



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE DIVERSIFICACIÓN PARA FINCA DE NOGALES:

“ALL NUTS S.A”

AUTOR:

CONSUELO REBOREDO GONZALEZ

N ° REGISTRO: 30116

reboredoconsuelo@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

MADDIO, GUSTAVO

MENDOZA-2022

RESUMEN TÉCNICO

Proyecto de diversificación de para finca de nogales “All Nuts S.A”: Productora y comercializadora de nueces de chandler.

Se presenta un Plan de Negocios para All Nuts S.A, el cual plantea los beneficios comerciales que puede asumir la empresa al formar alianzas estratégicas con productores de otros frutos secos, de forma tal, que entre los integrantes de la alianza puedan comercializar todo el mix de productos que ofrecen.

Gracias a la globalización, los hábitos de consumo saludables han cobrado especial importancia para la sociedad en los últimos años. Esta tendencia implica un crecimiento en la demanda de frutos secos a nivel global, y si bien la oferta también crece, su desarrollo lleva más tiempo. Bajo este contexto, resulta oportuno para All Nuts la conformación de alianzas estratégicas que le permitan lograr un crecimiento a través de la obtención de mejores beneficios comerciales, la disminución de costos, la diversificación de los riesgos y el aumento de la participación de mercado.

La metodología de la investigación que se llevará a cabo utiliza como herramienta principal conceptos teóricos extraídos de la bibliografía utilizada a lo largo de la carrera, así como también blogs especializados en las temáticas tratadas. Además, se considera información recopilada de las visitas por diferentes fincas y de entrevistas con los dueños o trabajadores de éstas.

Luego de desarrollar un plan de marketing, un plan operativo y un plan financiero, los resultados demuestran el proyecto es viable y rentable, y que trae mayores beneficios económicos para la empresa que el seguir operando individualmente.

Palabras clave: alianza estratégica, beneficios comerciales, oferta y demanda, rentabilidad, participación de mercado.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1	JUSTIFICACIÓN	6
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3	OBJETIVOS	7
1.4	HIPÓTESIS	8
1.5	PREGUNTAS DE FORMULACIÓN	8
1.6	ALCANCE	9
1.7	LÍMITES TEMPORALES	9
1.8	METODOLOGÍA	9
2.	PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	10
2.1	DEFINICIONES	10
2.1.1	ALIANZA ESTRATÉGICA	10
2.1.2	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	10
2.1.3	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	12
2.1.4	SINERGIA	13
2.1.5	NEGOCIOS B2B, B2C y C2C	13
2.1.6	LÍNEA/CARTERA DE PRODUCTOS	15
2.1.7	CLÚSTER	15
2.1.8	COMERCIO EXTERIOR	16
2.1.9	ECONOMÍAS DE ESCALA	18
2.1.10	ECONOMÍAS DE ALCANCE	18
2.1.11	INFLACIÓN ECONÓMICA	19
2.1.12	DIVERSIFICACIÓN	20
2.2	INTRODUCCIÓN ALL NUTS	22
2.2.1	CLIMA Y SUELO	22
2.2.2	VARIETADES DE NUECES – CHANDLER	22
2.2.3	CULTIVO DE LA NUEZ	24
2.2.4	RIEGO	26
2.2.5	PROCESO PRODUCTIVO NUEZ DE NOGAL	27
2.2.6	PLAGAS Y ENFERMEDADES DE NOGALES	29
2.3	OTROS PROCESOS PRODUCTIVOS	33

2.3.1	PROCESO PRODUCTIVO CIRUELAS DESECADAS	33
2.3.2	PROCESO PRODUCTIVO PASAS DE UVA	35
2.4	VARIETADES DE CIRUELAS Y PASAS DE UVA	36
2.4.1	VARIETADES DE CIRUELAS DESECADAS	36
2.4.2	VARIETADES PASAS DE UVA	37
2.5	CARACTERÍSTICAS ALIMENTICIAS DE LOS FRUTOS SECOS	38
2.6	PRODUCTOS NO ALIMENTICIOS CON BASE DE FRUTOS SECOS	38
2.7	CLÚSTER FRUTOS SECOS VALLE DE UCO	40
2.8	CLÚSTER VITIVINICOLA MENDOZA – SAN JUAN	42
2.9	MERCADO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE FRUTOS SECOS	43
2.9.1	PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN	43
2.9.2	CONSUMO E IMPORTACIONES.	46
2.10	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS EXPORTACIONES	48
2.11	INCOTERMS	50
2.12	DESARROLLO SUSTENTABLE	52
2.13	TENDENCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	53
3.	SEGUNDA PARTE: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	59
3.1	RESUMEN EJECUTIVO	59
3.2	LA IDEA DEL NEGOCIO	60
3.2.1	LA IDEA	60
3.2.2	BASES DEL NEGOCIO	63
3.2.3	PRINCIPALES PRODUCTOS Y GRADO DE DIFERENCIACIÓN	64
3.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	66
3.3.1	ANÁLISIS PEST	66
3.3.1.1	FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS	66
3.3.1.2	FACTORES SOCIALES	67
3.3.1.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	67
3.3.2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	67
3.3.2.1	CLIENTES	68
3.3.2.2	COMPETENCIA	69
3.3.2.3	NUEVOS INGRESANTES	69
3.3.2.4	PROVEEDORES	70
3.3.2.5	PRODUCTOS SUSTITUTOS	70

3.3.3	ANÁLISIS FODA	71
3.4	PLAN DE MARKETING	73
3.4.1	PRECIO	73
3.4.2	PRODUCTO	74
3.4.3	PLAZA	77
3.4.4	PROMOCIÓN	79
3.5	PLAN OPERATIVO	80
3.5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
3.5.2	INVERSIÓN NECESARIA	82
3.5.3	COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES	82
3.5.4	LOGÍSTICA INTERNA Y EXTERNA	84
3.6	PLAN FINANCIERO	86
3.6.1	CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	86
3.6.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	89
3.6.3	ANÁLISIS DEL FLUJO DE FONDOS: DECIDIR SI INVERTIR O NO	90
4.	CONCLUSIÓN	91
5.	BIBLIOGRAFÍA	93
5.1	PÁGINAS WEB CONSULTADAS:	94
5.1.1	Bibliografía marco teórico:	94
5.1.2	Bibliografía segunda parte:	96

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

All Nuts es un proyecto que comenzó en 2005 cuando siete agrónomos, conocidos por trabajar en el rubro vitivinícola, decidieron invertir en un terreno virgen de 50 hectáreas ubicado en Tunuyán, Valle de Uco. En el año 2006 se realizó la plantación del primer lote de nogales de nueces Chandler, la cual posee los mejores estándares de color y tamaño entre las variedades de nuez de nogal, y a partir de allí se han plantado tres lotes más en diferentes años.

Actualmente All Nuts, tiene una capacidad productiva de 220.000 kg al año y espera llegar a 250.000 kg cuando todos los árboles plantados terminen de crecer. Los productos que ofrece se dividen en nueces con cáscara y sin cáscara tipo mariposa light o mariposa extra light. Exporta el 70% de su producción a países como Dubái, Rusia y Bélgica y el restante 30% se destina al mercado interno.

El siguiente trabajo de investigación ha sido motivado por el deseo de aplicar los conocimientos obtenidos durante el cursado de la carrera a un negocio que forma parte de una actividad económica muy importante en Mendoza, por lo que resulta interesante realizar aportes que puedan ser realmente útiles para el crecimiento de All Nuts.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización y sus fenómenos consecuentes son hechos muy importantes que han afectado a la sociedad mundial en varios aspectos, entre ellos, a las tendencias que atraviesan al hombre en dos necesidades básicas: la alimentación y la salud. Con relación a esto, se produce en el mundo un notable incremento del consumo de todos los frutos secos vinculados a una alimentación sana y a recomendaciones de organizaciones de salud como alimentos a incorporar para el mejoramiento del sistema cardiovascular, además de otras propiedades nutraceuticas beneficiosas.

Es así, que la producción de frutos secos está inmersa en esta tendencia. Existe una brecha importante entre el consumo per-cápita de los países de mayor consumo y el resto, lo que indica un crecimiento en la demanda. La oferta también crece, pero su desarrollo lleva tiempo.

Argentina y puntualmente Mendoza, tiene condiciones comparativas y competitivas excelentes para la plantación de frutos secos si se desarrollan sus enormes potencialidades. Cada vez son más los pequeños productores que se deciden por invertir en esta actividad. En 2016 se formó el Clúster de Frutos Secos de Mendoza ubicado en el Valle de Uco. Está conformado por todos los participantes de la cadena productiva: productores, viveristas, injertadores, secaderos, comercializadores, proveedores de insumos agrícolas, proveedores de maquinarias y servicios de la producción de nuez, almendra, pistacho, castaña y avellana.

Con lo anteriormente expuesto, se puede pensar en todos los beneficios económicos y comerciales que puede obtener All Nuts al diversificar sus productos para atender a un mercado con gran potencial de crecimiento.

El siguiente trabajo de investigación desarrolla una propuesta de diversificación para All Nuts a través de alianzas con otros productores y comercializadores de frutos secos para así, generar sinergias entre los miembros, alcanzar economías de alcance, obtener una mayor participación de mercado, una disminución de los costos fijos y una diversificación del riesgo propio de dedicarse a una actividad dependiente del clima. Se evaluará la viabilidad de dicha propuesta realizando un análisis comercial, operativo y financiero.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general: El objetivo principal del trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocios que le permita a All Nuts aumentar su participación de mercado tanto interna como externa, lograr mayores beneficios comerciales y económicos y aumentar la rentabilidad sobre la inversión, para la cosecha del 2023.

Objetivos específicos:

- Definir con qué productos se llevará a cabo la diversificación, antes de julio del 2022.
- Identificar a los integrantes de las alianzas estratégicas para el mes de julio del 2022.
- Crear alianzas estratégicas con los productores de los frutos secos elegidos para el primer trimestre del 2023.

- Determinar las bases del negocio como visión, misión, valores.
- Desarrollar estrategias comerciales para la cartera de productos para el primer trimestre del 2023.
- Lograr economías de alcance que disminuyan los costos de logística y comerciales en un 20% para el segundo trimestre del 2023.
- Aumentar la participación de mercado interno en un 5% para finales del 2024.
- Aumentar la participación de mercado externo en un 4% en el primer trimestre del 2024.
- Disminuir y diversificar riesgos.
- Fijar una estructura organizacional de la empresa.
- Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto de un 20% dentro de los próximos tres años.

1.4 HIPÓTESIS

En un marco contextual como el actual, en el cual la demanda de frutos secos a nivel mundial indica un importante potencial de crecimiento de la industria, se presenta el supuesto de creación de una alianza estratégica entre productores de diferentes frutos secos, lo cual debería ser más rentable y brindar más posibilidades de desarrollo para las empresas que la conforman, que el operar independiente de cada una.

1.5 PREGUNTAS DE FORMULACIÓN

- ¿Cómo está compuesto el mercado internacional de frutos secos?
- ¿Cómo son las tendencias de esta industria?
- ¿De qué manera la empresa buscará diferenciarse?
- ¿A qué segmentos de clientes se dirige All Nuts S.A?
- ¿Cómo la empresa mejorará su posicionamiento de mercado?
- ¿Cuál será la estrategia de crecimiento de All Nuts SA?
- ¿Cuál es la rentabilidad que brindará el proyecto?

1.6 ALCANCE

Teniendo en cuenta la variedad de frutos secos existentes, el alcance del plan de negocios sólo tendrá en cuenta a aquellos que son característicos de Cuyo, tales como ciruelas deshidratadas, nueces y pasas de uva. El trabajo se desarrollará analizando alianzas junto a productores de dichos frutos secos que se encuentren ubicados en la región de Cuyo, aprovechando la cercanía con la finca de All Nuts.

1.7 LÍMITES TEMPORALES

El siguiente trabajo tiene por objetivo brindar un plan de negocios para los próximos cinco años para All Nuts.

1.8 METODOLOGÍA

La metodología de la investigación que se llevará a cabo utilizando como herramienta principal conceptos teóricos extraídos de la bibliografía utilizada a lo largo de la carrera, así como también blogs especializados en las temáticas tratadas.

Se agregará también información extraída por la visita de diferentes fincas y empresas de frutos secos de Mendoza, y de encuestas con los dueños o trabajadores de estas.

2. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIONES

A continuación, se hace referencia a conceptos que se consideran clave para el desarrollo del plan de negocios. Los mismos, se definirán acudiendo a diferentes fuentes de información.

2.1.1 ALIANZA ESTRATÉGICA

Una alianza estratégica es un acuerdo realizado por dos o más partes (previamente constituidas como sociedad o afín) para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte y conseguir beneficios mutuos que de forma independiente sería imposible obtener. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones¹ y el crecimiento orgánico.

Los socios pueden aportar a la alianza estratégica siempre y cuando aporten con recursos tales como: productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimiento, experiencia, o propiedad intelectual.

2.1.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Existen tres tipos de distribución en marketing, y cada uno depende de la estrategia y objetivos de la empresa. Las distintas formas de distribución en mercadotecnia dependen del nivel de cobertura que se quiera alcanzar.

La clasificación de los canales de distribución es la siguiente:

Distribución intensiva: La intensiva tiene como característica que abarca grandes extensiones de territorio. Es muy característica en la industria del consumo masivo o en marcas que entendieron cómo posicionarse en el mercado.

¹ Si bien las adquisiciones no son verdaderamente alianzas porque implican una transferencia en la titularidad de alguna de las empresas comprometidas, se les da un trato similar a las fusiones.

Ejemplos de la distribución intensiva son las bebidas o los chocolates, por ejemplo. Los productos de distribución intensiva suelen ser productos de conveniencia dentro de la clasificación de productos.

La estrategia detrás de este tipo de distribución es la de poner el producto al alcance de la mayor cantidad de consumidores posible. Suele estar acompañado de acciones de marketing más agresivas como promociones de impacto al consumidor.

Los productos cuyas marcas optan por una distribución intensiva por lo general son aquellos que se venden en las llamadas tiendas de conveniencia.



Ilustración 1 - Marca Coca - Cola

Distribución selectiva: La distribución selectiva es el paso intermedio entre la intensiva y la extensiva.

Dentro de la forma de distribuir un producto, la selectiva significa elegir distribuidores para que los productos o servicios se distribuyan de una forma más exclusiva.

El ejemplo por excelencia es lo que pasó hace unos años con las galletitas Toddy. La gente recorría muchísimos puntos de venta buscando ese producto, y sólo se vendía en determinados puntos de venta. La locura por ese producto fue tal que se vendía en el “mercado negro” a un precio paralelo.

La distribución selectiva suele responder a la segmentación de la empresa. Esto quiere decir comercializar el producto en determinadas zonas geográficas o donde se encuentren consumidores con características específicas.



Ilustración 2 - Marca Toddy

Distribución exclusiva: La distribución exclusiva responde a la necesidad de la empresa de restringir el acceso al producto o servicio.

Típico de las empresas que optan por una segmentación muy precisa (segmentación psicográfica, por ejemplo) porque saben muy bien dónde se encuentran sus potenciales consumidores.

El ejemplo por excelencia es Rolex, o marcas de ese estilo que se concentran más en restringir su producto más que en darlo a conocer.

Generalmente está asociado al lujo o estatus y por eso mismo la exclusividad. Sin ir más lejos, las marcas que sólo aceptan compras por Instagram tienen este tipo de distribución. Es por eso que no hay que ver a la distribución exclusiva como algo de grandes marcas.



Ilustración 3 - Marca Rolex

2.1.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son un grupo de organizaciones que participan en el proceso de ofertar un producto o servicio para ser usado por un usuario final. Existen dos canales de comercialización en función del número de niveles implicados.

En el primer nivel, el canal de distribución se considera directo, es decir, una empresa se encarga de vender directamente a los consumidores finales, con ellos objetivos de disminuir costos, elevar los márgenes de ingresos y controlar completamente la estrategia de marketing. La

introducción de intermediarios (agentes, distribuidores, mayoristas y minoristas) crea un canal de distribución indirecto. Las formas de distribución no excluyen una de la otra, ya que pueden existir dos canales distintos dentro de la misma empresa.

2.1.4 SINERGIA

De acuerdo con la Real Academia Española, sinergia es la *“acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”*

Aplicado al mundo empresarial, la sinergia es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más organizaciones, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si esas organizaciones actuarán por separado.

Según la aplicación de esa sinergia dentro de las organizaciones involucradas podemos distinguir varios tipos de sinergias:

- En las actividades operativas: Las que se aplican a una función o recurso en que se manifiestan las consecuencias de esa colaboración. Pueden ser sinergias en la comercialización, como las que se crean al utilizar canales de venta, servicios postventa o incluso logísticos comunes; sinergias en los aprovisionamientos, que generen beneficios en los precios de compra o condiciones de pago por compras por volumen, etc.

-En la inversión: Se refieren a la disponibilidad y utilización común de elementos patrimoniales destinados a la producción o al desarrollo de la actividad económica, instalaciones, maquinaria, equipos informáticos.

- En la dirección: Afecta a los conocimientos, capacidades y prácticas de dirección que pueden aplicarse a las distintas organizaciones. Estas sinergias pueden manifestarse en cualquier nivel de las direcciones funcionales de las empresas, tanto a nivel de la dirección general como en la de cualquiera de los departamentos.

2.1.5 NEGOCIOS B2B, B2C y C2C

-Negocio a negocio (del inglés business-to-business o B2B) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un

fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista o mayorista.

Las empresas que se identifican con un servicio B2B aceptan que el grupo de clientes potenciales que tienen es mucho menor al que tendrían si se dirigieran a clientes corrientes y no a otros negocios. No obstante, lo positivo de este hecho es que de este modo pueden personalizar más su producto, así como las estrategias de marketing utilizadas para su comercialización y sus ventas son, generalmente, al por mayor, lo que implica grandes montos de facturación en poco tiempo.

En ese aspecto, es común que, por la naturaleza de sus ventas, las empresas mantengan relaciones de fidelización de clientes entre sí mismas. De esta forma, manteniendo proveedores a lo largo de determinados periodos de tiempo. Esto es importante también dada la dificultad que existe dentro de esta modalidad a la hora de conseguir nuevos negocios de clientes.

-Negocio al consumidor o B2C se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final. B2C es el tipo de operación que realiza una compañía cuando los clientes son muchos y donde se espera un predominio de la dirección de mercadotecnia.

Es bastante común que exista una cierta sensibilidad por parte de los clientes finales en lo que respecta al precio. Por tanto, con respecto al business to consumer, es habitual que se encuentre una gran competencia entre empresas que disputan a los consumidores, ya que la fidelidad de estos es complicada.

