



UNL • FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS



Maestría en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

Alumna: Lic. Prinsich Ariadna Vanesa

Directora: Mg. Lopez Cuesta Soledad

Maestría en Administración de Empresas

Mención: Comercialización Internacional

Generación de un modelo y plan de negocios para un
emprendimiento de producción y comercialización de nueces pecan.

Santa Fe, Diciembre 2020.

“La Perseverancia y la Pasión, le ganan al talento”. Prinsich Ariadna

“Lo Perfecto es enemigo de lo bueno”.

Agradecimientos

Agradezco a **Dios**, por haber llegado a este momento y por haber puesto a las personas indicadas en el lugar indicado.

A mi papá **Alberto Prinsich** y mi mamá **Patricia Metz**, quienes me inculcaron los valores que hoy defiendo, educación, trabajo, respeto, justicia y honestidad. Gracias por ser incondicionales y por haberme brindado las herramientas para transitar este hermoso camino que es la vida.

A mi hermano **Adán** y su familia por estar siempre, especialmente a **Luca** nuestro retoño lleno de vida.

A mi directora **Soledad Lopez Cuesta**, por todo el tiempo brindado, por sus consejos, paciencia y dedicación a este proyecto.

A mis **amigos** que escucharon sobre el proyecto y brindaron su apoyo para que siguiera adelante.

A todas las personas que de una u otra manera se fueron cruzando en mi vida y estuvieron presentes brindando su tiempo y experiencia desinteresadamente.

Índice

Resumen	4
Capítulo 1. Introducción.	
1.1 El emprendimiento.	5
1.2 Definición del problema.	6
1.3 Justificación del problema	8
1.4 Objetivos planteados.	11
1.5 Metodología.	11
1.6 Estructura del trabajo.	13
Capítulo 2. Postulados Teóricos.	
2.1 Conceptos y definiciones claves.	14
2.2 Modelos de negocios.	16
2.2.1 El modelo CANVAS	20
2.2.1.1 Lógica de funcionamiento del modelo CANVAS	22
2.3 Plan de Negocios	27
2.4 Consideraciones sobre las diferencias entre Plan de Negocios y Modelo de Negocios	31
Capítulo 3. El Modelo de Negocios	
3.1 El modelo de negocios de “La Magdalena”	34
Capítulo 4. El Plan de Negocios.	
4.1 El Plan de Negocios de “La Magdalena”	39
Capítulo 5. Conclusiones	
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones y comentarios	99
Referencias Bibliográficas	101
Anexos	105

Resumen.

Los emprendedores, los microemprendimientos y las pymes son transformadores de la realidad social, crean nuevos negocios, empleos e impactan en el desarrollo local del lugar donde se instalan.

Sin embargo, la mayoría de los emprendimientos fracasan antes de alcanzar los 3 años de vida, lo que implica que el 70% de los emprendimientos que surgen no logran consolidarse y sobrevivir.

La principal barrera, al momento de emprender, es intrínseca, y es el planteo de un modelo de negocios que sea viable y escalable en el tiempo, a partir del cual pueda desarrollarse un plan que permita poner en funcionamiento el negocio.

Entre Ríos es una provincia ubicada en la región centro de Argentina, con una producción predominantemente agrícola enfocada principalmente en arroz, soja, trigo, maíz y cítricos. Durante la última década, se han implantado nuevos cultivos en la región, como arándanos y nueces pecan, diversificando la matriz productiva. Sin embargo, debido al carácter novedoso en esta zona, aún no se han desarrollado modelos de negocios para la producción de nueces pecan.

Es por ello que la finalidad de este trabajo es desarrollar el modelo de negocio a emplear en un emprendimiento de producción y comercialización de nueces pecan, a partir del cual se elabora el plan de negocios.

Con este fin se revisan primeramente los conceptos de: modelo de negocios y plan de negocios, a fin de comprender ambos en profundidad. Luego se describe detalladamente el modelo CANVAS, sus conceptos y elementos claves.

Seguidamente, el trabajo se concentra en el uso de la herramienta CANVAS de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para definir el modelo de negocios de un emprendimiento de "Nueces Pecan", que permita crear, proporcionar y captar valor para sus propietarios.

Finalmente, se establece una guía para poner en marcha el emprendimiento. Para ello, se confecciona una versión simplificada de un plan de negocios, adecuando la propuesta Osterwalder e Yves Pigneur al emprendimiento, a partir del modelo de negocios definido previamente.

Palabras claves: modelo de negocios – CANVAS – plan de negocios – emprendimiento – nueces pecan

Capítulo 1. Introducción.

1.1 El emprendimiento.

El incipiente emprendimiento “La Magdalena” dedicado a la producción de nueces pecan se encuentra ubicado en la provincia de Entre Ríos, en el departamento Paraná entre las localidades de Paraná y Seguí.

La idea de plantar nogales, surgió a partir de ver distintas posibilidades de inversión y luego de algunas investigaciones previas que describían las facilidades en el manejo del cultivo y la posibilidad de rentabilizar rápidamente la inversión realizada.

Después de esta investigación y consensuada la inversión, fueron realizados los estudios de suelo y agua para conocer las condiciones y la posible adaptación de los nogales a estas tierras. Luego se adquirieron las variedades teniendo en cuenta: el tamaño de las nueces y el rendimiento (el kernel), las enfermedades, la polinización y la posibilidad de ser comercializadas según la calidad del fruto que producen.

Las variedades plantadas, variedades mejoradas (Desirable, Mahan, Podsenik, Starking, Succes), fueron traídas en el año 2011 y 2012 desde Concordia, específicamente desde el Vivero Anjú quienes son proveedores de plantas libres de enfermedades y quienes se encuentran debidamente inscriptos para la comercialización de especies vegetales.

Vivero Anjú, en su página web (<https://www.viveroanju.com.ar/pages/preguntas-frecuentes#faq1>), ha incorporado la información que se transcribe a continuación:

Organismo	NOMBRE COMPLETO	Nº Inscripción de VIVERO ANJU
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	7751K2
INASE	Instituto Nacional de Semillas	00055
RENSPA	Registro nacional Sanitario de Productores Agropecuarios	07.002.9.90127/00

NOTA: los tres organismos están abalados por SAGPyA
-Secretaría Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (actual Ministerio)-

Además, las plantas que se adquirieron en este vivero cuentan con trazabilidad y son variedades certificadas en Estados Unidos por el USDA (*United States Department of Agriculture*). Esto es importante si se piensa en la posibilidad de exportar el producto.

Hoy el emprendimiento cuenta con una pequeña plantación de 200 árboles con una densidad media de plantación 9 x 9, con posibilidades de expansión, que se pensó como una alternativa de inversión dentro de un campo mucho más amplio dedicado a la agricultura mediante el arrendamiento de las tierras.

“Estas densidades de plantación generan excelentes retornos en el mediano y corto plazo y una muy buena rentabilidad. Adicionalmente no requieren una gestión y laboreos excesivos”¹.

La plantación ocupa un territorio de 2 hectáreas y cuenta con una antigüedad de 9 y 8 años (dependiendo de las plantas) y se encuentra en producción, contando con instalación de riego en toda su extensión.

La producción es dirigida por la familia y cuenta con asesoramiento de un ingeniero del Programa Cambio Rural con vasta experiencia en la producción del nogal.

El emprendimiento produce y comercializa a muy pequeña escala nueces pecan con cáscara acondicionadas con procesos artesanales, como sucede hoy con las pequeñas producciones de este tipo.

La finalidad de este trabajo es la realización del modelo de negocios y plan de negocios que guiará a este emprendimiento para que pueda incrementar y profesionalizar la producción y comercialización; tomando como punto de partida lo realizado hasta el momento y la experiencia adquirida en estos años.

Asimismo, es intención generar información útil para el sector productor de nueces pecán y dar cuenta de la importancia del uso de herramientas como el CANVAS para la mejora de la gestión de emprendimientos agro productivos.

1.2 Definición del problema.

Emprender es un camino lleno de marchas y contramarchas, sin embargo son cada vez más las personas que se animan a afrontar los inconvenientes (falta de financiamiento, burocracia, presión impositiva, entorno macroeconómico desfavorable) y hacer realidad el sueño del proyecto propio.

Los emprendedores, los microemprendimientos y las pymes son transformadores de la realidad social, crean nuevos negocios, empresas y empleos. Los productos y servicios ofrecidos se ven mejorados y permiten prosperidad en la zona donde se instalan.

A pesar de esto, la principal barrera a sobrepasar al momento de emprender, es intrínseca, y es el planteo de un modelo de negocios que sea razonable y escalable en el tiempo, para luego confeccionar el plan de negocios que permita ponerlo en funcionamiento.

Argentina tiene una actividad emprendedora alta y dinámica, sin embargo “según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que lleva adelante desde 1999 el Centro de Entrepreneurship del IAE Business School, la Argentina ha generado en estos años una gran cantidad de emprendimientos, pero presenta dificultades en la calidad de los

¹<https://www.viveroanju.com.ar/pages/gestion-de-cultivo>.

mismos, en la tasa de sobrevivencia de sus proyectos, así como en la percepción de oportunidades para emprender que tiene la población”².

Asimismo se sabe que el país cuenta con una tasa de emprendimientos similar a la del resto del mundo. La mayor cantidad de emprendedores tiene una edad de entre 25 y 44 años y en los últimos años también se observa un crecimiento de emprendedores entre 44 y 64 años personas que han finalizado su trayectoria laboral y deciden embarcarse en el mundo del emprendedorismo según el GEM.

A pesar de la dinámica emprendedora que tiene Argentina, esto no se ve reflejado en la tasa de supervivencia, ya que la mayoría de los emprendimientos fracasan antes de alcanzar los 3 años de vida, lo que representan según un relevamiento realizado por la CAME (Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa) que el 70% de los emprendimientos que nacen no logran la consolidación y desaparecen.

Roberto Mena Boldrini especialista en Inteligencia Competitiva y Marketing estratégico, expresa en el sitio web (<https://www.losandes.com.ar/article/-por-que-fracasan-los-emprendedores>) que: “la razón principal que explica la mayoría de los fracasos tiene que ver con la falta de un modelo de negocio y un proyecto innovador”.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011, p.14).

En muchos casos se inicia un negocio sin la generación de un modelo de negocios, herramienta fundamental que permite validar la idea de negocio y proyectar el éxito del mismo.

Cuando se trabaja con un modelo de negocios se pueden adelantar y prever cuales son las fortalezas y debilidades de un proyecto para conocer si las capacidades reales son compatibles con las intenciones que se proponen.

Al utilizar modelos de negocios los emprendedores logran una visión clara de los objetivos que los ayudarán a navegar con un horizonte más despejado y ver de manera gráfica los procesos y recursos con los cuales aportarán y captarán valor.

Sin un Modelo de Negocios, las probabilidades de fracaso aumentan... “Los errores más comunes que se observan, cuando se estudia un emprendimiento desde la perspectiva del modelo de negocio, se relacionan con factores del siguiente agrupamiento: falta de capital y financiamiento adecuado; desconocimiento de las herramientas modernas de gestión; innovación inadecuada en el producto y servicio, o demasiada imitación y baja diferenciación; no se conoce el pensamiento del cliente y lo que éste desea o necesita; desconocimiento de estrategia y marketing; y, por último, lo que podríamos denominar: factores psicológicos, emocionales y culturales, donde el egocentrismo del emprendedor,

²<https://iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados.aspx>

el manejarse solo con la intuición, y la falta de predisposición para trabajar en equipo, sobresalen como características que nos identifican". Roberto Mena Boldrini en (<https://www.losandes.com.ar/article/-por-que-fracasan-los-emprendedores>).

Independientemente de lo positivo que es emprender es importante plantear cuál es el modelo de negocios que permitirá lograr un negocio que sea viable y escalable en el tiempo. Asimismo, a partir de la definición de este habrá que describir cómo ponerlo en marcha para intentar minimizar la tasa de fracaso; y el plan de negocios es la respuesta para esto.

Por todo lo antes expuesto es que el problema planteado en este caso puede expresarse en la siguiente pregunta.

¿Cuál es el modelo de negocios que debería diseñarse y proponerse para que el emprendimiento crezca y se desarrolle de manera razonable y escalable en el tiempo?

Entendiendo que el propósito es brindar respuesta a un emprendimiento familiar, a través del uso de herramientas de gestión simplificadas; donde el modelo de negocios es el foco a definir, y el punto de inicio a partir del cual puede describirse y elaborarse un plan de negocios.

Es importante destacar, que este trabajo no tiene como finalidad elaborar un Plan de Negocios en el marco de las incumbencias profesionales del Licenciado en Administración. Teniendo en cuenta éste, se trabaja en el abordaje de un modelo de negocios y formato de plan de negocios simplificado, orientado a la aplicación práctica en un emprendimiento familiar.

1.3 Justificación del problema.

Entre Ríos es una provincia Argentina que forma parte de la región centro. Tiene una producción predominantemente agrícola enfocada principalmente en arroz, soja, trigo, maíz y cítricos. Durante la última década, ha diversificado su matriz productiva incorporando nuevos cultivos como son los arándanos y las nueces pecan.

Estos cultivos tienen un carácter novedoso en esta zona. En el caso del pecan, aún no se ha puesto foco en el desarrollo de modelos de negocios específicos para esta producción.

Gran parte de los emprendimientos de nuez pecan, son manejados por profesionales o personas ajenas a la actividad que llegan a adentrarse en este cultivo como seguro de una jubilación, por la gran demanda exterior que hay de este producto, y porque es

considerado uno de los alimentos más nutritivos y sanos del planeta. Se dice que los astronautas los llevan en sus viajes como parte de su alimentación.

El presidente de CAPPECAN afirmó en una entrevista que “Hay muchos profesionales, debido a la nuez pecan es un emprendimiento ideal, como para complementar otro tipo de actividades”.³

Los emprendimientos y los emprendedores, con sus negocios, cuando estos funcionan, traen con ello prosperidad y desarrollo. Se sabe de igual modo que la tasa de fracaso es alta en los emprendimientos y que muchos no superan los 3 a 5 años de antigüedad.

Teniendo en cuenta que el cultivo de nuez pecan según estimaciones se vuelve rentable a partir del año 7, es necesario contar con un modelo y plan de negocios que permita rentabilizar rápidamente las inversiones; para esto es necesario evaluar el modelo de negocio, el entorno, la infraestructura, las estimaciones de ingresos y costos, entre otras cuestiones que hacen al negocio en sí.

Según opiniones de un productor pecanero: “Plantás, a los 3 años el árbol empieza a dar nueces, a los 6 años empezás a balancear el negocio, recién al año 7 cubrís los costos, dependiendo de los módulos de producción. Al año 10 empezás a tener una renta interesante, y en el año 14 o 15 se llega a su máximo potencial, que de acuerdo a la forma de trabajar, puede alcanzar a los 2.500 a 3.500 kilos por hectárea”⁴

Se cree que el gran desafío de emprender es correlacionar la idea que se tiene del negocio (esa que inicialmente puede ser vaga e incluso extravagante) con la realidad, para que el proyecto pueda ser rentable. Es así que las herramientas de planificación, diagnóstico, el uso de los modelos de negocios, los cálculos y estimaciones se vuelven fundamentales. “Un buen modelo de negocios es imprescindible para toda organización exitosa, sea esta una nueva empresa o una bien establecida”. (Magretta, 2002, p.12).

Los modelos de negocios no son más que historias de cómo funciona un negocio/ empresa.

Un buen modelo de negocios da respuesta a las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora? Además, responde a las preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado? (Magretta, 2002, p.13).

Elaborar un modelo de negocios implica desarrollar una hipótesis la cual se prueba y se revisa si es necesario, permite desagregar la idea inicial y ver también el funcionamiento conjunto de todas sus piezas. A partir de esta planificación es posible realizar un plan de puesta en marcha del negocio. “Cuando los modelos de negocios no funcionan, se debe

³<http://www.cappecan.com.ar/post/209/Entre-Rios-es-la-provincia-ideal-para-la-nuez-pecan>

⁴<http://www.agritotal.com/nota/31484-nuez-pecan-cuando-el-negocio-es-salud/>

a que han fallado la prueba narrativa (la historia no tiene ningún sentido) o la prueba numérica (el estado de resultados no cuadra)". (Magretta, 2002, p.15).

El emprendimiento La Magdalena se encuentra en su octavo año, por lo cual resulta necesario definir el modelo de negocio y sentar las bases de su funcionamiento y crecimiento a futuro, considerando que a partir de este año la producción empieza a escalar si se realiza un buen manejo del monte, por lo que se vuelve fundamental rentabilizar las inversiones realizadas hasta el momento. Actualmente sus propietarios ya han realizado las inscripciones necesarias para la comercialización de nueces pecan con cáscaras a través de la inscripción en el RENSPA (Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios).

Se considera que si se logra especificar un modelo de negocios viable y un plan de negocios a partir del primero, se ayudará a este emprendimiento a clarificar el negocio permitiéndole crecer a futuro sobre bases sólidas y razonables en el tiempo, permitiendo minimizar las probabilidades de mortalidad.

Además, servirá para comprender la importancia que tiene la planificación y la organización para lograr un emprendimiento que sea factible desde el punto de vista económico – financiero.

La visión holística y simplificada que brinda el CANVAS permitirá a los dueños del emprendimiento tener una visión clara del negocio ayudándolos a comprender cómo interactúan entre sí los bloques del modelo (segmentos de clientes, propuestas de valor, relaciones con los clientes, canales, actividades, recursos y alianzas claves, estructura de costos y de ingresos) así podrán visualizar el negocio en su conjunto y ver a través del plan de negocios la descripción del emprendimiento y la guía para su desarrollo.

Asimismo se brindará información al sector de producción nueces pecan que aún está en fases de altísimo crecimiento en el país y poco profesionalizado, en lo referido a la utilización de herramientas de gestión y administración; ya que como se comentaba anteriormente, por lo general son profesionales de diferentes áreas de conocimientos quienes deciden invertir en el cultivo y se ayudan en organizaciones como cámaras o clúster que asesoran en cuestiones productivas y de exportación pero con poca orientación al núcleo del negocio.

Además se cree que este trabajo no solo aportará a la resolución de un problema concreto de un emprendimiento naciente a través del uso de herramientas de gestión simplificadas desde una perspectiva de gestión, sino que también permitirá aportar información sobre la aplicación de CANVAS, ya que generalmente se trabaja desde los conceptos teóricos y aquí se podrá exponer su aplicación a un caso concreto, lo que podría servir para la transferencia de conocimiento a otros actores del sector.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General.

A. Desarrollar un modelo de negocios mediante la utilización y aplicación del lienzo CANVAS, para luego elaborar una versión de plan de negocios simplificada para un emprendimiento de nueces pecan.

1.4.2. Específicos.

A. Revisar los conceptos de modelo de negocios y plan de negocios a fin de establecer las diferencias entre ambos.

B. Comprender detalladamente el modelo CANVAS, sus conceptos, elementos claves e interrelaciones entre ellos.

C. Confeccionar el modelo de negocios a partir de la utilización del lienzo CANVAS.

D. Elaborar una versión simplificada de un plan de negocios, adecuando la propuesta Osterwalder e Yves Pigneur al emprendimiento.

1.5. Metodología.

1.5.1. Tipo de diseño.

Se realizó una investigación de tipo aplicada, a un caso concreto de un emprendimiento familiar, que busca resolver un problema práctico puntual: el diseño del modelo de negocios.

Se utilizó un diseño de tipo descriptivo y exploratorio debido a que fue necesario reconocer, indagar y clarificar previamente cuestiones conceptuales.

Luego, se debió investigar y comprender el uso de la herramienta CANVAS, para poder posteriormente modelar el negocio.

A continuación se aplicó la herramienta del lienzo para lo cual se debió confeccionar el CANVAS detallando y describiendo cada uno de los 9 módulos y sus posibles interrelaciones.

Por último se elaboró el plan de negocios según el modelo de negocio definido. Para esto se tomó el modelo de Osterwalder Alexander e Yves Pigneur, propuesto en su libro "Generación de Modelos de Negocios", el cual está formado por 6 secciones y se adaptó al emprendimiento.

1.5.2. Instrumentos de recolección de datos.

1.5.2.1 Secundarios.

Se observó y recurrió a documentos e información disponible en internet y a bibliografía existente, en lo que refiere a la generación de modelos de negocios mediante la herramienta CANVAS.

También se revisó la bibliografía sobre el plan de negocios en 6 secciones que proponen Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Además se exploraron informes que brindan diferentes organismos y organizaciones referentes del sector, como así también información recopilada por organismos como el INTA, entre otros.

Asimismo, se apeló a búsqueda de información en páginas web, papers, redes sociales, artículos y libros a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados y poder además tener una visión más amplia del mercado, el entorno y las tendencias.

En los casos que fueron necesarios, se acudió a bibliografía de negocios y de marketing a fin de poder plasmar algunos conceptos en el modelo de negocios y en el plan de negocios.

1.5.2.2. Primarios.

Con el objetivo de obtener información precisa y específica se enviaron mails, mensajes vía Whatsapp e Instagram y se realizaron llamados telefónicos a informantes claves que brindaron información sobre cuestiones puntuales del mercado, exigencias, precios y otros (como por ejemplo líneas de financiamiento). (Ver Anexo 1 y 2).

Si bien se había pensado realizar en la medida de las posibilidades una visita a alguna organización del sector, esto se descartó por motivo de las medidas de aislamiento y otras restricciones establecidas como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

Se llevaron a cabo entrevistas. Para las mismas se diseñó una guía de preguntas semi estructuradas. (Ver Anexo 3).

Se entrevistó a emprendedores/productores de nueces pecan para conocer las realidades que atraviesan, en lo que refiere principalmente a la gestión del negocio. Además, se realizó una entrevista a un informante clave - Magister en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocios- que ha trabajado con emprendedores y con la herramienta CANVAS a fin de conocer cuestiones específicas de su uso basadas en su experiencia.

1.6 Estructura del Trabajo.

Desarrollar un modelo de negocio que permita definir claramente las bases sobre las que un emprendimiento crea, proporciona y capta valor es un paso previo para desarrollar un plan de negocios sólido y consistente. Es por esto que se ha desarrollado y decidido ordenar este trabajo en 5 capítulos.

El capítulo 1 es introductorio y en él se describe brevemente el emprendimiento en su estado actual, además se explicita el problema a resolver, los objetivos del trabajo y la metodología utilizada para realizar el mismo.

En el siguiente capítulo, se revisan y exploran los postulados teóricos que fundamentan este trabajo. Se presenta la bibliografía, los conceptos y definiciones planteadas por diferentes autores en lo que respecta a modelo de negocio y plan de negocio. Por último se reflexiona sobre las diferencias conceptuales entre ambos conceptos que suelen confundirse en su utilización.

Seguidamente en el capítulo 3 se desarrolla el modelo de negocios para el emprendimiento “La Magdalena” el cual se estructura según el modelo CANVAS o lienzo de modelo de negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el cual permite a través de los 9 módulos mostrar rápidamente de manera simplificada e integral un negocio de cualquier tamaño.

Luego en el capítulo 4 se plantea el plan de negocios; el mismo se desarrolla en 6 secciones, adaptadas y/o adecuadas al emprendimiento e incluye: el equipo, el modelo de negocio, el análisis financiero, el entorno externo, el mapa de aplicación y el análisis de riesgos.

A continuación en el capítulo 5 se presentan las conclusiones, comentarios y recomendaciones que surgen a partir de este trabajo final.

Finalmente se explicita la bibliografía utilizada y se incorporan los anexos al trabajo.

Capítulo 2. Postulados teóricos.

Modelo de negocios y plan de negocios suelen utilizarse comúnmente en el mundo de los negocios como sinónimos cuando en realidad no lo son. En este capítulo se comienza primeramente por definir algunos conceptos claves como emprendedor, *startup*, entre otros. A continuación se analiza lo que refiere a modelo de negocios, realizando una revisión de los conceptos brindados por diferentes autores. Seguidamente se presenta el modelo CANVAS de Osterwalder Alexander e Yves Pigneur con sus nueve módulos e inmediatamente se explica la lógica de funcionamiento del lienzo.

Posteriormente se realiza una revisión de conceptos de plan de negocios vertidos por varios autores y por último, dentro de este capítulo, se expresan consideraciones sobre las diferencias entre plan de negocios y modelo de negocios.

2.1 Conceptos y definiciones claves.

Este apartado tiene como finalidad comprender algunas definiciones que se utilizarán con frecuencia en este trabajo final, ya que las mismas forman parte de lo que se denomina la cultura y el ecosistema emprendedor y han marcado un cambio que nos obligaba a entenderlos para poder adaptarnos a lo que el mundo hoy requiere.

➤ Emprendimiento.

(...) se entiende el emprendimiento como un conjunto de competencias, que parte de la actitud de la persona, para captar oportunidades del entorno, lo cual requiere un pensamiento sistémico, convertirlas en ideas innovadoras, con base en su creatividad y generar proyectos productivos en diferentes campos, para beneficio propio y de su entorno. (Uribe & Reinoso, 2013, p.14)

Al respecto, Uribe Macías (2017), expresa que: El “emprendimiento” puede ser considerado como el conjunto de competencias que se desarrollan en un contexto determinado y que contribuyen a la generación de cosas nuevas. Si bien este concepto se ha atado tradicionalmente a la creación de empresas, no se circunscribe exclusivamente a ello. Siendo así, el emprendimiento incluye un conjunto de variables que se relacionan con lo personal (el emprendedor) y/o lo estructural (el ecosistema emprendedor), y se inserta dentro de las dinámicas empresariales y productivas propias de las economías y de las regiones. (p.220).

Siguiendo a este autor, se puede expresar que el término emprendimiento incluye al emprendedor y a las capacidades y aptitudes que éste utiliza al accionar individualmente. El emprendimiento es una práctica social desarrollada dentro de un entorno que se conoce como el “ecosistema emprendedor”, el cual está formado por un conjunto de

relaciones que se dan entre las instituciones y el emprendedor en los niveles políticos, culturales, sociales, educativos y económicos.

➤ **Emprendedor.**

Etimológicamente, los términos emprendedor y emprender provienen de los vocablos franceses, *entrepreneur* y *entreprendre* respectivamente.

El término emprendedor fue escrito por primera vez por Richard Cantillon (1755). “El término designaba a una persona caracterizada por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos; esta concepción asoció al término emprendedor con los elementos conceptuales de recursos y riesgo” (Bucardo Castro, Saavedra García & Camarena Adame, 2015, p.99)

Desde aquella definición, el concepto ha ido evolucionando con el tiempo y se ha enriquecido con los aportes de diferentes autores teniendo diferentes acepciones según el contexto en el que es utilizado. A continuación se muestra una tabla con definiciones aportadas por algunos de ellos; en ella se observa y destaca la definición de Schumpeter que fue quien primeramente puso de manifiesto al emprendedor, como generador de crecimiento económico, pero también como destructor creativo. Es el emprendedor quien altera el equilibrio en su incansable búsqueda de la innovación, modificando las pautas que rigen a las economías de mercado.

Autor	Definición
Richard Cantillon (1755)	Una persona que se caracteriza por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos
Schumpeter (1934)	Ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante)
Cantillon, Thunen y Baudeau (Citados en Rodríguez, 2009)	Tomador de riesgo y persona demasiado inteligente
Benthan y Smith (Citados en Rodríguez, 2009)	Tomador de decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador
Pereira (2003)	Es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla
De Vries (1977)	Concibe e implementa una idea a través de la innovación, administración y toma de riesgos
Drucker (1970)	Ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación
Baumol (1968)	Es más que un organizador y que un innovador, debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo y estructurar una nueva organización
Dees (1998)	Es capaz de destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio

Fuente: Bucardo Castro, Saavedra García & Camarena Adame, 2015, p.101

Sintéticamente, se entiende por emprendedor aquella persona que lleva a la práctica nuevas ideas/negocios, o nuevas posibilidades o variantes de un negocio ya existente. Aporta transformación al entorno en el que se inserta, proyecta hacia el futuro, construye hacia delante. El emprendedor rompe rutinas, tolera la incertidumbre, innova (considerándose esta característica una de sus principales), mejora lo que existe. Es capaz de detectar oportunidades y aprovecharlas utilizando sus capacidades y los recursos a su alcance. Es un verdadero dinamizador de la economía y del ecosistema donde se encuentra inmerso.

