COSTOS		-\$40.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
DEPRECIACION		-\$45.000.000	-\$45.000.000	-\$45.000.000	\$0	\$0
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>-\$290.744.357</b>	<b>-\$242.458.076</b>	<b>-\$265.852.169</b>	<b>-\$241.938.254</b>	<b>-\$244.329.685</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>-\$120.517.157</b>	<b>\$6.233.224</b>	<b>\$74.602.231</b>	<b>\$190.279.246</b>	<b>\$214.485.815</b>
PERDIDA ARRASTRE			-\$120.517.157	-\$114.283.933	-\$39.681.702	\$0
<b>BASE TRIBUTARIA</b>		<b>-\$120.517.157</b>	<b>-\$114.283.933</b>	<b>-\$39.681.702</b>	<b>\$150.597.544</b>	<b>\$214.485.815</b>
IMPUESTO 25%		\$0	\$0	\$0	\$37.649.386	\$53.621.454
<b>MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>-\$120.517.157</b>	<b>-\$114.283.933</b>	<b>-\$39.681.702</b>	<b>\$112.948.158</b>	<b>\$160.864.361</b>
DEPRECIACION		\$45.000.000	\$45.000.000	\$45.000.000	\$0	\$0
PERDIDA ARRASTRE		\$0	\$120.517.157	\$114.283.933	\$39.681.702	\$0
INVERSION	-\$135.000.000					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$47.741.726					\$47.741.726
<b>TOTAL FLUJO</b>	<b>-\$182.741.726</b>	<b>-\$75.517.157</b>	<b>\$51.233.224</b>	<b>\$119.602.231</b>	<b>\$152.629.860</b>	<b>\$160.864.361</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-\$182.741.726</b>	<b>-\$258.258.883</b>	<b>-\$207.025.659</b>	<b>-\$87.423.428</b>	<b>\$65.206.432</b>	<b>\$226.070.793</b>

8.6.1. **VAN:** \$99.2 millones, superando el umbral de rentabilidad.

8.6.2. **TIR:** 20%, significativamente mayor a la tasa de descuento estimada.

8.6.3. **Payback:** Recuperación en 4 años y 7 meses

Los resultados del flujo de caja proyectado respaldan la viabilidad del proyecto, evidenciando una tendencia positiva a partir del segundo año, con un flujo acumulado de \$226.070.793 al finalizar el quinto año. Este comportamiento indica la capacidad del negocio para generar la liquidez necesaria que permita cubrir los costos operativos y proporcionar valor a los inversionistas. Asimismo, la tendencia ascendente del flujo de caja



garantiza una estabilidad financiera a largo plazo, reduciendo riesgos y posicionando al proyecto como una inversión sostenible y atractiva. La fortaleza del flujo de caja complementa los indicadores clave de VAN, TIR y Payback, confirmando la solidez de la propuesta financiera.

- El Valor Actual Neto (VAN) de \$99,2 millones indica que el proyecto genera un valor añadido significativo que supera el costo de la inversión inicial, lo que respalda su viabilidad económica.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20% es notablemente superior a la tasa de descuento aplicada, lo que sugiere que el proyecto no solo es lucrativo, sino que también supera las expectativas de retorno para los inversores.
- Además, el período de recuperación de 4 años y 7 meses asegura un retorno relativamente ágil, disminuyendo el riesgo financiero asociado al capital invertido. Estos resultados refuerzan la propuesta y validan la estrategia implementada, mostrando un equilibrio adecuado entre ingresos, costos y flujos de efectivo

#### 8.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad evalúa cómo varían los resultados financieros del proyecto al modificar variables clave. En este caso, se examinaron tres escenarios:

pesimista, moderado y optimista. Las variables analizadas incluyen el precio de venta, la demanda y los costos variables.

- Escenario Pesimista: Se considera una reducción del 10% en el precio de venta, una disminución del 10% en la demanda proyectada y un aumento del 6% en los costos variables. Este escenario muestra un impacto negativo significativo en los indicadores financieros, con un VAN negativo y una TIR insuficiente para justificar la inversión.
- Escenario Moderado: Asume condiciones estables con proyecciones conservadoras, basado en precios de venta competitivos, una demanda constante y costos controlados. Este escenario alcanza un VAN positivo y una TIR del 20%, demostrando viabilidad económica bajo condiciones normales.
- Escenario Optimista: Considera un incremento del 10% en el precio de venta, un crecimiento del 10% en la demanda y una reducción del 7% en los costos variables.