-El significado de C2C (Consumer to consumer) hace referencia a un modelo de negocio que pretende vincular comercialmente al usuario final con otro consumidor final. Se utiliza sobre todo en el ámbito del e-commerce para realizar transacciones. Este modelo ha crecido mucho en los últimos años a consecuencia de plataformas de Marketplace. Esto hace que intervengan terceros con el objetivo de facilitar seguridad y fiabilidad en las personas que se desarrollen a través de Internet. Algunos ejemplos de C2C podrían ser Amazon o eBay, en donde el usuario dispone de un espacio ya creado donde tiene la posibilidad de comercializar productos nuevos o de segunda mano a otros usuarios.

2.1.6 LÍNEA/CARTERA DE PRODUCTOS

Una línea de productos es un grupo de productos que son puestos a la venta por parte de una empresa. Estos se encuentran relacionados entre sí, poseen una característica común, pero son distintos e independientes. Es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos rangos de precios. Una línea puede contener productos de diferentes tamaños, colores o precios.

Es importante realizar una diferenciación entre línea y gama de productos, ya que la segunda se refiere al conjunto de productos de un segmento de mercado que una empresa ofrece a sus clientes. Para este trabajo la gama de productos sería “productos alimenticios” y la línea “frutos secos”.

2.1.7 CLÚSTER

“Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas en industrias relacionadas, instituciones de capacitación y organizaciones de apoyo vinculadas en torno a tecnologías o producto final dentro de un área o región local” (Porter, 1990)

El Clúster está formado por los actores de los diferentes niveles de la cadena de valor, las empresas productoras de bienes y servicios complementarios y las instituciones y organizaciones relacionadas: universidades, centros de investigación, etc.

Algunas ventajas que obtienen las empresas al formar parte de un clúster son:

- Mejora de la posición competitiva
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso y aprovechamiento eficiente de recursos de alto coste
- Acceso y aprovechamiento eficiente de recursos complementarios

- Incremento de la innovación y desarrollo tecnológico
- Realización conjunta de proyectos compartidos
- Creación de economías de concentración y de localización
- Creación y explotación de nuevos negocios

Además, significa una ventaja local ya que beneficia a las economías regionales y posiciona a la región en el país/mundo.

2.1.8 COMERCIO EXTERIOR

El comercio exterior es la compra o venta de bienes y servicios que se realiza fuera de las fronteras geográficas de un país (en el exterior). Esto es, las partes interesadas en transar productos se encuentran ubicadas en distintos países o regiones.

El comercio exterior generalmente se encuentra sujeto a diversas normas tanto de control de los productos (sanitarios, seguridad, etc.), como de procedimientos (trámites burocráticos, registros, etc.) y de tributación (impuestos, aranceles, etc.).

El objetivo principal del comercio exterior es satisfacer la demanda de los consumidores aprovechando las ventajas comparativas que tiene cada país.

Es importante mencionar que el desarrollo del comercio exterior se produce gracias a que existe una liberalización comercial, además de una eliminación de prohibiciones y barreras arancelarias. A su vez, la política de aduanas y fletes, así como la de impuestos al comercio exterior, debe ser racional y prudente. Debe intentar fomentar la competencia del bien o servicio en el exterior y permitir que el país pueda recibir otras divisas diferentes. Todo ello, con la finalidad de que pueda importar bienes o servicios sin ningún tipo de política proteccionista.

El comercio exterior presenta las siguientes características básicas:

- Los países que comercian tienen economías abiertas (permiten las transacciones con otros países) o al menos tienen acuerdos de comercio exterior con algún país en particular.

- Suele estar sujeto a una normativa especial (control, proceso, tributos, etc.)
- Los países interesados en intercambiar bienes y servicios con otros suelen suscribir acuerdos o convenios comerciales que buscan facilitar los procesos de intercambio.
- La entrada o salida de productos generará un flujo de divisas. Cuando los países que comercian tienen distintas monedas, el valor de la divisa con respecto a la moneda local se refleja en el tipo de cambio.
- Las fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar los flujos de comercio exterior entre los países que tienen distintas monedas.
- Usualmente existe un organismo público encargado de controlar la entrada y salida de bienes de un país. Este organismo se llama Aduana y está encargado de controlar los flujos de entrada y salida de bienes a través de la frontera y de la aplicación de impuestos (tasas o tributos) que determine la ley.

Algunas de sus ventajas con las siguientes:

- La posibilidad de que las personas y empresas puedan acceder a bienes y servicios (incluyendo insumos) más variados y baratos. En efecto, el comercio exterior impulsa la competencia entre distintos países que cuentan con una disponibilidad de recursos diferente. Lo anterior permite que las personas puedan acceder a bienes que no se producen localmente o los mismos bienes locales, pero a un precio reducido.
- Permite también complementar a la producción interna cuando ésta es insuficiente para poder satisfacer la demanda local.
- Impulsa la eficiencia ya que permite que los países aprovechen sus ventajas comparativas, tanto en recursos como en tecnología o ubicación.

Sin embargo, el comercio exterior puede ser perjudicial para las empresas locales menos eficientes. En efecto, la mayor competencia de las empresas de otros países puede presionar a la salida de las empresas locales que no son capaces de adaptarse y atraer las preferencias de los clientes. No obstante, esto no es perjudicial para los consumidores ni para la sociedad en general.

De hecho, este es el objetivo del libre mercado, promover la competencia para que solo los más eficientes puedan quedarse y satisfacer de la mejor forma posible la demanda de los consumidores (con menores precios y mayor calidad).

2.1.9 ECONOMÍAS DE ESCALA

La economía de escala es una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se trata de una circunstancia en la que cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor.

Con las economías de escala, se produce un mayor beneficio por cada unidad extra que producimos. Esta reducción del coste de fabricación unitario no se da porque baje el precio de las materias primas, sino por aprovechar un material que tenemos ya comprado y en el que invertimos dinero en el pasado.

Es un modelo empresarial que se emplea en diversas áreas o sectores de la industria, principalmente si la apuesta estratégica de una compañía es la producción masiva o de muchas piezas a la vez.

La fórmula que sustenta este modelo es relativamente sencilla: los costos generales de una cadena de producción disminuirán en la medida en que aumente el número de productos o artículos fabricados en cada ciclo.

2.1.10 ECONOMÍAS DE ALCANCE

Cuando hablamos de economías de alcance, nos referimos a que los *costos medios* se reducen mediante la introducción de otro producto en nuestra cartera de producción. La producción de este producto puede aprovechar el uso de algunas de las infraestructuras o del saber hacer ya existente, reduciendo así el coste medio total por producto. Es esencialmente el mismo concepto que las economías de escala, pero en base a la producción de más de un producto en lugar de producir más de lo mismo.

Entre las características de las economías de alcance, destacan

- Usando correctamente las economías de alcance, la empresa puede optimizar sus recursos y generar economías de escala.
- También se les denomina economías de gama, refiriéndose lógicamente a que se refiere a la gama de bienes o servicios que produce la compañía.
- El fenómeno contrario también puede darse, de manera que es posible que la producción conjunta de dos o más bienes o servicios se traduzca en un aumento del coste medio.

2.1.11 INFLACIÓN ECONÓMICA

La inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios.

A partir de un trabajo de investigación denominado “Los fundamentos de la inflación en la Argentina”, basado en los cuadernos de Cimbage², se determina que la misma puede tener orígenes diversos, que no se pueden reducir unilateralmente a la esfera monetaria. De manera sintética, se pueden reducir dichos fundamentos de la inflación a tres tipos generales: la inflación monetarista, la inflación de costos por puja distributiva, y la inflación estructural.

- La propuesta básica de la teoría monetarista es que, al incrementarse la base monetaria por emisión, las personas van a tener más dinero para gastar y la demanda de bienes aumenta y, si esta no viene acompañada de un incremento en la oferta, la inflación sube. La emisión de dinero es la creación de moneda para que los agentes que participan en la economía, como las empresas, el Estado y las personas, puedan utilizarla en sus transacciones. Suele estar a cargo de los bancos centrales, que deciden cuál será la base monetaria.

² Cuadernos del CIMBAGE es una revista semestral, que incluye trabajos sobre aplicaciones de la lógica y la matemática en temas de gestión y economía. Realizada por el Instituto de Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión.

- Cuando se dice que la causa principal de la inflación es la puja distributiva, se hace referencia a que la suba de salarios se traslada a precios, a que es un problema de estructura de costos.
- Crecimiento de los precios motivados por una elevación desigual de la demanda o los costos de producción en un sector clave, aunque la demanda total siga en equilibrio respecto a la oferta considerando la economía como un todo. En esta concepción, variaciones de precios relativos pueden generar procesos inflacionarios. Las determinaciones fundamentales de dicho movimiento son que ante cambios en las preferencias o en las técnicas productivas que impliquen necesariamente variaciones en los precios relativos, ciertos precios particulares que deban bajar en términos relativos posean una inflexibilidad nominal a la baja, por lo que el ajuste de precios relativos se termine dando con el alza del resto de los precios, y por ende desencadenando un proceso inflacionario.

2.1.12 DIVERSIFICACIÓN

La diversificación es una estrategia que emplean las empresas para ofrecer nuevos productos, que permite incrementar su crecimiento y reducir los riesgos.

Así, el objetivo de la diversificación consiste en aprovechar nuevas oportunidades de negocio, de manera que la empresa pueda introducirse en un nuevo mercado. Esta es una de las estrategias de la matriz de Ansoff y demanda hacer cambios internos en la empresa.³

³ Igor Ansoff (Vladivostok, 12 de diciembre de 1918 - San Diego, California, 14 de julio de 2002) matemático y economista, conocido como el padre de la administración estratégica.



Ilustración 4- Matriz de Ansoff

Una empresa opta por una diversificación relacionada cuando la nueva actividad que realiza tiene relación con la actividad que ya estaba llevando a cabo. Dicha relación no debe ser solo a nivel de consumo, sino también estar relacionada a un nivel productivo, para que la empresa pueda ser más eficiente que dos empresas produciendo por separado.

Asimismo, la diversificación relacionada puede ser vertical u horizontal:

-Horizontal: la diferenciación horizontal consiste en añadir una gama más amplia de los productos que la empresa comercializa. Por ejemplo, vender un producto que sea complemento de otro ya producido por la empresa.

-Vertical: la diferenciación vertical consiste en ampliar la cadena productiva para producir algunos bienes intermedios que antes debía adquirir en el mercado. De esta manera, la empresa se convierte en su propio proveedor y no depende de terceros para realizar su producción.

Una empresa opta por una diversificación no relacionada cuando la nueva actividad que realiza no guarda ningún tipo de relación con la que desempeña en la actualidad. En este tipo de diversificación no existe relación a nivel de consumo ni de producción.

El trabajo de investigación tratará sobre un tipo de diversificación relacionada horizontal.

2.2 INTRODUCCIÓN ALL NUTS

A continuación, se desarrollará una breve introducción acerca de temáticas claves que permitirán conocer cómo funciona la producción Nogalera y puntualmente la empresa All Nuts S.A.

2.2.1 CLIMA Y SUELO

Los agricultores de nogales están interesados en las temperaturas frías. Entre mayo y noviembre, la región del valle central de Mendoza ofrece entre 1200-1600 horas frías cada año. Una hora de frío se define como una hora entre 32 ° F y 45 ° F (0 ° C a 7 ° C). Estas horas son clave para el desarrollo de frutos y nueces durante el período inactivo de un árbol de nogal. Sin las horas de enfriamiento adecuadas, un nogal se producirá de forma insuficiente. Las temperaturas cálidas también estresan al árbol y lo exponen a un mayor riesgo de enfermedades.

Dado que los nogales tienen algunos de los requisitos de enfriamiento más altos de todos los árboles frutales (600-1000 horas por año, dependiendo del cultivar), Mendoza posee un clima perfecto para el cultivo de nogal. Sin embargo, las heladas que pueden presentarse en la región a lo largo del año son una de las principales amenazas a la actividad.

Además, Mendoza es un oasis en el desierto con aguas subterráneas a la espera de ser explotadas para uso agrícola. A solo 100 metros el acceso al acuífero del Valle Central es abundante y rentable. Incluso con el aumento de la producción agrícola, el nivel freático ha aumentado constantemente a lo largo de las décadas. La escorrentía anual de aguas de deshielo de los glaciares de montaña suministra a las 365.000 hectáreas de Mendoza toda el agua necesaria para una producción agrícola sostenible.

Por otro lado, el suelo arenoso con el que cuenta la provincia es ideal para nogales que necesitan un nivel de PH neutro, niveles bajos de sodio y suelos sueltos para que las raíces puedan penetrar sin ser obstruidas.

2.2.2 VARIEDADES DE NUECES – CHANDLER

Cuando hacemos referencias a las nueces de Nogal podemos encontrarnos con diferentes variedades, tales como: Fernor, Franquette, Chandler, Hartley, Howard, Lara, Gales, Serr,

Fernette, Meylannaise. Todas poseen características diferentes según la zona, brotación, floración y características del fruto.

En el plan de negocios nos referimos a la variedad Chandler ya que es con la que trabajan en All Nuts, la misma nace de un árbol de vigor medio y porte semiabierto, con un fruto de tamaño medio, una cascara moderadamente acanalada y un grano grande de color muy claro (100% «extra light»)⁴. El fruto es muy atractivo por su color y homogeneidad con una cáscara fina que facilita su descascarado, pero que implica una cuidada manipulación. El desborre es de tipo medio y presenta una fructificación lateral que alcanza al 80% de las yemas.

Entrada en producción precoz, con una productividad elevada. Reúne muy buenas cualidades, pero además se ha convertido en el estándar de calidad de la nuez lo que a menudo lleva a los propietarios a querer plantar sólo esta variedad. Sin embargo, es recomendable para evitar problemas en la recolección, apoyarse también en una variedad alternativa cuya maduración se adelante un poco a la de ‘Chandler’ ya que ésta posee una maduración tardía, y así optimizar la maquinaria de recolección y secado y poder garantizar una mayor calidad del producto.

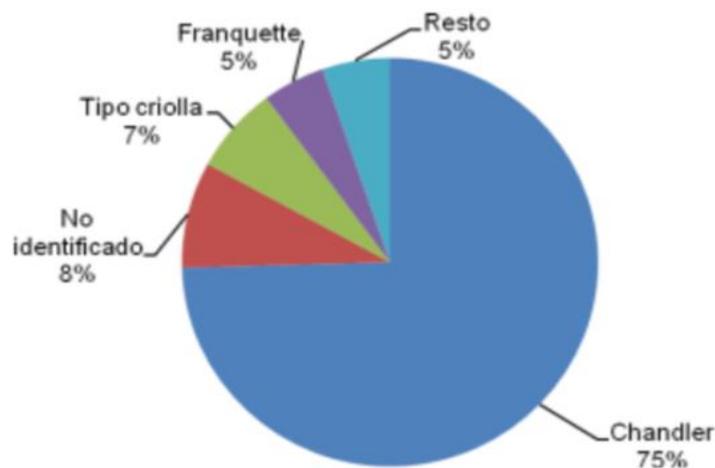


Ilustración 5 - Distribución variedades de nuez en Mendoza

⁴ Mientras el color de la nuez sea más claro, se obtiene un sabor más suave, lo que se asocia con una mejor calidad. Las clasificaciones en base a este criterio son: Extra-Light, Light, Ambar y Dorada.

2.2.3 CULTIVO DE LA NUEZ

- **PLANTACIÓN:** “En una plantación de nogal deben realizarse las mismas prácticas que para todo frutal, en relación con una adecuada preparación de suelo (anticipada y cuidadosa), así como una correcta nivelación si se va a regar por surco (preferentemente en los primeros 2-3 años) o por inundación (a partir del 3º o 4º año). La época tradicional de plantación es del 15 de agosto al 15 de septiembre, cuando se dispone de agua de riego en las diferentes zonas y teniendo en cuenta que la brotación se producirá la primera semana de octubre. Sin embargo, las experiencias regionales demuestran un excelente resultado con la realización de “plantaciones diferidas”, que siguen la siguiente técnica: extracción de las plantas de vivero en época normal (generalmente agosto), llevadas a frigorífico a una temperatura entre 2 y 5°C y plantadas entre el 10 de octubre y 10 de noviembre. Es muy importante tener en cuenta que las raíces del nogal son susceptibles a deshidratarse muy rápidamente, por lo que es necesario mantener las condiciones de humedad del sistema radicular desde su extracción en vivero, posteriores traslados, hasta su plantación, reponiendo inmediatamente la humedad perdida en cualquier etapa. Nunca dejar las plantas expuestas al aire y al sol.”
- **SISTEMAS DE CONDUCCIÓN:** “Los dos sistemas de conducción más utilizados son vaso y eje central (Fotos 6a y b). Una variante que puede surgir, a partir del 4º a 5º año, es abandonar la defensa del eje central y adaptar la conducción a la ramificación natural de la planta, concentrándose en manejar con poda la entrada de luz en la copa del árbol. El sistema de conducción está relacionado a la distancia de plantación que se seleccione. Para nuestras condiciones se adapta bien el sistema de eje central plantado generalmente a 7×4

m, 7x5 m ó 8x4 m o conducidas en vaso a distancias más amplias, como 8x8 m y 8x7 m.”



Ilustración 6 - Eje Central



Ilustración 7 - En vaso

Para el caso de All Nuts S.A, se trabaja con sistemas de conducción de “Eje Central”.

-NUTRICIÓN: “Los nogales, igual que otros frutales, necesitan una serie de elementos para tener un crecimiento y producción adecuados. A continuación, se resumen sus principales

requerimientos. Necesidades nutricionales de los principales elementos para un nogal en producción.”⁵

- Nitrógeno: 60 kg/ha + 20 kg/tn nueces secas
- Fósforo: 40-60 kg/ha de P₂O₅
- Potasio: 80-100 kg/ha K₂O
- Magnesio: 20/40 kg/ha de OMg
- Calcio: 20-30 kg/ha

2.2.4 RIEGO

El riego puede realizarse por métodos gravitacionales (surco o inundación) o presurizados (goteo o microaspersión). En el caso de los primeros, es recomendable el riego por surco en los primeros 2-3 años, con riegos cuidados y frecuentes, pasando luego a los riegos por melga completa o inundación. No se debe regar con aspersión ya que el mojado del follaje acarrea problemas sanitarios, principalmente de bacteriosis. Las necesidades de agua deben ser provistas de acuerdo a la época del año y al tipo de suelo. Los principales problemas que se ocasionan en el nogal por falta de agua son:

- NOV: Afecta el crecimiento y la fertilidad de la floración.
- DIC-ENE: Reduce el calibre del fruto y el crecimiento vegetativo.
- ENE: altera la formación de botones florales para el año siguiente.
- ENE a MAR: Degrada la calidad y el rendimiento de la nuez.
- ENE a MAR: Tanto el déficit como el exceso de agua originan un desequilibrio en la utilización de los fertilizantes por parte de la planta.⁶

⁵ Publicado por Instituto Nacional de Vitivinicultura. Autor: Luis Iannamico. Año 2015

⁶ Publicado por Instituto Nacional de Vitivinicultura. Autor: Luis Iannamico. Año 2015



Ilustración 8 - Riego por surco o inundación



Ilustración 9 - Riego por goteo

El sistema de riego implementado en All Nuts S.A es por goteo.