➤ *Startups.*

Se entiende por “*startup*”, a una empresa emergente de nueva creación, o a un negocio recientemente establecido, que tiene posibilidad de crecer rápidamente. No necesariamente son de base tecnológica, pero utilizan la misma en su gran mayoría y presentan grandes posibilidades de escalar el negocio, adaptándose al cambio y el mercado. La innovación entendida en sentido amplio, es la clave de su éxito.

Las *startups* pueden generarse en cualquier sector de la economía o del ámbito sociocultural y suelen utilizar la tecnología y el conocimiento científico para desarrollar el negocio, pero no se limitan solo a este ámbito.

Una de las definiciones más precisas es atribuida a Steve Blank y Bob Dorf (2013), ellos expresan que una *startup* es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”.

Son un verdadero agente de cambio, generan trabajo de calidad y dinamizan la economía a través del uso intensivo del conocimiento y la innovación, generando nuevos productos y servicios.

2.2 Modelo de Negocios.

Los factores que influyen en el éxito de un negocio son numerosos e incluyen un gran número de variables. Actualmente las empresas y organizaciones viven en un constante cambio y en el intento de dar respuesta a clientes cada vez más exigentes, el término *modelo de negocio* cobra relevancia, popularizándose en el último tiempo entre emprendedores y empresarios de todas las actividades y rubros, independientemente del tamaño del negocio.

El concepto de modelo de negocios, es utilizado en diferentes áreas que van desde la teoría general de la administración y de la estrategia hasta literatura sobre innovación y *e-business*. A veces, su utilización no resulta adecuada debido a que se puede tener una noción vaga de su definición y sus elementos, es por ello que a continuación se presenta

una revisión del concepto según diferentes autores, para luego detallar el modelo CANVAS.

El término modelo de negocio se puede remontar al año 1954 cuando Peter Drucker, el padre de la administración, lo esboza. Sin embargo, el concepto tomó fuerza y se volvió popular durante el boom de internet y los *e-business*, asociándose el mismo a los emprendimientos del rubro tecnológico y a las punto com, que utilizaban internet como medio para generar ingresos. (Ricart, 2009).

Las definiciones de modelos de negocios se fundamentan en conceptos que son atribuibles a Drucker, él fue quien introdujo el concepto de estrategia al ámbito de los negocios cuando este era aún un término exclusivo asociado al campo militar. (Palacios Preciado, Duque & Edison, 2011).

En este sentido, la estrategia refiere a qué modelo de negocio elegirá una compañía u organización para competir, es decir cómo va a crear valor y cómo va a realizar las operaciones que satisfagan a los *stakeholders*.

En resumen, la estrategia es mucho más que la mera selección de un modelo de negocio; es un plan contingente sobre cómo se debe configurar el modelo de negocio, dependiendo de las contingencias que puedan ocurrir. El modelo de negocio de una organización es el reflejo de su estrategia realizada. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p.205).

Continuando con las definiciones conceptuales, Paul Timmers especialista en modelo de negocios para el comercio electrónico y asesor de política europea en Bruselas expresa que: "...Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso...". (Timmers, 1998, p.4)

Por su parte, Michael Lewis cuando escribía por el año 1999 ofrece una definición simple del término expresando que el modelo de negocio es cómo se planea ganar dinero. (Andrea Ovans, 2015).

Linder y Cantrell (2000) de Accenture expresaron que a veces se utiliza el término "modelo de negocios" sin una idea clara de lo que esto significa y que es importante aclarar esto para poder manejar un mismo idioma. Los autores manifiestan que cuando la gente habla de "modelos de negocios" se refieren a 3 cosas distintas: los componentes del modelo de negocios, los modelos de negocios operativos y los modelos de cambio.

- Componentes del modelo de negocio: son piezas o partes de modelos de ingresos o valor, pero no son el modelo en su totalidad. Cada parte puede ser esencial en el modelo, pero desde luego no es el modelo total. Por ejemplo, nuevos canales de distribución, nuevas formas de fijar precios o nuevas

formas de generar ingresos, fueron llamadas erróneamente modelos de negocios.

- Modelos de negocios operativos: muestran la lógica central mediante la cual se crea valor y cómo gana dinero una organización. Sólo los componentes que son parte de esta lógica se incluyen en el modelo de negocios. Como los elementos que forman parte de un modelo de negocios son distintos para una organización que para otra, esto hace que cada organización tenga uno diferente.
- Modelos de cambio: hace referencia a cómo la organización se adapta a un entorno dinámico, implica cómo hará ésta a través del tiempo para seguir siendo rentable, es una extensión de los modelos de negocios operativos.

“...un modelo de negocio explicita el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio...” (Amit, Zott, 2001, p. 511).

El contenido de la transacción se refiere a los bienes o información que se está intercambiando, y a los recursos y capacidades que se requieren para habilitar el intercambio. La estructura de transacción refiere a las partes que participan en el intercambio y las formas en que éstas se vinculan. El gobierno de las transacciones se refiere a las formas en que los flujos de información, recursos, y los bienes son controlados por los participantes. También se refiere a la forma jurídica de la organización, y a los incentivos para quienes están involucrados en las transacciones. (Amit y Zott, 2001).

Toda empresa nueva o ya establecida necesita de un modelo de negocio para ser exitosa, y para eso necesitan un concepto sencillo.

La palabra "modelo" evoca imágenes de pizarras cubiertas con fórmulas matemáticas secretas. Sin embargo, los modelos de negocios no tienen nada de secreto. En el fondo son historias, historias que explican cómo funcionan las empresas. (Magretta, 2002, p.13). Es decir, el modelo de negocios debe superar dos pruebas, la prueba narrativa y la prueba de los números, si ambas son superadas se alcanzará el éxito del modelo.

Magretta (2002), basándose en las definiciones de Drucker define un buen modelo de negocios como aquel que da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué es lo que éste valora?, ¿Cómo se hace para generar valor al cliente a un costo que resulte razonable? y ¿Cómo gana dinero un negocio?

Por su parte Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), aportaron una definición que va en esta dirección: un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una

empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. (p.10).

Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. (Ricart, 2009, p.15)

Otros autores, expresan que el concepto de modelo de negocios, como ya se mencionó anteriormente, es y ha sido utilizado por diferentes áreas del conocimiento; "...en la literatura sobre sistemas de información, negocios electrónicos, y otras áreas de investigación gerencial, refiere a las formas de crear valor para clientes y las maneras en que una empresa convierte las oportunidades de mercado en beneficios a través de un conjunto de actores, actividades y colaboración".(Rajala & Westerlund, 2005, p.3)

Casadesus-Masanell y Ricart (2007), definen el modelo de negocios como el conjunto de elecciones que hace una organización y las consecuencias que derivan de estas. Las elecciones se agrupan en políticas, que refiere a cómo deben hacerse las cosas, en activos los recursos tangibles y en gobierno que son las condiciones contractuales y/o legales para el control de los elementos políticos y los activos.

Osterwalder e Pigneur (2011) enunciaron una definición simple y acotada de lo que es un modelo de negocios. "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (p. 14). Luego vuelven sobre la misma y expresan: "El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa". (p. 15)

Según estos autores, la mejor manera de describir un modelo de negocios es a partir de nueve módulos, que permiten cubrir los siguientes aspectos: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Antes de la existencia del lienzo de modelo de negocios de nueve módulos, emprender se asociaba con un arte, un riesgo o un estilo de vida, en la actualidad emprender tiene un método. Es casi imposible en estos días imaginarse un emprendedor, una *startup* o una empresa que no piense y utilice esta herramienta. (De Miguel & García, 2014).

"Este proceso ha revolucionado la forma de diseñar, de producir, de acercarse al mercado, y de aprender haciendo". (De Miguel & García, 2014, p.5).

Es importante destacar, que si bien cada autor ha configurado una definición propia de lo que es un modelo de negocio, se pueden observar en ellas elementos en común o bases análogas sobre las cuales se fundamentan.

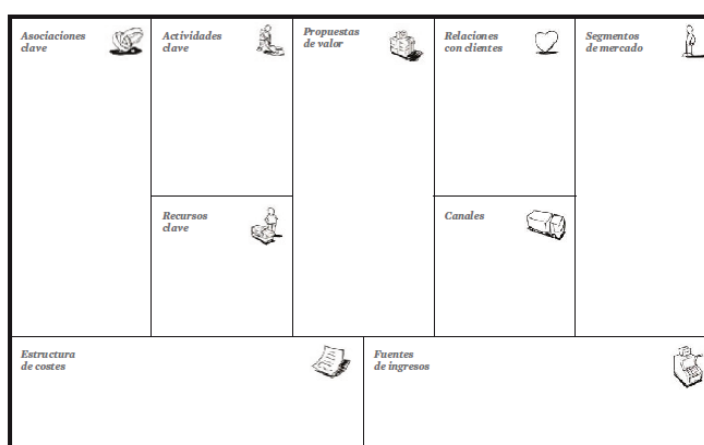
Se han logrado distinguir e identificar apreciaciones similares en los conceptos antes revisados como: propuesta de valor, creación de valor, la lógica de cómo obtener beneficios o flujos de ingresos, la estructura de la organización y las operaciones.

En pocas palabras se puede afirmar que el término “modelo de negocio”, es un concepto que ha cobrado relevancia en el último tiempo y como tal, debe ser conocido, reconocido y aplicado en el ámbito académico y de la gestión práctica, sin confusión, más aún a partir de la aparición del lienzo de modelo de negocios (CANVAS) que permite modelar un negocio. Esta herramienta práctica y sencilla se describe a continuación.

2.2.1 El modelo CANVAS.

El modelo CANVAS de Osterwalder Alexander e Yves Pigneur es una herramienta simplificada para analizar y crear modelos de negocios. Permite a través de los nueve módulos y las interrelaciones entre ellos, ver como una empresa, organización u emprendimiento crea, proporciona y capta valor.

Esta herramienta aporta a la comprensión de un modelo de negocio específico y permite ampliar los puntos de vistas mostrando el negocio desde varias perspectivas. A continuación se muestra la plantilla para el lienzo de modelo de negocios.



Fuente: Osterwalder Alexander e Yves Pigneur, 2011, p.44

Seguendo a Osterwalder Alexander e Yves Pigneur (2011) se describen seguidamente los nueve módulos:

➤ *Segmentos de Mercado*

El foco de todo modelo de negocios es el cliente. En este módulo es importante definir quién es el cliente, pueden especificarse uno o varios segmentos de mercado. Una vez definidos los segmentos de mercado que se van a atender, se puede empezar a diseñar un modelo de negocios que satisfaga las necesidades del cliente objetivo que se eligió. Es fundamental comprender a este cliente saber qué piensa y qué necesita.

➤ *Propuesta de Valor*

La propuesta de valor es aquello por lo que un cliente prefiere a una empresa por sobre otro competidor, es una pieza clave de todo modelo de negocio. A veces las propuestas de valor son innovadoras, en otros casos solo tienen alguna característica que brinda un diferencial. La propuesta de valor debe permitir satisfacer la necesidad del segmento de mercado elegido. Elementos como el precio, la marca, la customización pueden ayudar a crear valor para el cliente.

➤ *Canales*

Definidos los clientes que se desean atender y la propuesta de valor que se va a brindar, es necesario establecer cómo se va llegar a ellos (el canal es el punto de contacto entre la empresa y el cliente); si no nos conocen, es imposible que nos compren. Los canales tienen la función de visibilizar los productos o servicios que un emprendimiento u empresa tiene para ofrecer, permitiendo evaluar la propuesta de valor y logrando que los productos y servicios sean adquiridos. Las empresas pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos; lo crucial aquí es encontrar la mezcla justa que permita llegar al cliente y aumentar el máximo posible los ingresos. Dentro de los canales propios directos se encuentra el equipo comercial, las tiendas propias y la venta por internet (web o redes sociales propias). Por su parte en los canales no propios se encuentran las ventas a mayoristas, tiendas (ventas minoristas), web y redes sociales de asociados.

➤ *Relaciones con los clientes*

Las empresas deben definir en este punto qué tipo de relación se llevará con cada segmento de mercado. Puede que estas relaciones busquen atraer y captar nuevos clientes o fidelizar los mismos. En este punto puede utilizarse la asistencia personal, el autoservicio, entre otros.

➤ *Fuentes de ingresos*

En este bloque hay que determinar el flujo de caja, y para poder calcular esto es necesario establecer los ingresos y los gastos. Los clientes son el centro del modelo de negocio y son quienes permiten generar el flujo de ingresos. Se debe conocer por qué está dispuesto a pagar el cliente para poder establecer el sistema de fijación de precios. Pueden coexistir varias fuentes de ingresos y cada una tener su mecanismo de fijación de precio diferente.

➤ *Recursos clave*

Aquí se describen los recursos que son necesarios para que el modelo de negocios funcione correctamente. Los mismos se pueden clasificar en físicos, económicos, intelectuales y humanos. Pueden ser propiedad de la empresa o no.

➤ *Actividades clave*

Se establecen las actividades u acciones relevantes que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Varían de negocio en negocio y son fundamentales para llegar al cliente, ofrecer la propuesta de valor, establecer relaciones con los clientes y obtener ingresos.

➤ *Asociaciones clave*

Son las redes de proveedores y socios que ayudan al funcionamiento y mejora del modelo de negocio. Coexisten varios tipos de asociaciones, entre ellas podemos nombrar las asociaciones estratégicas, los *joint venture*, las relaciones cliente-proveedor y las asociaciones entre empresas competidoras entre sí. Entre las motivaciones que llevan a las empresas a asociarse se encuentra la posibilidad de automatización y economías de escalas, la reducción de riesgos y la compra de determinados recursos y actividades.

➤ *Estructura de costos*

Implica detallar todos los costos que son insumidos para que el modelo de negocio funcione. Los módulos detallados anteriormente con sus actividades, generan costos que son necesarios calcular. Las estructuras de costos varían de un modelo de negocio a otro, lo importante es trabajar en la minimización de los mismos. Se deben distinguir los costos fijos de los variables y las economías de escala y campo.

2.2.1.1 Lógica de funcionamiento del modelo CANVAS.

CANVAS significa “lienzo”. El lienzo es una hoja en blanco con 9 módulos o cuadrantes donde deben volcarse y escribirse las ideas. Allí se plasman los avances de un modelo de negocio. Su utilización es sencilla, fomenta el trabajo en equipo, el análisis y el pensamiento crítico.

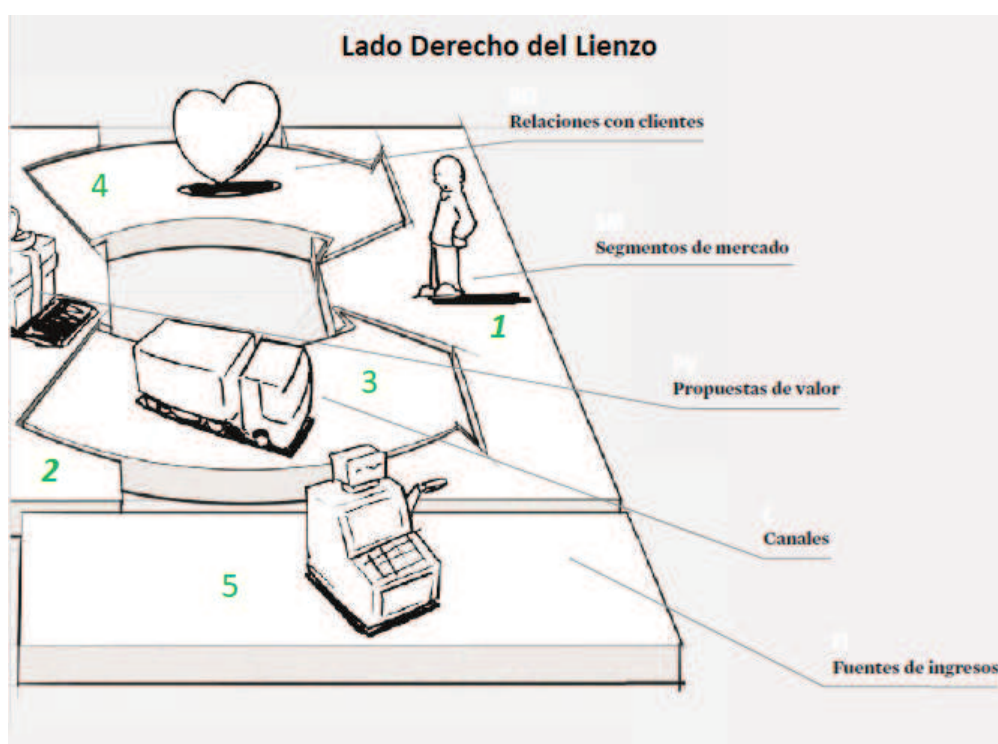
Para utilizar esta herramienta se recomienda imprimir o dibujar el lienzo en una hoja grande que permita a los participantes debatir y completar el mismo. Para rellenar los módulos se pueden utilizar marcadores o *Pos-It*, esto es lo más práctico ya que permite cambiarlos, moverlos de lugar, rescribirlos o simplemente eliminarlos.

Es importante tener en cuenta, al momento de usar esta herramienta, que los módulos no deben llenarse todos al mismo tiempo, el CANVAS tiene una lógica.

Los nueve módulos permiten responder a las siguientes preguntas sobre qué implica la generación de un Modelo de Negocio: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Cuánto?, abarcando así cuatro grandes áreas: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

Además aborda el emprendimiento o el negocio desde dos puntos de vista: el interno y el externo. En el lado derecho se encuentran las cuestiones de análisis externo y del izquierdo las cuestiones de análisis interno del negocio.

Una vez que el lienzo ha sido impreso, se debe comenzar por reflexionar sobre el lado derecho del mismo, es decir la parte externa del negocio, aquello que podría afectar directamente al modelo. Inmediatamente se observa en una imagen el lado derecho de esta herramienta.



Fuente: Osterwalder Alexander e Yves Pigneur, 2011, p.19. Modificado por Prinsich Ariadna

A continuación, se indica el orden en que deben completarse los módulos del lienzo.

1 Segmentos del mercado: este es el primer módulo que debe rellenarse. En este es importante definir a quién ayuda el modelo de negocio. Simplificadamente hay que establecer ¿Quién o quiénes son los clientes?

La propuesta de valor debe satisfacer al cliente y por ello la importancia de definirlo. Saber quién es. Si la propuesta de valor no satisface las necesidades de éste, el modelo de negocio está destinado a fracasar.

Saber qué clientes se deben atender y cuáles se deben ignorar resulta crucial y es importante ver más allá de los segmentos de mercados que existen. Quizá sea relevante investigar aquellos que no están siendo atendidos actualmente o que tienen una atención deficiente.

Para ello, se puede utilizar una herramienta creada por la empresa de pensamiento visual XPLANE: “El Mapa de Empatía”. A continuación podemos ver el mismo.



¿Cómo utilizar el mismo?

En primer lugar, realiza una sesión de *brainstorming* para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir tu modelo de negocio y elige tres candidatos prometedores. A continuación, selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil. Asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.131).

Luego se debe responder a las seis preguntas que se establecen en el mapa de empatía que se mostró anteriormente. Sintéticamente: “Esta herramienta sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.131).

2 Propuesta de Valor: luego de definido el o los “segmentos de mercado”, debemos reflexionar sobre los beneficios que la propuesta de valor tendrá para los segmentos de clientes establecidos. Es importante precisar qué es lo que nos hace diferentes y por qué el cliente nos elegirá por sobre la competencia o por qué pagará un diferencial por nuestro servicio o producto. El beneficio puede ser un mejor precio, un

producto/servicio de calidad superior, un producto customizado, una característica nueva, etc.

3 Canales: llegado a este punto, se debe haber definido el cliente y la propuesta de valor. Es así que a continuación debe establecerse cómo el cliente va a conocer nuestro producto/servicio. Hay que definir, cómo éste se va a comunicar para facilitar la adquisición de lo que se ofrece y que tipo de canal se utilizará (propio o no). Sin un canal bien definido, la propuesta de valor no llegará a quien se puntualizó.

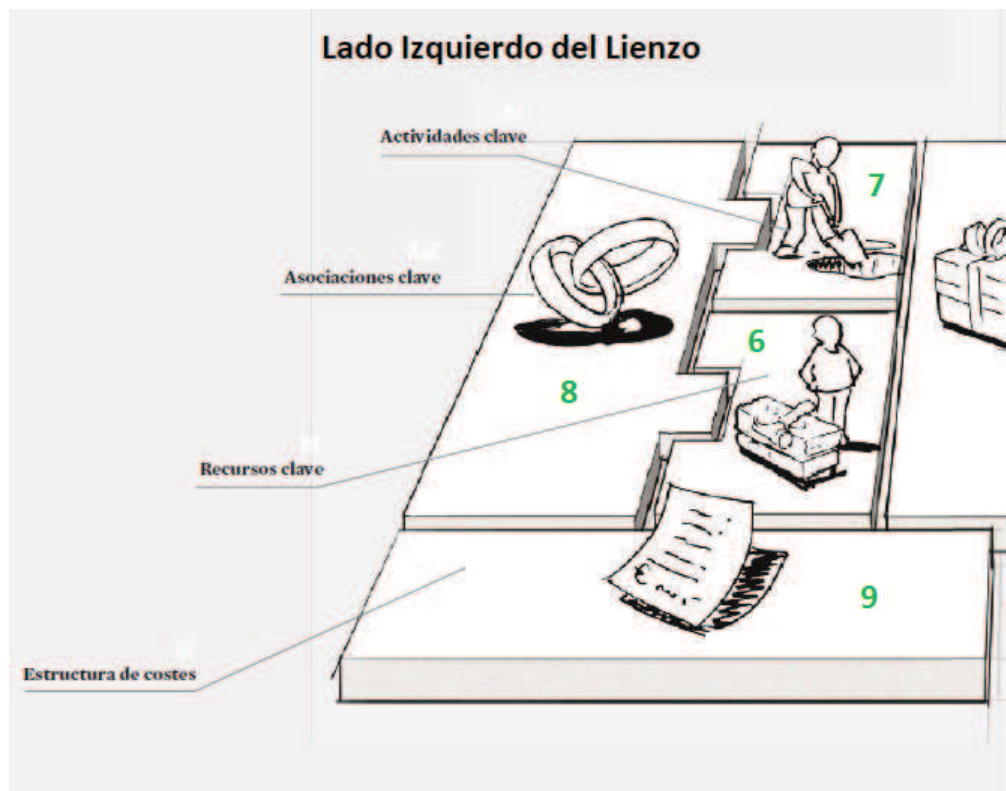
4 Relaciones con clientes: llegado a este módulo, debemos pensar qué tipo de relación se quiere establecer con el cliente; se debe delimitar dónde empieza y termina la relación con éste. Debe mantener coherencia con el segmento de cliente definido al que ofrecemos la propuesta de valor y con la imagen de marca que se quiere dar. Tiene que estar claro cómo se mantendrán, se atraerán y fidelizarán clientes.

5 Fuente de Ingresos: por último, hay que reflejar en este módulo cuáles serán los ingresos que generará cada segmento determinado. Para su cálculo es necesario conocer cuáles son las formas de ingresos que se tendrán y cuánto están dispuestos a pagar los clientes por la propuesta de valor.

Resumidamente, lo que se ha hecho al completar el lado derecho del CANVAS siguiendo los pasos establecidos, es definir quién es o son los clientes, qué se le piensa ofrecer, cómo se le va a ofrecer, qué tipo de relación se va a tener y cómo se van a generar ingresos según todo lo establecido previamente.

Completo el lado derecho del CANVAS luego de una exhaustiva reflexión de cada uno de los módulos, con la participación de las personas interesadas en el modelo de negocios, se debe continuar con el lado izquierdo del lienzo, en el cual se encuentran aquellos elementos internos sobre los cuales hay que deliberar.

Se observa a continuación una imagen donde se aprecia el lado izquierdo del lienzo con sus respectivos módulos.



Fuente: Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur, 2011, p.18. Modificado por Prinsich Ariadna

6 Recursos Clave: en este punto el número 6 (primer módulo del lado izquierdo del lienzo) y luego de definido todo lo que respecta al lado derecho del CANVAS, se debe consensuar y establecer qué es lo que se requiere para que el modelo de negocio sea exitoso a nivel de recursos necesarios. Se debe tener en cuenta los recursos, físicos, humanos, intelectuales y económicos indispensables.

7 Actividades Clave: luego de definir los recursos claves debemos analizar qué actividades y procesos son esenciales para el modelo de negocios que se desea desarrollar. Estas actividades están relacionadas con la producción, la venta y aquellas accesorias que dan soporte a todo el proceso.

8 Asociaciones Clave: en este módulo específico resulta de interés considerar aquellos actores o grupos de interés que pueden resultar importantes en el modelo de negocios. Identificar proveedores o socios que pueden ser cruciales ayudará a generar una ventaja para la empresa o emprendimiento. Pueden estar relacionados con la actividad que se desarrolla o no.

9 Estructura de Costos: definido todo lo anterior, se llega a un punto crucial (el último del CANVAS y del lado izquierdo del mismo); definir la estructura de costos del

modelo establecido con anterioridad. Este punto ayuda a determinar la viabilidad económica del modelo de negocio y es importante tomarse el tiempo que se requiera para establecer un correcto costeo. Establecer la viabilidad económica resulta crítico. No se debe escatimar tiempo en esto.

Sintéticamente en el lado izquierdo del lienzo se describen los elementos u operaciones que tienen que ver con aspectos internos de la empresa o emprendimiento y que son fundamentales para desarrollar el negocio.

2.3 Plan de Negocios.

Los planes de negocios son ampliamente tratados en la literatura sobre administración y considerados como una herramienta para la toma de decisiones que permite evaluar oportunidades de mercado, comunicar una idea de negocio, gestionar su financiamiento, o bien, razonar de manera sistemática sobre esos temas para la estructuración de una estrategia bien focalizada. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Consejo Elaborador de Normas de Administración. (2018). Resolución Técnica N° 49. Plan de Negocios- Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/pdf/RT%2049%20-%20Marco%20conceptual%20e%20Informe%20para%20Plan%20de%20Negocios.pdf>.

El plan de negocios es una hoja de ruta que describe cómo logrará el éxito una organización.

Suministra una guía clara de acciones a seguir, es un valioso instrumento de comunicación interna y externa, constituye un elemento de control, brindando objetivos, metas y programas de acción para alcanzar el futuro que se planificó. (Borello, 1994).

Isabelle Chaquiriand, directora del Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM en (<https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFpara-qu%C3%A9-sirve-un-business-plan>), enuncia que el plan de negocios no es solo una herramienta para conseguir capital o presentarse ante instituciones de apoyo a la actividad emprendedora; es un proceso que ayuda a los emprendedores a obtener un mayor conocimiento de sus ideas de negocio. La disciplina del proceso de planificación, si está bien hecho, ayuda a evaluar la oportunidad y permite dar forma a un modelo de negocio para explotarlo.

Esta herramienta permite evaluar la viabilidad económica financiera de un negocio, al tiempo que otorga una guía para la puesta en marcha de las operaciones y abre opciones al financiamiento, ya que muestra la rentabilidad del negocio y porqué éste resulta atractivo.

Planear es una forma de anticipar el futuro; al realizar esta acción un empleado, empresario o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio y qué decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor manera de alcanzar sus objetivos. Asimismo permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlo. (Viniegra, 2007, p 13).

Teniendo en cuenta lo descrito por Viniegra y Borello, podría definir el plan de negocios, como un proceso de análisis que permite, una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, especificar y describir el futuro que se desea y planea, detallando cuestiones claves como son el entorno, los recursos humanos, financieros y competitivos basados en la idea del negocio.

Según Viniegra (2007) el plan de negocios es la planeación que hace una empresa de cada una de sus partes y cómo interactúan estas entre ellas. Nos ayuda a ver hoy cómo deberían trabajar las diferentes áreas para alcanzar los objetivos planificados de manera eficiente, es decir alcanzando el mejor resultado a partir del mínimo de recursos. Es un documento que nos muestra el proceso de planificación.