- Este escenario mejora notablemente los resultados financieros, con un VAN significativamente alto y un Payback reducido a 3 años.

*Ilustración 19- TABLA ANALISIS DE SENSIBILIDAD*

Conclusión: La rentabilidad del proyecto es altamente sensible a cambios en el precio y la demanda. Por lo tanto, es clave implementar estrategias de diferenciación y gestión de costos para minimizar riesgos y maximizar oportunidades



## 9. CONCLUSIÓN

### 9.1. CONCLUSIÓN DEL MODELO CANVAS

El modelo Canvas de Frutícola Olmué resalta la solidez de su propuesta de valor:

- productos orgánicos de alta calidad, sostenibles y con trazabilidad garantizada.
- La estructura de alianzas con agricultores locales y el uso de tecnología avanzada como IQF fortalecen la eficiencia operativa.
- Los canales de distribución están bien definidos, enfocados en mercados de alto valor como Estados Unidos.

Sin embargo, para maximizar el potencial del modelo, es crucial:

1. Ampliar las relaciones estratégicas con distribuidores internacionales.
2. Mejorar la fidelización del cliente a través de programas de lealtad.
3. Implementar un monitoreo constante de costos para mantener competitividad en precios.

**Conclusión:** El modelo Canvas establece una base sólida para el crecimiento, y se realizarán ajustes estratégicos para responder a la alta competencia y las expectativas del mercado internacional.



## 9.2. CONCLUSIONES

El proyecto desarrollado presenta una propuesta integral que combina viabilidad financiera, sostenibilidad y estrategias de diferenciación competitiva, respondiendo a las exigencias de un mercado internacional altamente competitivo y orientado hacia el consumo responsable, donde se analizó la propuesta para frutícola Olmué de ampliar su portafolio de productos con Arvejas congeladas a USA. A continuación, se detallan las principales conclusiones del análisis realizado:

### 9.2.1. Viabilidad Financiera y Rentabilidad Sostenible

Uno de los pilares fundamentales del proyecto es su sólida base financiera. Los resultados obtenidos en el análisis financiero demuestran la viabilidad del modelo de negocio, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$99.2 millones, lo que indica que los flujos futuros generados por la operación exceden ampliamente la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20%, significativamente superior a la tasa de descuento estimada, refuerza la rentabilidad del proyecto. Adicionalmente, el período de recuperación de la inversión establecido en 4 años y 7 meses, refleja una recuperación acelerada de los recursos invertidos.

### 9.2.2. Potencial de Crecimiento en el Mercado Internacional

El mercado de Estados Unidos, especialmente en el ámbito de los productos orgánicos congelados, presenta una oportunidad considerable para Frutícola Olmué. Este sector, que se valora en miles de millones de dólares anualmente, ha mostrado un crecimiento sostenido gracias a la transformación en los hábitos de consumo hacia alimentos que son saludables, sostenibles y de alta calidad. Frutícola Olmué se propone crecer en su participación de mercado en un plazo de cinco años, un objetivo ambicioso pero factible a través de la implementación de estrategias de marketing y distribución efectivas. La participación en ferias internacionales como Natural Products Expo West y Fancy Food Show brinda una excelente oportunidad para establecer conexiones comerciales clave con distribuidores como Whole Foods, Costco y Kroger, que representan una parte significativa de las ventas de productos orgánicos en el país. Además, estas ferias permiten fortalecer la presencia de la marca en segmentos de alto valor, optimizando el impacto de las campañas promocionales y consolidando la imagen de Frutícola Olmué como un proveedor confiable y sostenible