2.2.5 PROCESO PRODUCTIVO NUEZ DE NOGAL

El proceso productivo de la nuez consta principalmente de 8 etapas. Comenzado por la cosecha y finalizando con el envasado para su posterior distribución:



Ilustración 10 - Proceso productivo nuez

- **Descortezado.** En este paso se separan las capas exteriores del fruto.
- **Secado.** Se hace para reducir el contenido de humedad del fruto llegando hasta un 12-15%. Generalmente las nueces son secadas con cáscara, y después descascaradas. Puede realizarse en forma artificial, mediante silos equipados con ventiladores y calefactores, o en forma natural exponiéndolas al sol. Este último procedimiento es el más difundido en nuestro país.

Secadero de nueces



Ilustración 11 - Secadero de nueces

- **Tamaño o Calibrado.** Su objetivo es conseguir lotes homogéneos de nueces, para lo cual se pueden emplear calibradoras de cilindro giratorio.
- **Blanqueado.** Luego del secado, es posible someter las nueces a un blanqueamiento superficial, mediante un baño en una solución de hipoclorito de sodio, lo que les otorga un color más homogéneo, libre de manchas negruzcas.
- **Almacenamiento.** La nuez seca puede conservarse en silos durante 5-6 meses, para lo cual es fundamental asegurar un rango de temperaturas de entre 7 Cº y 10 Cº.
- **Pelado.** Puede realizarse en forma manual o mecánica. Pelarlas a mano impide que el producto presente las “lastimaduras” propias del pelado con máquinas. El procedimiento mecánico resulta más económico, aunque el producto suele quedar con pequeñas magulladuras que disminuyen su valor comercial. Su destino casi exclusivo es la industria.
- **Envasado.** La nuez puede venderse a granel o envasada. El fraccionamiento se realiza en bolsas de 25 ó 50 Kg. o en envases más pequeños, de 5 Kg., 1 Kg., 500 gramos, etc.

2.2.6 PLAGAS Y ENFERMEDADES DE NOGALES

A continuación, se detallan las principales plagas y enfermedades que enfrentan los cultivos de nogal:

- **BACTERIOSIS:** Las hojas afectadas por la enfermedad manifiestan unas pequeñas manchas negras oleosas con el centro rodeado de un círculo clorótico que se deseca. Los brotes y flores también pueden manifestar manchas. Las nueces presentan manchas que en ocasiones alcanzan hasta la semilla, que aparece destruida, desprendiéndose frecuentemente del árbol.

La bacteria sobrevive en las yemas y en los amentos. El comienzo de la enfermedad se relaciona con reiterados días lluviosos durante la floración. La bacteria se dispersa a través del polen y de la lluvia y provoca las infecciones primarias. Al final de la estación, si se vuelven a producir las condiciones de humedad, las nueces ya formadas pueden ser infectadas, así como las yemas y los amentos en desarrollo.

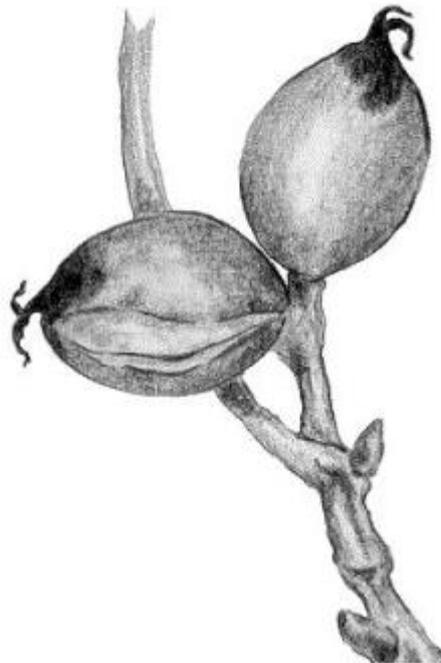


Ilustración 12 - Nueces con bacteriosis

En aquellas zonas donde la enfermedad está presente es recomendable proteger la vegetación desde inmediatamente antes de la floración hasta que la nuez alcanza su tamaño normal, siempre que los pronósticos meteorológicos indiquen que se van a dar las condiciones que favorecen su desarrollo.

- **ANTRACNOSIS:** Este hongo provoca el desarrollo de una enfermedad en el nogal. En las hojas afectadas por la enfermedad se observan numerosas y pequeñas manchas redondeadas y parduscas que, por el envés, tienen un halo blanco. En las ramas también pueden aparecer lesiones. En los frutos las manchas pueden confluir y ser mucho más grandes. Los árboles afectados por el hongo suelen sufrir una fuerte defoliación que los debilita extraordinariamente.

En las hojas parasitadas y caídas al suelo se forman, en el invierno, peritecas con ascas y ascosporas. Estas esporas se proyectan en primavera, con las lluvias, y al caer sobre las hojas y ramas provocan la infección. En estas hojas y ramas infectadas se producen los síntomas descritos y en estas lesiones aparece otra forma del hongo, acervular, que genera a su vez otras esporas capaces de infectar también órganos sanos. El desarrollo de la enfermedad se relaciona con temperaturas cercanas a los 20°C y una humedad relativa del aire muy elevada

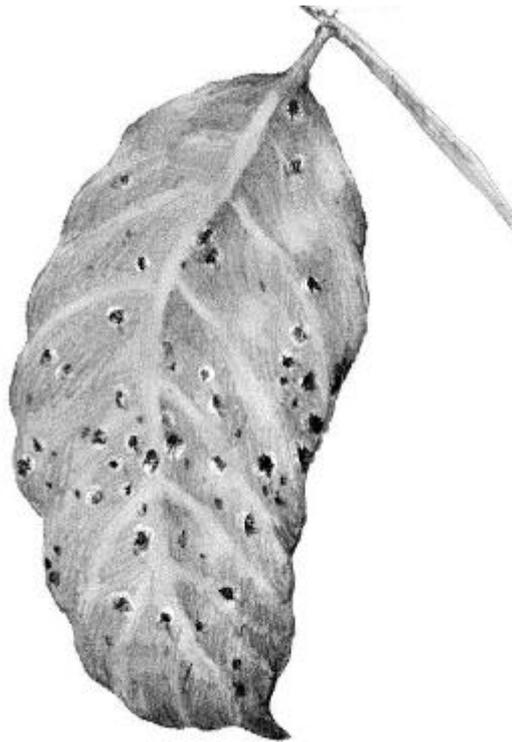


Ilustración 13 - Hoja de nogal con Antracnosis

En aquellas zonas donde la enfermedad está presente es recomendable proteger la vegetación desde inmediatamente antes de la floración hasta que la nuez alcanza su tamaño normal, siempre que los pronósticos meteorológicos indiquen que se van a dar las condiciones que favorecen su desarrollo.

-CARPOCAPSA: Es un insecto del orden Lepidoptera que parasita a especies frutales de pepita y al nogal, en cuyos cultivos forma plagas habitualmente.

Los árboles parasitados muestran frutos con una mancha circular oscura en cuyo centro hay un orificio por el que sale una especie de serrín que no es otra cosa que los excrementos de la larva que hay en el interior.

Inverna la oruga dentro de un capullo entre las rugosidades de la madera. En primavera evoluciona a adulto y la hembra fecundada comienza la puesta cuando la temperatura después del crepúsculo es mayor de 16°C por espacio de 10 a 20 días.

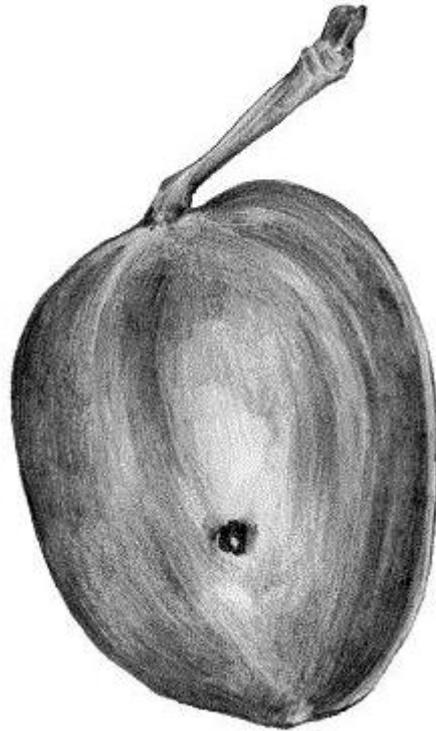


Ilustración 14 - Nuez con Carpocapsa

Para evitar las plagas de este insecto es recomendable proteger los frutos con un específico autorizado desde su formación. Algunos autores recomiendan como umbral de intervención la presencia de al menos un 1% de frutos parasitados.⁷

Para comprender en su totalidad la alianza estratégica que se propone en el plan de negocios, se desarrolla a modo de introducción, información relevante a los demás productos que integrarán la alianza. Los mismos son las ciruelas desecadas y las pasas de uva.

Considerando los diferentes productos que formarán parte de la alianza estratégica del plan de negocios, en este caso ciruelas deshidratadas y pasas de uva, se realiza una breve introducción para obtener un mejor entendimiento de estos. A continuación, se presentan sus procesos productivos y las distintas variedades que se pueden producir.

⁷ (2007) La Sanidad de los Vegetales Cultivados: Guía para la identificación de plagas y enfermedades y su control mediante fitosanitarios. *Editorial Caja Rural de Extremadura-Albayana*.

2.3 OTROS PROCESOS PRODUCTIVOS

2.3.1 PROCESO PRODUCTIVO CIRUELAS DESECADAS

Las principales etapas que comprende la producción de ciruelas desecadas son:

- **Recepción e Inspección:** En esta primera etapa se verifica por inspección y muestreo representativo, si la materia prima proveniente de los diferentes proveedores o de la cosecha propia cumple con las pautas de calidad. Se procede también al pesado de la materia prima en báscula.
- **Almacenamiento de Materias Primas:** Las ciruelas se almacenan en un área destinada a la recepción, no permaneciendo por más de 48 a 72 horas en dicha área ya que comienzan alteraciones importantes que afectan la calidad de la materia prima. Por lo tanto, es importante que durante esta etapa se identifique claramente la fecha de ingreso de cada bandeja cosechera ya que las primeras en llegar a la planta deben ser las primeras en procesarse (Sistema First In First Out).
- **Lavado:** En la etapa de lavado, se descarga en forma manual las bandejas con ciruelas en tolvas lavadoras, sometiendo a la fruta a un primer lavado por inmersión y turbulencia en agua potable clorinada (1 a 2 ppm de cloro libre). Una vez realizado este primer lavado, una cinta transporta las ciruelas a una máquina lavadora rotativa, del tipo cilíndrica horizontal y con picos aspersores en toda la longitud para completar el correcto lavado de la fruta.



Ilustración 15 - Máquina de lavado

- **Armado de Bandejas:** Se distribuyen uniformemente las ciruelas sobre una pasera o bandeja, tratando de evitar la superposición de las unidades. Una vez acomodada la fruta sobre las bandejas, se apilan estas últimas en carros especiales que se desplazan por un sistema de rieles desde la zona de acondicionamiento de la materia prima hasta las cámaras azufradoras y los hornos.
- **Azufrado:** Con el objetivo de obtener un producto final de color semejante al de la materia prima, generar las condiciones higiénico-sanitarias adecuadas y lograr una mejor preservación del aroma y sabor, se realiza un tratamiento de sulfatado a todas las frutas que ingresarán a los hornos. Dicho procedimiento se lleva a cabo en cámaras azufradoras siendo el tiempo de tratamiento del orden de las seis horas, en una atmósfera saturada de anhídrido sulfuroso.
- **Deshidratado:** La deshidratación del producto se realiza en hornos cuyo objetivo es el de evaporar una determinada cantidad de agua de los sólidos ó frutos. Las bandejas de ciruelas se desplazan a lo largo del túnel a través de carros o carretillas guiadas por rieles. El secado se logra a través de la circulación de aire caliente a contracorriente ó bien corriente paralela mediante ventiladores.
- **Descarozado:** Una vez finalizada la etapa de secado, una proporción del producto obtenido es sometido al proceso de descarozado a través de máquinas destinadas a tal fin. Aquellas ciruelas que no reciban este tratamiento continuarán directamente con el proceso de control de calidad.

- Control de Calidad: Uno de los aspectos más apreciados por los compradores es el color del producto, ya que permite estimar la calidad del procesado. Mientras más se aparte de la coloración de la materia prima natural, más revela la posibilidad de “quemado” o sobre cocimiento. Esto afecta directamente las propiedades nutritivas del producto. Por lo tanto, teniendo esto en consideración, se aplican los controles de calidad.
- Envasado y Etiquetado: La operación de envasado se realiza mediante máquinas envasadoras, siendo el cierre de las bolsas por calentamiento, es decir, termo sellado evitando de esta manera la rehidratación.
- Almacenamiento de Producto Terminado y Distribución.

2.3.2 PROCESO PRODUCTIVO PASAS DE UVA

El manejo de las uvas en las plantaciones es similar al que se efectúa en cualquier viñedo, si bien las variedades para pasa requieren una poda especial y un manejo de agroquímicos muy cuidadoso, en particular durante el cuajado, es decir, la etapa en que las flores desprenden el polen.

- Las uvas cosechadas entran de inmediato al proceso de secado (o deshidratación). Se las distribuye bien extendidas en rejillas ubicadas sobre ripieras, -como se denominan las fracciones de terreno cubiertas con piedras-, e inclinadas de modo que reciban la mejor incidencia del sol y dejen escurrir el agua en caso de lluvia.
- En la provincia de San Juan, caracterizada por su gran luminosidad y la intensa irradiación solar que recibe, en los meses de enero y febrero las uvas pequeñas completan el secado en unos diez días, y las de mayor tamaño requieren entre doce y quince días.
- Las uvas deshidratadas se almacenan en cámaras hasta que entran en la etapa de industrialización, que comprende varios pasos, entre ellos:
 1. Despalillado de los racimos.
 2. Zarandeado que elimina las pasas muy pequeñas o demasiado secas.

3. Prelavado y lavado, que aseguran la inocuidad del producto y desinfectan la pasa.
4. Enjuagado, escurrido, secado y abrillantado.
5. Selección final para descartar manualmente pasas defectuosas o no acordes con el nivel de calidad procurado.
6. Envasado
 - El producto se comercializa en cajas de 5 y 6 kilos, y los envíos al exterior incluyen envases de 30 libras (poco menos de 114 Kg.). La creciente demanda del público también ha expandido el fraccionamiento en paquetes de medio kilo e incluso en presentaciones de 250 gramos y sobres o sachets de menor contenido.

2.4 VARIEDADES DE CIRUELAS Y PASAS DE UVA

2.4.1 VARIEDADES DE CIRUELAS DESECADAS

La provincia de Mendoza, con un 58,2%, se ha convertido en la mayor productora de ciruelas del país según un análisis de ingresos mensuales. Le sigue Río Negro con 26.3% y en tercer lugar la provincia de Buenos Aires con un 5.2%. Las variedades más ofertadas dentro del mercado son once y representan el 92.9% del total de frutos de carozo con identificación varietal. Las cinco primeras representan el 75.6%. Las variedades Larry Anne, D'Agen, Angeleno, Linda Rosa y Black Amber son las preferidas de los consumidores.

-Larry Anne: Ciruelo japonés, de color negro y maduración tardía. Carne naranja y jugosa con sabor y aroma intenso. Hueso libre.

-D'Agen: Variedad francesa. Apreciada para el secado, su fruto pende bien y permanece en la planta de esta manera hasta 2 meses, adelantando así el proceso de secado. Su marcada dulzura favorece el consumo en fresco y además tiene buena aceptación en los mercados externos. D'Agen es una de las variedades más importantes que se cultiva en la provincia de Mendoza y en especial en su región del Oasis Sur. Se estima que en esta zona se deshidrata el 70% de la ciruela de esa variedad, debido a su elevado contenido de azúcar es particularmente adecuada, permitiendo alcanzar un producto de alta calidad.

-Angelino: Es una variedad japonesa con fruto de tamaño grande, color rojo oscuro y cuando madura todavía más. De sabor dulce y carne amarilla. Poco productivo pero muy buena conservación del fruto. Maduración desde mediados a finales de septiembre.

-Linda Rosa: Fruto de tamaño grande, de forma oblonga, con color de piel de rojo oscuro a púrpura sobre casi toda la superficie, con color de fondo amarillo. La pulpa es de color amarillo veteado de rojo en su parte exterior, es de textura firme, jugosa y de sabor dulce.

-Black Amber: Variedad japonesa, fruto de color negro, tamaño grueso, forma del fruto redondo un poco achatado. Pulpa de color ámbar, carne firme no adherente al hueso, sabor bueno. Resistente a la manipulación. Productivo. Árbol vigoroso y de porte muy erecto, auto estéril. Procede de EE. UU. y la época de maduración es durante la última semana de junio en zonas cálidas.

2.4.2 VARIEDADES PASAS DE UVA

Si bien la mayor parte de la superficie cultivada con vid en Argentina se encuentra en Mendoza, la mayor cantidad de hectáreas destinadas a pasas se localiza en San Juan, es históricamente la principal provincia productora de pasas, cuenta con excelentes condiciones climatológicas, una gran tradición en la producción, capacidad industrial instalada y posee variedades de uvas cultivadas específicas para pasas. Hasta el año 2009, esta provincia concentraba prácticamente el 95% de su producción, distribuyéndose el resto en Mendoza, Catamarca y La Rioja. Sin embargo, aunque esta provincia sigue siendo la pionera en dicha actividad, los porcentajes de producción se han distribuido notoriamente en los últimos 10 años.

Las principales variedades de pasas de uva son: Flame, Sultanina, Fiesta, Superior, Arizul, Torrontés y Moscatel.

Son uvas deshidratadas parcialmente, conservan todo el sabor y cualidades de la fruta sin utilizar ningún tratamiento químico y tienen muy buenas propiedades nutritivas ya que son una gran fuente de energía porque concentran altas dosis de hidratos de carbono, poseen vitaminas, antioxidantes y minerales, siendo ideal para deportistas y personas que mantienen un alto nivel de actividad.

2.5 CARACTERÍSTICAS ALIMENTICIAS DE LOS FRUTOS SECOS

Los frutos secos en general, son alimentos concentrados energéticamente, pero muy nutritivos, es decir, poseen alta densidad calórica porque en poco volumen concentran calorías, pero al mismo tiempo, están colmados de nutrientes beneficiosos para el organismo. Entre las propiedades nutricionales que destacan en los frutos secos podemos nombrar su contenido en grasas saludables, muchos de ellos con ácidos grasos omega-3 en su composición.

A excepción de las castañas que casi no contienen grasas y poseen más cantidad de hidratos complejos, la mayor parte de los frutos secos aportan alrededor de las 600 Kcal por cada 100 gramos porque contienen unos 50 a 60 gramos de grasa en esta cantidad.

Son alimentos muy ricos en proteínas vegetales y contienen fibra, ambos factores dan saciedad y por ello, no podemos consumir grandes cantidades de estos ingredientes.