Un plan de negocio permitirá evaluar el éxito de un nuevo negocio y reducir la incertidumbre a través de la planificación. En éste se analiza el entorno en el cual la empresa se desarrollará, se da forma a la idea y el modelo de negocio precisando el mismo, se establecen objetivos y estrategias para alcanzarlos, como así también los procesos de ventas, producción, logística, personal, finanzas entre otros. (Weinberger Villarán, 2009).

Los planes de negocios tienen la finalidad de describir un proyecto, lucrativo o no, e informar sobre él y su forma de aplicación, ya sea dentro o fuera de una empresa. Es posible que la razón subyacente al plan sea la «venta» de un proyecto a inversores potenciales o a accionistas internos de la empresa. Un plan de negocio también puede servir como guía de aplicación. De hecho, el trabajo de diseño y reflexión que se haya hecho para el modelo de negocio es el punto de partida ideal para redactar un sólido plan de negocio. “...Nuestra recomendación es que diseñes planes de negocio con una estructura de seis secciones: el equipo, el modelo de negocio, el análisis financiero, el entorno externo, el mapa de aplicación y el análisis de riesgos...” (Osterwalder e Yves, 2011, p.268)

Siguiendo los lineamientos de Osterwalder e Yves (2011) se describirán a continuación las 6 secciones del plan de negocios que los autores proponen realizar a partir del modelo de negocios definido como punto de partida.

❖ *Equipo*

Los inversores suelen poner especial interés en el equipo que gestionará el negocio. Un equipo interdisciplinario y con experiencia es esencial para conseguir los objetivos. Además los mismos deberán contar con una trayectoria que permita suponer que el equipo es apropiado para ejecutar con éxito el negocio que se propone.

❖ *Modelo de negocio*

En esta sección es importante enfatizar por qué el modelo de negocio es interesante o novedoso. En esta parte se puede utilizar el lienzo para poder mostrar de manera gráfica y rápida a los lectores el modelo. Se pueden utilizar imágenes y lo esencial es mostrar la propuesta de valor para el usuario y cómo se llegará al mercado.

Se pueden narrar historias y subrayar por qué los segmentos del mercado elegidos resultan interesantes.

Por último se debe puntualizar qué recursos y actividades claves serán necesarias para ejecutar el modelo de negocio.

❖ *Análisis financiero*

Este punto resulta importante dentro del plan de negocios. Pueden realizarse análisis del punto de equilibrio, realizar pronósticos de ventas y costos. Es fundamental a fin de saber las necesidades de financiamiento realizar previsiones/estimaciones de gastos, ingresos y flujos de caja.

❖ *Entorno externo.*

Conocer la complejidad y dinámica del entorno permitirá generar modelos de negocios más competitivos. Es importante describir y profundizar en las 4 fuerzas externas (fuerzas de la industria, fuerzas del mercado, tendencias claves y fuerzas macroeconómicas). Se deben resumir en esta sección también las ventajas competitivas del modelo de negocios.

❖ *Mapa de aplicación*

Aquí se pone de manifiesto todo lo necesario para poner en marcha el modelo de negocio. Asimismo se puede adicionar los objetivos generales, los proyectos y el cronograma de aplicación con un diagrama de GANTT.

❖ *Análisis de riesgos*

Para determinar los componentes que pueden ser un obstáculo o una limitación para el éxito, se puede utilizar en esta parte el análisis DAFO.

También, es importante destacar que en el año 2018 en Argentina se dictó la Resolución Técnica N° 49 Plan de Negocios - Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios.

Esta RT N° 49, tiene como antecedente la exposición que en el año 2016 el CENADIN (Consejo Elaborador de Normas de Administración) realizó en la Junta de Gobierno de la Rioja sobre la correspondencia temática conceptual del Plan de Negocios con la Ley 20488 y los planes de estudios de la Licenciatura en Administración de las universidades argentinas.

La misma, establece los objetivos, usuarios y elementos mínimos de un Plan de Negocios. También especifica las normas generales para la emisión de un informe sobre un Plan de Negocio; informe que debe ser rubricado por un profesional matriculado tal como queda establecido en el artículo N°2 de la norma.

No menos importante subrayar, la existencia de la interpretación N°14 de fecha Diciembre 2020, la cual aborda aspectos que hacen a la aplicación de esta norma, describiendo que la RT 49 "...es una guía para el diseño de un plan de negocios, estableciendo para ello los principales elementos que lo conforman y, en cada caso, describiendo en forma sintética los contenidos mínimos que debería contemplar el plan de negocios". Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2020). Interpretación N° 14. Obtenido de: <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/INTERPRETACION-14-sobre-RT-49.pdf>

Además la interpretación, se encarga de aclarar que la confección del Plan, es responsabilidad de la dirección de la persona jurídica o de las personas físicas a cargo de un emprendimiento, quienes se identificarán en el documento.

Asimismo indica que los informes emitidos por un Licenciado/a en Administración, se realizarán sobre una base razonable, teniendo en cuenta que el Plan de Negocios contiene hechos y acciones que aún no han sucedido.

Por otra parte es importante señalar que en Abril 2020 se aprobó el proyecto de interpretación N°15 con un plazo de consulta de 60 días. Esta interpretación no está aprobada al momento de escritura de este trabajo, pero se destaca en ella, explicaciones sobre por ejemplo el marco de información que debe tomar el licenciado en administración al momento de realizar un informe. En ese punto el proyecto especifica que "Existe mucha bibliografía sobre Plan de Negocios; de hecho, el punto III – Elementos – de la RT 49 surge como una síntesis de la bibliografía disponible consultada. En este punto, la RT 49 destaca la información mínima que debe tener un Plan de Negocios para que puedan analizarse todas sus dimensiones críticas, sin perjuicio de que existan o puedan surgir otros marcos de información confiables que permitan informar sobre la razonabilidad de los Planes de Negocios elaborados".

Ahora bien, es la interpretación 14 la que se expone sobre la idea de razonabilidad "...el concepto de razonabilidad que utilizamos, no se refiere a la posibilidad de que el plan de negocios obtenga los resultados que indica, sino a la determinación de los supuestos con que ha sido elaborado, luego de una evaluación profunda y adecuada de las circunstancias y acciones que se esperan, es decir, relacionada con la forma, la manera y la consistencia de los elementos tenidos en cuenta al momento de la elaboración del plan de negocios". Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2020). Interpretación N° 14. Obtenido de: <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/INTERPRETACION-14-sobre-RT-49.pdf>

2.4 Consideraciones sobre las diferencias entre Plan de Negocios y Modelo de Negocios.

Como ya se remarcó al inicio de este capítulo, los conceptos de Plan de Negocios y Modelo de Negocios suelen confundirse, incluso a veces utilizándose como sinónimos o indistintamente cuando en realidad representan aspectos diferentes. A pesar de ello, se puede decir que ambos sirven para tomar decisiones y planificar; los dos implican o proyectan un futuro deseable. Se intentará en este apartado atender y subrayar las diferencias existentes entre ambos.

El **modelo de negocios** es una herramienta que se utiliza en una etapa previa al desarrollo del plan de negocios. Permite validar la idea, y por eso es muy importante su uso cuando el emprendimiento está comenzado, lo que no impide usar esta herramienta en cualquier etapa del ciclo de vida de una empresa, como así también en la evaluación de apertura de nuevas unidades de negocios.

Implica un proceso creativo que da lugar a la ideación; y permite definir qué se va a ofrecer al cliente (mercado), quién es el cliente y cómo se va a llegar a él, es decir, como se ofrecerá o venderá el producto o servicio, además especifica cómo se van a generar ingresos, y cuáles son las estructuras de costos que conlleva todo lo anterior. En palabras de Osterwalder e Yves es cómo una empresa crea, proporciona y capta valor para sus propietarios.

El modelo de negocios es sintético y entendible, muestra cómo una organización u emprendimiento piensa ganar dinero y para ello puede utilizarse una descripción verbal o visual como el lienzo de modelo de negocios (CANVAS) que resalta aquellos elementos claves que hacen a la lógica del negocio en sí, ayudando a clarificar las ideas.

Sin embargo, este será solo una guía para saber cómo se debe estructurar el emprendimiento/negocio, debido a que el mismo irá sufriendo modificaciones con su puesta en práctica hasta alcanzar un modelo más depurado. El cambio es la única constante.

Incluso sucede que muchas veces se ha sobrevalorado el potencial de esta herramienta y se olvidan conceptos claves que deben ser tenidos en cuenta, como son la estrategia, la ventaja competitiva, el medio en cual se desarrollará el negocio, la construcción del valor agregado, entre otros.

“Los modelos de negocios se forman en una especie de crecimiento permanente mediante la implementación, retroalimentación y ajustes al modelo, es decir, círculo virtuoso permanente”. (Llorens Bueno, 2010, p.12).

Resumiendo, el modelo de negocio sirve para identificar oportunidades e ideas, se enfoca en la propuesta de valor, sirve como aprendizaje y consiste en hacer y deshacer (prueba/error), permite la reformulación y el análisis, es una herramienta que debe utilizarse multidisciplinariamente para lograr enfoques distintos y es la “base para el desarrollo de un sólido plan de negocios”.

En palabras del Magister en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocios el CANVAS *“Es una herramienta que te muestra una síntesis gráfica y conceptual de un negocio. No más que eso”. (...) “es un mapa conceptual, no es una herramienta de gestión, mucho menos de proyección”.*

Por otra parte, el **plan de negocios** es un documento que se desarrolla en una segunda etapa, luego que el modelo de negocios ha sido definido. Debe ser claro y conciso, orientando a la organización hacia su futuro deseado. Parte del modelo y construye encima de este, dándole soporte.

Es un proceso más analítico que permite ver cómo se alcanzará el modelo de negocios elegido. Es una hoja de ruta, funciona como un GPS, mostrando cuáles son los objetivos y cómo se hará para lograrlos.

Ayuda a la ejecución y puesta en marcha del negocio contemplando áreas claves para su desarrollo, brindando datos e información documentada, permitiendo conocer el terreno antes de tomar determinados riesgos. Guarda relación con la realidad donde se desarrollará el negocio teniendo en cuenta aspectos económicos, políticos, culturales y tecnológicos.

Muestra cuáles son las oportunidades del mercado, quiénes forman parte de la competencia, describe el equipo y su experiencia, establece la viabilidad económica financiera del negocio. Es una herramienta que permite valorizar un negocio para poder escalarlo.

Es el documento que puede ser presentado ante bancos e inversores; facilitando y permitiendo el acceso al crédito.

Deboli -profesor, inversor y mentor de emprendedores- lo expone de la siguiente manera: “El plan de negocios es la narrativa que plantea cómo pensaste el modelo de ejecución que definiste en el CANVAS...”.

En pocas palabras se puede señalar que el plan de negocio, es un documento guía resultado de la planificación que contiene la información clave para la ejecución del negocio/proyecto.

Finalmente, se puede expresar que ambas herramientas son necesarias y complementarias durante el desarrollo de un negocio, ya que el modelo de negocio forma parte del plan de negocio, es decir, que uno forma parte del otro, pero cada uno aborda preguntas, cuestionamientos y propósitos distintos.

Cada uno tiene su finalidad específica: es así que el modelo de negocios tiene como propósito mostrar de manera conceptual una idea de negocio o un negocio en marcha de manera sencilla y ágil, mostrando las interrelaciones entre los componentes del modelo, permitiendo contar con conocimiento para la toma de decisiones. Por su parte el Plan de Negocios es el documento que clarifica la estrategia para alcanzar los objetivos, es una herramienta de gestión y planeación o planificación. El modelo de negocios forma parte de este.

El Plan, es un facilitador en el proceso de dirección a partir de contar con información del contexto y sobre la viabilidad económica financiera del negocio, permitiendo la ejecución de los planes, la toma de decisiones y la puesta en marcha del negocio.

Según Deboli, en 2009 se dio un cambio de paradigma con el CANVAS, siendo este un diseño de tipo gráfico, que permite modelar el negocio que se ha pensado, a través de ir completando los 9 módulos (áreas estratégicas de un negocio).

Sin embargo, este modelo no explica, ni explicita cómo se llevará a cabo el negocio. Entonces bien, es ahí donde el Plan de Negocio propende a ser un resumen ejecutivo ampliado de un negocio.

En los capítulos siguientes se presentan el modelo de negocio aplicado al caso de estudio y el correspondiente plan, elaborados a partir de los autores Osterwalder Alexander e Yves Pigneur.

Capítulo 3. El Modelo de Negocios.

3.1 El modelo de negocios de “La Magdalena”.

Los diseños de modelos de negocios son únicos y cada uno tiene su dinámica enfrentando a las personas a desafíos dispares.

“Algunas empresas pueden hacerlo como respuesta a una situación de crisis; otras, porque buscan nuevas vías de crecimiento; otras, porque están en modo *startup*, y otras, porque quieren comercializar un nuevo producto o una tecnología nueva”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.244)

En este caso particular el punto de partida es realizar un modelo que permita sentar las bases del funcionamiento de este emprendimiento y su crecimiento a futuro, a partir de la experiencia adquirida en los años previos.

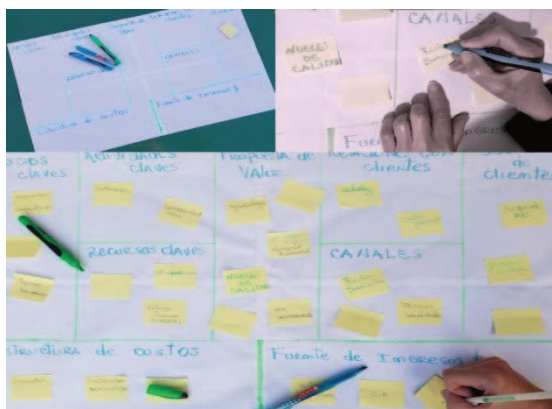
Algunos de los pasos que se requieren para poner en marcha un emprendimiento, específicamente lo que refiere a inversiones iniciales e inscripciones ya fueron realizadas. De ahí, que lo fundamental de este proceso, es encontrar el modelo adecuado para el emprendimiento “La Magdalena”; el cual debe ser consistente para poder garantizar el crecimiento.

En este proceso, se pensó el modelo, teniendo en cuenta el punto de partida en el cual se encuentra el emprendimiento y cuáles son las posibilidades para expandir el mismo.

Se analizó la información de clientes, tecnologías, los problemas y necesidades existentes.

Luego, se trabajó en el desarrollo del Lienzo CANVAS. Como quienes forman parte del equipo estaban ajenos al uso de esta herramienta, se explicó la misma y el paso a paso que debe seguirse en la construcción del CANVAS.

Se guió en el uso del mismo y como resultado se fueron incorporando y sacando pos-it e intercambiando ideas.



Algunas imágenes del proceso realizado.





Sumado a lo anterior, en la última parte del desarrollo del modelo de negocio, y luego de tener la versión final realizada por el equipo de trabajo, fue necesario incorporar la opinión de un experto en modelado de negocios, para que pueda aportar su mirada externa y profesionalismo.

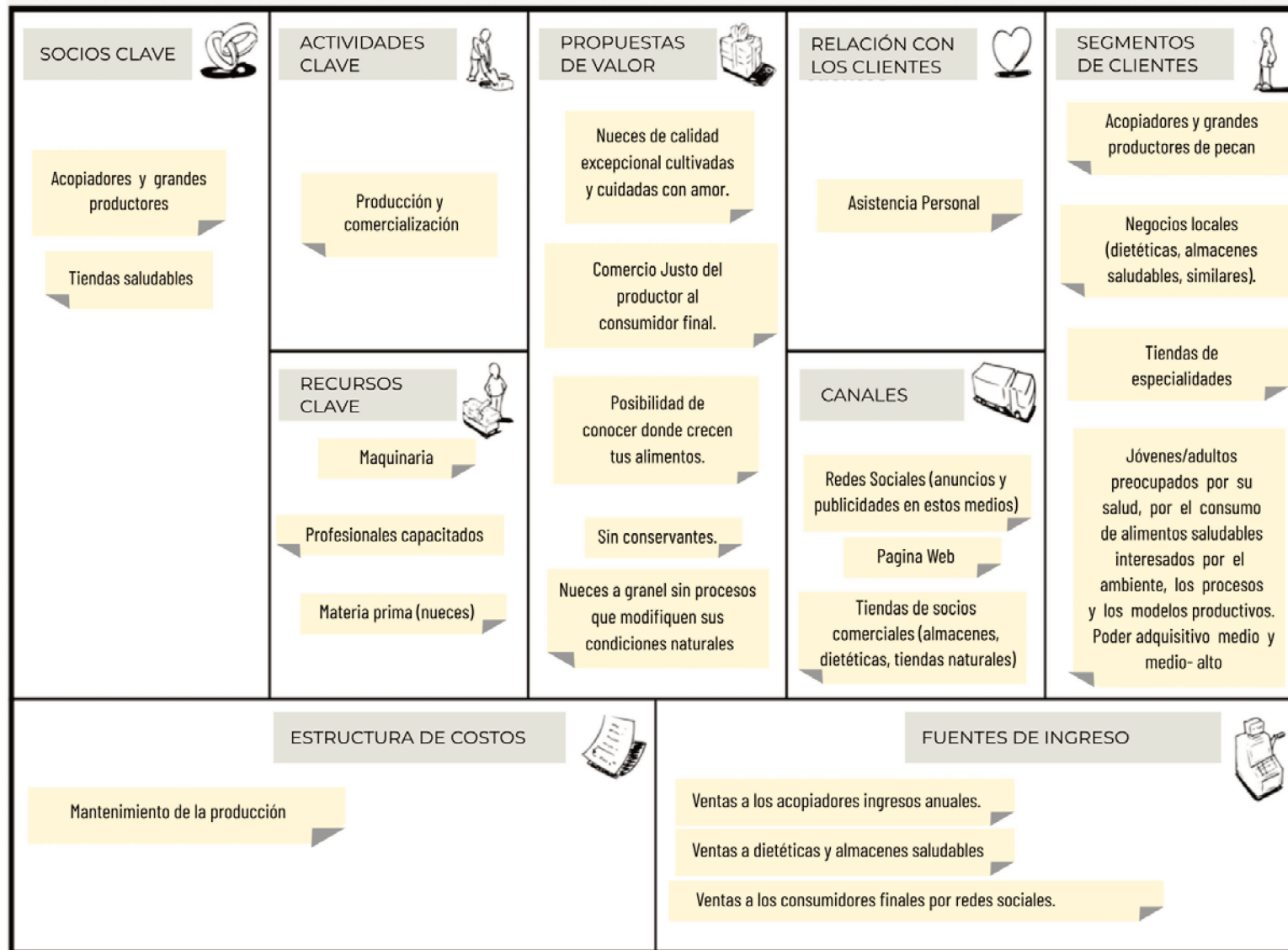
Esto, se considera fundamental ya que permite salirse del cuadrado en el cual uno se encuentra, ver con otros ojos, escuchar opiniones, mejorar el modelo, validarlo, incluir nuevas perspectivas y lograr un modelo mucho más consistente y coherente.

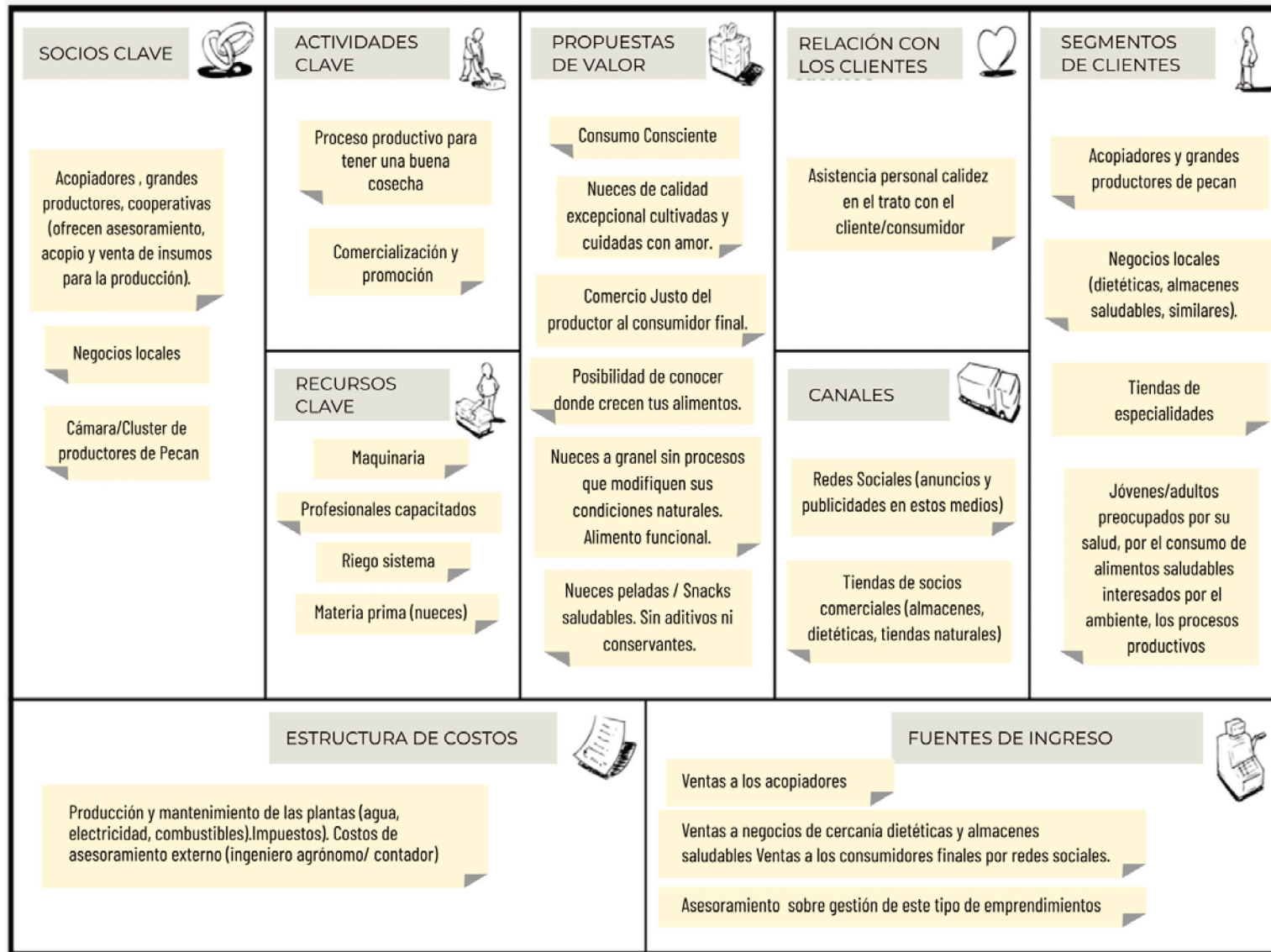
La incorporación de un experto fue un acierto, ya que permitió encontrar falencias en el CANVAS, que no se habían detectado, al mismo tiempo que ayudó a la validación del mismo a partir de una revisión exhaustiva de cada módulo del modelo y sus interrelaciones, por lo que se considera oportuno e importante incorporar la mirada de un experto externo que permita agregar valor a la propuesta. Todo este proceso de revalidación, permite alcanzar un modelo de negocios sólido, factible y sostenible, a partir de una propuesta de valor relevante, diferente y valiosa.

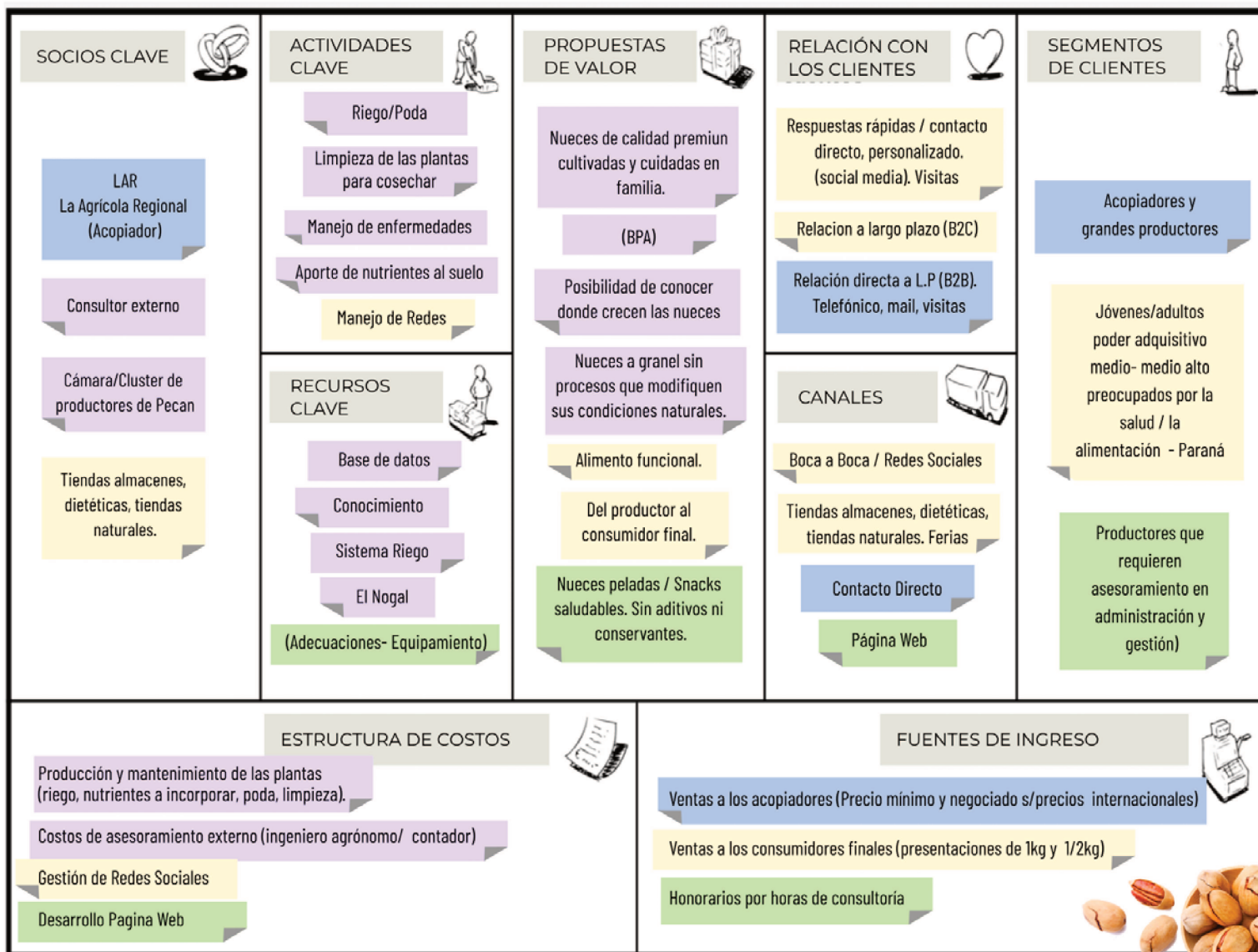
A continuación se despliegan imágenes de las iteraciones realizadas hasta alcanzar el modelo de negocios final.

A tener en cuenta en la última iteración del modelo:

- Se utiliza color  para establecer la existencia de temas en común a los 2 segmentos de mercado establecidos. (B2B / B2C).
- Se emplea un color distinto para cada segmento de mercado y para establecer cuestiones relacionadas a un determinado segmento de mercado.
- Con color  se identifica al segmento B2B. Con color  al segmento B2C
- Se usa color  para remarcar hacia donde se pretende avanzar en el mediano y largo plazo.
- Se utilizan las siguientes abreviaturas: BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y L.P (largo plazo)







Capítulo 4. El Plan de Negocios.

4.1 El Plan de Negocios. La Magdalena.

❖ *Resumen Ejecutivo*



Nombre: *La Magdalena Nueces Pecan.*

Forma Legal: *Régimen Simplificado Monotributo.*

Línea de Negocio: *Producción y Comercialización de Nueces Pecan.*

Ubicación: *Paraná, Entre Ríos.*

❖ *Introducción*

La Magdalena Nueces Pecan, es un pequeño emprendimiento de producción y comercialización de nueces pecan a pequeña escala, ubicado en el departamento Paraná, Provincia de Entre Ríos.