### 9.2.3. Diferenciación Competitiva y Sostenibilidad

La propuesta de Frutícola Olmué se fundamenta en un enfoque integral de diferenciación, respaldado por certificaciones internacionales como USDA Organic, el uso de tecnología avanzada como el proceso IQF, y un firme compromiso con la sostenibilidad tanto ambiental como social. Estas características permiten que los productos de la empresa se posicionen como una opción premium en el mercado global. La diferenciación no solo añade valor para los consumidores finales, sino que también actúa como una barrera de entrada para nuevos competidores. El cumplimiento de estándares estrictos y la inversión en tecnologías de congelación de vanguardia limitan considerablemente la capacidad de nuevos participantes para ingresar al mercado, lo que refuerza la posición competitiva de Frutícola Olmué. En cuanto a sostenibilidad, el proyecto genera un impacto positivo en tres dimensiones: ambiental, social y económica. Desde la perspectiva ambiental, la empresa promueve prácticas agrícolas responsables, reduciendo el uso de insumos químicos y optimizando la utilización de recursos naturales. En el ámbito social, la colaboración con agricultores locales impulsa la creación de empleo y el desarrollo de la economía regional, especialmente en la Región del Ñuble, donde la empresa tiene una presencia operativa significativa.

### 9.2.4. Conclusión Final: Una Propuesta Integral de Éxito

El proyecto implementado por Frutícola Olmué no solo atiende las exigencias de un mercado internacional en expansión, sino que también establece a la empresa como un referente en la exportación de productos orgánicos congelados. La fusión de una estrategia financiera robusta, un enfoque en la diferenciación y un firme compromiso con la sostenibilidad garantiza que la empresa logre sus metas de crecimiento y consolidación en el sector. En resumen, este proyecto resalta por su capacidad para generar valor económico, social y ambiental, sirviendo como un modelo de cómo las empresas pueden prosperar en mercados internacionales al adoptar un enfoque integral e innovador. Frutícola Olmué está lista para liderar la transformación en la industria de productos orgánicos congelados, evidenciando que es factible unir rentabilidad con responsabilidad social y ambiental.



## 10. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía

- UC, Centro de Estudios Internacionales. (Junio de 2023). *Centro de Estudios Internacionales UC*. Obtenido de CEIUC: <https://centroestudiosinternacionales.uc.cl/opinion/6043-lo-que-nos-recuerda-el-tlc-chile-eeuu>
- Centro de Estudios Internacionales UC. (Junio de 2023). *Centro de Estudios Internacionales UC*. Obtenido de CEIUC: <https://centroestudiosinternacionales.uc.cl/opinion/6043-lo-que-nos-recuerda-el-tlc-chile-eeuu>
- Pro Chile. (Septiembre de 2024). *Certificaciones de Alimentos Halal*. Obtenido de Prochile.gob: <https://www.prochile.gob.cl/convocatorias/detalle/certificaciones-de-alimentos-halal-org%C3%A1nicas-y-veganas>
- Políticas de Certificación Orgánica*. (s.f.). Obtenido de USDA.GOB: <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/organic>
- Produce Pay. (Agosto de 2022). *Panorama del Mercado de Productos Organicos en USA*. Obtenido de producepay.com: <https://producepay.com/es/el-blog/panorama-del-mercado-de-productos-organicos-en-estados-unidos/#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os%2C%20esta,Unidos%20importe%20m%C3%A1s%20productos%20org%C3%A1nicos>.
- Costa, R. (Septiembre de 2024). *Perspectiva Economica 2024*. Obtenido de Banco Central: <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/Perspectivas+Econ%C3%B3micas+2024-2026+-+Rosanna+Costa.pdf/06129d13-dc02-c6bd-ef86-1f09f3b92566?t=1727718777366>
- Banco Central. (Septiembre de 2024). *Perspectiva Economica 2024*. Obtenido de Banco Central: <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/Perspectivas+Econ%C3%B3micas+2024-2026+-+Rosanna+Costa.pdf/06129d13-dc02-c6bd-ef86-1f09f3b92566?t=1727718777366>
- Retail, A. (Enero de 2024). *Los Costos de Transporte Internacional*. Obtenido de America Retail: <https://america-retail.com/secciones/logistica/los-costos-de-transporte-internacional-un-desafio-creciente-para-el-comercio-exterior/>
- America Retail. (Enero de 2024). *Los Costos de Transporte Internacional un desafío Creciente*. Obtenido de America Retail: <https://america-retail.com/secciones/logistica/los-costos-de-transporte-internacional-un-desafio-creciente-para-el-comercio-exterior/>
- Mintel. (2024). *Global Food and drink Trends*. Obtenido de Mintel.com: <https://www.mintel.com/insights/food-and-drink/global-food-and-drink-trends/>
- Sedex. (2021). *Transparencia de la Cadena de Suministro y por que es Importante*. Obtenido de Sedex.com: <https://www.sedex.com/es/blog/que-es-la-transparencia-de-la-cadena-de-suministro-y-por-que-es-importante/>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (s.f.). *Guia Comercio JUsto*. Obtenido de Cepal.org: <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaComercioJusto/ABCCJ1.pdf>