Además, si analizamos nutricionalmente una porción de frutos secos de unos 30 gramos, nos daremos cuenta de que no alcanzan las 200 Kcal y que nos ofrecen una diversidad importante de vitaminas y minerales entre los que destacan el potasio, magnesio, fósforo, vitamina E y del complejo B. En algunos también es considerable el contenido de calcio, por ejemplo, en las almendras y avellanas.

2.6 PRODUCTOS NO ALIMENTICIOS CON BASE DE FRUTOS SECOS

Si bien el desarrollo del presente trabajo de investigación se centra en los frutos secos como productos alimenticios, es importante conocer diferentes utilidades de los mismos, ya que pueden significar potenciales oportunidades para el crecimiento y desarrollo del negocio. Por lo que se presentan industrias que al igual que la alimenticia, utilizan estos productos como insumo.

Industria cosmética:

Luego de la industria alimenticia, la que le sigue en el aprovechamiento de los frutos secos como recursos para su actividad, es la industria de la cosmética. Es frecuente encontrar productos como shampoos, cremas corporales, jabones, etc. con base en los mismos ya que poseen múltiples características asociadas a los estereotipos actuales de belleza.

Por ejemplo, la crema con base de almendras se utiliza mucho en la cosmética para el tratamiento de celulitis y cúmulos de grasa, ya que provee vitamina E para humectar la piel y además, tiene propiedades hidratantes, nutritivas, reafirmantes y desinflamantes. Por otra parte, el aceite de almendras se utiliza para el crecimiento del cabello y tratamientos anticaspa.



Ilustración 16 - Crema corporal Goicochea

Abono:

Las cáscaras de nueces pueden ser un abono perfecto para las plantas ya que son muy ricas en fósforo, potasio, sodio, hierro y zinc. Las cáscaras troceadas o enteras liberan estos nutrientes a medida que se van descomponiendo y estos serán absorbidos por las raíces de las plantas, siendo muy beneficiosos para el sustrato y la tierra.



Ilustración 17 - Cáscara de nuez troceada para abono

Combustible:

Las cáscaras de algunos frutos secos, especialmente de la almendra y de la nuez, son unos de los biocombustibles en auge debido a su bajo precio y a su alto poder calorífico

2.7 CLÚSTER FRUTOS SECOS VALLE DE UCO

El Clúster de la Frutos Secos es una aglomeración geográfica de actores productivos e institucionales, privados y públicos, insertos o vinculados a la cadena de valor de frutos secos. La parte privada la componen productores, viveristas, elaboradores, prestadores de servicios, otros proveedores de insumos vinculados a la actividad. La contraparte pública está compuesta por instituciones públicas de alcance nacional, provincial y municipal relacionadas en forma directa al desarrollo de la actividad en la región.

El Clúster de Frutos Secos de Mendoza fue una iniciativa público-privada financiada por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), en la cual articularon los gobiernos nacional y provincial, organismos como IDR (Instituto de Desarrollo Rural), Iscamen (Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria de Mendoza), INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y la Universidad Nacional de Cuyo, con participación activa del sector privado. Los proyectos enunciados en este Plan de Mejora Competitiva se ejecutaron entre

2016 y 2017, y permitió aunar los esfuerzos de numerosos actores de la cadena y dio el empuje inicial para el nacimiento de la Asociación Frutos Secos de Mendoza.

Actores que conforman parte del clúster



Ilustración 18 - Actores Intervinientes en el Cluster de Frutos secos de Mendoza – FUENTE UCAR

Instituciones intervinientes:

- a) Gobierno de Mendoza- Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía.
- b) Entidad de Programación de Desarrollo Agropecuario (EPDA), Mendoza.
- c) Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR)
- d) INTA Agencia de Extensión Rural Tupungato
- e) ProMendoza.
- f) Universidad Nacional de Cuyo.
- g) ISCAMEN
- h) Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Mendoza.

2.8 CLÚSTER VITIVINICOLA MENDOZA – SAN JUAN

Siendo que el Clúster de Frutos Secos de Mendoza, es aún relativamente nuevo en la industria, se toma de referencia el Clúster Vitivinícola Mendoza – San Juan.⁸, el cual lleva varios conformado, para entender posibles desafíos y ventajas que pueden surgir en la actividad del Clúster de Frutos Secos.

Retos y Desafíos Clúster Vitivinicola.⁹

-Tener una industria local competitiva en bienes de equipo y en insumos clave (como las levaduras), ya que el coste que suponen hoy en día, las importaciones y el hecho de no tener cerca a proveedores clave que suelen ser fuente de innovación, limita la realización efectiva del sector. Un clúster robusto, que funciona, debe tener proveedores críticos competitivos.

Este es un aspecto que puede ser desafiante para el clúster de frutos secos principalmente por los agroquímicos que son importados. Sin embargo, existen técnicos representantes de los laboratorios elaboradores de los agroquímicos localizados en el país.

-Tener suficiente acceso a fuentes de financiación para hacer frente a nuevas inversiones en bienes de equipo y para financiar también el capital trabajo.

Actualmente, el clúster de frutos secos es muy inminente por lo que los productores que lo conforman aún trabajan individualmente en sus actividades. El acceso a financiación sería uno de los principales beneficios si se trabajara mediante la cooperación.

-Aumentar su presencia en los mercados internacionales donde existe una fuerte competencia con otros vinos del nuevo mundo, especialmente los chilenos.

Generar una “marca región” es un aspecto clave de la conformación de un clúster. Al igual que sucede con la industria vitivinícola, Chile significa una importante competencia para Cuyo en la industria de los frutos secos.

Chile ya cuenta con un clúster de frutos secos y ha logrado dejar muy bien posicionada su marca país internacionalmente; de hecho, los precios de las nueces que se producen en Mendoza se determinan siguiendo los precios que maneja este clúster.

⁸ Proyecto que inicia el BID contratando a la agencia “The Cluster Competitiveness Group”, fundada por el mismo Michael Porter.

⁹ Trabajo de Investigación “EL CLUSTER VITIVINÍCOLA MENDOCINO: ANÁLISIS DEL ACUERDO ENTRE MENDOZA Y SAN JUAN”- Alumna: Laura Karima Musri Arias -Año 2010

2.9 MERCADO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE FRUTOS SECOS

2.9.1 PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN

Nueces

China y Estados Unidos suponen casi tres cuartas partes de la producción mundial de nueces. La Unión Europea, Ucrania, Chile, Turquía y Moldavia son el resto de los principales países productores de nueces. Además, China también es el país con mayor consumo per-cápita con una tasa de crecimiento del 24%, muy por encima de la media mundial que es de 5,8%. Estados Unidos ocupa el segundo puesto después de China; sin embargo, California es el estado que más produce aportando prácticamente la totalidad de toda la producción del país. Las regiones de Sacramento y el Valle de San Joaquín en California son famosas por la producción de nueces.

Cabe destacar que, si bien China es el principal país productor, la mayoría de su producción se destina a consumo interno, por lo que los principales países exportadores son Estados Unidos, Ucrania y Chile.

Argentina no es considerado un productor destacado a nivel mundial, se ubica en el séptimo puesto del ranking, muy lejos de los principales productores. La producción y exportación nacional se realiza en contra estación respecto de los países del hemisferio norte. Por cuestiones geográficas, se compete con las exportaciones de Chile, que se constituye en competidor de relevancia debido a su nivel de producción y a que cuenta con tratados diferenciales o de libre comercio con varios países importadores, lo que implica aranceles de importación del 0%. Italia es el principal destino de las exportaciones argentinas y cuenta con un régimen arancelario preferencial del 4%.

Las principales provincias productoras son: Mendoza, Catamarca, Río Negro, La Rioja, San Juan y Neuquén.

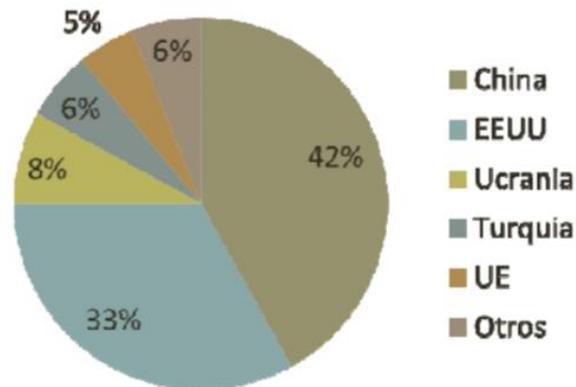


Ilustración 19 - Principales productores mundiales de nuez de nogal / Fuente: MAGyP

Ciruelas

Los principales actores del mercado mundial de la ciruela deshidratada son Estados Unidos, Chile, Francia, Australia, Argentina, Italia, Serbia y Sudáfrica. En lo que respecta a la oferta, esta variedad de ciruelas para deshidratado presenta la característica de que solo se produce en zonas de clima Mediterráneo con condiciones climáticas que se generan en ciertos paralelos alrededor del mundo; uno de estos paralelos (paralelo sur) pasa por Mendoza y la zona central de Argentina y es el mismo que cruza por la zona central de Chile (O'Higgins), luego pasa por un extremo de África en Sudáfrica y una parte de Australia en el hemisferio sur. En el hemisferio norte pasa por Estados Unidos, específicamente por California, Francia (Lot-Et-Garone), Italia y Serbia. Estados Unidos es el principal productor mundial de ciruelas deshidratadas y el segundo exportador mundial, ya que la población local consume aproximadamente el 50% de su producción. La producción de ciruelas deshidratadas ha ido fluctuando a través de los últimos años, mostrando altos y bajos en los volúmenes producidos. Esto se debe a los fenómenos climáticos que acontecen en los distintos países productores, los cuales determinan distintos niveles de stocks disponibles en todo el mundo. Los stocks se constituyen del volumen de ciruelas deshidratadas que generan los países productores en años productivos cuando la oferta excede a la demanda con el fin de compensar la diferencia entre el flujo del consumo y el volumen producido, manteniendo una cantidad de producto "en bodega" que permita asegurar el abastecimiento continuo de los clientes y mercados objetivos.

Del año 2018 al 2020 hubo un aumento del 30% en la cantidad de ciruelas producidas a nivel global; dicho crecimiento plantea un gran desafío técnico-económico para los productores y los abastecedores del mercado mundial de ciruelas deshidratadas.

Según datos de cosecha de los últimos 25 años, se observa un decrecimiento sostenido e importante de California al tiempo que se registra crecimiento sostenido de Chile y Argentina, con mayor inestabilidad en nuestro país por los fenómenos climáticos.

<p>Principales productores mundiales de Ciruela seca (en volumen): Producción mundial 2018: 220.000 ton aprox.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Unidos: 32% (70.000 ton aprox.) - Chile: 30% (68.000 ton aprox.) - Argentina: 23% (50.000 ton aprox.) - Francia: 16% (35.000 ton aprox. en 2018) 	<p>Principales exportadores mundiales de Ciruela seca (en valor y volumen): Expo totales 2017: U\$S 514 millones, 205 mil toneladas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chile (34% valor y 37% volumen) - Estados Unidos (27% valor y 17% volumen) - Argentina (9% valor y 10% volumen) - Francia (9% valor y 6% volumen)
---	--

Fuente: International Prune Association, Naciones Unidas – Comtrade.

Ilustración 20 - Principales productores mundiales de Ciruelas Deshidratadas

Argentina - Posicionamiento internacional:
3° Productor Ciruela seca (Fuente: International Prune Association 2018)
3° Exportador Ciruela seca (Fuente: Naciones Unidas - Comtrade 2017)

Ilustración 21 - Posicionamiento de Argentina en el Mercado de Ciruelas

Pasas de uva

Turquía y Estados Unidos son los principales productores de pasas a nivel mundial y poseen casi el 50% de la participación en el mercado. El resto del mercado se distribuye principalmente entre China, Irán, Sudáfrica y Uzbekistán. Los principales exportadores son Turquía, Estados Unidos, Irán y Chile. Argentina se ha posicionado históricamente entre el séptimo y octavo lugar en la producción de pasas de uva, siendo San Juan la principal provincia productora, con el 90% de la superficie total. Seguida por La Rioja y Mendoza.

El Observatorio Vitivinícola Argentino, unidad ejecutora de la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y gestionado por la Bolsa de Comercio de Mendoza, dio a conocer un informe con los nuevos datos sobre las exportaciones argentinas de pasas de uva.

Entre ellos se destaca que el país fue el tercero con el mayor crecimiento de las exportaciones de este producto, con una expansión de U\$25,5 millones entre 2015 y 2019. Solo es superado por Turquía (el principal exportador a nivel mundial) con U\$92,6 millones y Afganistán con U\$71,6 millones en el mismo periodo. “Esta importante expansión lograda por Argentina, uno de los objetivos del Plan Estratégico Vitivinícola 2020, es el resultado de un crecimiento de las exportaciones del 53% en su valor y del 22% en su volumen durante el período 2015-2019”, destacan desde la COVIAR.

El principal destino de las exportaciones de frutos secos de Argentina son Italia, Brasil y España.

2.9.2 CONSUMO E IMPORTACIONES.

Históricamente el consumo de los frutos secos se ha asociado a fechas religiosas, sin embargo, en los últimos años esta tendencia se ha modificado por sus propiedades alimenticias, por lo que su demanda ha ido en aumento, principalmente en Europa.

El consumo de nuez de nogal está asociado a los países europeos, mientras que en Asia se destaca China. Los principales países importadores son Italia, Hong Kong, Vietnam y Turquía.

Actualmente existe una gran cantidad de consumidores de ciruelas deshidratadas repartidos en todo el mundo, pese a esto el consumo de ciruelas secas se ha mantenido en el tiempo y no ha aumentado significativamente, salvo en Asia, donde se consumen en altas cantidades debido a que son frutos apreciados por sus virtudes, y además de esto, existen razones culturales y religiosas asociadas al consumo de este producto, que impulsan la demanda de ciruelas deshidratadas, en especial en las fechas de celebraciones religiosas, como el mes sagrado de Ramadán. En Rusia, por ejemplo, la ciruela deshidratada goza de una gran popularidad, siendo el fruto deshidratado que presenta mayor demanda, el cual obedece a un consumo tradicional y cultural.

En los últimos 30 años, el consumo de ciruela seca a nivel mundial se ha mantenido constante, en el rango que va de las 200.000 a 250.000 toneladas anuales. Aunque se registraron picos en los años 2003, 2010 y 2011, en general se ha mantenido sin grandes fluctuaciones interanuales. En este marco, el desafío de la industria es lograr incrementar la demanda mundial de este producto y así llegar a mayores niveles de consumo per cápita.

En cuanto a las pasas de uva, los importadores destacados son la Unión Europea, Japón, Kazajstán y China.

La Unión Europea es la consumidora de pasas de uva más importante, con una participación prevista para este año de casi el 30%. Le siguen Estados Unidos y China con el 17% y el 15%, respectivamente. Teniendo en cuenta que la Unión Europea tiene un volumen de producción bajo (10.000 toneladas), para satisfacer su demanda interna este bloque debe importar casi la totalidad del producto.

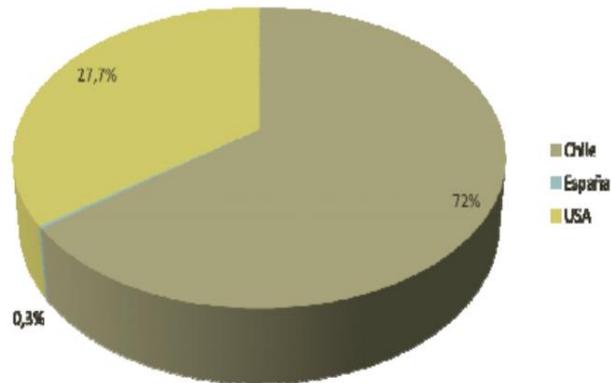
Estados Unidos consume el 63% de su producción y China el 94%.

Si bien la tendencia determina que la demanda seguirá creciendo, el contexto de pandemia actual ha provocado una baja en la misma ya que clientes clave en el mercado de los frutos secos como hoteles, bares y aerolíneas se han visto obligados a parar sus actividades. Lo anteriormente expuesto junto con las cosechas récord de almendras, nueces y pistachos en Estados Unidos, han generado una sobreoferta de frutos secos lo que se ve reflejado en una caída del precio de estos de hasta un 40%.

Actualmente el mercado nacional de los frutos secos está en constante expansión. No solo ha incrementado el consumo, sino que lo ha diversificado y desestacionalizado. La oferta está compuesta por frutos de origen nacional y por otros provenientes del exterior. Argentina es únicamente superavitario en nueces, pecanas, castañas, pasas de uva y ciruelas deshidratadas y depende de la importación para abastecer el consumo del mercado interno de almendras, avellanas y pistachos, además de otros frutos secos que nunca hemos producido, como castañas de cajú o castañas de Pará.

La balanza comercial de los frutos secos en Argentina es deficitaria ya que se consume más de lo que se produce, por ello las importaciones cubren un rol importante en este mercado. El 76% de

las importaciones de frutos secos en Argentina son de almendra y los principales proveedores son California, Chile y España.



Fuente: Comtrade y FAO

Ilustración 22 - Importaciones argentinas de almendra sin cáscara

2.10 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS EXPORTACIONES

Exportar es un proceso minucioso, se debe planificar, analizar detalladamente el mercado mundial, a fin de identificar el mejor objetivo a donde apuntar para alcanzar buenos resultados. Y esto se logra investigando si el producto es competitivo en dicho mercado, sí en ese lugar existe una fuerte competencia y conocer su demanda. Por otra parte, se debe cumplimentar con las regulaciones legales del país objetivo y los estándares de calidad exigidos y tener presente una presentación atractiva y excelente del producto. Existen distintas formas de exportar un producto; se puede realizar a través de clientes nacionales que se ocupen de exportar, a través de intermediarios. Estas opciones son las más elegidas. Pero si se cuenta con los recursos necesarios se podría crear una empresa exportadora, lo que implica mayores ganancias y ser responsable de administrar el proceso de exportación, investigar, identificar el mercado meta y ocuparse de los procesos de cobro.

A la hora de exportar, además, se debe tener presente, las restricciones que puede tener el producto en el mercado de destino, estas son:

- Derechos Ad valorem: es el porcentaje del valor del producto en la Aduana, calculado desde su valor en la factura. Los derechos específicos, son expresadas en unidades de medida, de volumen o monetarios.
- Prohibiciones: se debe conocer los productos que no se puede exportar a determinados mercados.
- Autorizaciones previas: es necesario un permiso oficial previo para exportar, en el país de destino.
- Impuestos internos: cada país tiene sus propias regulaciones y para nacionalizar un producto extranjero, puede aplicarle alguna barrera arancelaria. Esto encarece el producto y afectará la venta y se preferirá productos locales.
- Cuotas y Cupos de importación: estos cupos permiten el ingreso de algunos productos, en un tiempo determinado. Una vez concluido ese período, aumentan los gravámenes o se prohíbe su importación.
- Restricciones cambiarias: se imponen para restringir la salida de divisas en un estado.
- Cláusulas de salvaguardia: se utilizan para proteger la industria nacional, restringiendo su acceso, por medio de gravámenes impositivos.