Ofrece actualmente venta al por menor de nueces pecan con cáscara en dos tamaños 1kg y 0,500kg, acondicionados artesanalmente, con entrega a domicilio.

Asimismo vende al por mayor entregando el 80% de su producción a acopiadores del sector.

El emprendimiento planea ampliar su base de clientes a través de diferentes canales (redes sociales, tiendas, otros) para ofrecer nueces con cáscara, a un precio competitivo, poniendo a disposición del consumidor este producto. Así se piensa acortar el canal de distribución, llegar de manera más eficiente al consumidor final e invertir la proporción entre entrega a acopiador y ventas a consumidores finales.

Asimismo se proyecta a futuro una ampliación hasta alcanzar las 5ha, lote que puede seguir siendo conducido íntegramente por la familia y alcanzar una producción de 10000 o más kg. Esto permitirá generar productos asociados a nuez pecan, como nueces peladas acondicionadas para su consumo, snacks, entre otros.

El emprendimiento.

La Magdalena está ubicado en la Aldea Eigenfeld en el departamento Paraná, se emplaza dentro de un campo mucho más amplio de unas 50 ha dedicado a la actividad agrícola. Si bien la titularidad está en cabeza de una persona de la familia para la simplicidad de cuestiones legales y tributarias, la familia participa y cada uno tiene diferentes responsabilidades.

Por el momento no cuenta con personal, ya que no lo requiere, como se comentó, es factible manejar la producción de unas 25 ha con 1 persona dedicada full - time a la producción. Asimismo en lo que respecta a la comercialización se realiza en un 80% a un acopiador de la zona y el resto se comercializa a través del boca a boca sin mayores requerimientos de personas para esto, más que la familia.

❖ **Equipo**

El equipo de trabajo está formado por la familia. La familia es un equipo interdisciplinario que va ganando experiencia en la producción primaria de nueces con el paso del tiempo. Se vale también en esta tarea de asesores externos con trayectoria para esta labor.

Prinsich Ariadna: Licenciada en Administración, Maestría en Administración con mención en comercialización internacional (tesis en curso). Además posee el curso de perito clasificador de cereales y oleaginosas. Experiencia en investigación de mercados, en ferias y misiones comerciales como así también en apertura de negocios con Chile, Colombia, Brasil. Actualmente trabaja en el ámbito privado en el área de marketing y administración de una EBT (empresa de base tecnológica). A la par brinda apoyo en la gestión integral del emprendimiento.

Prinsich Alberto: Perito Mercantil, Abogado, y quien actualmente se ocupa mayoritariamente de la producción. Aficionado de los pecanes; lleva a cabo el cuidado de la plantación (fertilización, riego, poda, entre otras actividades).

Prinsich Adán: Perito Mercantil, Abogado, con vasta experiencia en derecho laboral.

Metz Patricia: cuenta con experiencia en desarrollo de actividades agrícolas - ganaderas, por ser su familia productores agropecuarios durante muchos años. Aporta actualmente el capital para el desarrollo del emprendimiento.

Además de las actividades descritas previamente, en la época de cosecha todos los integrantes de la familia colaboran con las tareas de recolección y acondicionamiento de las nueces que serán luego comercializadas a partir del mes de Julio. La comercialización al consumidor final es realizada a la par por todos. Sumado a esto, se cuenta con un

asesor externo Ingeniero Agrónomo especialista en nuez pecan, con más de 20 años de experiencia en grupos de cambio rural INTA PECAN.

Este experto brinda asesoramiento en lo que refiere a los cuidados necesarios, podas, enfermedades, análisis requeridos, entre otros. Al mismo tiempo tiene experiencia en exportación, BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), y todo lo que refiere al acondicionamiento de la nuez desde su cosecha hasta su procesamiento y venta.

Crecimiento.

A futuro y a medida que el emprendimiento y la producción crezcan se planea la incorporación de una persona perfil técnico agropecuario, para colaborar en tareas de mantenimiento del monte, acondicionamiento, y comercialización de las nueces pecan.

❖ **Modelo de negocio**

Misión:

Brindar/Ofrecer alimentos saludables e inocuos para las personas y el mundo apostando al conocimiento, la innovación y la ética en todas nuestras relaciones.

Visión:

Ser reconocidos por la comunidad y los clientes como una empresa familiar que brinda productos saludables y de calidad respetando las buenas prácticas agrícolas.

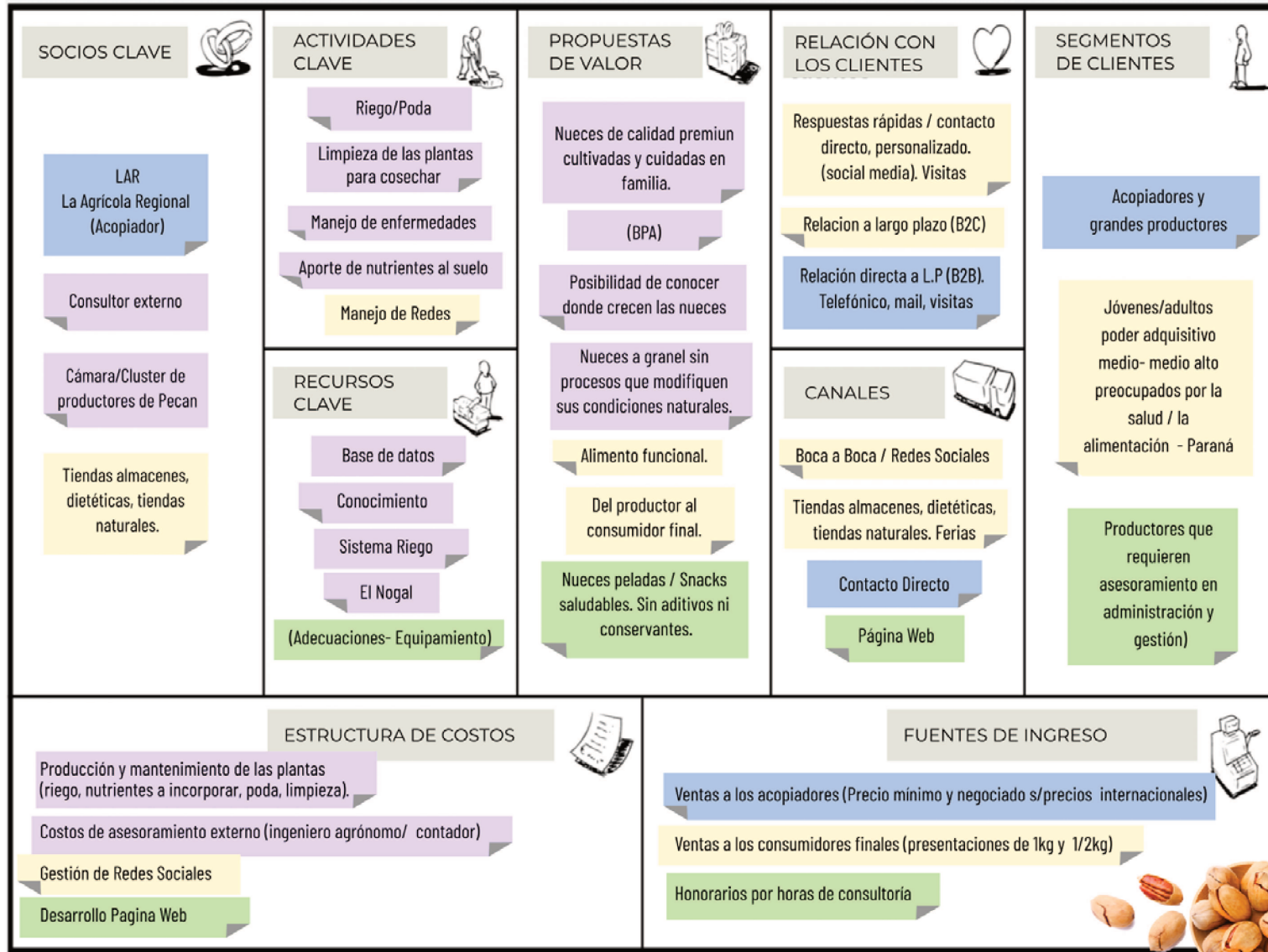
Nuestros Valores

- *Perseverancia:* amamos lo que hacemos, trabajamos día a día con paciencia y constancia.
- *Disciplina:* trabajamos sin prisa pero sin pausa para alcanzar los objetivos planeados.
- *Integridad:* en todo lo que hacemos velamos por la honestidad y la transparencia. Creemos que se pueden hacer las cosas correctas sin perjudicar a nadie.
- *Calidad:* encaramos procesos productivos para que nuestra producción sea de excelencia.
- *Compromiso:* creemos en el desarrollo local apostando por su desarrollo.

Cómo funciona nuestro modelo de negocio.

Para comprender el modelo de negocios de La Magdalena se transcribe nuevamente el mismo, el cual ya fue presentado en el capítulo número 3 de manera visual o gráfica.

El lienzo CANVAS, muestra sencillamente cómo se pretende crear, proporcionar y captar valor. Plasma de manera simple las razones por las cuales un emprendimiento o empresa busca distinguirse de los modelos de negocios existentes de otras organizaciones al mostrar los matices propios del negocio.



• **Mercados y segmento de clientes.**

La Magdalena crea valor para aquellos consumidores que buscan alimentos sanos y nutritivos. Ofrece un producto de calidad, sin modificar sus condiciones y cualidades naturales. Esto se transforma en un plus, debido a que la mayoría de los alimentos que se consumen actualmente son ultra procesados y con escasos nutrientes.

La necesidad que se busca satisfacer es la falta de disponibilidad y cercanía de un alimento saludable, ajustado a los requerimientos de consumidores/clientes que están comprometidos con su alimentación, con el desarrollo sustentable y el consumo consciente. La Magdalena pone al alcance del consumidor el producto, evitando intermediarios o acortando la cadena de comercialización, acercándole el mismo; ya que muchas veces no se consume un determinado producto o alimento por no estar disponible o por su desconocimiento.

El objetivo último, y no menos importante, es generar y crear valor para la sociedad en su conjunto ya que se trabaja en una producción con BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), familiar, para producir alimentos inocuos, con compromiso con el medio ambiente y apuntando al desarrollo local del lugar donde se producen los mismos.

Los principales clientes actuales y potenciales se dividen en 2 grupos o segmentos con características diferentes. Es importante subrayar que se busca invertir la proporción actual de venta ampliando el porcentaje de ventas a consumidores finales, disminuyendo paulatinamente la entrega a acopiadores y grandes productores.

❖ Los acopiadores y grandes productores: la relación que se da aquí es B2B.

Dentro de este segmento encontramos a los acopiadores propiamente dichos, los grandes productores que a su vez son acopiadores y las cooperativas.

Los acopiadores por lo general imponen su precio y no existen posibilidades de negociación en el precio de entrega. De igual modo existe un grupo interesante de ellos que crece día a día y todos ofrecen condiciones diferenciadas, por lo que es un punto que debe evaluarse minuciosamente. Incluso el precio suele variar según el momento del año y de acuerdo a las condiciones internacionales del mercado.

Además, pueden ofrecer mejores condiciones si en un momento determinado la demanda se ha acrecentado por algún pedido de exportación, por ejemplo.

Las condiciones que ofrecen, varían desde formas de entrega, consignación, formas de pago e incluso variables que utilizan para realizar el romaneo y liquidación final (por ejemplo calibre, rendimiento, humedad, manchas, defectos, e incluso variedad).

Es un sistema similar al que utilizan los peritos clasificadores de granos para liquidar el precio de los cereales y oleaginosas, pero aún no se encuentra tan formalizado y estandarizado.

Otro dato a destacar es que algunos acopiadores imponen la obligación de entrega de nueces todos los años, sin importar las cantidades. Esto último, podría ser una ventaja ya que asegura la recepción de la cosecha al productor (parte o completa). En el Anexo 1 pueden evidenciarse las modalidades de entrega de la cosecha de algunos acopiadores. Es importante subrayar que todos los años los precios y condiciones varían y estos deben negociarse con cada acopiador al inicio o durante el proceso de cosecha entre los meses de Marzo y fines de Mayo. Sin embargo, como ya se comentó, los mismos podrían cambiar de acuerdo a condiciones del mercado internacional o cierres de pedidos con determinados países que surjan durante este período.

Asimismo, hay acopiadores que ofrecen mejores precios y que tienen armada una cadena de comercialización amplia, pero que hasta el momento por razones de cercanía se han descartado por cuestiones asociadas a costo de fletes. En Entre Ríos y su zona de influencia, donde está implantado el emprendimiento, se pudieron identificar unos 4 o 6 acopiadores entre ellos: LAR (Crespo) - Vivero ANJU- Burmac S.A (Concordia) - Delta Berries / Pecanes del Sur (Concordia), Establecimiento Los Pecanes (San José). Sumados a estos, en la zona de Buenos Aires, pero con las dificultades que implican las distancias, también encontramos algunos acopiadores en la zona de Mercedes y Suipacha. Estos acopiadores deberán evaluarse todos los años a fin de aprovechar las mejores condiciones de entrega.

Por otra parte hay acopiadores que son cooperativas y que entre sus beneficios no sólo hay que tener en cuenta los precios de recepción, sino también servicios vinculados que ofrecen, por ejemplo canje de cosecha por insumos, asesoramiento mediante ingenieros agrónomos, servicios de acondicionamiento, pelado y envasado.

En general estos acopiadores o grandes productores se enfocan en dos mercados, por un lado exportan a países de Asia, Europa y otros uniendo su producción a través de la Cámara de Productores de Pecan (CAPP) y el Clúster de la Nuez Pecan y utilizando algún acopiador que cuente con capacidades de industrialización de la nuez.

Por otra parte, individualmente cada acopiador o gran productor vende de manera independiente según sus capacidades al consumidor final (B2C) u otros actores de la cadena productiva alimentaria (B2B) que utilizan la nuez en sus procesos productivos.

Además, muchos de estos actores cuentan con marca propia, y se enfocan en el consumidor final, vendiendo directamente o a través de tiendas online o físicas; algunos utilizan redes sociales con este fin. Venden las nueces en presentaciones fraccionadas con cáscara, peladas o envasadas con algunos procesos más complejos (snack salados o dulces). Algunos pocos han incursionado en otros productos que utilizan nueces pecan (aceites, harinas, otros).

En lo que refiere específicamente al mercado B2C de este grupo, tienen alcance regional o local mayoritariamente, es importante tener en cuenta que el consumo interno no está aún muy extendido, y la CAPP está trabajando en su desarrollo.

❖ Jóvenes / Adultos: la relación con este grupo es B2C.

Dentro de este segmento encontramos a personas jóvenes, adultas que generalmente cuentan con poder adquisitivo medio/alto, poco sensibles al precio, localizados en la ciudad de Paraná y su zona de influencia, preocupados por la salud y la buena alimentación.

Es importante destacar también que al ser un producto regional se puede trabajar en este atributo como un diferencial. Al ser considerado como un producto de la zona con cierto prestigio, esto permitiría dirigir el mismo a personas que valoren esto.

Este segmento mayoritariamente se caracteriza por un consumo consciente de sus alimentos; adquieren productos en los que confían. Es importante para ellos conocer dónde y cómo se producen los alimentos que van a consumir. Consumen alimentos que consideran buenos para sí mismos, como los alimentos funcionales, prefiriendo aquellos naturales, frescos, sin procesos o agroecológicos.

Optan por alimentos con gran poder nutricional y por lo general siguen una dieta equilibrada y sana.

Los hábitos y situaciones de consumo varían (es importante destacar que hay un gran desconocimiento de esta fruta seca y conquistar los paladares es todo un desafío). Se pueden distinguir primeros adoptantes, o consumidores que prueban por primera vez, y desconocían la “Nuez Pecan” y otros que son consumidores habituales y la han incluido dentro de su dieta habitual.

A su vez algunos las prefieren con cáscara con el ritual que implica pelarlas, sumado a que no tienen ningún proceso y otros las prefieren peladas por motivos como tiempo y facilidad para consumir.

Suelen consumirse en desayunos, meriendas o colaciones junto a cereales, yogures u otras frutas secas. También se las utiliza en pastelería, o preparaciones tipo gourmet.

Se adquieren sin estar mezcladas con otros frutos. Se las compra diferenciada del resto de frutos secos o cereales y así se las puede individualizar en las tiendas físicas o virtuales. Quienes la prueban por su sabor y calidad nutricional repiten la compra en un 90% según datos propios.

Existe una gran estacionalidad en el consumo y su demanda aumenta cerca de las fechas de fin de año, debido a que por lo general los frutos secos por tradición se consumen en la misma época que en el hemisferio norte, a pesar que en Argentina se tiene contra cosecha y aquí hace calor. De a poco se observa una desestacionalización

del consumo a medida que aumenta la producción, lo cual permite abastecer el mercado durante todo el año.

En esta primera etapa se optará por una estrategia indiferenciada tratando de abarcar la mayor cantidad de atributos que puedan ser afines al grupo de personas que se encuentran dentro de este segmento de mercado definido previamente.

Si bien la estrategia indiferenciada tiene sus desventajas, se cree que es la adecuada en esta primera etapa, ya que permite satisfacer necesidades y demandas distintas con la misma oferta comercial, haciendo uso de la mismas estrategias de marketing mix, entendiendo que en esta primera fase los productos ofrecidos son pocos y se pueden aprovechar las ventajas de este tipo de estrategia.

Se quiere dejar abierta la posibilidad de establecer estrategias de marketing mix a futuro, que sean específicas para cada micro segmento de mercado. Es decir, dentro del segmento de mercado que se estableció existen grupos de personas, con características, comportamientos, estilos de vida y hábitos de consumo distintivos para los cuales podrían pensarse estrategias únicas. Entre ellos encontramos por ejemplo los veganos, vegetarianos, deportistas, celíacos, flexitarianos, entre otros.

❖ Productores de Pecan.

En un próximo estadio del emprendimiento y del modelo de negocio se piensa incorporar este segmento de mercado. En este, encontramos personas que han decidido invertir en este cultivo como opción de sus actividades profesionales o como seguro de una jubilación. En este grupo se destacan productores que poseen pequeñas plantaciones y otros con unidades productivas mayores a las 25 o 50 ha (hectárea). Se dedican principalmente a la producción y venta a acopiadores. En la mayoría de los casos poseen conocimientos de gestión y administración básicos. Por lo general quienes manejan estas producciones son personas adultas mayores de 50 años. Encontramos dentro de este grupo productores con cuantioso capital financiero.

Se deja plasmado aquí, antes de pasar al siguiente apartado, la propuesta de valor que se piensa para este futuro segmento de mercado.

En pocas palabras la propuesta de valor se basa en brindar a los productores un plan de trabajo ajustado a las necesidades particulares (servicio customizado), que se sustenten en herramientas de gestión ágiles adaptadas a los negocios de hoy, basadas en el conocimiento del sector, la experiencia y el lenguaje compartido. Esta propuesta, deberá ser revisada y ajustada si no se condice con la realidad en el futuro.

• **Propuesta de valor.**

Los fundamentos de la propuesta de valor se basan en ofrecer a los consumidores/clientes un alimento de calidad premium, nutritivo, sin TACC. Que esté alineado con las pautas de un consumo consciente: nueces cosechadas en el año en curso, producidas, seleccionadas y cuidadas por la familia; logrando un alimento sin procesos, ni conservantes que puedan alterar sus condiciones naturales, respetando las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).

La Magdalena ofrece a sus clientes la posibilidad de conocer dónde crecen estos alimentos funcionales; las nueces. Se abren las puertas de nuestro establecimiento, a través de visitas organizadas para que quienes nos eligen puedan conocer más sobre la producción de nueces.

La Magdalena lleva sus productos al consumidor final utilizando un canal directo a fin de garantizar las condiciones óptimas del producto y una relación más estrecha con sus compradores. Las nueces van del campo a la casa del cliente, así se asegura un precio justo que beneficia a todos.

En pocas palabras la propuesta de valor es: respeto por el consumo consciente, alimento saludable, de excelente calidad nutricional en la puerta de tu casa a un precio justo.



La Magdalena, producción 2020

A continuación se muestran imágenes de presentaciones actualmente disponibles para la venta a consumidores finales.



Nueces empacadas de 1kg y 1/2kg.

Paso a Paso. sin prisa pero sin pausa.

A partir del año 2021 como parte de la propuesta de valor, se busca ampliar la base de clientes y consumidores, para lo cual se trabaja en contactar con grupos de compras de este tipo de productos y con comercios de cercanía (dietéticas, almacenes saludables, comercios de venta de alimentos saludables), a fin de acortar lo más posible la cadena de comercialización. Se piensa para ello utilizar un canal corto, garantizando al consumidor un precio justo y un producto de calidad.

Asimismo y como parte de un plan de expansión a futuro se piensa ampliar la producción primaria de nueces que permita comercializar nueces peladas con el mismo espíritu que se hace actualmente.



Plan de Marketing⁵

La estrategia de marketing de La Magdalena tiene como principal, pero no única táctica la utilización de las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp). Las cuales no están siendo utilizadas actualmente.

Las redes permiten llegar a un número amplio de potenciales seguidores/clientes por un costo de contacto mínimo, y son hoy en día aliadas de los emprendedores.

Los seguidores en las redes sociales son claves para que se promueva la marca y el consumo entre aquellos segmentos de mercado que se quiere alcanzar. Por medio del contenido, estas herramientas, permiten dar a conocer los productos y la propuesta de valor ampliando la base de clientes y el posicionamiento del emprendimiento.

El “boca-a-boca” digital o convencional, se convierte en una gran ayuda y en un canal de venta; los consumidores confían en las opiniones de sus pares ya sean estos amigos o familiares. Prácticamente nadie adquiere hoy productos sin leer opiniones o recomendaciones de otros.

⁵ Se toma de base el modelo de Osterwalder Alexander e Yves Pigneur, descrito en su libro. Por ello, se realiza una pequeña introducción inicial y no se respeta la mera descripción de los módulos del CANVAS en esta parte.

Según el Global Trust Advertising (2015), los sitios web de marca son el segundo formato de publicidad más confiable, detrás de las recomendaciones de amigos y familiares.

Dos tercios confían en las opiniones de los consumidores publicadas en línea, el tercer formato más confiable.⁶

Al mismo tiempo, como parte de la estrategia de marketing, el emprendimiento se enfoca en generar relaciones de largo plazo, directas y personalizadas acorde a los segmentos de mercado y los canales establecidos previamente.

Todo lo precedente se describe a continuación de manera detallada.

• **Canales.**

Los canales tienen la función de visibilizar los productos o servicios que un emprendimiento u empresa tiene para ofrecer, permitiendo evaluar la propuesta de valor y logrando que los productos y servicios sean adquiridos. Además deben permitir que el producto esté en el momento oportuno, en la cantidad demandada y en el lugar donde el consumidor quiere adquirirlo.

Las redes sociales que funcionan como “canales” han sufrido cambios drásticos en los últimos años y se han transformado en herramientas que permiten no solo mostrar un producto, sino también promocionarlo y adquirirlo, obteniéndose también información valiosa de la audiencia.

Alcanzar un público objetivo, hoy resulta más económico, rápido y eficaz, siempre y cuando se tenga conocimiento de cómo segmentar y utilizar las herramientas tecnológicas que hoy tenemos al alcance de un *smartphone*.

Si bien son económicas, también están al alcance de todos, y su uso adecuado y profesional se vuelve primordial.

En lo que respecta a los canales existen dos estrategias de marketing (*push* y *pull*), y se utilizarán elementos de ambas para el desarrollo del modelo de comercialización. Además serán utilizados canales propios directos y canales no propios indirectos.



Facebook – Whatsapp empresa – Instagram

El uso de redes sociales dentro de lo que son los canales tiene las siguientes finalidades u objetivos principales:

- Tener un canal de ventas directo y propio con información actualizada.

⁶<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf>

- Utilizar una estrategia de tipo pull a fin de dar a conocer la marca y posicionarla, para generar demanda en las tiendas donde se colocará el producto.
- Generar tráfico hacia donde esté presente el producto (redes o tiendas).

A partir de estos objetivos se desprenden los siguientes:

- Mejorar la imagen y posicionamiento de la marca, optimizando la percepción que tienen los consumidores de ella.
- Dar a conocer la propuesta de valor establecida a través de información e imágenes según cada herramienta, utilizando publicidad paga.
- Ofrecer los productos y permitir su adquisición.
- Ampliar la base de consumidores y clientes, los seguidores pueden convertirse en futuros clientes. El boca a boca digital permite alcanzar amigos de amigos en estas redes.

¿Cómo se llevará a cabo esto?

En lo que respecta a Instagram y Facebook funcionan para crear contenido, información y cerrar ventas, en cambio Whatsapp es un medio de comunicación y venta con escaso desarrollo de contenido. Esta última herramienta, de igual modo, podría utilizarse para mensajes de difusión a medida que se pueda armar una base de datos de clientes con sus números de celulares. Se cuenta actualmente con una base de datos de consumidores pero sin este dato específico.

Se permitirá el contacto a través de comentarios y mediante mensaje privado para consultas, adquisición de productos y coordinación de entregas.

Se realizará la toma de pedidos durante la semana con entrega los fines de semana, para hacer más eficientes los envíos.

Además, utilizar compradores habituales que recomienden el producto y su experiencia consumiendo nueces o preparando recetas, también es parte de la estrategia a desarrollar pensando en crear comunidad e impulsar las ventas por medio del denominado boca a boca.

Manejar redes y crear contenido lleva tiempo y debe ser planificado, por esto es un punto a tener en cuenta; la generación de un social media plan que permita alcanzar los objetivos establecidos previamente para el emprendimiento. Es necesario establecer para cada red social las acciones a llevar a cabo teniendo en cuenta frecuencia de publicaciones, contenido, concursos, entre otros.

No se pensó actualmente, en la contratación de un *community manager*, ya que se cuenta en el equipo con personas que pueden prestar asesoramiento en el uso de redes

sociales, y no se lo cree necesario inicialmente, sin embargo sí se utilizó con anterioridad un diseñador para el desarrollo de la marca, flyer de contenido y otras imágenes que aún no han sido utilizadas.

Se prefiere en un inicio mantener las cuestiones asociadas a la venta y comunicación dentro del emprendimiento.

Negocios de cercanía

Se incluyen aquí a las dietéticas, que han ido cambiando su nombre por almacenes naturales, tiendas naturales, orgánicas o saludables. Son locales que se han reinventado y que ofrecen una variedad de alimentos que van desde saludables hasta orgánicos, vegetarianos, veganos y sin TACC.

Encontramos en este grupo locales de barrio y franquicias. Este modelo de negocio se enfoca en los locales de barrio de Paraná y su zona de influencia. Es un canal importante para este modelo de negocio ya que según un estudio publicado por la consultora Voices!, el 31% de los argentinos compra en dietéticas y el 95% planea seguir haciéndolo. Lo que representa un universo de más de 10 millones de personas en el país. Los clientes de estas dietéticas, según este estudio, son jóvenes adultos entre 18 y 34 años, que “arrastran” a sus padres a conocer estos locales. Pero también se mantiene la tendencia de compra de personas mayores de 60 años que eran los clientes habituales en un principio de estos locales.

En lo que respecta a este canal específico, se utilizará una estrategia de tipo pull, dirigiéndose directamente al consumidor con la finalidad de atraerlo hacia la marca, para lo cual se utilizarán las redes sociales, a fin de comunicar los lugares donde puede adquirir el producto. Con esto se busca que el consumidor sea quien solicite el producto en el local. Además la comercialización de este producto es aún bastante informal y mucha información acerca de la procedencia del producto o calidad se pierde en este eslabón. Por ello es importante la comunicación que se haga desde las diferentes herramientas disponibles.