- Airliquide. (s.f.). *Que es la Congelación IQF para alimentos Pequeños*. Obtenido de airliquide.com: <https://es.airliquide.com/soluciones/criogenia-alimentaria/que-es-la-congelacion-iqf#:~:text=Para%20los%20alimentos%20m%C3%A1s%20peque%C3%B1os&text=En%20efecto%2C%20las%20m%C3%A1quinas%20de,no%20se%20adhieren%20entre%20ellos>.
- The Food Tech. (Septiembre de 2024). *La Importancia de la Trazabilidad digital en la Cadena de Suministros Alimentaria*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/la-importancia-de-la-trazabilidad-digital-en-la-cadena-de-suministro-alimentaria/>
- Nexus Integra. (s.f.). *Beneficios de Contar con un Sistema de Automatización Industrial*. Obtenido de Nexus: <https://nexusintegra.io/es/10-beneficios-de-contar-con-un-sistema-de-automatizacion-industrial/>
- Procomer. (Enero de 2019). *Crece el Consumo de Productos Sostenibles en USA*. Obtenido de Procomer.com: [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/crece-el-consumo-de-productos-sostenibles-en-usa/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/crece-el-consumo-de-productos-sostenibles-en-usa/)
- EY. (Abril de 2022). *Why Biodiversity maybe more important to your business than you realize*. Obtenido de ey.com: [https://www.ey.com/es\\_cl/insights/assurance/why-biodiversity-may-be-more-important-to-your-business-than-you-realize](https://www.ey.com/es_cl/insights/assurance/why-biodiversity-may-be-more-important-to-your-business-than-you-realize)
- BBVA. (Noviembre de 2023). *Certificación USDA Garantía de Producto Orgánico en Estados Unidos*. Obtenido de bbva.com: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/certificacion-usda-garantia-de-producto-organico-en-estados-unidos/>
- Olmos, X. (Diciembre de 2017). *Sostenibilidad ambiental de las exportaciones agroalimentarias*. Obtenido de Cepal.org: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43288/S1700618\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43288/S1700618_es.pdf)
- Departamento de Agricultura de los EE.UU. (s.f.). *Reglas de Regulación Organicas*. Obtenido de ams.usda.com: <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/organic>
- Airliquide. (s.f.). *¿Que es la congelación IQF?* Obtenido de airliquide.com: <https://es.airliquide.com/soluciones/criogenia-alimentaria/que-es-la-congelacion-iqf>
- Asociación de Comercio Orgánico. (Mayo de 2021). *Las Ventas de Productos Orgánicos en Estados Unidos Alcanzan un nuevo Record*. Obtenido de globenewswire: <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/05/25/2235699/0/en/U-S-organic-sales-soar-to-new-high-of-nearly-62-billion-in-2020.html>
- Frutícola Olmué. (s.f.). *Reporte Sustentabilidad Frutícola*. Obtenido de olmue.com: <https://olmue.com/es/wp-content/uploads/2023/01/Reporte-Sustentabilidad-Fruticola.pdf>
- Informe de mercado de frutas y verduras orgánicas*. (2023). Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com>: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-fruits-vegetables-market-report>



## Autorización de publicación

### Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

#### A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

#### Firma de cada uno de los integrantes según opción

<b>Autorización total</b>	<b>Uso de embargo (x)</b> Indique período de tiempo de embargo  6 meses    1 año    2 años	<b>No autorizo</b>

Título	FRUTICOLA OLMUE SPA EXPORTACIÓN DE ARVEJAS ORGÁNICAS CONGELADAS A ESTADOS UNIDOS
Nombres del o los integrantes	Grin Lebu Rodríguez Carolina Vasquez Morales
Carrera o programa	Ingeniería Comercial
Profesor guía	Sergio Torrealba