La exportación se realiza mediante agentes de cargas o despachantes de aduanas, quienes se encargan de los detalles de logística. La empresa exportadora tiene que conocer todo este proceso y tener en cuenta otros aspectos como: INCOTERM, tiempo de entrega acordado, distancia a recorrer, empaque y embalaje necesario, infraestructura de transporte, seguro de carga a utilizar y tarifas. ¹⁰

¹⁰ 9 ¿Cómo exportar en Argentina? (14 de Abril de 2019). ¿Cómo es el proceso de exportación de un producto? Obtenido de <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/exportacion-de-un-producto/>. Visitado 05/12/19

2.11 INCOTERMS

Cuando se hace referencia a empresas que destinan el total o parte de sus productos al extranjero, es importante nombrar algunos aspectos que se tienen en cuenta en los contratos de exportación. Es por ello que a continuación se explican los “Incoterms”.

Los INCOTERMS (palabra que deriva, traducido al español, de “términos del comercio internacional”) son términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las partes en un contrato de compraventa internacional de mercaderías acerca de las condiciones de entrega de las mercancías.¹²³ Se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

Los Incoterms se aplican únicamente en las compraventas internacionales de mercancías, no en las de servicios ya que éstos son intangibles en los que no se utiliza la logística.

Los incoterms regulan cuatro aspectos básicos del contrato de compraventa internacional: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros.

- La entrega de las mercancías: Es la primera de las obligaciones del vendedor. La entrega puede ser directa, cuando el incoterm define que la mercancía se entregue al comprador, son los términos “E” y los términos “D”; o indirecta, cuando la mercancía se entrega a un intermediario del comprador, un transportista o un transitario, son los términos “F” y los términos “C”.
- La transmisión de los riesgos: Aspecto esencial de los Incoterms y no se debe confundir con la transmisión de la propiedad, que queda regulada por la ley que rige el contrato. El concepto fundamental se basa en que los riesgos, y en la mayoría de los casos, también los gastos, se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definen el contrato y la regla Incoterms establecida. El punto geográfico puede ser la fábrica, el muelle, el interior del buque, etc.; mientras que el momento cronológico está definido por el plazo de entrega de la mercancía. La superposición de ambos requisitos produce automáticamente la transmisión de los riesgos y de los gastos.

- La distribución de los gastos: Lo habitual es que el vendedor corra con los gastos estrictamente precisos para poner la mercancía en condiciones de entrega y que el comprador corra con los demás gastos. Existen cuatro casos, los términos “C”, en que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte (y el seguro, en su caso) hasta el destino, a pesar de que la transmisión de los riesgos es en origen; esto se debe a usos tradicionales del transporte marítimo que permiten la compraventa de las mercancías mientras el barco está navegando, ya que la carga cambia de propietario con el traspaso del conocimiento de embarque.

- Los trámites de documentos aduaneros: En general, la exportación es responsabilidad del vendedor; sólo existe un incoterm sin despacho aduanero de exportación: EXW (Ex Works, En fábrica), donde el comprador es responsable de la exportación y suele contratar los servicios de un transitario o un agente de aduanas en el país de expedición de la mercancía, que gestione la exportación. Los restantes incoterms son «con despacho»; es decir, la exportación es responsabilidad del vendedor, que algunas veces se ocupa también de la importación en el país de destino; por ejemplo, DDP (Delivered Duty Paid, Entregada derechos pagados).

- Teniendo en cuenta la diferencia de cada contrato en cuanto a estos cuatro aspectos, se reconocen los siguientes Incoterms:

- **Término en E: EXW**

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

- **Términos en F: FCA, FAS y FOB**

Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido y pagado por el comprador; Esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal por el vendedor.

- **Términos en C: CFR, CIF, CPT y CIP**

El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costos adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal por el Vendedor.

- **Términos en D:** DPU, DAP y DDP

El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costos y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

Los términos en D no se proponen cuando el pago de la transacción se realiza a través de un crédito documentario, básicamente porque las entidades financieras no lo aceptan.

DAP es una regla Incoterms polivalente "flexible" y se puede usar en cualquier medio de transporte y en la combinación de todos ellos.

2.12 DESARROLLO SUSTENTABLE

“El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (CMMAD, 1987:24)

Una empresa sustentable es aquella que busca el éxito en diversos aspectos como: bienestar de sus empleados, calidad de sus productos o servicios, origen de sus insumos, impacto ambiental, impacto social, político y económico de su actividad y el desarrollo social y económico de su país.

La sustentabilidad también se conoce como sostenibilidad, y se refiere a un modelo de trabajo que tomar acciones responsables con el medio ambiente, la innovación en su producción o el impacto de su trabajo en el ámbitos social y económico de su país obtendrá grandes beneficios que le permitirán mantenerse durante largo tiempo sin agotar los recursos propios y externos.

Según el libro, “Where do we stand on sustainable agriculture?” de J. of S. and W. Cons; La agricultura sostenible es aquella que, en el largo plazo, contribuye a mejorar la calidad ambiental y los recursos básicos de los cuales depende la agricultura, satisface las necesidades básicas de fibra y alimentos humanos, es económicamente viable y mejora la calidad de vida del productor y la sociedad toda.

Un manejo sostenible de los agroecosistemas queda definido por una equilibrada combinación de tecnologías, políticas y actividades, basada en principios económicos y consideraciones

ecológicas, a fin de mantener o incrementar la producción agrícola en los niveles necesarios para satisfacer las crecientes necesidades y aspiraciones de la población mundial en aumento, pero sin degradar el ambiente.

La conservación de los recursos productivos y del medio ambiente constituyen las dos exigencias básicas de la variable ecológica de la agricultura sostenible.

La oferta de alimentos sanos y seguros a un costo razonable de los sistemas de producción son las dimensiones socioeconómicas de la agricultura sostenible.

2.13 TENDENCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Tras el confinamiento social causado por la pandemia, los consumidores se vieron en la necesidad de aumentar sus hábitos de compra de productos por internet, incentivando así, una evolución muy acelerada de las tendencias del comercio electrónico en 2020. De hecho, 5 de cada 10 empresas están duplicando sus ventas en internet, mientras que 2 de cada 10 están teniendo un crecimiento superior al 300% en sus volúmenes de ventas online.

Esta situación ha hecho que muchos negocios tradicionales se planteen esta modalidad de venta, lo que hace necesario conocer las tendencias del comercio electrónico a futuro, para así poder llevar a cabo las mejores prácticas de Logística y ventas que se están desarrollando en el sector.

Tipos de e-commerce:

- **Tienda online:** es un tipo de comercio electrónico que consiste en que la empresa desarrolle su propia página web para la venta de sus productos, o también en que, dentro de su página corporativa, desarrolle una sección especializada para la tienda digital.
- **Marketplace:** este tipo de comercio electrónico hace referencia a aquellas plataformas en las que cualquier usuario u empresa puede comprar y vender productos. En este sentido, los marketplaces se diferencian de las tiendas online en el hecho de que la oferta de mercancías no es realizada por un único vendedor o negocio electrónico.

- **Mobile commerce:** la popularización de los dispositivos móviles ha traído consigo este tipo de comercio electrónico, el cual consiste en la venta de productos a través de aplicaciones móviles y de páginas web adaptadas a móviles.
- **Social Ecommerce:** El social commerce es una tendencia del comercio electrónico que consiste en realizar ventas directas y estratégicas a través de las redes sociales. Así, la marca aprovecha la experiencia del usuario para vender sus productos o servicios, saliéndose del modelo del e-commerce tradicional (dirigir tráfico a una página web a través de anuncios en buscadores, display, entre otros). Por ejemplo, Facebook, Inc. ha desarrollado una funcionalidad que permite crear tiendas online para vender productos a través de sus redes sociales Facebook e Instagram, facilitando además una comunicación directa con los potenciales compradores a través de Messenger, Instagram Direct y WhatsApp. Con esta funcionalidad de comercio electrónico, los vendedores pueden personalizar sus tiendas, crear catálogos, conseguir alcance y generar ventas online.
- **Dark store:** también llamadas tiendas oscuras, son empresas de comercio electrónico que venden sus productos de forma completamente online. No tienen tiendas físicas abiertas al público, solo cuentan con un espacio de almacén y logística desde donde guardan, administran y distribuyen sus productos (a través de servicios de delivery). Un ejemplo de este tipo de comercio electrónico es la tienda oscura de Walmart en Chile.

Entre las principales características del e-commerce podemos mencionar las siguientes:

1. **Personalización:** Es posible realizar estrategias de marketing dirigidas a un público objetivo muy bien segmentado. Esta característica se considera como una de las grandes ventajas del comercio electrónico, ya que la empresa puede realizar ofertas y promociones con un altísimo grado de personalización, y difundirlas a través de publicidad en redes sociales o haciendo email marketing, técnicas que también pueden ser personalizadas al máximo.
2. **Versatilidad:** Si la tienda de comercio electrónico es un canal de ventas de una tienda física ya establecida, entonces el negocio se puede adaptar fácilmente a diferentes hábitos de compra por parte de los clientes. Por ejemplo, aquí entran en juego las tendencias del comercio electrónico del webrooming y showrooming. El webrooming consiste en que los clientes primero

investigan el producto en la tienda online y luego lo compran en la física. El showrooming es todo lo contrario, cuando el cliente investiga el producto en la tienda física y después lo compra en la online. Esta característica es la base fundamental de las muchas ventajas del comercio electrónico para aquellas empresas que quieren mantener sus tiendas físicas.

3. Bodegas estratégicas y servicio de entrega: El servicio de entrega puede ser la más grande característica del comercio electrónico en la mente del consumidor. En este sentido, para que el delivery tenga una amplia cobertura y sea un servicio realmente efectivo, las bodegas y los centros de despacho suelen ubicarse en zonas estratégicas.

Comercio Electronico	Ventajas	Desventajas
Empresas	Reducción de costos: Gracias a que las ventas las realizan vía online, se disminuyen los costos de estructura, de personal y logísticos.	Alto nivel de competencia: Este modelo de negocio ha estado ganando cada vez más popularidad entre las marcas de todo el mundo y de todas las industrias.
	Visibilidad en el mercado: Internet permite un alcance más amplio a clientes reales y	No hay un trato directo con el cliente. Por ello la importancia de trabajar en la experiencia de compra para fidelizar a sus
	Disponibilidad 24/7.	Las fallas técnicas son críticas: Por diversos motivos, la reputación de la marca puede
Consumidores	Experiencia de compra práctica	Falta de contacto físico, por lo que no se puede probar el producto antes de la compra.
	Acceso a información: Posibilidad de evaluar los productos, comparar los precios y las ofertas disponibles, entre una o varias marcas.	Necesidad de un dispositivo de acceso a Internet
	Delivery: Comodidad de recibir el producto desde su propio hogar.	

Ilustración 23 - Ventajas y Desventajas Comercio Electrónico

Tendencias en la forma de aplicar comercio electrónico:

- Las entregas contactless permiten entregar el producto a domicilio sin ningún tipo de contacto físico entre el repartidor y el comprador. Durante la pandemia, esta es una de las tendencias de comercio electrónico más útiles, ya que permite evitar el contagio del coronavirus en operaciones logísticas tan importantes como los envíos de última milla. Generalmente, este

tipo de entregas seguras se gestionan mediante apps móviles que evitan el contacto físico al procesar las pruebas de entrega.



Ilustración 24 - Entregas Contactless

- Los robots y drones para deliveries son unas de las tendencias del comercio electrónico que se vienen desarrollando desde hace varios años. Consiste en implementar robots terrestres o aéreos para hacer reparto de productos en la última milla. Generalmente, se utilizan en zonas urbanas, hoteles o aeropuertos, sin embargo, su uso ha despertado mayor interés durante la pandemia, al ser un método efectivo para evitar el contacto entre personas.



Ilustración 25 - Robots para delivery

- Con la modalidad click & collect el cliente puede realizar su compra a través de internet (click), para luego retirar el producto en la tienda física (collect). De esta manera, las marcas que tienen tienda física aprovechan su espacio de trabajo y fomentan el ahorro de costos, al reducir los gastos de envío.



Ilustración 26 - Click & Collect

- El seguimiento en tiempo real es una de las tendencias del comercio electrónico más útiles relacionadas con las entregas de última milla. Por un lado, esta modalidad les permite a las empresas supervisar las rutas que siguen sus transportistas durante las entregas de productos. Por otro lado, también beneficia a los clientes, quienes pueden obtener información en tiempo real sobre el estatus de sus pedidos. De esta manera, se brinda un mejor servicio a los usuarios, reduciendo así la incertidumbre y la insatisfacción del cliente, y promoviendo la lealtad de marca.

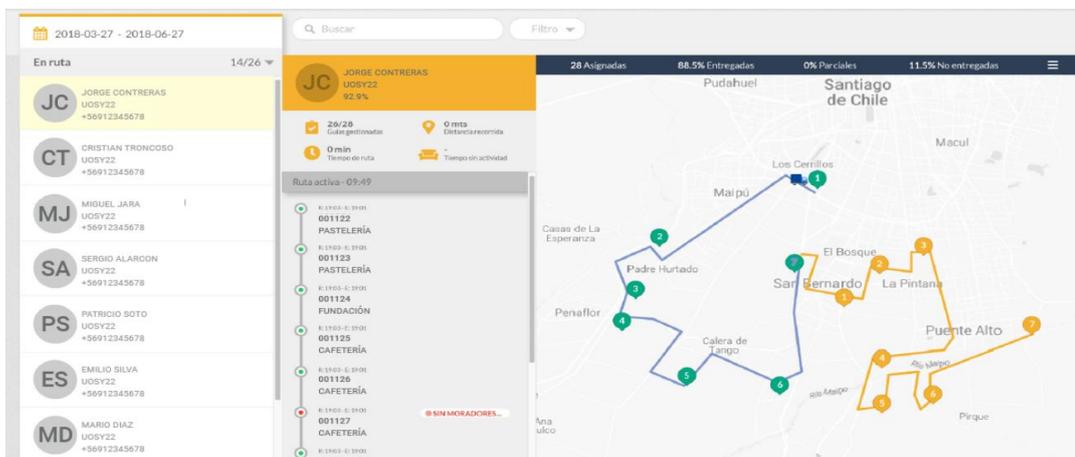


Ilustración 27 - Seguimiento en tiempo real

3. SEGUNDA PARTE: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

En este punto comenzaremos a analizar el plan de negocios de All Nuts, teniendo en cuenta que la marca se alía con los demás productores y comienza a comercializar el mix de frutos secos de nueces, ciruelas deshidratadas y pasas de uva. Es por ello, que de ahora en adelante se hablará de la alianza estratégica.

3.1 RESUMEN EJECUTIVO

All Nuts es un proyecto agricultor que comienza en 2005 en un terreno virgen ubicado en el Valle de Uco, Mendoza; en el cual se plantaron 50 hectáreas de nogales.

La empresa produce y comercializa nueces de variedad Chandler, la cual posee los mejores estándares de color y tamaño entre las variedades de nuez de nogal.

All Nuts tiene una capacidad de producción de 250.000 kg al año, de los cuales el 70% aproximadamente se exporta a países como Bélgica, Dubái y Rusia, y el restante 30% se comercializa en el mercado interno del país.

El siguiente plan de negocios propone un proyecto de diversificación para All Nuts a través de alianzas comerciales con diferentes productores de frutos secos. La misma consiste en la oportunidad de que los participantes que conforman la alianza puedan comercializar con sus clientes, los productos del resto de las empresas participantes y quedarse con un porcentaje de dicha facturación.

Con esta alianza, se busca brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de frutos secos de calidad, ricos y saludables, siendo compañeros de un estilo de vida sano que contribuya al bienestar de toda la comunidad y ser reconocida en Argentina por la calidad de los productos que ofrece.

La cartera de productos a comercializar está compuesta por nueces de nogal, ciruelas deshidratadas y pasas de uva, frutos secos típicos del Valle de Uco.

All Nuts dirige la comercialización de sus productos a distribuidores y mayoristas.

El precio de los productos en esta industria depende más del contexto internacional que de la estructura de la empresa, por lo que se determinan según los precios que rijan en el mercado. Para el caso, se estima un precio de 3 USD el kilo.

Para la distribución de los productos se aprovecharán las relaciones estrechas que tienen los integrantes de la alianza con diferentes distribuidores, adoptando una estrategia de distribución selectiva.

Se optó como principal herramienta de promoción a las ventas personales y la asistencia a la feria internacional de frutos secos que se realiza anualmente en Dubái.

La alianza se compone de una estructura de tipo red, descentralizada e internacional.

Este plan de negocios requiere una inversión inicial necesaria de 250.000 USD, arrojando como resultado una TIR (tasa interna de retorno) del 15% y un VAN (Valor Actual Neto) de 84.420 USD. Por lo cual, se concluye que el proyecto es rentable en una proyección de aquí a cinco años.

3.2 LA IDEA DEL NEGOCIO

3.2.1 LA IDEA

All Nuts es un emprendimiento que surge de la unión de siete ingenieros agrónomos que buscaban invertir en un negocio de interés común. El nombre de la marca está en inglés, en el cual “All” significa “todos/as” y “nuts” significa nueces. Sin embargo, por complicaciones en la registración de la marca, este emprendimiento también se conoce con el nombre de “AndesNuts” haciendo honor a nuestra cordillera.

La idea del plan de negocio es proponer un proyecto de diversificación para All Nuts a través de alianzas comerciales con diferentes productores de ciruelas desecadas y pasas de uva. En este caso tomaremos como referencia para desarrollar el plan de negocio a Lomas del Sol S.R.L (productor de pasas de uva) y Morillas S.R.L (productor de ciruelas), empresas que por su volumen de ventas, ubicación y mercados que atienden, podrían ser una opción de diversificación muy factible.

El proyecto consiste en que cada empresa participante de la alianza estratégica tiene la posibilidad de comercializar con sus clientes actuales, los productos de las demás empresas que conforman la alianza, obteniendo un 20% de esta facturación, y a la vez, vender sus productos con los clientes de éstas otras, obteniendo un 80% de esta facturación.

Así, se brindará al mercado un mix comercial que satisfaga las necesidades de los clientes y acompañe las tendencias actuales. De esta forma, se estaría aprovechando el gran crecimiento que tiene el mercado de los frutos secos a nivel mundial y se obtendrían grandes beneficios para la empresa.



Ilustración 28 - Finca All Nuts

Morillas S.R.L es una empresa fundada en 1994, tiene sus oficinas en San Rafael y se dedica a la elaboración de ciruelas desecadas de variedad D’Agen, con y sin carozo.

Exporta sus productos a más de 20 países. Trabaja con altos estándares de calidad y cuenta con certificación Kosher.