La Magdalena apuesta por la trazabilidad y es por ello que se utilizarán los DTV de SENASA junto al RENSPA de establecimiento a fin de colocar el producto en este canal. Se combinará también con una estrategia tipo push, a través de acuerdos con locales de cercanía para que el producto sea expuesto de manera de generar la visibilización y adquisición del producto.

Ferias de emprendedores

Como parte de la estrategia para dar a conocer los productos y permitir su adquisición se prevé la participación en ferias locales. Las ferias permiten y ayudan a dar a conocer el

negocio permitiendo que el producto sea conocido por los potenciales clientes. Asimismo, la participación en éstas, ayuda a ampliar la base de clientes, conocer gustos y preferencias, contactar con otros emprendedores y negocios locales, y abrir el diálogo con personas del ecosistema emprendedor local.

Contacto Directo (Segmento B2B)

Para este segmento específico, se utiliza un canal corto (Productor – Acopiador) que se formaliza a través de una relación directa con este último.

Página Web

Las páginas webs son importantes canales de comunicación y venta. Se pensó ésta a futuro, como complemento de las redes sociales.

Es un punto a considerar aquí, las nuevas plataformas de *ecommerce*, como es el caso de Tienda Nube o Empretienda las cuales permiten vincular con las redes sociales, utilizar sistemas de envío y medios de pagos, entre otras funcionalidades.

En el caso particular de Tienda Nube, permite vincular Google Analytics⁷ para poder acceder a información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios.

Asimismo se podrá utilizar la web como un canal de contacto directo con los acopiadores. Las audiencias B2B suelen entrar en interacción con motores de búsquedas e inician sus procesos de compra mediante la búsqueda en internet.

• Relaciones con los clientes.

Este modelo de negocio tiene como objetivo captar y fidelizar clientes. Todo se piensa para lograr revertir la proporción 80% / 20% en ventas acopiadores versus consumidores finales.

El emprendimiento busca generar relaciones basadas en la confianza, en la amabilidad y la atención personalizada, brindando información pertinente.

Se busca establecer un vínculo directo, permanente y a largo plazo, en concordancia con los canales elegidos y el segmento de cliente.

Para el segmento de clientes formado por personas jóvenes adultas con poder adquisitivo medio/alto, de la ciudad de Paraná y su zona de influencia, preocupados por la salud y la buena alimentación; La Magdalena, considera que contar con un producto de calidad no basta, por ello, cree que la rapidez en las respuestas es parte de una excelente experiencia de compra, por lo que las redes sociales deberán ser atendidas en base a este principio con trato personal y ameno.

⁷ Google Analytics es una herramienta gratuita de analítica web, creada por Google que permite obtener estadísticas de un sitio web o tienda online para comprender el comportamiento de los usuarios.

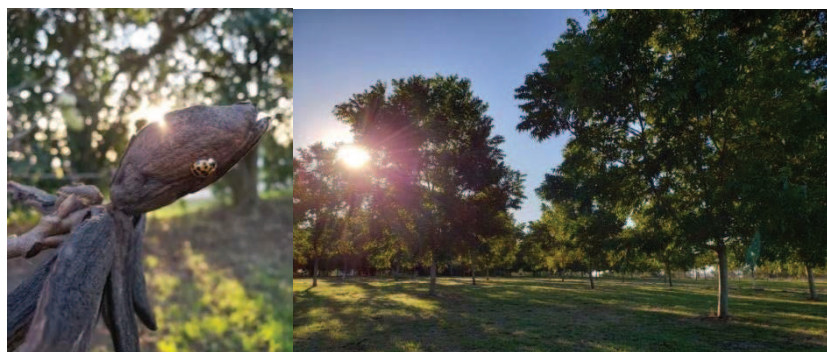
Asimismo, la generación de contenido para mostrar la propuesta de valor es fundamental; mostrar dónde, cómo y quién lleva adelante el emprendimiento a partir de imágenes tomadas en el establecimiento, es parte de la esencia de este negocio para generar confianza en los consumidores.



Poda y Brotación 2020

En consonancia con esto, el establecimiento abre la posibilidad de que los clientes visiten la plantación, y conozcan donde crece este fruto, esto ayudará a generar confianza, valor de marca, y una relación más íntima.

Un ambiente natural, relajado, lleno de naturaleza, donde se puede descansar a la sombra de los nogales, escuchando el sonido de los pájaros y el viento, mientras se degustan nueces pecan de diferentes variedades, forman parte de esta experiencia del cliente.



Este modelo de relacionamiento pone al cliente en el centro, ya que se cree que buenas experiencias, generan relaciones a largo plazo.

Como ya se comentó anteriormente, mantener un *feedback* directo y personalizado con cada persona es una forma de captar y fidelizar clientes. Los comentarios en las redes

estarán admitidos para generar comunidad digital y relaciones de largo plazo, se animará a los clientes a que nos envíen sus experiencias y recetas consumiendo nuestras nueces. A continuación se muestra un ejemplo de un consumidor y chef habitué de nueces La Magdalena cocinando y exponiendo en la redes su preparación (con redes sociales del emprendimiento esto se podría visibilizar).



Respecto a las relaciones con el segmento de acopiadores y grandes productores, éstas estarán dadas por contactos telefónicos, mails, y ocasionales visitas.

En estas relaciones la confianza es fundamental. La misma se basa en visitas de ingenieros agrónomos y cuestiones técnicas que hacen a la producción en sí. A veces no hay visitas, solo consultas puntuales sobre las formas de producir o la calidad de las nueces que se piensan entregar; el valor de la palabra cobra importancia y es garantía de una relación en el tiempo. Existe apertura para el trato, pero cada vez aparecen más jugadores dentro de este segmento y se observan condiciones diferenciales entre ellos. Es importante en este punto, mantener el equilibrio y valerse de la capacidad de negociación del emprendimiento para aprovechar las oportunidades que puedan presentarse.

Cabe destacar que la relación con este segmento es importante, ya que es una opción de salida a la venta del producto en caso que el mercado interno no reaccione adecuadamente.

Adicionalmente a ello, cuentan con experiencia y conocimiento. Siempre es bueno nutrirse de los pasos que ellos ya han realizado.

• Fuentes de Ingresos.

Entre las fuentes de ingresos se pueden distinguir:

❖ Ventas a los acopiadores. Como se comentó anteriormente debe negociarse todos los años el precio de entrega y las condiciones. Las modalidades varían según el acopiador. En el Anexo 1 se pueden apreciar las formas de entrega de dos acopiadores. Los precios están dados por las condiciones del mercado, es decir por la oferta y demanda internacional. Los mismos se establecen por kilo con un punto de partida y descuentos sobre ese precio por cuestiones de calidad. Se pactan en Dólares Americanos tipo de cambio vendedor por lo general divisa.

Los pagos se realizan con cheques o mediante transferencia bancaria. Las modalidades de pago también difieren según el acopiador. Algunos pagan 50% al contado y 50% a 30 días, otros en 2 veces a los 30 y 45 días, otros al momento del cobro de la exportación.

En este modelo de negocio se prefieren acopiadores que ofrezcan pago contado o plazos cortos, por razones de costo del dinero en el tiempo. Este tipo de ingreso es estacional.

❖ Ventas a los consumidores finales. Existen precios de referencia que establece la CAPP (Cámara de Productores de Pecan) todos los años. Este tipo de venta se puede realizar durante todo el año. Para este modelo de negocio específico se establece una lista de precios fijos ajustable por inflación. Las ventas se realizan según las siguientes presentaciones: 1kg y 1/2 kg para lo cual se utilizan los canales descritos precedentemente.

Como medio de pago se ofrecerá la opción de link Mercado Pago, transferencia bancaria o efectivo.

❖ Asesoramiento sobre gestión para este tipo de emprendimientos. Estos ingresos se pensaron a futuro y se establecen como honorarios en base a horas de consultoría de gestión y administración en general.

• Recursos

La Magdalena, establece que los recursos claves más importantes son:

❖ Recursos Naturales y Físicos.

En este modelo de negocios los recursos naturales son fundamentales. A manera de introducción es importante destacar que debe planificarse la implantación en suelos propicios para este cultivo, y con determinadas características; para ello se realizan los estudios de suelo a fin de evaluar la viabilidad.

Particularmente en este emprendimiento, ese paso ya ha sido superado al igual que la implantación. Se debe garantizar siempre la adquisición de plantas (el nogal), libres de enfermedades, adquiridas en viveros que se encuentran debidamente inscriptos para la comercialización de especies vegetales registradas en SENASA, INASE y RENSPA. Además la elección de las variedades es un punto crítico, es ideal elegir aquellas variedades que son demandadas a nivel internacional y que son menos susceptibles a enfermedades como por ejemplo la sarna.

El árbol de Pecan es el principal recurso clave en este modelo de negocio, sumado a agua de calidad y un sistema de riego. Tener estos, es primordial; sin agua los resultados pueden ser magros en años de sequías. El agua es esencial para que el árbol tenga un desarrollo óptimo, además es fundamental en el llenado del fruto.

El período de llenado de la nuez, coincide con los meses de verano (meses de mayor evaporación) y de ahí la importancia de contar con agua y riego instalado, en caso que las lluvias, que suelen ser abundantes en esta zona del país, no se presenten en algunos períodos.

El momento crítico abarca los meses de Diciembre a Febrero; si no se compensa la evapotranspiración puede obtenerse un llenado inferior al 40%, esto implica nueces vacías, flacas, con el interior comestible acartonado. Si se busca invertir en nueces de calidad el agua no debería escasear.

❖ *Know-how / Conocimiento.*

El conocimiento tácito en cabeza de uno de los miembros del equipo es clave. Gestionar ese conocimiento es importante para que no se pierda y pueda trasladarse en el tiempo a los demás miembros del equipo emprendedor. Para ello se han generado algunos documentos acerca del manejo de la plantación que han sido parte de la curva de aprendizaje. Esto permitirá a futuro sortear más rápido algunos inconvenientes y no volver a cometer ciertos errores.

Se cuenta con una base de datos de clientes, no detallada y una base de datos técnica con cuidados y nutrientes que deben aportarse al suelo según año y meses.

❖ *Adecuación Instalaciones.*

En lo que respecta a los recursos financieros, los mismos surgen de la inversión de una persona del equipo de trabajo. También se está pensando en la obtención de un Aporte no Reembolsable (ANR) para la realización de algunas mejoras estructurales (mejora en el sistema de riego y galpón) o la posibilidad de aplicar a algún crédito del CFI (Consejo Federal de Inversiones).

A medida que se avance en el proceso de acondicionamiento de la nuez y teniendo en cuenta que a futuro se piensa en la realización de otros productos, se requerirá maquinaria e infraestructura a escala de la producción proyectada. Se identifican como equipamientos clave la secadora y un lugar donde conservarlas a temperaturas adecuadas, debido a que a una temperatura de 4° mantienen su calidad entre 9 y 18 meses, y a temperaturas entre -2° y -10° dos años y más, siempre con cáscara. Este periodo de conservación disminuye si se las pela.

• **Actividades Claves.**

En lo que respecta a las actividades claves, se distinguen dentro del proceso productivo propiamente dicho aquellas que permiten obtener nueces de calidad, a saber: riego, poda que permita un adecuado ingreso de luz, cuidado de la sanidad, aporte de nutrientes al suelo.

La calidad de la nuez es considerada por los consumidores como relevante, ya que abundan en el mercado nueces de mala calidad que no guardan las condiciones óptimas para ser consumidas, es por ello que en este punto se pone especial énfasis.

Para obtener un producto de calidad, la atención se centra fuertemente en el proceso productivo, haciendo hincapié en las actividades descritas más arriba.

Asimismo hay otra actividad que es clave y se da al momento de la cosecha: la limpieza de la base del árbol. Las nueces deben en lo posible pasar el menor tiempo en contacto con el suelo y deben estar en condiciones que eviten cualquier tipo de contaminación.

Otra tarea clave obedece al manejo y gestión de redes a través de un social media plan. La administración de redes es una actividad primordial para exponer la propuesta de valor, persuadir al consumidor, posicionar la marca y permitir la adquisición del producto. Invertir tiempo y dedicación en esto, genera lazos de confianza y relaciones de largo plazo con los consumidores y clientes.

Darse a conocer y estar presente en la mente de nuestro segmento objetivo es elemental si se desea que adquieran el producto. Esta actividad que obedece al manejo de los canales y la relación con los clientes es decisiva dentro del modelo de negocio.

• **Asociaciones claves.**

La Magdalena, cree que generar alianzas con otros actores de la cadena productiva, redundará en un mayor posicionamiento de la marca y le permitirá alcanzar un mayor número de clientes/consumidores, reforzando las acciones de marketing descritas precedentemente.

Por este motivo, se encuentra en la búsqueda de actores claves que le permitan generar asociaciones beneficiosas.

A la fecha, ya se ha trabajado en contactar con acopiadores y grandes productores. Por el momento se tiene comprometida la entrega de la producción a LAR (La Agrícola Regional Cooperativa Limitada). De igual modo, es importante resaltar, que se contactó a varios acopiadores y productores, quedando comprometidos a retomar la relación y las negociaciones para la próxima cosecha (algunos de estos actores ofrecen mejores condiciones de entrega que LAR) y tienen trayectoria en el sector.

La ventaja de LAR, es que siempre recibe la producción, y sólo exige la entrega de producción de nueces todos los años sin establecer ni mínimos ni máximos.

Además este acopiador en particular ofrece asesoramiento, venta de cultivares, y también brinda la opción de canje de cosecha por lo que es un socio clave.

En lo que respecta a las tiendas, se está realizando un relevamiento para generar algún tipo de alianza. Estas son claves, porque dan espacio al producto ofrecido y se transforman en un canal para que el mismo sea visibilizado y adquirido.

En lo que concierne a las alianzas es importante mantener relaciones tanto con la Cámara Argentina de Productores de Pecan (CAPP), como con el Clúster de la Nuez Pecan, ambas organizaciones fomentan el sector y también brindan asesoramiento.

Si bien actualmente La Magdalena no es socia de la CAPP y tampoco participa del Clúster, ambas organizaciones se han mostrado receptivas a las consultas realizadas, enviando información solicitada en diferentes oportunidades.

Por el momento, no se prevé la asociación o afiliación a estas organizaciones, debido a que el nivel de producción actualmente no lo justifica.

A futuro, se evaluará la participación, ya que estas organizaciones son una pieza fundamental en el entramado productivo del sector pecanero argentino.

El asesor externo también es un aliado; de él depende en gran parte que la producción sea de calidad. Sin su asesoramiento los rendimientos podrían ser malos. Sumado a ello es un especialista en este tipo de producción con más de 20 años de experiencia. La transferencia de *know-how* en lo que refiere a las BPA y que va desde el manejo mecánico de las malezas, los nutrientes, la poda, la sanidad hasta la cosecha son fundamentales. El asesor realiza visitas periódicas al establecimiento, asimismo envía documentación sobre consejos y tareas a realizar según la época del año y la fase del ciclo productivo en que encuentre el nogal.

• Estructura de Costos.

Las actividades y recursos claves determinan parte de los principales costos que tendrá un modelo de negocio y que están asociados o vinculados a la creación y entrega de valor, como así también al mantenimiento de los canales, las relaciones con clientes y/o la generación de ingresos.

Entre los principales costos se pueden distinguir aquellos asociados al mantenimiento de los nogales (poda, riego, limpieza, cosecha). Específicamente se trata de horas hombre dedicadas a esto, costo que hoy es cubierto por la familia.

Sumado a esto, se encuentra todo aquello que es necesario para el manejo de enfermedades y aporte de nutrientes al suelo. Este último costo asciende con los años y es variable, ya que con el paso de los años aumentan los requerimientos de nutrientes y también de agua.

Además hay que sumar el costo del asesoramiento externo, (se paga un honorario mensual de \$1500), pero el mismo no es relevante, lo mismo que el costo de contar con un asesor contable; este costo es mensual y da servicio contable no solo a La Magdalena.

En lo que respecta al costo que implica la gestión de las redes sociales, las mismas están dadas por horas hombre y por los costos de publicidad en éstas. En un comienzo, esta actividad se mantendrá internamente. A futuro puede requerirse un *community manager* con los costos que ello implicaría, sumado al costo que involucrará el desarrollo de una página web.

También es necesario destacar en este apartado que se requerirán a mediano plazo la adquisición de algunas maquinarias a escala de la producción, como así también los recursos financieros necesarios para la implantación de 3ha de pecanes, lo que determinará a futuro costos asociados para mantener la producción adicional.

❖ **Análisis financiero**

En este punto en particular se trabajó a partir de los datos con los que se cuenta y tratando de expresar lo más fielmente posible lo que sucede en la realidad, intentando realizar un estado de resultados proyectado para los próximos 3 años. El mismo se pensó a escala del emprendimiento teniendo en cuenta los pronósticos esperados de producción, los costos asociados a ello y las variables económicas de nuestro actual contexto.

Las ventas se estimaron teniendo en cuenta la cantidad prevista de cosecha para los próximos 3 años. Así se pronosticó alcanzar una producción de 2000 kg, 2500 kg y 3000 kg respectivamente para el año 2021, 2022 y 2023.

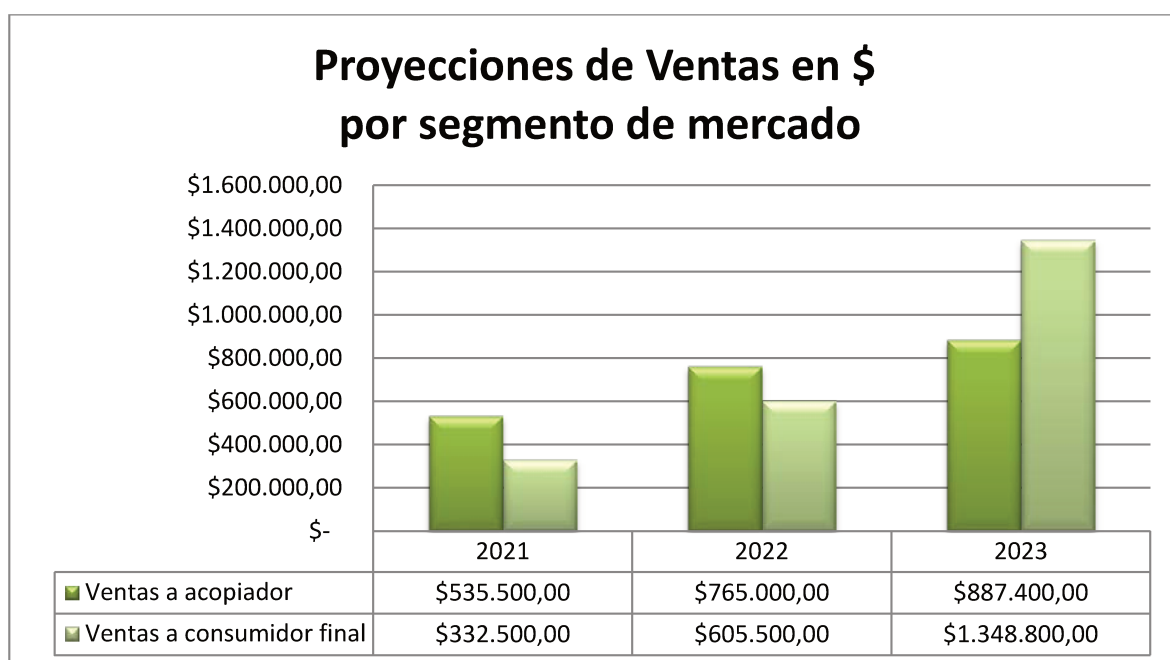
Además, teniendo en cuenta que se busca revertir la venta entre acopiadores y consumidores finales y las acciones tienden y están pensadas en este sentido, las ventas se proyectan divididas entre estos dos segmentos de mercado.

Se destinará un 25%, un 28% y un 40% de la producción al consumidor final según pasen los años. El resto de la producción conforme los años, se seguirá entregando al acopiador tal como se viene realizando actualmente.

Los ingresos por venta se establecieron de dos maneras:

- Para el segmento de acopiadores: se tuvo en cuenta los precios de recepción de la cosecha del año 2020 (3,40 USD después de descuento). A esto se lo multiplicó por el tipo de cambio esperado para el año próximo y los subsiguientes.
- Para el segmento consumidor final: el precio se estableció en base a precios de mercados, en promedio \$500 pesos por kg con cáscara para el año 2020. Tomando como punto de partida ese precio se actualizó un 33% para el año 2021 y un 30% los años sucesivos.

A continuación se muestran las proyecciones de ventas en \$ (pesos) por cada segmento de mercado.



Los costos:

- Variables: se establecieron en función de un porcentaje de las ventas. Incluyen los costos necesarios para mantener el monte y cosechar las nueces. Varían en función de los años que tenga el cultivo, y de diferentes imprevistos que se susciten durante este proceso. Algunos costos que se incluyen aquí dependen del uso que se le dé al equipamiento y eso depende de variables que no son manejables, como por ejemplo el clima.

Estos costos que se determinaron como un porcentaje de las ventas, incluyen todo lo necesario para que la producción esté lista para comercializarse a cualquiera de los dos segmentos de mercado definidos.

- Fijos: aquí se incluyen costos de producción/logística; aquí se incluyó el costo de arrendamiento de 2 ha, si bien no es un costo en sí mismo (ya que no existe una erogación) ya que el emprendimiento está dentro de un campo más amplio, se decidió plantar nogales en vez de arrendar y esto es un costo de oportunidad. Además se decidió incorporar costos de visitas que hace la familia 1 o 2 veces por semana a fin de ver cómo se encuentra la plantación (estas visitas en la época de verano son necesarias a fin de realizar el riego del monte). Por otra parte se incluyó en este punto el honorario del asesor externo que no está realizando visitas por motivo de la pandemia.

En lo que refiere a los costos de administración y comercialización se estableció un costo por H/H de \$450 pesos (lo que implica una carga de 20 horas mensuales el primer año). En lo que refiere a los costos de comercialización específicamente, se establecieron además \$5000 pesos a fin de generar publicidades y/o contenido en redes sociales. El cual puede ser aumentado de acuerdo a los requerimientos y los resultados obtenidos.

Particularmente en lo que concierne a los mismos estos se duplican en el año 2022, a fin de poder alcanzar los objetivos trazados, con respecto a las ventas.

Estos costos también son costos de oportunidad, ya que implican que alguien del equipo deje de percibir sus ingresos normales por su actividad y dedique las horas al emprendimiento.

- Costos impositivos: El emprendimiento se encuadra por el momento dentro de lo que se llama régimen simplificado AFIP/ATER. Así se expresa en el estado de resultados los montos que surgen según el régimen vigente a la fecha.

A continuación se muestra el estado de resultados elaborado, teniendo en cuenta las consideraciones antes expuestas. También se expresa el Resultado / Ventas.

Estimaciones Ventas / Costos para los próximos 3 años			
ESTADO DE RESULTADOS	2021	2022	2023
Ventas			
Ventas a acopiador	\$ 535.500,00	\$ 765.000,00	\$ 887.400,00
Ventas a consumidor final	\$ 332.500,00	\$ 605.500,00	\$ 1.348.800,00
<i>Total Ventas</i>	\$ 868.000,00	\$ 1.370.500,00	\$ 2.236.200,00
Costos Variables			
Costo de Mercaderías Vendidas	\$ 260.400,00	\$ 411.150,00	\$ 670.860,00
<i>Total Costos Variables</i>	\$ 260.400,00	\$ 411.150,00	\$ 670.860,00
Contribución Variable			
<i>Contribución Marginal</i>	\$ 607.600,00	\$ 959.350,00	\$ 1.565.340,00
Costos Fijos			
Costos Fijos de Producción/Logística	\$ 148.000,00	\$ 192.400,00	\$ 250.120,00
Costos Fijos de Comer/Admin	\$ 113.000,00	\$ 220.350,00	\$ 286.455,00
<i>Total Costos Fijos</i>	\$ 261.000,00	\$ 412.750,00	\$ 536.575,00
Resultado antes de Impuestos	\$ 346.600,00	\$ 546.600,00	\$ 1.028.765,00
Régimen simplificado	\$ 53.760,00	\$ 116.688,00	\$ 227.004,00
Resultado Neto			
<i>Resultado Neto</i>	\$ 292.840,00	\$ 429.912,00	\$ 801.761,00

Resultado /Ventas	34%	31%	36%
--------------------------	------------	------------	------------

Si los pronósticos se cumplen, el emprendimiento, no perdería dinero. Teniendo en cuenta que es una actividad secundaria (los ingresos principales de cada miembro del equipo surgen de otras fuentes), es de suma importancia que los ingresos, cubran los costos y generen un ingreso adicional a los actuales.

Para este punto en particular se pensó en la utilización de la herramienta de “Punto de Equilibrio” a fin de clarificar y dejar plasmado cual es el punto donde el emprendimiento no gana ni pierde dinero.

El punto de equilibrio o *break even* no es más que aquel punto de ventas que cubre los costos fijos y variables. Por encima de ese punto se obtienen beneficios y por debajo hay pérdidas. Sintéticamente muestra cuánto se necesita vender para no ganar ni perder dinero. Puede ser calculado en unidades o en valores monetarios. En este caso se decidió calcular el mismo en unidades monetarias. A continuación se muestra la fórmula utilizada para su cálculo y los resultados obtenidos.

Punto de equilibrio en Valor.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes Fijos}}{1 - \frac{\text{Costes Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Puntos de Equilibrio en Valor para el emprendimiento “La Magdalena”.

2021	2022	2023
\$ 372.857,14	\$ 589.642,86	\$ 766.535,71

Asimismo a fin de conocer las necesidades de financiamiento para poder en el mediano plazo incrementar la producción, se realiza a continuación una proyección de los recursos necesarios a tener en cuenta para encarar la próxima etapa del proyecto.

Para lo cual se pensaron las siguientes estrategias:

- * Financiamiento propio, reinversión y aporte de quienes forman parte del proyecto.
- * Utilización de fondo ANR, esta herramienta en particular se puede utilizar para la mejora y ampliación del sistema de riego. Y ver posibilidades de buscar alguna herramienta para infraestructura. Podría utilizarse también algún crédito blando del CFI.

En la etapa de ampliación se requieren dos cuestiones básicas, los cultivos y el riego, el cual debe estar instalado antes de la implantación para evitar mortandad de plantas.

En la tabla a continuación, se muestra la inversión necesaria teniendo en cuenta el valor actual del dólar.

	Precio USD	Precio USD X TC	Capital Financiero para 3 ha
Plantas	15USD x planta	\$ 1.275,00	\$ 382.500,00
Riego	1200 USD x ha	\$ 102.000,00	\$ 306.000,00

Expresado en moneda dura USD se requerirían para la ampliación USD 8100 aproximadamente, pudiendo disminuir los costos si se instala el riego con mano de obra propia.

Con esta ampliación se busca a partir del sexto año comenzar a cosechar las primeras nueces, hasta alcanzar una cosecha de 10000 kg/año.

Con esta inversión, el emprendimiento podría aún seguir siendo manejado por la familia.

Si se pensara en ampliaciones mayores debe pensarse ya en otro tipo de modelo de negocio para lotes que van de 5 a 15 ha o más donde ya se vuelve necesario incorporar mano de obra, nuevas maquinarias y una infraestructura diferente.

Con 10000 kg de producción, se estiman ingresos por ventas (a precios de 2023) por más de 10 M (millones), con lo cual podría comenzarse a pensar en otra infraestructura y en otra escala, cambiando hoy la actividad de arrendamiento por pecanes, y pensando ya en una actividad primaria de ingresos con una unidad productiva de 15 ha como mínimo.

❖ **Entorno externo**

- **Fuerzas del Mercado**

El mercado de la nuez pecan viene registrando un franco crecimiento y en la actualidad está dominado por dos países, Estados Unidos y México, concentrando ambos aproximadamente el 90% de la producción mundial de este fruto. Se observa en este contexto la aparición de nuevos jugadores que se suman como es el caso de Sudáfrica, y Argentina, entre otros.

Es importante destacar el rol que jugará China dentro de este mercado ya que no solo son grandes consumidores, sino que han realizado la implantación de miles de hectáreas de pecanes, por lo cual su producción tendrá impacto en los próximos años.