Se la eligió como participante de la alianza estratégica por su amplia cartera de clientes, su orientación a la calidad, y por su gran capacidad de almacenamiento en depósitos propios. Además, está comprometida en todos sus procesos con el cuidado del medio ambiente.



Ilustración 29 - Marca Morillas

Lomas del Sol S.A es una empresa dedicada al desecado y procesado de pasas de uva de variedad Flame de máxima calidad desde 1979 hasta la actualidad. Está ubicada en San Juan y de allí atiende a gran parte del mercado interno, especialmente a la región de Cuyo y a las provincias de Córdoba y Buenos Aires. Esta empresa es un buen aliado para mejorar la participación de All Nuts en el mercado interno, ya que la misma es muy baja.

Otro motivo por el que se eligió Lomas del Sol es porque esta empresa junto al INTA realizaron un proyecto de investigación para la producción de Bioetanol, un biocombustible que puede ser utilizado para los motores de nafta y constituye una herramienta para agregar valor a la producción primaria, generar empleo y desarrollo de la ruralidad. Por lo anteriormente expuesto, dicha organización es especialmente valorada por sus acciones sustentables que acompañan la cultura de All Nuts.



Ilustración 30 - Marca Lomas del Sol

3.2.2 BASES DEL NEGOCIO

Para comenzar a diseñar el negocio es necesario sentar las bases del mismo. Se detallan a continuación los pilares que regirán la empresa: su visión, misión y valores. Para instrumentarlos, también se especifican los objetivos deseados por el equipo fundador.

Misión: “Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de frutos secos de calidad, siendo compañeros de un estilo de vida sano que contribuya al bienestar de toda la comunidad.”

Visión: “Ser una empresa reconocida en Argentina y el mundo, destacándose por nuestros productos de calidad y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos mercados.”

Valores:

- Calidad
- Mejora Continua
- Respeto por la comunidad, los pares y el medio ambiente

- Cercanía y compromiso con todos los eslabones de la cadena de valor
- Trabajo en equipo.
- Transparencia

Objetivos:

Los objetivos que persigue la diversificación de All Nuts son:

- Aumentar un 5% la participación de mercado en los países que son clientes actuales de All Nuts para diciembre del 2022.
- Exportar a cinco nuevos países para la cosecha del 2023.
- Mejorar un 5% la cobertura de mercado interno para el último trimestre del 2024.
- Lograr un crecimiento del 3% de participación en mercado externo para el final de la cosecha del 2024.
- Mejorar las condiciones comerciales aprovechando las sinergias propias de la alianza.
- Disminuir costos en un 30% para junio 2023.
- Aumentar en un 40% las ganancias para finales del 2023. (Tener en cuenta que actualmente los socios de All Nuts han reinvertido casi todas sus ganancias, y cuentan con que el próximo año estas puedan aumentar notoriamente solo con los nogales.)

3.2.3 PRINCIPALES PRODUCTOS Y GRADO DE DIFERENCIACIÓN

Los principales productos que ofrece esta alianza estratégica son nueces de nogal de variedad Chandler, ciruelas deshidratadas de tipo D'Agen y pasas de uva de variedad Flame. Los mismos pueden comercializarse por separado o como un mix de frutos secos, el cual es muy demandado por consumidores finales.

All Nuts entiende la responsabilidad que implica trabajar con alimentos saludables, por eso brinda especial atención a la calidad de sus productos, procesos y recursos para lograr un alto

grado de satisfacción en sus clientes. Además, se busca una mejora continua en todo lo referido a la sustentabilidad a través de acciones como la aplicación de insecticidas orgánicos, la utilización de la cáscara de nuez a modo de combustible para el secadero y en un futuro, la colocación de paneles solares en el techo de los secaderos para la obtención de calor.



Ilustración 31 - Nueces Chandler



Ilustración 32 - Ciruelas deshidratadas D'Agen



Ilustración 33 - Pasas de uva Flame

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

El macroentorno es aquel que afecta a todas las organizaciones y que está fuera del control del sistema organizacional pero que influye en mayor o en menor medida en su desempeño. Es importante el estudio de las variables presentes en él ya que son fuentes de oportunidades y amenazas para la empresa.

3.3.1 ANÁLISIS PEST

El análisis P.E.S.T es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno: Políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado

3.3.1.1 FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS

Los factores políticos y económicos serán analizados de manera conjunta ya que están muy correlacionados

Argentina vive desde hace años una inestabilidad política y económica que no permite proyectarse a largo plazo. Debido a la incertidumbre que existe, difícilmente pueden planearse inversiones o negocios a futuro. Esto se debe a la velocidad con la que se implementan diferentes decisiones como así también con la rapidez que cambian los gobiernos sin mantener políticas de los anteriores. A la vez, los factores económicos influyen de manera directa en el desarrollo de empresas y su toma de decisiones.

La constante y creciente inflación, la devaluación del peso argentino, un sistema tributario muy duro de seguir por los ciudadanos y la desconfianza en el gobierno y en nuestra moneda, generan que las personas no se animen a invertir en nuestro país o que decidan ahorrar en dólares.

Aplicando lo expuesto a All Nuts, empresa principalmente exportadora, la misma puede haberse visto beneficiada ante subas del dólar ya que comercializa con dicha moneda. Sin embargo, ante tanta volatilidad cambiaria, y frente a un sistema de gobierno que pone barreras al comercio

internacional, centrar todas las actividades de la empresa en las exportaciones, puede implicar un riesgo.

3.3.1.2 FACTORES SOCIALES

Como se mencionó anteriormente, las tendencias por mantener un estilo de vida sano están creciendo a nivel mundial. Dicho estilo se acompaña con rutinas de deporte y planes de alimentación equilibrados que incluyen la presencia de frutos secos por sus características nutricionales.

Además, existe un cambio en los hábitos de compra de los consumidores, pasando de medios tradicionales a plataformas de e-commerce y redes sociales. Esto se debe a que hoy en día hombres y mujeres trabajan a la par y los tiempos que las personas dedican a las compras domésticas han disminuido. Este es un factor que actualmente toda empresa debe contemplar si desea tener una exitosa llegada a su público meta y un alto grado de satisfacción por parte de los mismos; sin embargo, sigue siendo más importante para empresas que se dirigen a consumidores finales antes que las que trabajan en modelos de negocios B2B.

La sustentabilidad es otro aspecto que ha cobrado suma importancia en los últimos años y de hecho es exigida por los consumidores hacia las empresas.

3.3.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

Una característica positiva del rubro es la simpleza del proceso productivo. Sin embargo, si bien no requiere de una tecnología avanzada, la inversión en los secaderos, las maquinarias para podar y para el descascarado (si es que se elige en lugar del descascarado a mano) es muy alta. Por lo expuesto anteriormente, es común que los productores de bajo volumen tercericen dichos servicios.

3.3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5

fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan a la capacidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener una rentabilidad.

3.3.2.1 CLIENTES

Los principales clientes de All Nuts son mayoristas y distribuidores. A nivel internacional se exporta a los países anteriormente nombrados: Dubái, Rusia y Bélgica.

En el mercado interno, actualmente se vende a un distribuidor de Buenos Aires que maneja volúmenes de venta muy importantes, llamado Pe - Arg.

Además, por la importancia que ha cobrado a nivel mundial llevar un estilo de vida saludable, cada vez abren más dietéticas; otro punto de venta que desea atenderse en el corto plazo mediante los distribuidores que formen parte de la cadena de valor de la empresa.

Haciendo referencia a consumidores finales, se puede pensar, por ejemplo, en deportistas, sin embargo; no existe una segmentación de consumidores bien definida, ya que nos encontramos trabajando con commodities, que, además, son consumidos cada vez por más personas, sin hacer distinciones.

El poder de negociación de los clientes en esta industria aumenta debido a:

- Bajo costo de cambio de los compradores ya que nos referimos a commodities.
- Información que posee el comprador.
- Disponibilidad de productos sustitutos.

-Por la alta elasticidad de la demanda (Aunque este punto actualmente es más crítico por las tendencias a consumir más frutos secos por sus beneficios nutricionales.)

- Baja diferenciación del producto y marca.

3.3.2.2 COMPETENCIA

Si bien en Mendoza, y puntualmente en el Valle de Uco, podemos encontrarnos con varios pequeños productores, existen dos empresas destacadas en el sector por su nivel de producción y su participación de mercado. Las mismas son Los Reina, que producen y comercializan nueces, y las almendras Cicero (Difrusec). Ambas empresas son muy competitivas tanto en el mercado interno como externo.

La rivalidad de este sector aumenta por el crecimiento de la industria, por los altos costos fijos y los bajos costos variables que posee, por la baja diferenciación de los productos ya que son commodities y por lo tanto también, por los bajos costos de cambio de producto.

3.3.2.3 NUEVOS INGRESANTES

Si bien el cultivo de frutos secos se ha tornado atractivo en los últimos años por la creciente demanda y la potencialidad del mercado; la inversión en esta actividad es realmente alta y tarda muchos años en lograr ser rentable. Es por ello, que, para invertir en ésta, es necesario en un primer momento, otra fuente de ingresos que le permita a los inversores subsistir todo el tiempo que dicha inversión no genera ganancias.

En Mendoza podríamos referirnos como nuevos ingresantes a todas aquellas personas que ya tienen fincas aptas para el cultivo y a quienes ya producen otro tipo de fruto seco y podrían beneficiarse de su experiencia, sus canales, etc. para comercializar el mismo producto que All Nuts.

En este caso, las barreras de entrada para los nuevos ingresantes:

-Economías de escala

-Considerables requisitos de capital.

-Dificultad de acceso a canales de distribución.

3.3.2.4 PROVEEDORES

En la cadena de suministro de frutos secos, All Nuts sería proveedor.

Los proveedores que la empresa requiere son:

1. Proveedores para el servicio de descascarado, sea manual o mecánico.
2. Proveedores de envases y packaging.
3. Proveedores del servicio de transporte para la distribución del producto.
4. En ciertas ocasiones, se ha proveído de asesoramientos con expertos del rubro.

En este caso, el poder de negociación de los proveedores se incrementa por:

-Importancia del producto/servicio que posee, en cuanto a costo.

-Bajo número de abastecedores sustitutos. (En el caso de los proveedores de máquinas para el descascarado, por ejemplo, el proveedor tiene el poder de negociación. No es así para los proveedores de packaging.)

-Importancia de sus productos/servicios en la calidad del producto de All Nuts.

3.3.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son los otros frutos secos diferentes a las nueces de nogal, ciruelas deshidratadas y pasas de uva. Además, las personas en sus dietas muchas veces reemplazan las características alimenticias de los frutos secos con cereales, avena y legumbres.

La amenaza de los productos sustitutos en esta industria vendría a ser la de los bajos costos de cambio para el cliente.

3.3.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad de los productos. Socios con mucho conocimiento y experiencia en la industria agrícola. Socios con diferentes geolocalizaciones lo que permite la llegada a más contactos que puedan ser de utilidad Secadero propio Fidelización de clientes	Muchos socios para dividir utilidades Dificultad para diferenciarse produciendo commodities. Actividad que demora en ser rentable Costos de logística muy elevados Redes sociales mal gestionadas y poco desarrolladas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado en crecimiento por la importancia que han cobrado los frutos secos en la nutrición Tendencias al veganismo/vegetarianismo, lo cual impacta positivamente en el consumo de frutos secos Existencia de un clúster de frutos secos, del cual pueden aprovecharse múltiples beneficios Apertura de muchas dietéticas Crecimiento del e-commerce	Dependencia del clima Versatilidad cambiaria Tendencias a la producción 100% orgánica. Gobierno nacional que dificulta el comercio internacional

Ilustración 34 - Análisis FODA aplicado a All Nuts

La matriz FODA indica cuatro cursos de acción alternativos. Gráficamente:

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTATEGIAS FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTATEGIAS DO: Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS (A)	ESTATEGIAS FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTATEGIAS DA: Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Ilustración 35 - Matriz FODA

Estrategias FO:

- Aprovechar el crecimiento del mercado logrando un crecimiento en las ventas de la empresa a través de alianzas estratégicas con otros productores de frutos secos.
- Invertir en marketing. Generar imagen e identidad de marca. Campañas que hagan hincapié en comunicar la calidad de las nueces de All Nuts.
- Agregar dietéticas a la cartera de clientes.
- Brindar servicio de secado de nogales a otros productores que no cuenten con secadero propio.

Estrategias DO:

- Rigurosos controles que aseguren la excelencia en la calidad de los productos.
- Generar alianzas comerciales con otros productores/vendedores de modo que se generen economías de alcance en los elevados costos de logística.
- Aprovechamiento del clúster de frutos secos y de la marca región del Valle de Uco en el país y el mundo.
- Desarrollar E-commerce

Estrategias FA:

- Invertir más en fertilizantes orgánicos para acompañar las tendencias de cuidado ambiental y además, lograr una mayor satisfacción en los clientes y consumidores.
- Alianzas estratégicas con otros productores de frutos secos para diversificar los riesgos propios de dedicarse a una actividad dependiente del clima.
- Destinar un mayor porcentaje de ventas al mercado interno para hacerle frente a la versatilidad del dólar y a las restricciones a las exportaciones/importaciones.

Estrategias DA:

- Diversificar riesgos.
- Correcta planificación para determinar dónde, cómo y en qué realizar inversiones ya que como se dijo anteriormente, obtener rentabilidades requiere de un largo plazo.

3.4 PLAN DE MARKETING

3.4.1 PRECIO

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler, 2001).

Si bien existe una amplia variedad de precios dependiendo del tipo y forma del producto que se comercializa, es decir, nuez con cáscara o sin cáscara, light o extra light, etc., cuando se hace referencia a commodities, existen precios promedios que rigen en el mercado, de forma que ninguna empresa de la industria puede imponer sus precios sin prestar atención a los impuestos por las demás empresas del sector.

Es importante destacar en este punto, que el pricing en esta industria depende más del mercado internacional que de la estructura de la empresa. Por ejemplo, en el año 2021, hubo una caída en el precio de la nuez debido a la sobreproducción de las mismas en California.

Por lo anteriormente expuesto, se habla de estrategias de precios orientadas a la competencia. Las mismas se emplean cuando hay una gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados, por lo que la empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio. Es también una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre.

CONCEPTO POR KILO	USD
Nueces mercado externo	\$ 3.10
Nueces mercado interno	\$ 2.79
Pasas de uva mercado externo	\$ 2.30
pasas de uva mercado interno	\$ 2.30
Ciruelas deshidratadas mercado externo	\$ 2.80
Ciruelas deshidratadas mercado interno	\$ 2.50
MIX FRUTOS SECOS MERCADO INTERNO	\$ 3.50

Ilustración 36 - Precios de referencia Facultad de Ciencias Agrarias de Mendoza

Se debe considerar que las nueces pueden venderse con cáscaras o peladas y a su vez, si son peladas, se venden enteras, de a mitades (tipo mariposa) o mitad de mariposa. Además, se define su precio según el color, mientras más claro, más light, por lo tanto, es de mejor calidad. Lo anteriormente expuesto afecta al precio de la nuez.

Para el caso de All Nuts que le vende al por mayor a distribuidores, ningún cliente elige comprar las nueces peladas, ya que el precio está muy por arriba de la nuez con cáscara por el proceso que conlleva

3.4.2 PRODUCTO

Producto es cualquier bien que se pueda ofrecer al mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que satisface un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos y también

servicios.

CLASIFICACIÓN

Los frutos secos son considerados bienes de consumo y de conveniencia ya que son adquiridos con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

Sin embargo, en este caso particular en el cual la empresa exporta a otras empresas, estamos frente a un modelo de negocios B2B, por lo que podríamos considerarlos bienes industriales.

NIVELES DEL PRODUCTO

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles. Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel más básico es el beneficio principal, que responde a la pregunta ¿qué está adquiriendo realmente el comprador? Al diseñar productos, los mercadólogos primero deben definir los beneficios principales (que resuelven problemas) o los servicios que los consumidores buscan.

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un producto real. Necesitan desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase de los productos y servicios.

Finalmente, los encargados de la planeación de los productos deben crear un producto aumentado en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente.



Ilustración 37 - Niveles de producto

Beneficio principal: Alimentación y hábitos saludables.

Producto Real: Marca All Nuts, la cual produce nueces de nogal y las comercializa junto a pasas de uva y ciruelas deshidratadas. Todos los productos de calidad premium.

Producto aumentado: All Nuts se encarga de coordinar todo el proceso de logística para que los frutos secos lleguen en tiempo y forma. Además, en ese proceso, asume todo riesgo hasta que la mercadería llega a puerto destino, siendo sumamente responsables para asumir toda inconsistencia que hubiere con respecto a los plazos y formas de entrega pactados.

Por otra parte, permite que el pago se realice posteriormente a la llegada del producto a destino, para que los clientes presenten su conformidad primero.

LÍNEA DE PRODUCTOS

La línea completa de productos de la alianza estratégica se caracteriza por su calidad superior para diferenciarse de su competencia, es por ello que, si bien se hace referencia a commodities, la alianza se conforma con tres productores de diferentes frutos secos que trabajan variedades premium del producto. Los productos que se comercializan son los siguientes:

- Nueces de variedad Chandler
- Pasas de Uva variedad Flame
- Ciruelas deshidratadas variedad D'Agén
- Mix de frutos secos

Se venden en bolsas de 10 kg, las cuales pueden ser enteras de un mismo producto o una combinación de los diferentes productos.

3.4.3 PLAZA

La plaza o distribución es el elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes. Abarca tanto la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos y la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Es muy importante la decisión de localización ya que la elección del emplazamiento supone una elevada inversión y además puede condicionar la ventaja competitiva.

Este es uno de los puntos en los cuales mejor pueden apreciarse las sinergias resultantes de la alianza estratégica. Ya que cada empresa, individualmente, contaba con su cartera de clientes y una cobertura de mercado propia, dicha alianza logrará aumentar notoriamente el market share de cada empresa que conforma la alianza y abarcar nuevos mercados, tanto a nivel interno como externo.

All Nuts y Morillas dedican mayor parte de su producción a la exportación, por lo que ocupan un rol importante en el market share externo, mientras que Lomas del Sol tiene una fuerte presencia en el mercado interno, por lo que será ésta última, la empresa clave para desarrollar mejor la participación de mercado interna de la alianza estratégica.

PLAZA MERCADO INTERNO:

- Canal Marketing Indirecto:

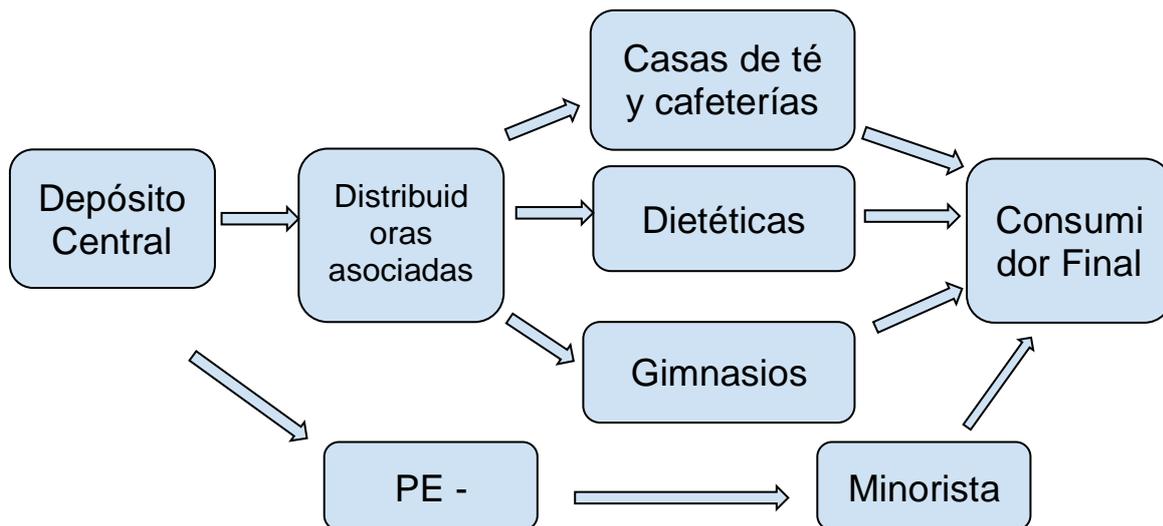


Ilustración 38 - Canal Marketing Indirecto

La distribución partirá de un depósito central propio de Morillas, ya que cuenta con capacidad ociosa. Dicha empresa cobra al resto de los participantes de la alianza un alquiler por la utilización del depósito, el cual es previamente pactado entre los integrantes para que se trate de un contrato ganar - ganar. De allí se hará uso de las relaciones estrechas que tiene Lomas del Sol con diferentes distribuidoras de Cuyo y de la relación de All -Nuts con Pe - Arg, importante distribuidora ubicada en GBA, logrando un gran alcance en las regiones de Cuyo, Córdoba y GBA.

La estrategia de distribución a aplicar será la selectiva, buscando generar un valor agregado a los productos ofrecidos, acompañando el concepto de marca de alta calidad. De esta manera los productos se comercializarán en canales minoristas que permitan obtener un mayor margen de ganancia. Los mismos incluyen casas de té y cafeterías, como Tea & Company, Tea Connection, Bianco y Nero, etc; Dietéticas que se encuentren ubicadas en puntos estratégicos, como por ejemplo en Chacras de Coria, en el Barrio Bombal de Godoy Cruz y en The Market, al lado de Palmares En gimnasios que optan por una visión integral de la salud, como el gimnasio Indalo, ubicado en el club deportivo Rivadavia, el cual tiene una cultura holística del deporte por lo que acompaña sus rutinas con opciones de nutrición saludable y buenos hábitos; como así también en consultorios de nutrición.

PLAZA MERCADO EXTERNO:

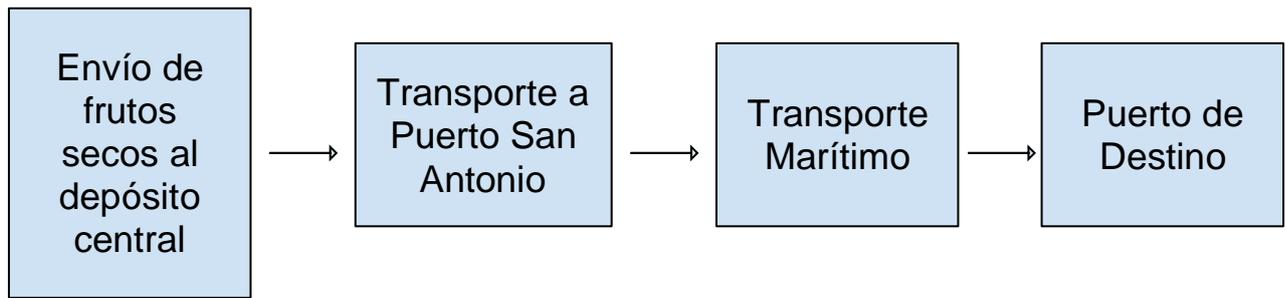


Ilustración 39 - Logística para exportación

El canal de distribución para exportar será una combinación de los canales y la logística que, hasta el momento, venían utilizando All Nuts S.A y Morillas, las dos empresas que se dedican especialmente al mercado externo, aunque cada una a diferentes países. Por lo que este canal será una gran ventaja competitiva para la alianza y su cobertura de mercado.

Aquí cobra gran relevancia el concepto de un modelo de negocios B2B, ya que se comercializa con pocos clientes (en comparación a un modelo B2C), una gran cantidad de volumen. Por lo que cada cliente implica un gran porcentaje en el monto de las ventas totales.

Los productos llegarán al puerto de San Antonio (Chile) con la empresa de transporte y logística Amphiba y a partir de allí la misma empresa de logística se encarga de coordinar los containers para el transporte marítimo hasta el puerto de destino. All Nuts se maneja con sus clientes bajo las cláusulas DAP de los incoterms, por lo que se hace cargo de los costos y asume todos los riesgos hasta el puerto de destino.

3.4.4 PROMOCIÓN

El cuarto componente de la mezcla de marketing está dado por las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de que los compren, es la promoción. (Kotler, 2001).

En este punto, se escogieron dos estrategias de comunicación que se consideran claves para el desarrollo del plan de negocio:

Para este modelo de negocio, principalmente se llevarán a cabo las Ventas Personales, es la herramienta más eficaz de promoción. Mediante el contacto personal con el cliente permiten moldear las preferencias, convicciones y las acciones del mismo. Posibilitan hacer ajustes rápidos

observando las necesidades y características de los potenciales consumidores. Por otro lado, su costo es mayor al de otras herramientas.

Esta estrategia de comunicación es sumamente útil para lograr una cercanía con los clientes, tanto para los potenciales, como las dietéticas y gimnasios, como para las empresas a las que actualmente se exporta, ya que, al comprar en grandes volúmenes, es conveniente mantener una relación estrecha y estar atento a sus necesidades.

Además, todos los años se realiza en Dubái la Feria Internacional de Frutos Secos, a la cual All Nuts S.A lleva asistiendo a las últimas cuatro que se realizaron y de ahí, han surgido la mayoría de los clientes del mercado externo, por lo que Morillas y Lomas del Sol también se verán beneficiados por exponer sus productos junto con All Nuts. Por lo tanto, cabe destacar lo oportuna que resulta para aumentar la cobertura del mercado internacional. Además, participar de este tipo de eventos ayuda a mejorar la imagen de marca de la empresa.



Ilustración 40 - Feria Internacional Frutos Secos

3.5 PLAN OPERATIVO

El plan de operaciones consiste en detallar el proceso a llevarse a cabo para la prestación del plan de negocios. Serán descripta la estructura organizacional, como así también los procesos de trabajo necesarios para llevar adelante dicho negocio.

3.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La alianza estratégica contará con un modelo tipo red. Una red es una organización flexible basada en alianzas de empresas que se unen para aprovechar alguna oportunidad del ambiente, asumir riesgos y adaptarse rápidamente a los cambios. En este tipo de estructuras, cada nodo (empresa u organización asociada) se centra en su función estratégica delegando en otros nodos las demás funciones, es por ello que en dicho modelo prevalece la división de trabajo y especialización.

En este caso, se hace referencia a una red descentralizada, la cual consta de tres nodos centrales interconectados. Además, es una red estable según sus vínculos, ya que son relaciones a largo plazo; según su ámbito geográfico es internacional porque opera en diferentes países y según sus centros de decisión es multicéntrica, ya que la Gerencia General está compuesta por diferentes nodos que representan las diferentes empresas que conforman la red.

Representación de la red

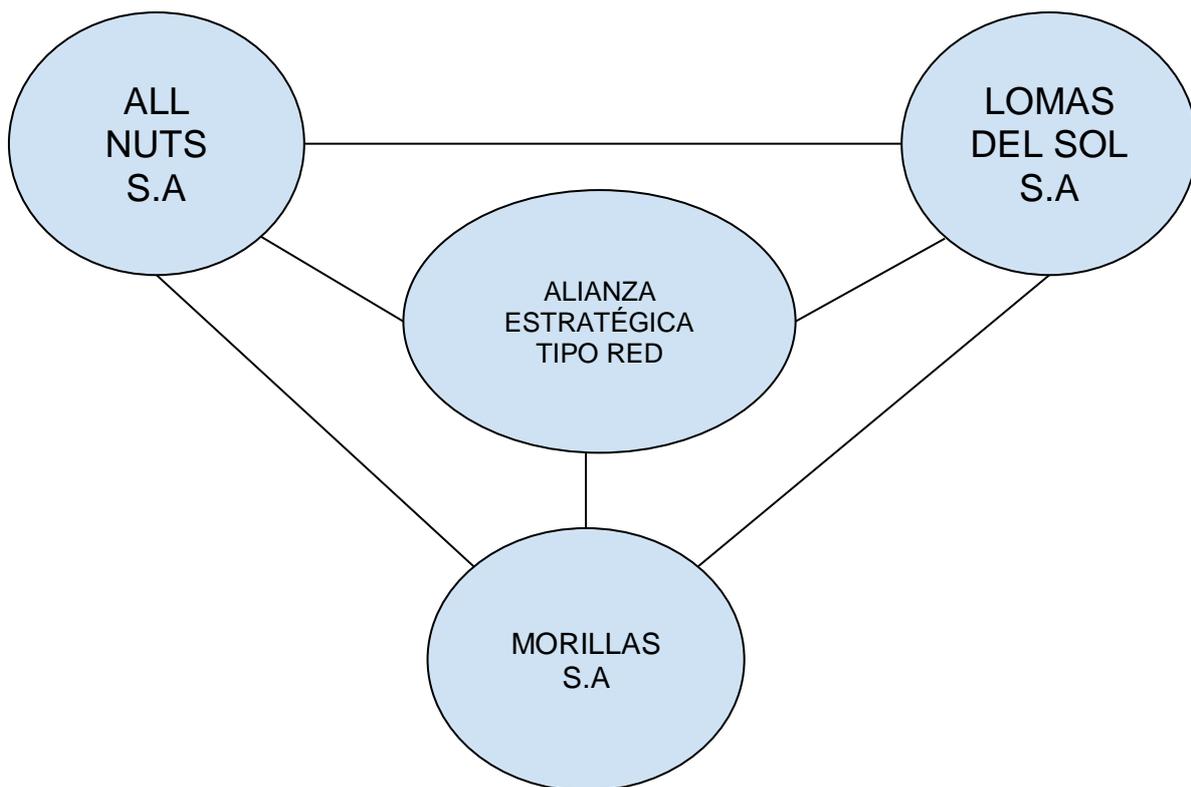


Ilustración 41 - Estructura tipo red

3.5.2 INVERSIÓN NECESARIA

Al hacer referencia a una alianza estratégica entre empresas previamente establecidas, este plan de negocios ya cuenta con varias de las inversiones necesarias para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, a continuación, se detallan inversiones por las que All Nuts deberá desembolsar dinero.

Inversiones		
Inversion inicial	\$	-200,000
Secadero	\$	-50,000
Inversiones anuales	\$	-26,294
TOTAL	\$	-276,294

3.5.3 COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

- COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN

Costos directos de produccion (anuales)		
Agroquímicos	\$	10,666
Energia para riego	\$	6,000
Otros costos (lubricantes, ropa de trabajo, etc.)	\$	23,333
Mano de obra directa	\$	50,000
TOTAL	\$	90,000

- COSECHA Y SECADO

COSECHA Y SECADO (ANUALES)		
Fletes y Varios - Cosecha	\$	39,354
Combustible - Secado	\$	9,839
TOTAL	\$	49,193

- PROCESAMIENTO

PROCESAMIENTO (ANUALES)		
Flete a planta	\$	39,354
Calibrado/Selección y Embolsado	\$	72,646
TOTAL	\$	112,000

- COSTOS DE ESTRUCTURA

COSTOS DE ESTRUCTURA		
Gastos de Gestión	\$	57,996
Mantenimiento, instalaciones y varios	\$	173,988
TOTAL	\$	231,984

- COSTOS DE EXPORTACIÓN

Los mismos se ven sumamente reducidos al aliarse con los demás productores. Pasando de implicar un 18% sobre la facturación, a un 5.22%.

COSTOS DE EXPORTACION	
Gastos de Gestión	5.22% de facturación

- DIVIDENDOS ACCIONISTAS

DIVIDENDOS ACCIONISTAS	
Gastos de Gestión	14%% de facturación aproximadamente

3.5.4 LOGÍSTICA INTERNA Y EXTERNA

Logística interna

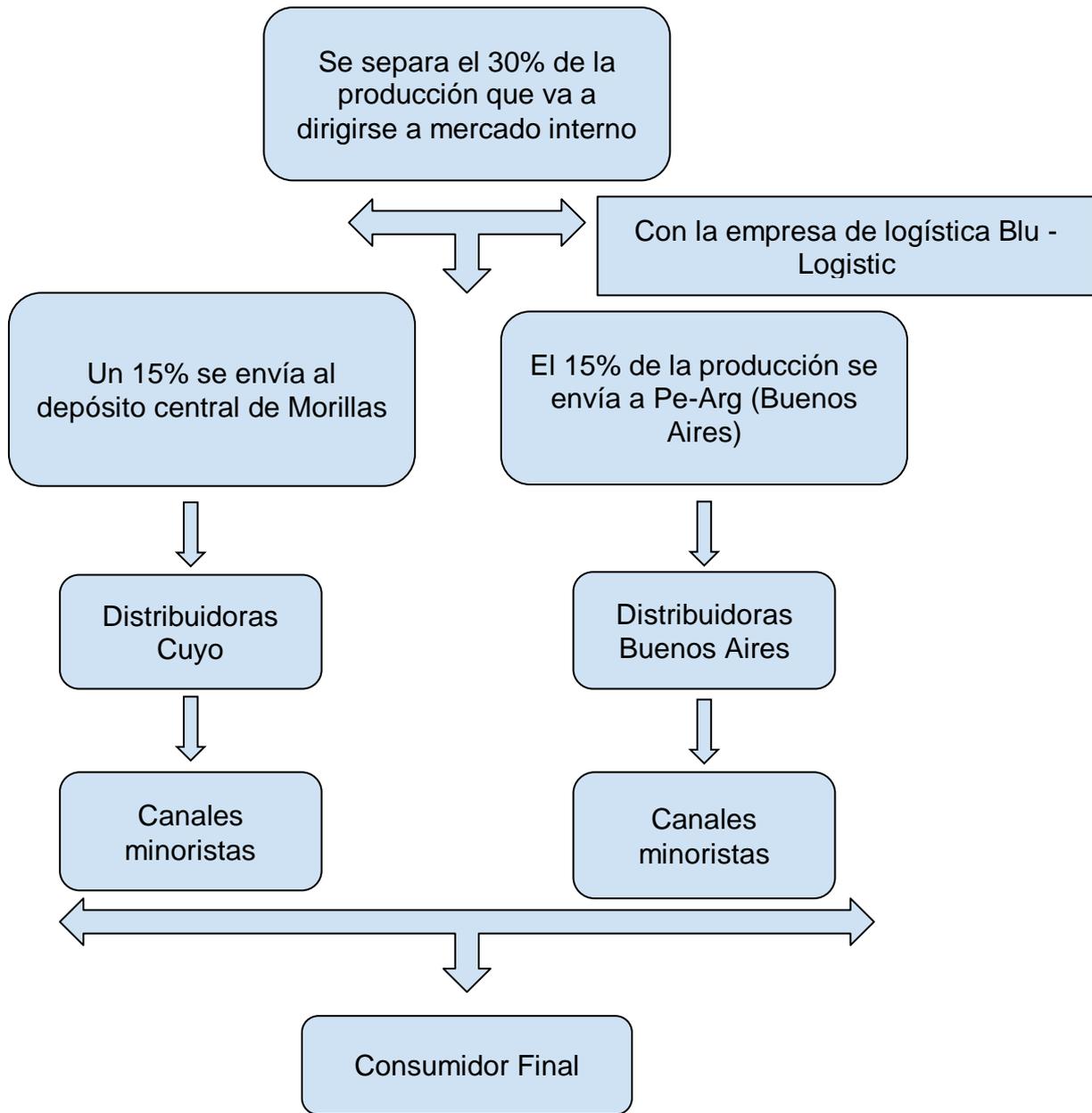


Ilustración 42 - Logística Interna

Logística externa

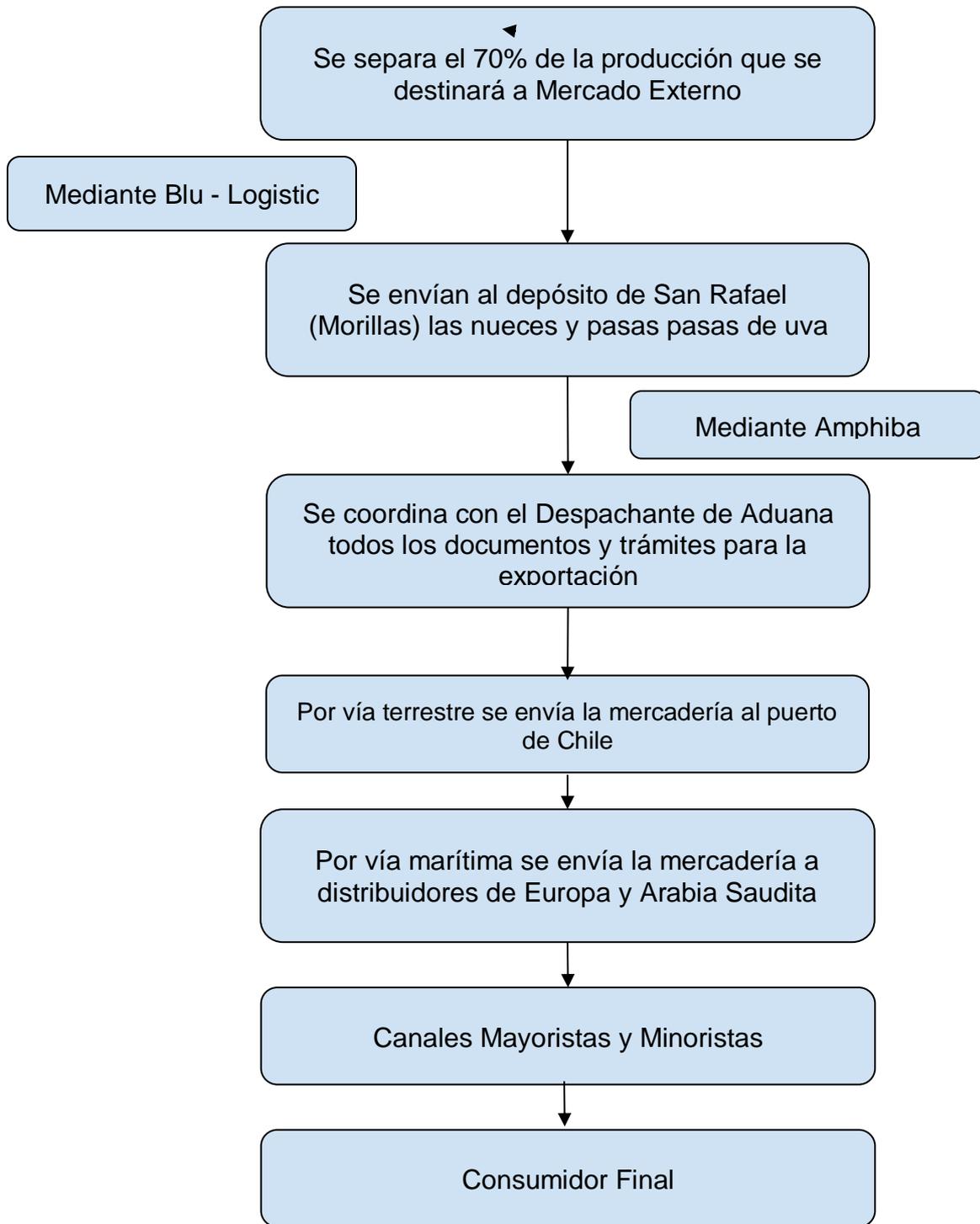


Ilustración 43 - Logística externa

3.6 PLAN FINANCIERO

3.6.1 CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

Para poder estudiar la rentabilidad del proyecto, se elaboró un flujo de fondos con una proyección a 5 años. A continuación, se muestra el trabajo elaborado y los supuestos utilizados para poder llevarlo a cabo y se lo compara con la situación actual de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL ALL NUTS – SIN ALIANZA ESTRATEGICA