Según el International *Nut and Dried Fruit Council* (INC), la producción mundial de nuez pecanera ha mostrado una tendencia alcista durante los últimos diez años, alcanzando un volumen de 248 mil toneladas de nuez con cáscara para el ciclo 2017/18. El crecimiento en el periodo 2006 - 2018 fue del 78%, donde la oferta mundial pasó de 140 mil toneladas a 248 mil toneladas de nuez con cáscara, un incremento de 108 mil toneladas. En el ciclo 2017/18, el 92% de la nuez pecanera se produjo en Norteamérica, donde Estados Unidos representó el 51% del total mundial con 126.480 toneladas de nuez con cáscara, mientras que México el 41% con 101.680 toneladas respectivamente.

Una porción pequeña de la producción mundial corresponde a Sudáfrica y Australia, que en el ciclo 2017/18 aportaron en conjunto el 8% mundial, sin embargo, la producción sudafricana está creciendo en forma importante alcanzando en este ciclo un volumen récord, que fue 64% mayor que el registrado en el ciclo anterior. Poco menos del 1% mundial se obtuvo en otros países como Perú y Argentina, por volúmenes poco significativos. COMENUEZ y GMCA (Grupo Consultor de Mercados Agrícolas). (2018). Estudio del Mercado de Nuez. Obtenido de: <http://comenuz.com/wp->

content/uploads/2019/03/COMENUEZ_GCMA_ESTUDIO-DEL-MERCADO-DE-NUEZ_2018_VF.pdf

En Argentina, según el informe de la Secretaría de Agroindustria de Mayo 2019, el cultivo se encuentra condensado principalmente en la zona del litoral.

El país produce actualmente 1100 toneladas de nueces. Entre Ríos representa el 54% de la superficie implantada. En los últimos 8 años, en Argentina se duplicó la superficie de frutos secos que incluye: nueces de nogal, nueces pecan, almendras, avellanas y pistachos. Argentina es el 5 productor mundial de este producto y cuenta con 293 establecimientos dedicados a esta producción.

Según un informe del CEDMA (Centro de Estudios de Desarrollo Macroeconómico), la provincia de Entre Ríos viene escalando en la producción y exportación de esta fruta seca, aportando el 70% de la producción de nuez pecan del país; le siguen en importancia las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Corrientes. Todos los años en la región litoral se plantan unas 800 nuevas hectáreas de pecanes, por lo que se suman a la producción unos 50 productores por año. La producción tiene como destino el consumo interno y la exportación, que crece año a año.

Consumo de Nuez Pecan. Principales consumidores.

El consumo de nuez pecan se viene incrementando en los últimos años y se espera que su utilización crezca, como resultado de las políticas de difusión que se están realizando. Sin embargo aún su consumo es bajo y se estima en 19 gramos por habitante promedio en el mundo. El pecan es un excelente alimento y funciona como sustituto de otros como son las almendras, el pistacho y la nuez de cáscara dura, ya que posee un sabor agradable y una cáscara fina que ayuda a su industrialización.

A nivel global, prácticamente se consume todo lo que el mercado oferta, de manera que se puede hablar de un incremento de consumo mundial igual al crecimiento de la oferta, que en el periodo de 2006 a 2018 fue del 78 por ciento. COMENUEZ y GMCA (Grupo Consultor de Mercados Agrícolas). (2018). Estudio del Mercado de Nuez. Obtenido de: http://comenuez.com/wp-content/uploads/2019/03/COMENUEZ_GCMA_ESTUDIO-DEL-MERCADO-DE-NUEZ_2018_VF.pdf

La nuez pecan se destina a consumo o a la industria. La industria las utiliza para la preparación de alimentos (*snacks*, helados, panificados, aceites), cosméticos, suplementos dietarios o productos para el cuidado personal.

Se espera que el crecimiento del consumo siga una senda alcista en los próximos años debido a la multiplicidad de usos que tiene este fruto y a la inclusión de mercados no tradicionales como Europa y Asia que se incorporan al uso de este alimento.

Los principales consumidores mundiales de nuez pecana son Estados Unidos y México, que de acuerdo con cifras del INC del 2016, en conjunto representaron el 67% del consumo mundial, seguidos por China como gran consumidor de nuez con cáscara con el 19% mundial, muy por detrás está Canadá con el 4%, y algunos países europeos donde ha ido incrementando el consumo destacando los Países Bajos y Reino Unido que representan el 3% y 2% mundial respectivamente; en el Medio Oriente destaca Israel con el 1%. Otros países participan con el 4% restante. COMENUEZ y GMCA (Grupo Consultor de Mercados Agrícolas). (2018). Estudio del Mercado de Nuez. Obtenido de: http://comenuz.com/wp-content/uploads/2019/03/COMENUEZ_GCMA_ESTUDIO-DEL-MERCADO-DE-NUEZ_2018_VF.pdf

En Argentina el destino de la nuez es el mercado interno y la exportación. El consumo per cápita es aún más reducido que el promedio mundial y se calcula en 10 gramos por habitante en promedio, por lo que hay un gran margen de crecimiento. Sumado a esto, los consumidores la desconocen y no se ha logrado que se posicione como un producto homogéneo en lo que hace a calidad y frecuencia de abastecimiento.

Los consumidores tanto en Argentina como en el resto del mundo se ubican en las clases medias y altas, aquellos que tienen capacidad económica para adquirir este alimento.

Intercambio comercial – Argentina.

Según la Secretaría de Agroindustria, un 30% de la producción de nuestro país se exporta y los principales destinos son: Estados Unidos, Vietnam, Hong Kong (con destino final China), Brasil y Holanda. Estos dos últimos mercados fueron abiertos en 2018 luego de varias gestiones.

La exportación a Holanda representó la vuelta al mercado Europeo luego de 15 años, donde la última exportación de nuez pecan se había realizado en el año 2004.

A continuación se muestran las exportaciones de nuez pecan por año en volumen. También se observa el valor *FOB* y el precio por tonelada. Estos datos corresponden al informe de la Cadena de la Nuez Pecan de Mayo 2019, que realiza la Secretaría de Agroindustria.

Nuez pecán:

	2017	2016	VAR 17/16 (%)
EXPORTACIONES			
Valor (USD FOB)	1.411.263,7	615.157,0	129,4%
Volumen (Toneladas)	247,1	112,5	119,7%
Precio prom (USD FOB/Ton)	5.710,8	5.468,1	4,4%
IMPORTACIONES			
Valor (USD CIF)	0,0	0,0	-
Volumen (Toneladas)	0,0	0,0	-
Precio prom (USD CIF /Ton)	0,0	0,0	-

En 2018, según datos del sector, las ventas al exterior rondaron las 350 toneladas por un valor FOB estimado de U\$S 1.100.000, y sus destinos fueron Estados Unidos, Hong Kong, Brasil (mercado que se logró abrir en julio de 2018) y Holanda.

Fuente: DCA en base a INDEC y referentes sectoriales.

Desde el mes de marzo de 2018 la AFIP no hace pública la información a través de su sistema "SIM en línea"; por lo tanto, el INDEC ha debido adaptar la difusión de los resultados conforme a la normativa vigente sobre secreto estadístico y protección de datos Individuales (Art 10° de la Ley 17.622; Título VI del Decreto 3.110; Art. 1° de la Disposición 176/99, entre otros).

Fuente: Secretaría de Agroindustria. Cadena de Nuez Pecan-Resumen Mayo 2019

Las exportaciones argentinas continuas de este producto comenzaron en el año 2010 y hasta 2012 el único destino de exportación del pecan argentino fue Estados Unidos.

En el año 2013 Vietnam y Hong Kong se transformaron en los principales destinos de exportación. Argentina no cuenta con requisitos fitosanitarios para exportar de manera directa a China.

En el periodo 2010-2017 las exportaciones registraron un crecimiento tanto en volumen como en valor; pasando de 13,5 toneladas exportadas en 2010 a 247 toneladas en 2017, por un valor *FOB* que creció de U\$S 40.905 a U\$S 1.411.264.

También se observó un aumento del valor FOB en este periodo que pasó de USD 3.030 por tonelada en el año 2010 a USD 5.710 en 2017.

Según datos provenientes del sector en el año 2018 las exportaciones tuvieron como principales destinos Estados Unidos, Hong Kong y Brasil y Holanda, alcanzando las 350 toneladas por un valor FOB aproximado de U\$S 1.100.000.

Mercado 2020 - Una temporada difícil.

El principal mercado generador de consumo de nuez pecan con cáscara en la temporada del hemisferio Sur (China continental), detuvo su ritmo normal de compras durante el primer trimestre de este año, precisamente en las fechas del Año Nuevo Chino, con lo cual las existencias del producto comprado a Estados Unidos y México durante el último trimestre del 2019, registran una rotación muy lenta que no genera necesidad inmediata de compra al hemisferio Sur.

Un ejemplo de este fenómeno, pero en una escala mucho menor, también se dio en el comercio con Brasil y esto se debió a una cosecha muy importante en el país vecino que motivó un descenso lento de los stocks de los peladores.

Es importante destacar que por diferentes razones, puede haber años en que ciertos mercados se encuentren lentos para traccionar las compras o zonas productoras que generen más volumen del que los compradores estén dispuestos a adquirir ese año.

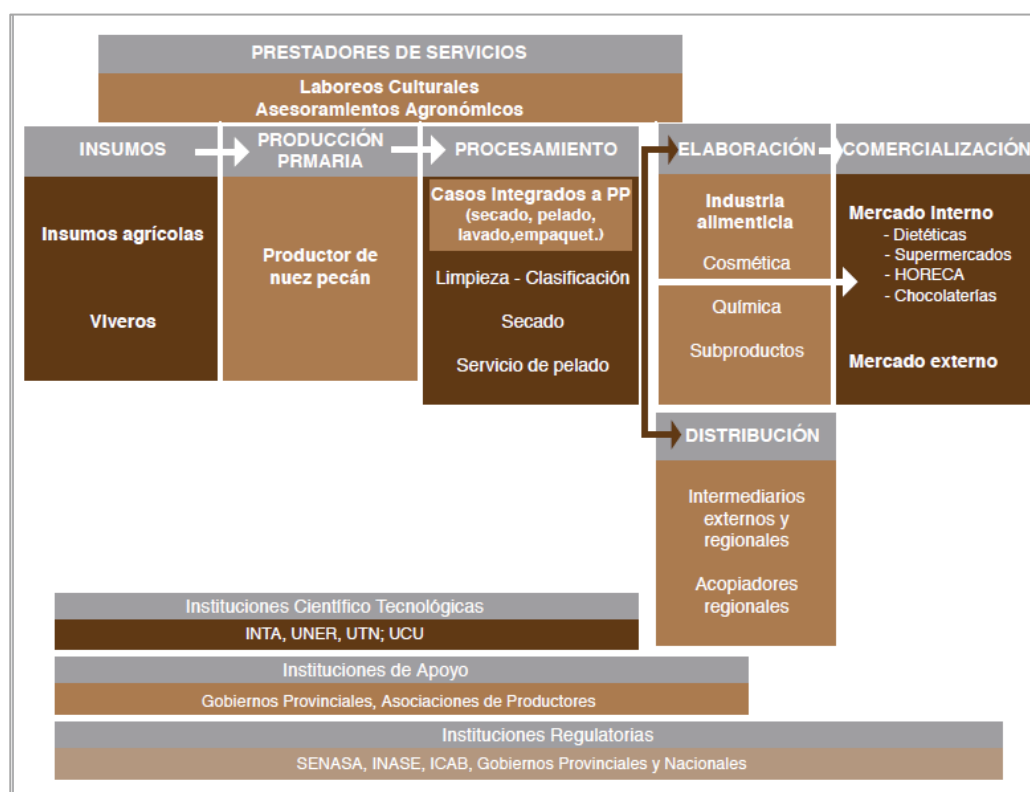
Los productores y acopiadores deberán estar preparados para no desesperar y saber defender el valor del producto, hasta que llegue el momento oportuno.

El mercado no se encuentra paralizado, pero se está moviendo con una demora significativa sobre todo las operaciones entre China y Sudáfrica (la principal referencia en volumen del hemisferio Sur), sin embargo la cosecha 2020 se largó en tiempos normales pero con volúmenes en principio menores a los de 2019.

- Fuerzas de la Industria

Actores de la cadena de valor de la Nuez Pecan.

En el gráfico que se encuentra a continuación se puede observar la cadena de valor y los principales actores que forman parte de ella. Se describirán a continuación aquellos actores que resultan críticos porque pueden afectar el modelo de negocio.



Fuente: Plan de Mejora Competitiva. Clúster de la Nuez Pecan. Edición 2017

Uno de los principales actores de la cadena de valor de la nuez pecan son los viveristas, ellos son quienes difunden la variedad genética y de este eslabón depende la productividad a futuro de las plantaciones.

De la variedad genética dependerá el llenado del kernel (indicativo del precio y calidad al momento de la venta), la resistencia a las diferentes enfermedades, la facilidad del pelado, el ciclo productivo (el cual varía según climas y suelos), tamaño de la nuez (importante según el destino final de la producción) y la precocidad productiva (momento en el que comienza la producción).

Otros actores importantes en esta cadena son los acopiadores, son formadores de precios y cuentan con capacidad para limpieza, clasificación, secado y servicio de pelado. Ellos no solo compran y acopian sino que también distribuyen al consumidor final con marca propia, incluso algunos exportan. En otros casos los acopiadores regionales reciben la nuez en consignación.

Los acopiadores tienen sus propias reglas y establecen las condiciones de entrega de la mercadería (por variedad, mezcla, humedad, limpieza del fruto, etc.). Asimismo solicitan la inscripción en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios y el remito por CUIT.

Es importante destacar también a algunos productores de gran tamaño que han logrado integrarse hacia delante y hacia atrás, como es el caso del Vivero Anjú o Los Pecanes quienes realizan íntegramente el proceso desde la difusión de la variedad genética, pasando por la implantación, producción, acopio y venta al mercado interno y externo.

Incluso han incursionado en la producción de productos y el turismo rural. Estos productores de gran tamaño actúan también como viveristas y acopiadores vendiendo o acopiando a pequeños productores.

Además dentro de esta cadena de valor hay pequeños establecimientos, con extensiones menores a 5 hectáreas quienes representan el mayor porcentaje de productores. Estos producen y venden al mercado minorista o entregan su producción a los acopiadores.

Productos y servicios sustitutos.

Dentro de los denominados frutos secos, alimentos asociados al consumo saludable, se encuentra la nuez de nogal, la avellana, la castaña de cajú, los pistachos, todos estos alimentos sustitutos de la nuez pecan.

Según datos de la Secretaría de Agroindustria el consumo per cápita anual de estos alimentos en la Argentina es de 464 gramos. En los últimos años el consumo de frutos secos se ha desestacionalizado y se han vuelto productos que se consumen todo el año. Se utilizan en la producción de confituras, barras de cereales, golosinas, turrone, entre otros productos.

Si bien el consumo de frutos secos tiene tendencia creciente, a partir de la difusión como alimentos sanos y beneficiosos para la salud, el gran desafío en el caso de la “nuez pecan” sigue siendo la falta de información y publicidad.

Su consumo aún es marginal y la mayoría de los consumidores la desconocen, lo que ha impedido que se posicione como una opción entre los consumidores que buscan una alimentación más equilibrada y sana, sumado a que muchas veces no se la encuentra fácilmente en los canales de distribución a los que accede el consumidor, ya que todavía no se ha logrado en el país mantener una red de aprovisionamiento que mantenga la calidad y homogeneidad del producto a lo largo del año.

Competidores y Nuevos Jugadores.

Se han podido identificar dentro de lo que se llama “competidores incumbentes y nuevos jugadores”, a las cooperativas de productores, a las empresas productoras, acopiadoras, y comercializadora, a la CAPP (Cámara Argentina de Productores de Pecan) y al Clúster de la Nuez Pecan.

En el caso de las cooperativas, estas por lo general poseen una estructura importante que se fue volcando a nuevas actividades como es el acopio y comercialización de nueces pecan. También se logró identificar una cooperativa que se dedica únicamente a este tipo de producción.

En lo que refiere a las empresas, algunas acopian para exportar o producen, acopian y venden con marca propia. Asimismo algunas de ellas ofrecen servicio de plantación, cosecha y acondicionamiento de nueces para exportar.

Es importante destacar que existen empresas que se encuentran integradas verticalmente desde la producción hasta la comercialización nacional o internacional.

La principal ventaja de estos competidores y jugadores, es que tienen experiencia en el mercado y cuentan con una estructura de comercialización armada tanto a nivel nacional como internacional sumado a una estructura de recursos humanos, financieros e infraestructura ya consolidada.

Hay que subrayar también que un gran universo de pequeños y medianos productores producen nueces pecan que por lo general entregan a los grandes acopiadores. Estos productores, no poseen una estructura de comercialización que les permita aumentar las ventas al canal minorista o al consumidor final. A pesar de ello, algunos venden un porcentaje de su producción a consumidores finales. Suele observarse en estos casos, una canibalización del precio, debido a que muchos productores ofrecen el producto a un valor más bajo que lo que establecen los precios de referencia, reduciendo los ingresos y la cuota de mercado que un productor puede tener.

Entre estos competidores y nuevos jugadores encontramos:

❖ *LAR (La Agrícola Regional Cooperativa Limitada).*

Es una cooperativa con más de 100 años de experiencia con sede en la ciudad de Crespo, Entre Ríos con 5000 asociados. Opera en más de 25 actividades distintas en el campo del consumo, la producción, la industria y los servicios. Es una de las cooperativas multirubros más importantes del país.

Inició su actividad relacionada a las nueces pecan en el año 2004, brinda asesoramiento en plantación y cuestiones técnicas asociadas al cultivo. Posee una planta acopiadora e industrializadora que recibe la producción de los pecaneros de la zona.

Además vende con marca propia “La Calandria Nueces Pecan”: el producto cuenta con las siguientes presentaciones para su venta, envases de 150 gramos, 3 kilos y 5 kilos; seleccionadas en nueces enteras y mixtas sin cáscara, envasadas al vacío. Además, se presenta el producto con cáscara en envase de 150 gramos y bolsa de 5 kilos.

Acaban de realizar un convenio con COTAGRO, para la exportación de nueces pecan.

Página Web: <https://lar.coop/secciones/pecan>

COTAGRO (Cooperativa Agropecuaria Limitada) y LAR.

COTAGRO, es una cooperativa con 75 años de experiencia, ubicada en Cabrera, Córdoba. Cuenta 1000 asociados y 3 unidades estratégicas de negocios (Agropecuaria, Urbana e Industrial). Dentro de la Unidad Industrial se encuentran los negocios asociados al maní y las especialidades.

Estas dos cooperativas firmaron en el mes de diciembre de 2019 un convenio para la producción, procesamiento y exportación de nueces pecan.

LAR es un jugador importante dentro de esta industria, aporta el 30 % de la producción nacional en una zona que reúne el 60% de la implantación de este fruto y como ya se comentó anteriormente solo vendía en el mercado local con marca propia.

A partir de este acuerdo, y aprovechando la sinergia y el *know-how* que COTRAGO tiene en el mercado de maní y especialidades, LAR colocará la nuez pecan, en el mercado internacional a través de los canales comerciales que ya tiene establecidos la cooperativa ubicada en Cabrera. Así la cooperativa de Crespo llegará a los mercados de Europa, Medio Oriente, México y Estados Unidos donde la nuez pecan es muy demandada.

Página Web: <https://www.cotagroweb.com.ar/unidades-de-negocio/>

❖ *COOPELIT.*

Cooperativa de Nueces Pecan del Litoral, es una cooperativa joven con sede en Alvear, Santa Fe. Nace en el año 2012, y la integran pequeños productores de nueces pecan (10

productores que suman unas 100 ha), tienen como antecedente los grupos técnicos de Cambio Rural.

Cuenta con una planta de procesamiento para el acondicionamiento y agregado de valor. Comercializan sus productos, bajo las siguientes marcas comerciales “Pecanes del Litoral” y “Pecanicultores Argentinos”. Ofrecen entre sus productos nueces pecan peladas enteras, partidas, garrapiñadas y nuez con chocolate.

En su planta de Alvear, no se encuentran realizando acopio de nueces para exportación y solo están realizando acondicionamiento de nueces para aquellos productores que así lo deseen.

Página Web: <https://www.coopelit.com/>

❖ *ANJU.*

Es una empresa familiar con 35 años de experiencia en el sector agropecuario. En lo que refiere a nueces pecan cuentan con un vivero “ANJU”, ubicado en La Criolla, Concordia, Entre Ríos, que autoabastece su producción; además venden plantas de nogal pecan injertadas con variedades mejoradas. Realizan asesoramiento integral para la plantación de este fruto a emprendedores, inversores y público en general.

Cuentan con una planta de proceso, lavado, secado, pelado y envasado de nueces pecan a través de la cual agregan valor a su producción y la de terceros. Reciben nuez para acopio. Este año solo recibirán nueces en consignación para exportación de nueces peladas, las cuales preferentemente irán al mercado externo.

Es una empresa en constante crecimiento con 220 ha de plantación propia y que ha exportado a China y los Países Bajos.

Página Web: <https://www.viveroanju.com.ar/>

❖ *Establecimiento Los Pecanes.*

Este establecimiento se encuentra ubicado en la Ruta 26 KM.7, San José, Entre Ríos. Desde 1999 producen nuez pecan que venden bajo la marca “LA REINA” en las siguientes presentaciones; con y sin cascara, nuez pecan acaramelada, nuez pecan bañada en chocolate (sólo en invierno), nuez pecan rostizada salada, nuez pecan saborizada. Se han asociado con otros emprendimientos regionales para ofrecer otros productos como miel con nueces, quesos con nueces, dulce de leche con nueces.

También cuentan con una Boutique de venta de productos regionales y un salón y casa de té. Destacan como ventaja competitiva poseer producción para la venta durante todo el año.

Además la empresa tiene un servicio de recepción y acondicionamiento de nueces pecan. La planta realiza limpieza, clasificación y secado de la nuez para terceros. Asimismo adquirieren producción de productores pecaneros de menor tamaño.

Página Web: <http://www.lospecanes.com.ar/>

❖ *Delta Berries.*

Es una empresa de 10 años de antigüedad que incorporó la nuez pecan a las actividades que ya realizaba (berries frescos y cítricos). La planta de empaque y servicios se encuentra ubicada en Concordia, Provincia de Entre Ríos sobre la Ruta Provincial 22 Km 6,5.

Venden en el mercado interno nuez pecan bajo la marca “La Pecanera del Gualeguay” en las siguientes presentaciones: con cáscara y pelada en mitades o partida y también, pecán saborizado con chocolate.

Reciben nueces de terceros con fines de exportación, realizando el proceso de acondicionamiento, secado, limpieza, eliminación de nueces vanas y defectuosas, clasificación por tamaño y embolsado. Consolidan los containers de exportación en planta, para evitar la apertura de los mismos en los puertos de expedición.

Página Web: <http://www.deltaberries.com.ar/productos-y-servicios/#nuezpecan>

❖ *Pecanes del Sur SAS.*

Pecanes del Sur surge de la unión entre Pecan Services SAS y Delta Berries, unión que se realizó en el año 2019. Sin embargo esta asociación tiene como antecedente a Pecan Services SAS que nació en el año 2012 y a Delta Berries que ya tiene más de 10 años de experiencia en el mercado de berries frescos y cítricos. Posee montes de producción en Entre Ríos y oficinas comerciales en la ciudad de Buenos Aires.

Esta organización, tiene como finalidad lograr un modelo de negocio integrado verticalmente con pequeños y medianos productores dándole valor a la cosecha mejorando la eficiencia y rentabilidad.

Cuentan con producción de nogales propios con variedades certificadas por el INTA. Además, brindan asesoramiento al productor en la plantación y manejo del monte, ofreciendo servicios de asistencia técnica y de labores agrícolas asistiendo en la gestión y manejo del cultivo. Ofrecen fertilizantes e insumos agrícolas a los productores que asesoran, brindando la posibilidad de financiar los servicios con la cosecha.

Asimismo acondicionan para exportación, recibiendo nueces de productores en dos modalidades: compra con precio mínimo firme y consignación.

También, a partir de la unión con Delta Berries como ya se comentó venden bajo la marca “La Pecanera del Gualeguay” en diferentes presentaciones.

Página Web: <https://pecanesdelsur.com/index.php/en/>

❖ *FoodBrain SRL.*

Esta empresa nace en el 2012 y en el 2019 empieza la producción comercial de nueces para el mercado interno y externo. Posee actualmente un monte de 12000 plantas.

Están ubicados en la provincia de Buenos Aires cerca del puerto y trabajan en colaboración con la universidad de Lomas de Zamora para mejorar la calidad y productividad de los nogales. FoodBrain cuenta con un centro de almacenamiento y procesamiento aprobado por SENASA fuera del huerto, en la localidad de Navarro. No se logró conectar con la empresa para conocer si actualmente reciben nueces de productores; pero los años anteriores lo venían realizando.

Página Web: <https://food-brain.com/>

❖ *RICARYA S.A. Valor Pecan.*

Este emprendimiento devenido en empresa, nace en 1997, cuando realizaron una plantación de 2000 árboles de pecan, en el establecimiento Ricarya, Suipacha, Buenos Aires, Argentina.

Tienen instalaciones donde acondicionan la nuez y la envasan con la marca propia “Valor Pecan”. Su producto, es envasado en atmósfera modificada, y cuentan con packaging rotulados desde 1kg hasta envases pequeños de 50 y 100 gramos.

Apuntan al mercado de snacks saludables (en kioscos, escuelas, gimnasios, dietéticas, etc.). Cuentan entre sus clientes a restaurantes y chocolaterías famosas de Bariloche.

No se logró contactar con la empresa para conocer si están recibiendo cosecha de nueces pecan de otros productores, venían realizando acondicionamiento y compra a pecaneros, pero esto no se pudo confirmar.

Página Web: <http://valorpecan.com.ar/home/>

❖ *Pecan Argentina.*

Es una sociedad anónima conformada por capitales argentinos y extranjeros, que este año cosecharon por primera vez nueces pecan. Cuentan con una plantación de 1000 ha y la describen como la más grande de Sudamérica. La empresa se maneja con rondas de inversiones por la cual los inversores se vuelven accionistas de la empresa que se dedica a la producción y comercialización de nueces pecan. Su proyecto se encuentra ubicado en Goya Corrientes, pero también tienen un proyecto de nueces en Sudáfrica.

Actualmente están enfocados en el mercado interno, pero planean exportar y dar agregado de valor a la nuez (aceite, nueces con orégano, barritas de cereal, garrapiñada de nueces). En la actualidad compran nueces a productores de la zona. También compran plantaciones en producción e invierten en otras asociaciones comerciales.

La empresa cuenta con experiencia de más de 200 años cosechando tierras en Corrientes, donde actualmente se encuentran las plantaciones. Además desde hace más de 100 años han vendido y distribuido productos sudamericanos y europeos. El tamaño de la inversión los ubicará en los próximos años entre el top 10 de mayores plantaciones del mundo.

Página Web: <https://www.pecanargentina.com/>

❖ *CAPP.*

La Cámara Argentina de Productores de Pecan nace inicialmente en el 2004 como un “consorcio”, a medida que fueron incorporándose nuevos asociados de todo el país, el consorcio se institucionalizó como una sociedad civil sin fines de lucro “La Cámara Argentina de Productores de Pecan”.

Entre sus objetivos, está la promoción de la nuez pecan en el mercado interno. También fomentan y promueven la exportación grupal, incursionando e investigando posibles destinos. Además brindan asistencia técnica a sus asociados y difunden información sobre los viveros, maquinarias, plantas de procesamientos y cuestiones comerciales vinculadas al producto; la cámara juega un papel fundamental y estratégico dentro de la actividad.

Actualmente reciben la producción de nueces de sus asociados y están trabajando para comenzar a recibir nueces de otros productores no socios. La ventaja de la cámara es que recibe la producción a un valor de entre 0,30 y 0,40 centavos de dólar por encima de lo que lo hacen el resto de los acopiadores/exportadores.

Dentro de la organización hay diferentes comisiones y grupos de trabajo que atienden cuestiones relacionadas a la exportación, la comercialización, las maquinarias, los pequeños productores, la difusión, entre otros temas.

Página Web: <http://www.capecan.com.ar/>

❖ *Clúster de la Nuez Pecan.*

El clúster es un conjunto de productores, viveristas, empresas prestadoras de servicios y técnicos que buscan la mejora competitiva de la nuez pecan. Nace en el año 2004 y funciona bajo la siguiente forma legal: Asociación Civil Regional de la Nuez Pecán.

Esta organización, entre sus tareas, gestiona fondos de diferentes programas que velan por el desarrollo del sector y sus productores (por ejemplo acceso a ANR). El clúster es

una institución que permite la vinculación formal e informal de sus miembros ya sea para la producción, comercialización o intercambio de tecnología.

Página Web: <https://clusterdelanuezpecan.net/>

Inversores y otros grupos (gobierno, trabajadores y grupos de presión).

El gobierno es un actor de importancia el cual puede influir de manera positiva o negativa en el modelo de negocio. A partir de sus políticas de estado incentivan o desincentivan este tipo de producciones.

En los últimos años el gobierno del Ex Presidente Mauricio Macri había trabajado fuertemente en la apertura de mercados para las economías regionales incentivando las exportaciones y reduciendo las retenciones de estos productos regionales.

Asimismo es de destacar que con la nueva administración del Presidente Alberto Fernández ha regresado un nuevo sistema de retenciones en detrimento de esta economía regional en particular y de muchas otras.

La exportación de nueces contaba anteriormente con una retención fija del 5% más \$3 pesos por dólar exportado, ya que la administración previa las había beneficiado y en vez de pagar \$4 pesos por dólar pagaban tan solo \$3 pesos por dólar exportado. Además recibían de parte de AFIP un reintegro por exportación de 2,7%, con el cual siempre ha habido muchas quejas y demoras.

Con la nueva administración esto cambia rotundamente y los \$3 pesos por dólar se convierten en 12% ya que se incluye a la nuez pecan (posición arancelaria 0802.90.00) en el anexo I del decreto 37/2019. Esto evidencia que será más difícil competir ya que casi la totalidad de la producción actual se exporta por el escaso consumo interno de este alimento, que si bien viene en aumento lo hace lentamente.

Además continúan sin resolverse y se mantienen problemas que afectan fuertemente las producciones de este tipo y entre ellos se destacan: la falta de acceso al financiamiento (altas tasas de interés y falta de préstamos productivos), los costos crecientes en energía eléctrica, salarios, problemas de logística, sumado a los problemas estructurales que no se resuelven vía devaluación.

Por otra parte, a través del SENASA, el estado regula la actividad agropecuaria y los registros que son necesarios y que permiten la producción y comercialización de animales, vegetales y/o productos agroalimentarios.

Entre los grupos de presión que mayor influencia pueden tener sobre el modelo de negocio encontramos **los grupos ambientalistas**.

Las cuestiones ambientales son un tema amplio y complejo y los grupos ambientalistas han tenido un gran auge en los últimos tiempos. La aparición de Greta Thunberg reclamándoles a los líderes mundiales en la ONU su inacción frente al cambio climático muestra la importancia e impacto que tienen estos grupos y personas.

En nuestro país y a nivel local, hoy en Entre Ríos se discute el modelo de producción actual y su impacto en la vida y en el medio ambiente. El uso de plaguicidas, se encuentran fuertemente cuestionados, por su posible impacto en la salud y en la alimentación.

Si bien el cultivo del pecan es considerado un cultivo agroecológico, se utilizan en su producción diferentes plaguicidas (herbicidas, insecticidas y fungicidas), en dosis bajas, ya que el mismo es atacado por diferentes tipos de insectos y hongos. Además se requieren suelos limpios de malezas que no le compitan al nogal por los nutrientes y el agua.

Es de destacar, que por el momento no se han detectado en las producciones residuos de plaguicidas lo que hace pensar que se respetan las recetas y los tiempos de retiros.

Es importante señalar además que el Codex establece los límites máximos de residuos de plaguicidas en los alimentos. “Las normas del Codex son la referencia para el comercio internacional de productos alimenticios, de modo que los consumidores de todo el mundo tengan la seguridad de que los alimentos que ingieren cumplen los criterios convenidos de inocuidad y calidad, con independencia de su lugar de fabricación. El Codex ha establecido normas para más de 100 plaguicidas distintos”.⁸

Por lo cual se cree que si bien los grupos de presión tendrán impacto en la actividad y en el modelo agro productivo actual, los mismos no se reconvertirán fácilmente; ya que se requiere de nuevos modelos que sustituyan los actuales y permitan rendimientos razonables sin relegar el cuidado ambiental y de la salud humana.

Se entiende, que lo importante de momento, será el diálogo para la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y el fuerte control que ejerza el estado para evitar abusos en el uso de plaguicidas que puedan afectar tanto la salud, los alimentos como el ambiente.

- Tendencias Claves

El desarrollo económico y la mayor expectativa de vida que hoy tiene un importante grupo de la población han motivado la creciente preocupación por la salud y la alimentación mediante opciones saludables.

⁸<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/pesticide-residues-in-food>

El “estilo de vida sana” se encuentra en auge y las personas modifican sus hábitos alimentarios y de consumo; los consumidores se encuentran preocupados por su bienestar y buscan alimentos que los protejan de las enfermedades o que les permitan prevenir patologías o mejorarlas, exigiendo a la industria productora de alimentos cambios que vayan en este sentido.

Además, se observa un regreso a los alimentos tradicionales con escasa manipulación y una dieta más ligada al territorio. Los consumidores desean conocer acerca del origen de lo que comen y qué hay detrás de ellos (formas de cultivo, trazabilidad, etc).

Entre las principales tendencias se pueden enumerar las siguientes:

- ✓ Hábitos de alimentación saludable incrementales. Concientización de la población respecto al consumo de alimentos seguros y consumo de alimentos menos procesados.
- ✓ Preocupación creciente por los modelos productivos y el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Crecimiento del vegetarianismo, veganismo, flexitarianismo.
- ✓ Incremento de la Producción Orgánica.
- ✓ Alimentos de kilómetro 0 (comercialización sin intermediarios)
- ✓ Auge de los alimentos funcionales y nutraceuticos.
- ✓ Cambio en las elecciones. Opción por productos “frescos”, los consumidores suelen asociar estos con sanos, mejor sabor y nutrición.
- ✓ Consumidor informado, y crecimiento de la segmentación.

El consumidor es cada vez más curioso, activo y exigente; no solo se preocupa por la salud y la inocuidad en el momento de consumir un alimento, sino que también le interesa el impacto ambiental de la producción, la huella de carbono, los métodos de conservación más eficientes, entre varios otros. Exige cada vez más productos con certificaciones de calidad y trazabilidad, e incluso en ciertos casos certificaciones religiosas. También le interesa conocer aspectos vinculados con la sustentabilidad de la producción y las condiciones de quienes trabajan en ella...⁹

Del mismo modo se ve como cada vez hay más personas que, preocupadas por su bienestar, salud, sostenibilidad o atención a los animales y su entorno, han apostado por disminuir sus ingestas de carne e incrementar en idéntica proporción la de sucedáneos

⁹http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/Tendencia_ROTULADO_FRONTAL.pdf

vegetales, muchos de ellos que imitan a la carne, saben a carne o la sustituyen con proteínas vegetales mediante nuevos procesos tecnológicos.¹⁰

La nuez pecan: un alimento saludable.

La nuez pecan se considera la reina de las frutas secas. Es un alimento funcional, es decir aquel que tiene un efecto positivo sobre el organismo mejorándolo o previniendo enfermedades, reconocido por su poder nutricional al contener antioxidantes, minerales, vitaminas, ácido fólico entre otros nutrientes.

Estas características posicionan al pecan, como un alimento sano de alto valor nutricional en la dieta humana.

Las pacanas contienen más de 19 vitaminas y minerales, que incluyen vitamina A, vitamina E, ácido fólico, calcio, magnesio, fósforo, potasio, varias vitaminas B y cinc. Una onza (28 g) de pacanas ofrecen el 10 por ciento del valor diario recomendado de fibras. Las pacanas también son una fuente natural de alta calidad de proteínas que contiene muy pocos hidratos de carbono y no contiene colesterol.¹¹

Diversos estudios clínicos han demostrado que este fruto resulta beneficioso para la salud, al reducir el colesterol malo (LDL) y aumentar el colesterol bueno (HDL), previniendo enfermedades cardiovasculares. Al mismo tiempo permite la mejora del metabolismo ayudando en el control del peso.

Además se ha demostrado los efectos positivos que tiene este alimento en enfermedades neurodegenerativas como el Alzheimer y en ciertas neoplasias (cánceres) por su alto contenido de antioxidantes.

De acuerdo con un estudio publicado en *Journal of Nutrition*, los antioxidantes presentes naturalmente en las pacanas pueden contribuir con la salud cardíaca y la prevención de enfermedades. Los antioxidantes son sustancias dietéticas y se considera que demoran el envejecimiento y disminuyen el riesgo de sufrir cáncer, cardiopatía y enfermedades neurológicas como el mal de Alzheimer. Los investigadores de la Universidad de Loma Linda descubrieron que, luego de comer pacanas, el nivel de gama-tocoferoles (una forma de la vitamina E antioxidante) se duplicaba en los sujetos de su estudio y la oxidación nociva del colesterol LDL (malo) disminuía hasta en un 33 por ciento. Las pacanas tienen más antioxidantes que cualquier otra nuez de árbol, según el Departamento de Agricultura de los EE. UU. (USDA). Mediante un método conocido como Capacidad de Absorción de Radicales de Oxígeno (ORAC), los investigadores

¹⁰https://www.mercasa.es/media/publicaciones/225/1456936528_La_preocupacion_por_la_salud_y_la_curiosidad_marcan_tendencia_en_la_alimentacion.pdf

¹¹<https://ilovepecans.org/wp-content/uploads/2013/06/Perfect-Performance-Spanish.pdf>

analizaron 277 alimentos distintos y descubrieron que las pacanas tienen la mayor capacidad de antioxidantes entre todas las nueces.¹²

A continuación se expone la composición química y nutricional de 100 gr de nueces pecan:

COMPOSICIÓN QUÍMICA (CADA 100 GR):	
Calcio (mg)	73
Fósforo (mg)	289
Hierro (mg)	2,4
Potasio (mg)	603
Magnesio (mg)	142
Sodio (mg)	Trazas
Tiamina B1 (mg)	0,86
Riboflavina B2 (mg)	0,13
Niacina B3 (mg)	0,90
Vitamina C (mg)	2,00
Vitamina A	130
Proteínas Totales	9,2%
Total de Carbohidratos	14,6%
Fibras	2,3%
Aceites	73,2%
Agua	3,4%
Calorías	687

Fuente: Handbook of the Nutritional Contents of Foods preparado por el U.S. Department of Agriculture, 1975

El pecan es un alimento que se encuadra dentro de las tendencias antes descritas, es saludable, tiene un excelente valor nutricional y posee escaso procesamiento hasta llegar al consumidor.

Por la forma en que se produce, permite una opción frente a los modelos productivos actuales. Un sistema de producción agroforestal, se puede desarrollar sin problemas sobre la misma unidad productiva de tierra donde se encuentra el bosque de pecan, un ejemplo de ello es la producción combinada de pecanes y ovinos. Esto vuelve a la producción mucho más sustentable.

“El nogal pecan se presenta en la región como un cultivo agroecológico muy promisorio, con la posibilidad del agregado de valor para el desarrollo local”.¹³

Tendencias tecnológicas que pueden afectar el modelo de negocios.

En lo que refiere a las tecnologías y como en todos los sectores, hay avances constantes, sobre todo en lo que refiere a tecnología aplicada a la producción y acondicionamiento del producto.

Se observa que los productores, a medida que la producción empieza a crecer, incorporan tecnologías que hacen el proceso más eficiente.

¹²<https://ilovepecans.org/wp-content/uploads/2013/06/Perfect-Performance-Spanish.pdf>

¹³<https://inta.gob.ar/documentos/nogal-pecan-una-alternativa-productiva-agroecologica>

Muchos productores incluso diseñan sus propias maquinarias y herramientas, debido a los costos que tiene importar maquinaria del exterior y las trabas que siempre impiden un desarrollo ágil y poco burocrático.

Se observa ingenieros y universidades trabajando en pos de desarrollar maquinaria aplicada al sector. Incluso recién comienzan a aparecer empresas dedicadas específicamente a la producción de herramientas específicas para el sector. Ejemplo de ello son las empresas Implementos Pecan¹⁴ o DyFma Industria Nogalera.

Todo lo que genere mayor eficiencia resulta disruptivo y genera mayor eficiencia con menor uso de recurso humano.

La tecnificación resulta una oportunidad, pero a la vez también se requiere capital financiero, y dependiendo de estas capacidades, la adopción tecnológica puede ser difícil de afrontar.

No se visualiza, de igual modo, que el avance de la tecnificación sea una amenaza al modelo de negocio o deje fuera del mercado a alguno de los jugadores (hay cada vez más productores e interés por este sector), solo que quienes no adopten la tecnología tendrán que utilizar mayor recurso humano en el proceso y tendrán menor eficiencia en el proceso de producción y acondicionamiento, el cual será realizado de manera más artesanal.

Sin embargo, esto puede ser un valor agregado para quienes buscan desarrollar un modelo de negocio que tenga en cuenta a las personas, el desarrollo local, la comunidad, y el medio; y no solo la idea de producir cada vez más sin reparar en las externalidades o el contexto donde el negocio se inserta.

En lo que refiere a las nuevas formas de comprar y de comunicarse con el cliente, se piensa que no adoptar las tecnologías existentes de bajo costo es un despropósito. Se observa poca adopción de tecnología en el sector, en lo que refiere específicamente a estas herramientas.

Si bien, se encuentran algunos jugadores grandes y medianos utilizando herramientas como páginas webs, Facebook, WhatsApp o Instagram, se nota información desactualizada, demora en las respuestas o nula contestación, en algunos medios de comunicación, sumado a que son pocos los que usan estos canales para vender. También se observa la utilización de perfiles personales en vez de empresariales o de negocios para promocionar los emprendimientos, productos o empresas.

Se cree que en el uso de estas tecnologías hay una gran oportunidad para dar a conocer la marca, los productos y vender a través de ellos. Hay actualmente, una gran orientación

¹⁴<https://implementospecan.com.ar/>

de la producción al mercado externo y quizás este sea el punto por el cual se le de poca importancia a estas herramientas.

Sumado a lo anterior, es sustancial destacar, que la pandemia aceleró todos los procesos de digitalización, y cualquier herramienta que sea incluida dentro de los procesos es una ventaja, ya sea para los procesos de producción como para los de comercialización. Ejemplo de esto son los ERP -*Enterprise Resource Planning* y/o Planificación de Recursos Empresariales- y CRM -*Customer Relationship Management* y/o Gestión de Relaciones con el Cliente-, herramientas utilizadas en el mundo de los negocios, y que se avizoran como no prescindible en un futuro no lejano.

Lo atractivo de estas herramientas es que muchas de ellas suman la posibilidad de tener tiendas online, vincular con el *marketplace* de MELI (Mercado Libre) e incluso enlazar con diferentes medios de pago.

Es importante estar alerta acerca de los avances que se van generando en el mercado, para poder evaluar cuáles pueden ser beneficiosos. Lo principal, es entender que independientemente del tamaño del emprendimiento, hay herramientas digitales adaptables a todos los tamaños de negocios.

- Fuerzas Macroeconómicas.

Condiciones del Mercado Global, Regional y Local.

El mundo se enfrenta hoy a una crisis en términos económicos, sociales, y humanitarios; incluso en algunos casos estas cuestiones han puesto en jaque hasta la política y los gobiernos. El 2020 transcurre en un mundo convulsionado principalmente por la pandemia que se desató en Wuhan China.

Frente a tal situación, los países del globo han aplicado y aplican diferentes medidas de confinamiento y en ese contexto las economías y las fronteras se han cerrado con la consecuente paralización de los aparatos productivos.

La crisis es inminente y no se sabe cuánto durará, ni cómo se saldrá de ella. Pero a corto y mediano plazo tendrá consecuencias que van desde la pérdida del empleo, el cierre de empresas, el aumento de la pobreza y la saturación de los sistemas de salud. Todo esto tendrá impacto y el mundo tal cual lo conocimos hasta el momento ya no será igual.

El desempeño económico de la economía mundial ya era débil antes de la pandemia del COVID-19. En el período 2011-2019, la tasa media de crecimiento mundial fue del 2,8%, cifra significativamente inferior al 3,4% del período 1997-2006. En 2019, la economía mundial registró su peor desempeño desde 2009, con una tasa de crecimiento de sólo un 2,5%. Ya antes de la pandemia, las previsiones de crecimiento del PIB mundial para 2020 se habían revisado a la baja. (Informe especial N°1 COVID 19, CEPAL).

El bajo crecimiento del PBI mundial llevará a una inaplazable caída del comercio internacional. Sin embargo, antes de que se desate la pandemia, los “tironeos” comerciales entre las potencias de China y EEUU por la escalada de barreras comerciales ya mostraban que se estaba debilitando el comercio internacional desde el 2018. Esto se refleja en los siguientes indicadores que brinda la CEPAL.

En 2019, el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 0,4%, su primera disminución desde la crisis financiera mundial de 2008/2009. En gran medida, ello se debió a la progresiva acumulación de barreras comerciales desde principios de 2018 (principalmente entre los Estados Unidos y China) y su efecto dominó en las cadenas globales de valor altamente interconectadas. (Informe especial N°1 COVID 19, CEPAL).

Por su parte América Latina y el Caribe tienen menos herramientas para enfrentar la crisis desatada por la pandemia, sus economías son más débiles y sus estructuras sociales son totalmente distintas a las del viejo continente, es de esperarse que las caídas de las economías en este lado del mundo sean más abruptas que en el resto.

Antes de la pandemia, la CEPAL preveía que la región crecería un máximo del 1,3% en 2020. Sin embargo, los efectos de la crisis han llevado a cambiar esa previsión y pronosticar una caída del PIB de al menos un 1,8%. Sin embargo, no es de descartar que el desarrollo de la pandemia lleve a previsiones de contracciones de entre un 3% y un 4%, o incluso más. El impacto económico final dependerá de las medidas que se tomen a nivel nacional, regional y mundial. (Informe especial N°1 COVID 19, CEPAL).

En lo que respecta al comercio internacional de América Latina y el Caribe se verá aminorado por el debilitamiento de las economías de los socios comerciales, como así también por el menor precio de las materias primas, principal ingreso de algunas economías latinoamericanas.

Sumado a esto China ya se había comprometido a aumentar las importaciones de EEUU y esto puede hacer que las exportaciones de productos latinoamericanos en esas categorías se vean aún más resentidas. Las economías de América del Sur tendrán un gran camino por delante ya que son las más dependientes de las exportaciones de materias primas y este mercado se verá según los pronósticos muy resentido, tanto en lo que refiere a volúmenes como a precios.

Como consecuencia del freno en el aparato productivo se espera que los indicadores de desempleo y pobreza aumenten, afectando a los sectores de ingresos bajos y medios. Si las familias pierden los ingresos, la pobreza extrema y la pobreza aumentarán en América Latina y el Caribe. Los pronósticos no son nada alentadores y se espera la peor contracción de la economía desde que se iniciaron los registros en el año 1900.

Si hablamos de América del Sur los indicadores son magros se esperan caídas de la actividad que en promedio rondará el 5,3% según la CEPAL. Argentina no encuentra techo y este año según esta organización el PBI arrojará una caída del 6,5%.

El país arrastra dos años consecutivos de caída en el nivel de actividad económica (2,2% en 2019 y 2,5% en 2018); según estimaciones del Banco Mundial en su último informe “*Global Economic Prospects*” la caída del PBI en el año 2020 alcanzará 7,3 %.

Para los técnicos del organismo, en 2021 habrá un rebote en el nivel de actividad, aunque no logrará recuperar lo perdido en 2020. De acuerdo con el informe, el PBI argentino crecerá un 2,1%, aunque el escenario también dependerá de otras cuestiones como la evolución de la renegociación de la deuda.¹⁵

Si bien se destaca el buen manejo de Argentina frente a la crisis sanitaria, a la fecha el desenlace aún está lejos, y por cada mes de cuarentena se estima una caída de entre el 2 y 2,5 del PBI con su consecuente impacto en el nivel de empleo y pobreza (se prevé que la misma alcance el 50%).

En lo que atañe al comercio internacional, las exportaciones agroindustriales, se vieron fortalecidas a pesar de la crisis. El primer cuatrimestre marcó un nuevo récord histórico en el complejo agroexportador, superando el volumen operado en 2019. Esto es de destacar por el contexto que vive el país y en el cual el superávit comercial resulta crucial, más en este año golpeado por la pandemia. Las exportaciones del complejo agroindustrial representaron el 70% de los envíos al exterior, tomando protagonismo como el polo generador de divisas.

El final de esta crisis es abierto para los argentinos y para el mundo que se prepara para vivir una “nueva normalidad”. Un mundo que tendrá indicadores muy negativos, resultado de una crisis sanitaria, humanitaria, económica y política que nunca antes se había vivido ni imaginado.

Mercados de capital.

En lo que refiere a las posibilidades de fondeo, el estado argentino ha lanzado algunas líneas de crédito en medio de este escenario que es complejo para las empresas, emprendedores y comerciantes en general.

El Banco Central de la República Argentina anunció una línea de crédito a tasa subsidiada del 24% para empresas de todos los tamaños para bienes de capital (equipamiento y maquinaria) producidos por MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) locales.

¹⁵<https://www.lanacion.com.ar/economia/recesion-la-economia-argentina-caera-73-este-nid2375761>

Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Productivo de Nación habilitó una nueva línea de financiamiento, “PyMEs Plus”, dirigida específicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas que no tienen financiamiento bancario vigente.

Las posibilidades de fondeo en el sistema bancario, antes de la pandemia, estaban signadas por las altas tasas de interés que ofrecía el mismo.

Si bien las tasas de interés estaban cayendo, cuando se desató esta crisis sanitaria, las mismas aún se mantienen lejos de las tasas históricas del 9% que supo tener Argentina allá por 2013 y que brindaban un incentivo real a la inversión. Ejemplo de ello eran las líneas de fondeo FONAPYME de esos años.

Es de subrayar que el CFI (Consejo Federal de Inversiones), organismo creado en el año 1959 que brinda apoyo técnico y financiero para el desarrollo federal del país, cuenta actualmente con excelentes líneas de crédito para el sector agropecuario en lo que refiere a montos y tasas.

La tasa es Variable, equivalente al 50% de la Tasa Activa de Cartera General Nominal Anual en Pesos del Banco de la Nación Argentina para créditos diversos, más dos (2) puntos porcentuales. Se establece que si la tasa resultante excediera el 30%, este porcentaje será el tope máximo de tasa de interés a aplicar al crédito, bonificando el CFI el porcentaje que la supere. Al 30 de junio de 2020 la tasa resulta del 19.85%.

Para los créditos de hasta \$400.000, la tasa disminuye en un 50%. Se establece que si la tasa resultante excediera el 15%, este porcentaje será el tope máximo de tasa de interés a aplicar al crédito, bonificando el CFI el porcentaje que la supere. Al 30 de junio de 2020 la tasa resulta del 9.93%.¹⁶

- *Financiamiento para Emprendedores.*

Las líneas de financiamiento que a continuación se detallan pertenecen al Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

- Línea para Idea Proyecto hasta \$250000. Esta línea se encuentra actualmente cerrada. Brindaba financiamiento y asesoramiento a través de incubadoras de empresas.

Los préstamos eran con un plazo de devolución de 5 años y sin interés. Las incubadoras son instituciones que pueden ser privadas, públicas y/o mixtas que brindan capacitación y asesoramiento a emprendedores

- Línea Proyecto en Crecimiento. Esta línea se encuentra abierta. El Ministerio de Producción puede igualar o duplicar la inversión recibida, dependiendo del tipo de emprendimiento. Los fondos son otorgados por una aceleradora y el estado aporta una parte según ciertos límites.

¹⁶<https://creditos.cfi.org.ar/2/45/Linea-para-la-Reactivacion-Productiva>

Es para proyectos tecnológicos y sociales con un límite de 50000 USD aportado por el estado. En el caso de proyectos científicos el límite de contribución que realiza el estado es de 300000 USD.

Las aceleradoras son organizaciones que brindan asistencia técnica y financiera a emprendimientos innovadores y diferenciales.

- Línea Empresa con Potencial Global. Esta línea se encuentra abierta. Aquí quienes invierten son los “Fondos de Capital Emprendedor”. Los Fondos son instituciones público, privadas o mixtas que co-invierten en emprendimientos con un alto grado de innovación e impacto. La inversión que hagan estos fondos, pueden contar con un aporte extra del estado de hasta un 40% de la inversión.

- *ANR con Recursos de PROSAP (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales). Energías Renovables.*

La convocatoria está orientada a apoyar el desarrollo sustentable de actividades agropecuarias y promocionar la innovación tecnológica de bajo impacto ambiental y producción más limpia.

Se co-financiará la línea de ANR: Utilización de Energías Renovables, dirigido a la incorporación de tecnologías aplicables en la explotación y la industrialización agropecuaria a través de:

- Paneles fotovoltaicos para la generación de energía eléctrica.
- Bombas solares para la extracción de agua.
- Calefones/ termotanques solares para el calentamiento de agua¹⁷.

Los aportes no reembolsables financian hasta el 60% de la inversión con un monto máximo de USD 30000. La línea financia los gastos asociados a infraestructura, obras e instalación.

- *ANR PROSAP. Clúster de la Nuez Pecan.*

Este ANR está enmarcado en el préstamo BID 3806, y tiene como finalidad incorporar tecnología que permita achicar la brecha entre las empresas, incorporando diferentes tecnologías que ayuden a agregar valor a la producción. Las inversiones deben tener como finalidad las siguientes tecnologías:

- Para productores: estructural (energía, riego, galpones, maquinaria), cosecha (vibradores, equipos de recolección), poda (chipeadoras, torres), pulverizadoras, acondicionamiento (limpiadoras, sopladoras, equipos de secado y embolsado) y pelado (tamañadoras, quebradoras, otros).

¹⁷<https://www.magyp.gob.ar/fondosambientales/>

- Para el eslabón de acondicionamiento, procesamiento y comercialización: estructural (energía y galpones), acondicionamiento (ídem anterior), pelado (ídem anterior), envasado y etiquetado (envasadoras al vacío o de atmósfera modificada, máquinas etiquetadoras).
- Tecnologías que permitan agregar valor a la producción: máquinas para extracción de aceites, baños de chocolate, otros que resulten para la realización de nuevos productos.

Los ANR, reconocen el 40% de la inversión con un tope de USD15000 para productores individuales y de USD120000 para proyectos asociativos. La tecnología a incorporar debe ser nueva y el reintegro es 100% al productor, o pago complementario al proveedor si el productor no cuenta con el 100% del monto de la inversión. Estos proyectos deben contar con el aval del INTA, quien forma parte del Clúster. En el Anexo número dos se puede observar los formularios a completar para este financiamiento específico.

- *Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC).*

Hay 6 líneas entre ellas se destacan PAC en Diseño e Innovación y PAC de Alimentos. Los aportes no reembolsables son hasta el 70% de la inversión con un monto máximo de aporte que va entre los \$450000 y \$500000.

La primera línea de ANR que se menciona permite financiar, diseño de productos o estrategias para desarrollar la comunicación. En cambio la segunda línea tiene como finalidad presentar proyectos para la certificación de normas para exportación o fortalecimiento de gestión de la calidad e inocuidad alimentaria.

A fin de comprender con mayor profundidad las líneas de financiamiento descritas, se realizó un análisis para comprender los requisitos que permiten acceder a ellas.

Es así, que se pudo observar que cada convocatoria cuenta con sus propias bases y condiciones, como así también con sus formularios específicos, los que difieren entre las opciones de financiamiento existentes en el mercado. En este punto, se prestó especial atención a los datos y requisitos de información solicitados en los formularios, como así también a la necesidad de presentar un “Plan de Negocio”.