	FLUJO DE FONDO EN DOLARES				
	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
INVERSION	-250,000				
Vta Expo	440,749	223,933	419,155	419,155	419,155
Vta ML c/IVA	47,341	166,379	60,576	72,571	72,571
Vta ML	200,821	225,874	248,050	291,472	291,472
INGRESOS POR VENTAS	757,802	677,805	800,559	861,517	947,669
Otros Ingresos	12,224	5,091	4,565	4,565	4,565
Gtos Comerciales	(48,193)	(41,606)	(58,231)	(59,353)	(59,353)
Gto de Cosecha y Procmto	(112,288)	(114,435)	(143,356)	(145,794)	(145,794)
Gtos Fijos Oper y Admin	(231,984)	(225,171)	(312,975)	(273,516)	(273,516)
Costos Exp.	(137,782)	(123,237)	(145,556)	(156,639)	(156,639)
FLUJO OPERATIVO	(518,023)	(499,358)	(655,552)	(630,737)	(630,737)
Capex	(22,787)	(2,142)	(1,365)	0	0
Préstamos Bancarios	(4,223)	(8,812)	(4,339)	(562)	(562)
intereses+Gto Banc.	(22,359)	(6,298)	(1,998)	(1,297)	(1,297)
Imp. a las Ganancias	(382)	(370)	0	0	0
otras Deudas	(103,521)	(2,362)	0	0	0
Flujo Bruto de CAJA	86,507	158,463	137,304	228,921	315,072
Deuda c/ Accionistas	0	(949)	0	0	0
Dividendos	(143,980)	(61,073)	(115,618)	(115,618)	(115,618)
Flujo Neto de CAJA	-250,000	(57,473)	21,686	113,302	199,454

VNA USD	77,670	Tasa	3%
TIR USD	9%		

Ilustración 44 - Flujo de fondos Situación Actual

SITUACIÓN ALL NUTS – CON ALIANZA ESTRATÉGICA

SUPUESTOS:

- Flujo de fondo en dólares
- El precio de los frutos secos dolarizado se mantiene constante a través de los períodos.
- Al flujo de fondos dolarizado, se le considera una inflación mínima que no afecta a la rentabilidad del proyecto.
- Tasa de referencia del mercado del 3%. Tasa del T - Bill a 5 y 10 años.

- Se considera un aumento estimado 50% en los costos de exportación a partir del tercer año.
- Los niveles de producción y ventas se mantienen a lo largo de los períodos.
- Porcentajes de volumen de nuez destinados a exportación o a mercado interno, dependen del calibre de la nuez, ya que, si el mismo es menor a 30 mm, debe destinarse al mercado interno, caso contrario, se exporta.
- Se obtiene un 20% de la facturación correspondiente a la venta de pasas de uva y frutos secos.
- De las ventas de mercado interno, del 50% que se comercializa con el distribuidor que actualmente es cliente de All Nuts, se obtiene el 100% de la facturación, mientras que del restante 50% que se comercializa mediante Lomas del Sol, se obtiene el 80% de las ganancias, ya que el restante 20% es para Lomas del Sol.
- De las ventas de mercado externo, el 70% se vende a clientes actuales por lo que se obtiene el 100% de la facturación, y del restante 30% se obtiene el 80% de la facturación, ya que el restante 20% lo obtiene Morillas S.A.
- Los kilos de pasas uva y ciruelas deshidratadas que figuran en el flujo de fondos, significan el volumen estimado que se espera comercializar con los clientes de All Nuts, por esto se supone un 20% de facturación para dicha empresa.

KILOS PARA EXPORTACION	
Nueces	175,000
Pasas de Uva	100,000
Ciruelas deshidrtadas	80,000
KILOS MERCADO INTERNO ALL NUTS	75000

Ilustración 45 - Estimación de ventas en volumen de All Nuts

FLUJO DE FONDOS ALL NUTS CON ALIANZA						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INVERSIONES	\$ -250,000	\$ -22,787	\$ -2,142	\$ -1,365	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 766,075	\$ 819,700	\$ 819,700	\$ 842,683	\$ 842,683
Total Costos		\$ -666,434	\$ -575,073	\$ -784,362	\$ -750,264	\$ -750,264
DEPRECIACIONES		\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00
EBIT (Flujo de Caja antes de intereses e impuestos)		\$ 86,641	\$ 231,628	\$ 22,338	\$ 79,419	\$ 79,419
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ -30,324	\$ -81,070	\$ -7,818	\$ -27,797	\$ -27,797
DEPRECIACIONES		\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 69,316	\$ 163,558	\$ 27,520	\$ 64,622	\$ 64,622
FLUJO NETO CAJA	\$ -250,000	\$ 46,530	\$ 161,416	\$ 26,155	\$ 64,622	\$ 64,622
VAN	\$ 84,420					
TIR	15%					
					Tasa descuento referencia	3%

Ilustración 46 - Flujo de fondos Plan de Negocios

3.6.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, se consideraron dos escenarios:

- Un escenario pesimista, el cual supone una sobreproducción de frutos secos en el mercado internacional, el cual hace caer un 10% el precio de comercialización de los mismos.
- Un escenario optimista, el cual supone una mala cosecha en lugares claves para la industria, como California, lo cual permite un aumento del 10% en el precio de comercialización de los frutos secos.

Escenario Pesimista:

FLUJO DE FONDOS ALL NUTS CON ALIANZA						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
TOTAL	\$ -300,000	\$ -22,787	\$ -2,142	\$ -1,365	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 696,248	\$ 744,985	\$ 744,985	\$ 765,872	\$ 765,872
Total Costos		\$ -662,789	\$ -571,173	\$ -778,512	\$ -744,249	\$ -744,249
DEPRECIACIONES		\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00
EBIT (Flujo de Caja antes de intereses e impuestos)		\$ 20,458	\$ 160,812	\$ -46,527	\$ 8,623	\$ 8,623
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ -7,160	\$ -56,284	\$ 16,284	\$ -3,018	\$ -3,018
DEPRECIACIONES		\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 26,298	\$ 117,528	\$ -17,243	\$ 18,605	\$ 18,605
FLUJO NETO CAJA	\$ -250,000	\$ 3,511	\$ 115,386	\$ -18,608	\$ 18,605	\$ 18,605
VAN	\$ -122,279					
TIR	-20%					
					Tasa descuento referencia	3%

Ilustración 47 - Flujo de fondos Escenario pesimista

Escenario optimista:

FLUJO DE FONDOS ALL NUTS CON ALIANZA						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
TOTAL	\$ -300,000	\$ -22,787	\$ -2,142	\$ -1,365	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 835,903	\$ 894,416	\$ 894,416	\$ 919,493	\$ 919,493
Total Costos		\$ -670,079	\$ -578,973	\$ -790,212	\$ -756,278	\$ -756,278
DEPRECIACIONES		\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00	\$ -13,000.00
EBIT (Flujo de Caja antes de intereses e impuestos)		\$ 152,823	\$ 302,443	\$ 91,203	\$ 150,215	\$ 150,215
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ -53,488	\$ -105,855	\$ -31,921	\$ -52,575	\$ -52,575
DEPRECIACIONES		\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 112,335	\$ 209,588	\$ 72,282	\$ 110,640	\$ 110,640
FLUJO NETO CAJA	\$ -250,000	\$ 89,548	\$ 207,446	\$ 70,917	\$ 110,640	\$ 110,640

VAN	\$ 291,118	Tasa descuento referencia	3%
TIR	39%		

Ilustración 48 - Flujo de fondos Escenario optimista

3.6.3 ANÁLISIS DEL FLUJO DE FONDOS: DECIDIR SI INVERTIR O NO

Una vez realizado el cálculo del Flujo de Fondos y el análisis de sensibilidad, se puede concluir que la decisión que tomará el grupo emprendedor es invertir en el proyecto. Esto se debe a que el flujo de fondos arrojó una TIR, Tasa Interna de Retorno, de 15% y al compararla con la tasa de referencia, es decir con el costo de oportunidad del 3%, se puede concluir que la alianza comercial para All Nuts, no solo es rentable, sino que resulta más beneficioso que continuar con la actividad sin la alianza. Además, al hacer la comprobación del VAN, el mismo da \$84.420, es positivo por lo que también indica que es rentable.

Esta decisión se fundamenta también debido a los resultados del análisis de sensibilidad. En el escenario optimista, la TIR es mayor que la tasa de referencia y mayor que la TIR obtenida en la situación actual. Y si bien en un escenario donde la empresa se vería afectada por la caída del precio de la nuez, el VAN y la TIR dan resultados negativos, puede concluirse que los riesgos se reducen al diversificar su actividad a otros frutos secos, por lo cual, en este caso podría vender más de los mismo neutralizando sus resultados.

4. CONCLUSIÓN

Bajo un contexto actual, en el cual la sociedad ha generado conciencia y se ha visto afectada en cuanto a cambios en los hábitos de consumo, priorizando la buena alimentación y la salud, se produce a nivel mundial la tendencia a un incremento en el consumo de frutos secos. Debido a las condiciones nutricionales que los mismos poseen y sus increíbles beneficios para la salud de las personas, es que organizaciones mundiales de la salud y planes nutricionales, exigen la incorporación de los frutos secos como rutina de consumo, acompañando esta tendencia.

Argentina, por su parte, tiene condiciones comparativas y competitivas excelentes para la producción y comercialización de ciertos frutos secos, por lo que resulta óptimo aprovechar las oportunidades del mercado actual y la globalización.

Para desarrollar su negocio y plantear un crecimiento, All Nuts decidió diversificar sus productos y así, atender a un mercado con gran potencial.

Esta diversificación se llevará a cabo a través de alianzas estratégicas entre All Nuts y productores de pasas de uva y ciruelas deshidratadas, en la cual cada productor que conforma la alianza podrá comercializar los productos de los demás, comisionando con un porcentaje de esta facturación. Además, los mismos compartirán costos propios de la actividad.

Logrando a través de la misma:

- Mejorar sus economías de alcance, al compartir gastos de logística, almacenamiento y comerciales
- Disminuir riesgos al diversificar una actividad proveniente del clima.
- Atender tanto al mercado externo como el interno, logrando mejorar su participación de mercado y hacerles frente a las volatilidades del tipo de cambio.
- Lograr un crecimiento y desarrollo del negocio.

Se realizó un plan de negocios en el cual se plantea la estructura y las bases del mismo, el cual sirve como guía para la correcta implementación de la alianza estratégica, evaluar la viabilidad del proyecto ideado y atraer inversiones necesarias para poner en marcha la alianza.

Principalmente se analizaron aspectos introductorios para familiarizarse con el tema en cuestión, tratando temáticas como el mercado de los frutos secos a nivel mundial, las tendencias de consumo, los procesos productivos, aspectos económicos claves para el desarrollo del negocio y demás contenido que se consideró clave para el desarrollo del plan de negocios.

Luego, se planteó la idea y las bases del negocio para guiar al mismo. Después se realizó un estudio del macroentorno y del microentorno actual de All Nuts: sus clientes, su competencia, sus proveedores, productos sustitutos y nuevos ingresantes. Finalmente, se realizó un análisis de Fortalezas y Debilidades, del cual se termina confirmando lo beneficioso que puede resultar la conformación de una alianza estratégica.

Por lo tanto, una vez realizada la investigación de las variables mencionadas, se llevó a cabo el plan de marketing. En este plan se formularon estrategias de precio, producto, plaza y promoción, encaminadas con su visión y misión. Esto permite marcar el accionar de ALL NUTS S.A a la hora de tomar decisiones y colabora con la generación de una ventaja competitiva.

Finalmente, se concretó el plan financiero el cual permitió evaluar el flujo de caja proyectado para cinco años y estudiar la viabilidad del proyecto.

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto es viable y rentable, y que trae mayores beneficios económicos para la empresa que seguir operando individualmente. Además, con este plan de negocios, los inversionistas tienen un panorama y un conocimiento claro del negocio que van a llevar a cabo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- JOSÉ ENRIQUE BÓVEDA, ADALBERTO OVIEDO & ANA LUBA YAKUSIK S., (2015), *“Guía práctica para la elaboración de un Plan de negocio”*. Paraguay
- KAREN WEINBERGER VOCAÑA, H. (2009), *“Estrategias de negocios”*, edición en preparación.
- ILLARÁN, (2009), *“Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”*, Primera Edición. Perú: editorial: Media Corp Perú
- OCAÑA, H. (2009), *“Estrategias de negocios”*, edición en preparación.
- VAN HORNE, J. (1997) *“Administración Financiera”*, 10ma edición. México: Pearson.
- GASPAR, OSCAR P., "Valuación de cuotas de capital y objetivo financiero de la firma" (Mendoza, F.C.E. - U.N.Cuyo, 1984)
- KOTLER P. & ARMSTRONG G., (2001), *“Marketing”*, Octava edición, México: Pearson.
- KOTLER, P & ARMSTRONG, G. (2008), *“Fundamentos de Marketing”*. Octava edición. México: Pearson.

5.1 PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

5.1.1 Bibliografía marco teórico:

https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_frutos-secos-evolucion-mercado-internacional-sit.pdf

<https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>

<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/economia-de-escala-definicion-y-tipos>

<https://economipedia.com/definiciones/economias-de-alcance.html>

<https://policonomics.com/es/economias-alcance/>

<https://enciclopediaeconomica.com/diversificacion/>

<https://www.pymesyautonomos.com/management/el-concepto-de-sinergia-en-el-mundo-empresarial-y-los-tipos-de-sinergias>

<https://www.viverosgalbis.com/variedades-nogales-injertados/>

https://www.chandlerorchards.com/es/ar-landing-j1/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Googleads&utm_term=produccion%20de%20nueces&gclid=CjwKCAjwjgT5BRAPEiwAJIBuBWYA-Qz0ohzTYzQuUkTMNYIGEtj65IY_fUubS8PZf2AvIkAfeyjszBoCfnwQAvD_BwE

<https://www.viverosgalbis.com/variedades-nogales-injertados/>

https://www.chandlerorchards.com/es/ar-landing-j1/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Googleads&utm_term=produccion%20de%20nueces&gclid=CjwKCAjwjgT5BRAPEiwAJIBuBWYA-Qz0ohzTYzQuUkTMNYIGEtj65IY_fUubS8PZf2AvIkAfeyjszBoCfnwQAvD_BwE

<ndra-Mendoza-cosecha-2017-difusi%C3%B3n.pdf>

<https://www.sinavimo.gov.ar/cultivo/prunus-dulcis#:~:text=Las%20variedades%20de%20Almendro%20registradas,%2C%20Texas%2C%20Thompson%20y%20Vairo.>

<https://valledeuco.wordpress.com/2011/08/27/almendra-un-negocio-que-crece>

<http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=534>

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Ciruelas_2019.pdf

<http://www.meloagroindustrias.com/productos.html>

<https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Tipos-variedades-Uva.html>

<https://www.freshplaza.es/article/3117938/que-pais-exporta-mas-frutas-y-frutos-secos-preparados/>

<http://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/1434/FrutosSecos2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.freshplaza.es/article/9071063/los-principales-productores-de-nueces-del-mundo/>

<http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20>

[Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2019_NUEZ_NOGAL_sept_FINAL.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2019_NUEZ_NOGAL_sept_FINAL.pdf)

https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-xvi_jornadas_frutihorti_argumedo_mercado_nogal_mayo_2.pdf

<http://www.mercadocentral.gov.ar/news/crece-la-produccion-de-frutos-secos-en-argentina>

<http://192.188.52.94/handle/3317/7442>

<https://www.ambito.com/negocios/hoteles/por-que-estan-cayendo-los-precios-los-frutos-secos-n5128586>

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Presentacion_Frutos_Secos_marzo_2017.pdf

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/37/cadenas/Frutas_secas_nuez.htm#:~:text=Existen%20dos%20formas%20de%20cosechar,para%20que%20caigan%20los%20frutos

<https://www.itac-professional.com/blog/el-ciclo-de-la-almendra/>

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=534>

<https://economipedia.com/definiciones/business-to-business.html>

<https://www.beetrack.com/es/blog/tendencias-comercio-electronico>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Incoterms>

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cultivo-del-nogal.pdf

<https://tueconomiafacil.com/estrategia-distribucion-concepto-tipos-funciones/>

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5183/musriariasclustervitivinicolamendocino.pdf

<https://www.chandlerorchards.com/es/cultivo-de-nogales-en-mendoza-argentina/#:~:text=Los%20agricultores%20de%20nogales%20est%C3%A1n,C%20a%207%20%20C2%B0%20C>

5.1.2 Bibliografía segunda parte:

https://moodle.fce.uncu.edu.ar/moodle/pluginfile.php/40747/mod_resource/content/3/Bibliograf%C3%ADa%20Obligatoria%20Unidad%20IV%20Cap%C3%ADtulos%208%20y%209.%20Producto%20y%20Servicio.pdf

REQUISITOS LEGALES

<https://www.estudiomanissero.com.ar/index.php/home/noticias/35-sa-o-srl-que-conviene>

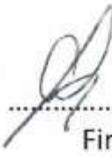
<https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>

<https://www.infobae.com/economia/campo/2021/12/15/el-gobierno-redujo-retenciones-a-las-exportaciones-de-decenas-de-productos-de-economias-regionales/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, ...10./08./2022


..... Consuelo Reborado Gonzalez
Firma y aclaración

..... 30116
Número de registro

..... 40877798
DNI