A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro que especifica brevemente las líneas de financiamiento y sus requisitos.

Financiamiento	Requisitos de la línea de financiamiento.
CFI	Formularios sobre Identificación del Proyecto (localización, empleados, facturación, bienes que produce). Inversiones a realizar y bienes con los que cuenta. Manifestación de bienes e información personal. Estimación del patrimonio.
Línea Idea Proyecto	Formulario de adhesión a las bases y condiciones. Descripción del proyecto. Tipo de Modelo de Negocio. Grado de avance del proyecto. Equipo (roles, habilidades y formación). Plan de Negocios de 7 secciones a completar a través de la respuesta a interrogantes.
Línea Proyecto en Crecimiento Empresa con potencial Global	En este caso son las aceleradoras las que financian. Existen formularios de postulación con preguntas específicas. Establecen procedimientos propios para acceder al financiamiento. Se destacan consultas referentes a propuesta de valor, posibilidad de escalar el negocio, equipo de trabajo y tamaño del mercado, entre otras.
ANR PROSAP Cluster de la Nuez Pecan	Formularios sobre el proyecto y descripción del mismo. Caracterización Productiva (actividad, producción, canales de ventas, volumen, maquinarias). Plan de inversiones (problema que origina la inversión). Resultados esperados. Impacto e Indicadores
ANR PROSAP Energías Renovables	Formulario de datos generales, objetivos, problemas, inversión a realizar y resultados esperados. Justificación del proyecto diagnóstico y caracterización productiva. Monto de inversión y presupuestos.
PAC	Formularios sobre datos del proyecto, objetivo, posibilidad de mejora y resultados esperados. Plan de trabajo. Plan de inversiones. Equipo (roles, formación, dedicación, experiencia e importancia para el proyecto).

Producción propia

Es importante aquí destacar que luego de la observación de los formularios y los requisitos, se encontró que en las líneas de financiamiento relevadas no se solicita un Plan de Negocio tradicional, ni un informe del mismo, avalado por un Licenciado en Administración.

Sí, se vislumbran en la práctica formularios orientados a solicitar información específica que le permite a los evaluadores otorgar el financiamiento y conocer el proyecto, los objetivos del mismo, el equipo de trabajo, el mercado, entre otras variables.

Es así, que en algunos casos toman elementos específicos del Plan de Negocio; en otros se observa la utilización de elementos del modelo CANVAS y en otros una combinación de ambos.

En palabras del Magister en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocios "... hay bastante desconocimiento de lo que es la herramienta estratégica del plan de negocios, por un lado, por otro lado creo que las fuentes de financiamiento dejaron de solicitarlo como tal. Hoy no me extrañaría ver líneas de financiamiento público solicitando un modelo de negocio un tanto más complejo del que se hace habitualmente, pero un modelo de negocio al fin con algún anexo de flujo de fondos y demás, pero ya no un plan de negocios. Y no sé los bancos, creo que algunos todavía siguen pidiendo algo pero ya más recortado..."

Productos básicos y otros recursos.

En el sector agropecuario los precios se manejan en dólares. Actualmente el precio de la moneda americana se encuentra contenida por el Banco Central de la República Argentina y la devaluación del peso es controlada. De igual modo se espera una devaluación más acentuada para el final del 2020.

Se observan inconvenientes en el caso de que el estado establezca cambios en las retenciones a esta producción específica, ya que en ese caso se produciría un desfase entre los precios de venta de la mercadería y la compra de los insumos necesarios para el adecuado manejo del proceso productivo. Es decir se vendería a un precio en USD más barato, que al precio en USD al que deben adquirirse los recursos necesarios para la producción.

Con un sencillo ejemplo se pone en evidencia lo que se comentaba anteriormente. Se vendería la producción por un valor USD de 66 y se deberían adquirir los insumos a un valor USD de 70 o más.

Los recursos necesarios para el desarrollo del modelo de negocio son de fácil acceso y no se divisan problemas con respecto a esto (ya sean recursos materiales o humanos), por el momento.

Los recursos humanos disponibles son adecuados y se puede acceder a asesoramiento sin inconvenientes puntuales. De igual modo cabe aclarar que con un único personal y con herramientas adecuadas se puede manejar un campo de 25 ha de pecan.

Específicamente en lo que respecta a costos laborales, existe en el ámbito de la provincia de Entre Ríos la resolución 245/2019 de la CNTA (Comisión Nacional de Trabajo Agrario). Esta establece los salarios mínimos para los trabajadores que realizan actividades que se encuadran dentro de "Nueces y sus variedades". A continuación se listan los salarios actuales con vigencia hasta Octubre 2020.

	Por día Sin SAC \$	Por mes Sin SAC \$
TAREAS A CAMPO (LABOREO - RECOLECCION)		
Trabajador no calificado	\$ 1.113,85	\$ 28.194,00
Trabajador semi calificado	\$ 1.142,40	\$ 28.917,27
Trabajador Calificado	\$ 1.199,54	\$ 30.363,34
Conductor Tractorista	\$ 1.235,50	\$ 31.273,00
Capataz		\$ 35.377,66
Encargado		\$ 37.319,28
TAREAS DE PROCESO, ACOPIO Y CLASIFICACIÓN EN PLANTA		
Supervisor	\$ 1.381,29	\$ 33.368,96
Trabajador Calificado	\$ 1.223,52	\$ 30.970,71
Trabajador Semi-Calificado	\$ 1.158,40	\$ 29.321,83
TAREAS DE PELADO Y EMBOLSADO		
Supervisor	\$ 1.318,29	\$ 33.368,96
Trabajador Calificado	\$ 1.223,52	\$ 30.970,71
Trabajador Semi-Calificado	\$ 1.158,40	\$ 29.321,80

Producción Propia según Res 245/2019

Cabe destacar que la representación de los trabajadores está a cargo del gremio UATRE (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores).

En lo que atañe específicamente a proveedores de insumos (fertilizantes, riego, plantines/plantas), existen varios a nivel país y en la región donde está localizado el emprendimiento y no se divisan en principio inconvenientes con ello. Los precios que manejan son en USD como ya se comentó puntualmente más arriba.

Este año, si se decidiera invertir en una plantación, cada planta de pecan calidad mejorada injertada cuesta en el mercado entre 13 y 15 USD. Los precios de las plantas en moneda dura se han mantenido estables a lo largo del tiempo. Una planta tiene el mismo costo hoy que en el año 2011.

El combustible y la electricidad también son recursos necesarios, sobre todo en lo que respecta al mantenimiento de la plantación. La electricidad también se vuelve una variable a tener en cuenta, sobre todo en aquellos productores que poseen plantas de procesamiento en sus predios y que dependen de ésta para el procesamiento de la nuez. Lamentablemente los precios de estos dos recursos, no son tan estables y el estado ha venido sistemáticamente subsidiando ambos desde hace muchos años.

Si bien durante el gobierno de Mauricio Macri se intentó desarmar los subsidios, y los precios/tarifas aumentaron significativamente en el periodo 2016-2019, el gobierno actual los contiene artificialmente suspendiendo aumentos desde su asunción.

Es de esperar que en el futuro las tarifas, luego de la pandemia, aumenten y se deberían producir incrementos importantes que pueden afectar al productor.

Infraestructura económica.

La infraestructura del transporte es buena en esta región central del país, que se destaca fundamentalmente por la actividad agrícola ganadera y forestal. Las rutas se encuentran en buen estado general, algunas rutas provinciales en estado regular.

Desde Entre Ríos, se tiene fácil acceso a las rutas nacionales y acceso a los mercados más importantes del país.

La cercanía con los puertos de Diamante y Rosario, los cuales cuentan con una importante infraestructura para la exportación de diferentes mercaderías hacen que Entre Ríos tenga una ubicación estratégica conectándose fácilmente con Rosario por el Puente Rosario - Victoria y con Buenos Aires por la autopista Rosario - Buenos Aires. Sumado al corredor de la ruta 14 en la costa del Uruguay que une directamente con Brasil.

En lo que respecta a la educación, la misma sufre desde hace años una caída en los niveles de calidad, sobre todo en lo que respecta a la educación primaria y secundaria donde según las pruebas PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes). A continuación se puede observar datos de la prueba PISA realizada en 2018, donde, Maximiliano Fernández en (<https://www.infobae.com/educacion/2019/12/03/pruebas-pisa-la-educacion-argentina-sigue-estancada-y-cayo-respecto-a-la-region/>), expone que en total, entre países y ciudades, participaron 79 sistemas educativos. Más allá de los recaudos que se deben tomar al comparar países desarrollados con no desarrollados, con sistemas muy variados y un sinfín de particularidades, los números fríos dicen que Argentina se ubica en el puesto 63 en lectura, en el 71 en matemática y en el 65 en ciencias. Por realidades económicas más cercanas, la comparación cobra más fuerza a nivel latinoamericano. Y allí también se ve que a medida que pasan los años Argentina queda más relegada. Entre los diez sistemas educativos evaluados está séptimo en lectura y ciencias, y octavo en matemática. Chile, Uruguay, México y Costa Rica son los que se destacan, aunque, claro, siempre por debajo del promedio de los países de la OCDE.

En lo que respecta a la educación universitaria, Argentina tiene una larga tradición en la educación superior, y sus universidades siguen siendo reconocidas por su calidad a nivel mundial (tanto universidades públicas, como privadas).

Una de las ventajas que tiene el sistema universitario argentino es que sigue siendo gratuito. La oferta es amplia y en la región de Santa Fe / Entre Ríos se cuenta con acceso a importantes universidades como son la Universidad Nacional del Litoral y la Universidad Nacional de Entre Ríos, ambas ofrecen una amplia gama de carreras, en todas las áreas de conocimiento, generando recursos humanos necesarios para el desarrollo productivo y científico de la región.

El acceso a los proveedores no presenta inconvenientes. En lo que respecta a los clientes, el mercado interno como ya se comentó en lo que concierne al consumo promedio es menor que a nivel mundial y la oferta argentina se exporta a diferentes mercados del mundo.

Hay un mercado interno que debe desarrollarse, para aumentar el consumo per cápita. Asimismo es importante pensar en el desarrollo de nuevos productos que utilicen la nuez pecan para estimular su consumo. El trabajo que debe desarrollarse para incrementar el consumo interno es arduo y deberá contar con el apoyo de las instituciones del sector, para incentivar su conocimiento y consumo.

Es así que recientemente en el mes de Julio 2020, el Comité del Pecan que es integrado por la Cámara de Productores de Pecan y el Clúster de la Nuez Pecan aplicaron a un financiamiento del BID a través del Ministerio de Agroindustria para el proyecto: "Implementación de una estrategia comercial para el mercado interno y externo del pecan". Este proyecto intenta justamente promover el consumo de pecan en el mercado interno, también busca posicionar al país como proveedor de nueces en el mercado externo.

En lo que concierne a los impuestos, los mismos están determinados en tres niveles (nacional, provincial y municipal). El sistema tributario argentino cobra innumerables impuestos que afectan el desarrollo productivo del país y la carga tributaria es apremiante en algunas actividades específicas.

A pesar del intento que se ha hecho por realizar reformas tributarias que permitieran disminuir la carga tributaria y que la última se realizó en la administración anterior (Mauricio Macri), no se ha visto en el tiempo una disminución de los impuestos, debido a que la reforma ha sido suspendida en el contexto de la crisis actual por la pandemia.

La baja de impuesto configuraba una disminución gradual de los mismos en el periodo 2020-2022. Este acuerdo buscaba disminuir o eliminar los impuestos más distorsivos como ingresos brutos e impuestos a los sellos y una reducción de la alícuota de impuesto a las ganancias para las sociedades, la cual hoy se encuentra en el 30%.

Esta reforma también establecía ajustes automáticos de los parámetros para ganancias y monotributista (régimen simplificado muy utilizado en los pequeños emprendimientos).

Según el ICV (Índice de Calidad de Vida) realizado por el CONICET, el cual tiene en cuenta variables socioeconómicas, cultural y ambientales, el departamento Paraná y donde está establecido el emprendimiento (entre las ciudades de Seguí y Crespo), tiene en promedio un índice que supera el 7%. El índice va entre 1 y 10%.

Para definir qué tan bien vive la gente que reside en un área determinada tomamos dos grandes grupos de indicadores: los socioeconómicos y los ambientales. En relación a los primeros tenemos en cuenta datos vinculados con dimensiones como la educación, la

salud o la vivienda. En cuanto a los denominados ambientales, por un lado, atendemos a los clásicos problemas que pueden tener impacto negativo sobre el bienestar de los residentes -como inundabilidad, sismicidad, asentamientos precarios o contaminación- y, por otro, lo que llamamos ‘recursos recreativos’ -que pueden ser ‘de base natural’, como las playas, relieves, balnearios o espacios verdes, o ‘socialmente construidos’, es decir, teatros, centros deportivos u otras actividades de esparcimiento- como algo que favorece una mejor calidad de vida”. Velazquez Guillermo en (<https://www.conicet.gov.ar/dime-donde-resides-y-te-dire-cuan-bien-o-mal-vives/>).

De acuerdo a las últimas mediciones del índice de calidad de vida (ICV), la situación más favorable dentro del territorio nacional se da en la Patagonia, con un promedio 7,03 sobre 10. Le siguen la región Pampeana (6,93), la Cuyana (6,91), la Región Metropolitana de Buenos Aires (6,77), el NOA (6,33) y en último lugar, el NEA (6,01). CONICET. Velazquez Guillermo en (<https://elcomodorenses.net/el-conicet-dio-a-conocer-el-indice-de-calidad-de-vida-en-cada-region/>).

❖ **Mapa de aplicación**

En este punto en particular, es importante poner de manifiesto que el emprendimiento ya se encontraba iniciado. La implantación de pecanes se realizó en el año 2011/2012 y desde hace 3 años se comercializaban nueces con cáscara a baja escala principalmente a conocidos a través del boca a boca.

En el año 2020 se realizó la primera venta a un acopiador de la zona donde se encuentra ubicado el emprendimiento, el cual ya cuenta con los registros necesarios para comercializar nueces pecan con cáscara.

Por lo descripto con anterioridad, se plantea en este espacio un cronograma de actividades necesarias a realizar especificadas por grupos (Negocio y Mercado, Adecuación Instalaciones, Producción, Comercialización, Facturación, Administración General y Nuevos Servicios).

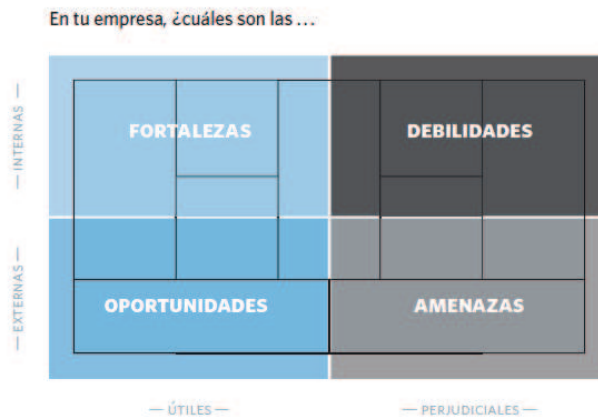
Estas actividades a llevar a cabo en los próximos 3 años, se pensaron en función del crecimiento y evolución que se espera del negocio iniciado tiempo atrás y de los objetivos que se describen a continuación:

- ❖ Revertir la proporción de ventas acopiador versus consumidor final.
- ❖ Establecer nuevos canales comerciales.
- ❖ Adecuar las instalaciones para permitir crecimiento a futuro.
- ❖ Ampliar la producción que permita contar con nuevos productos
- ❖ Incrementar la facturación como consecuencia de todo lo anterior.

Crecimiento y Evolución "La Magdalena"				
	2020	2021	2022	2023
Negocio y Mercado	Investigación de Mercado			
	Realización de CANVAS			
	Realización de Plan de Negocio			
Adecuación Instalaciones		Expansión al mercado de consumidores finales		
		Comienzo de adecuaciones riego y galpón		
		Búsqueda de Herramientas de Financiamiento		
Producción			Evaluación y adquisición de maquinarias a escala de la producción	
			Implantación de nuevos cultivares hasta alcanzar las 5 ha	
Comercialización	Búsqueda de nuevos canales comerciales			
		Apertura de Redes Sociales para el emprendimiento		
			Gestión activa de redes sociales (relación con el cliente / canal de venta)	
Facturación		Expansión a nuevos canales comerciales, venta a consumidores finales (tiendas, redes sociales, ferias)		
		Incremento- Reversión de ventas s/ segmento y la apertura de nuevos canales comerciales		
Administración General			Realizar y chequear si se cumplieron los objetivos proyectados inicialmente	
			Validar o redefinir el modelo de negocio	
			Realizar nuevas proyecciones utilizar herramientas de gestión	
Nuevos Servicios				Asesoramiento a emprendedores del sector

❖ **Análisis de riesgos**

En este apartado se utiliza un análisis FODA a fin de poner de manifiesto aquellas Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que pueden afectar el modelo de negocio planteado.



Fuente: Osterwalder Alexander e Yves Pigneur, 2011, p.216

○ **Oportunidades**

Desarrollo y crecimiento de la demanda mundial y local de nueces.

Creciente preocupación y aumento de la demanda de productos saludables por cuestiones asociadas a la salud y la alimentación sana y consciente.

Alta valoración de la producción amigable con el medio ambiente.

Disponibilidad de líneas de financiamiento.

Políticas enfocadas en economías regionales y desarrollo local.

○ **Amenazas**

Contexto económico incierto y con alta presión tributaria en Argentina.

Consumo aún muy estacionalizado sumado a desinformación de los consumidores potenciales.

Competencia creciente y precio que puede bastardear el mercado interno y erosionar los ingresos.

Mercado informal.

Productos sustitutos como otros frutos secos, falta de diferenciación.

○ **Fortalezas**

Posibilidad de expandir la producción.

Amplia base de consumidores potenciales.

Acceso a recursos claves.

Expertise en el manejo del nogal y conocimiento del sector.

Ubicación estratégica del emprendimiento.

Fuente de ingresos predecible.

Se requiere poca mano de obra para manejar el monte de pecan.

El nogal permite su utilización comercial por más de 100 años.

- **Debilidades**

Las barreras de salida en cuanto a la producción son altas a medida que pasan los años.

Tiempos de producción requeridos para obtener una cosecha considerable.

La propuesta de valor puede ser imitada, pero se requiere tiempo.

La oferta de productos es limitada, lo mismo que la cuantía.

Anteriormente se pusieron de manifiesto las Oportunidades y Amenazas que se visualizan, como así también las Fortalezas y Debilidades. Todo ello permite concluir que el segmento B2C, puede llevar tiempo en desarrollarse y adecuarse a las tendencias globales. La falta de conocimiento de la población, podrían obstaculizar la demanda de estos productos; por lo que habrá que poner mucho énfasis en el desarrollo de este segmento a partir de lo que se plasmó en el CANVAS. A pesar de esto, los riesgos pueden ser mitigados al enfocarse también en un segmento de mercado B2B, quienes a su vez se orientan principalmente al mercado internacional, el cual se encuentra altamente desarrollado y con tendencia al alza.

Capítulo 5. Conclusiones.

5.1 Conclusiones.

Este trabajo tuvo una visión pragmática; el objetivo principal fue desarrollar el modelo de negocios de un emprendimiento particular y luego realizar el plan de negocios del mismo. Esto apelaba fundamentalmente a dar respuestas prácticas aplicables, no solo a este emprendimiento en particular, sino también servir de puntapié inicial al sector del pecan en Argentina, que carece de la utilización de este tipo de herramientas del ámbito de la administración.

Se considera que se han logrado los objetivos planteados inicialmente. En la primera parte de este trabajo a través de la revisión bibliográfica se logró poner de manifiesto los conceptos de modelo de negocios y plan de negocios, para luego describir el modelo CANVAS de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Seguidamente se plasmaron las diferencias existentes en entre modelo y plan de negocios, conceptos que suelen utilizarse como sinónimos y que distan mucho de serlo.

Se pudo en este sentido concluir que el modelo de negocios, puede en cierto punto estar sobrevalorado, por no comprenderse bien su significado y alcance. Contar con un modelo de negocios CANVAS, no evitará la mortalidad de un emprendimiento, pero sí será de ayuda y deberá evaluarse su uso, dependiendo del momento en el cual se encuentre el emprendimiento, empresa o negocio.

Se pudo observar, además, que CANVAS, es una herramienta que permite plasmar el mapa conceptual de un negocio, ver el mismo en 360°, apreciar su lógica y ayudar a la toma de decisiones, pero dista de ser una herramienta de gestión y de planificación o proyección.

Por otra parte el plan de negocios, es una herramienta que ha sido dejada de lado en el último tiempo, y reemplazada muchas veces por el CANVAS como única herramienta.

En este punto, es importante destacar que estos métodos o técnicas son complementarios, no son excluyentes entre sí y deben ser secuenciales en su uso práctico.

Siguiendo esta lógica, se cree fundamental pasar en la práctica del modelo al plan de negocios, ya que este último constituye una herramienta de gestión y planificación, incluyendo conceptos que no están presentes en el CANVAS.

El modelo de negocios es una herramienta de diseño conceptual, pero el plan de negocios es una potente herramienta de gestión.

Finalmente como parte de este trabajo se contrastó la parte bibliográfica con su aplicación, poniendo en práctica las herramientas descritas conceptualmente.

Para ello se trabajó primeramente en comprender la situación actual de la cual se partía, para luego abordar la confección del lienzo CANVAS. Para ello se trabajó con los miembros del equipo a fin establecer la misión, visión y los valores del emprendimiento, para luego trabajar con los nueve módulos específicos del modelo CANVAS.

Luego de esto fue necesario incorporar un profesional externo, el cual fue de suma importancia al momento de validar el modelo de negocios. Se cree que esto es un punto fundamental del proceso; por lo que se arriba a la conclusión que contar con un profesional fuera del equipo que pueda dar su mirada es un plus que no debería desestimarse, y se considera un hallazgo dentro del proceso realizado.

Recorrer los pasos que llevan a un modelo de negocios refinado, permitió luego desarrollar un plan de negocios, que partía de este, el cual pone de manifiesto y describe todo aquello que es necesario para poner en práctica el emprendimiento.

Luego de definido el modelo CANVAS, es importante pasar a la acción, de lo conceptual a la puesta en funcionamiento, y aquí lo sustancial es “hacer”; lo esencial es “la gestión”.

Por este motivo, se cree que la mortalidad de los negocios, no está dada por carecer de un modelo de negocios, sino, por no contar con adecuadas herramientas de planificación y gestión, que permitan sortear las vicisitudes que se presentan en el día a día.

Considero que CANVAS es una potente herramienta, fácil de utilizar para personas ajenas al ámbito de la administración, la economía o las finanzas, que permite tener una visión compartida del negocio y ayuda muchísimo a clarificar ideas e interrogantes del núcleo de un negocio. Pero sin estrategias claras que permitan poner en práctica el modelo conceptual planteado, la herramienta quedará a medio camino.

Por esto, resulta necesario resaltar a modo de conclusión la importancia que en la práctica tiene la utilización de un Plan de Negocios simplificado con orientación a la gestión -como el aquí utilizado- el cual permite narrar de manera sencilla cómo va a ejecutarse el modelo de negocios definido en el CANVAS, generando valor agregado para quienes deciden emprender en este caso, en el sector de la nuez pecan.

Si bien el sector de nuez pecan se encuentra en expansión, requiere de profesionalismo no solo a nivel de la gestión administrativa que es la que se plantea en este trabajo, sino también, se presenta como desafío profesionalizar e incorporar el uso de tecnologías óptimas para el manejo adecuado del cultivo.

Se concluye así que las herramientas de gestión aquí expuestas, el planteo del modelo de negocio CANVAS como el Plan de Negocio realizado para un emprendimiento de pecan, podrían ayudar a transferir conocimiento a otros productores del sector que no han iniciado hasta el momento proyectos productivos. Asimismo generar conciencia del

valor y la trascendencia de contar con herramientas adecuadas para desarrollar y escalar los negocios que se encuentran en marcha.

Además para finalizar, es importante destacar, que el formato de plan de negocio desarrollado en este trabajo final, no sólo resulta útil para la gestión del emprendimiento, sino también que permite realizar las adaptaciones necesarias para acceder a diversas líneas de financiamiento. Asimismo se puede adecuar también para cumplimentar con las formalidades de la RT 49 en caso que se solicite un Plan de Negocio avalado por un Licenciado en Administración.

5.2 Comentarios y Recomendaciones.

Como parte de este trabajo y luego de haber pasado por los pasos que implican llegar a este punto de cierre; se sugiere utilizar la herramienta del CANVAS con una mirada multidisciplinaria; cuando se trata de negocios relacionados al agro, incorporar la participación de un ingeniero agrónomo o profesional similar.

En palabras del ingeniero agrónomo y productor de pecanes “el modelo hay que plantearlo con diferentes columnas primero el lote weekend de fin de semana el lote de 2/3 hectáreas que lo atienden los dueños, la segunda el lote intermedio de 5 ha a 15 ha y el tercero el lote en lote diversificado (no como nuestros campos) en un campo grande de 500ha /300ha y agarran 30 ha para pecan...”

Asimismo se expone la necesidad de pasar del modelo de negocio al plan de negocios. Elaborar un modelo permite analizar el negocio con una visión integral del mismo y su potencial, es un diseño conceptual con visión holística, no obstante hay aspectos específicos a los cuales se debe prestar especial atención para reducir las posibilidades de mortalidad de cualquier emprendimiento. Por esto, resulta imprescindible convertir el modelo de negocio en planes de acción concretos utilizando las diferentes herramientas que brinda la administración; herramientas que tienen sus objetivos y alcances específicos.

Además se sugiere generar una mezcla adecuada de herramientas para gestionar el negocio en el día a día. No es CANVAS si, CANVAS no, es lograr la mezcla o composición adecuada de métodos que brinda la administración para permitir la gestión, planificación y proyección de un negocio de la manera más adecuada.

Ahora bien, retomando el caso de estudio sobre el cual se trabajó, “La Magdalena Nueces Pecan”, es importante señalar y recordar que se deberá continuar el camino iniciado e ir gestionando los planes específicos y críticos a partir del modelo y plan de negocio planteado. Es sustancial evaluar el avance de las acciones iniciadas y redefinir el modelo si no se ajusta a lo planeado.

Quizás también se vuelva necesario generar un tablero con indicadores que permitan ir evaluando los obstáculos o limitaciones que se puedan presentar. Esto podría ayudar a tener un análisis más exhaustivo que permita complementar el análisis FODA desarrollado. En pocas palabras, puede decirse que la principal tarea está hoy en el hacer.

Por último, se enuncian a continuación algunas recomendaciones que surgen luego de la realización de este trabajo y pueden servir de guía y puntapié para nuevas investigaciones o trabajos:

- Profundizar e indagar sobre el uso de la herramienta CANVAS y Plan de Negocios en el sector agropecuario en general y en particular en el sector del pecan que se encuentra en pleno desarrollo.
- Proponer, generar o abrir líneas de investigación o trabajo para determinar las unidades productivas mínimas para el sector del pecán estableciendo diferentes modelos según la infraestructura y finalidad que persiga el inversor, emprendedor o empresario.
- Plantear nuevos modelos de negocios mejorando el CANVAS y CANVAS B para que se adecue a la realidad del sector de los bionegocios y agronegocios.
- Evaluar y establecer un conjunto de herramientas/métodos básicos de administración que permitan una mirada integral desde lo conceptual y desde la gestión del negocio, adaptadas a los tiempos de hoy.
- Ahondar acerca de si el uso de las herramientas CANVAS y Plan de Negocios, utilizadas de manera complementaria pueden reducir y/o minimizar la mortalidad de emprendimientos y nuevos negocios.

Referencias Bibliográficas.

Libros.

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. "Generación de modelos de negocios". Deusto. Primera edición en libro electrónico (PDF) Barcelona, España. 2011.
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith & Greg Bernarda. "Diseñando la propuesta de valor". Primera Edición en libro electrónico (epub): Marzo 2015. Prólogo de José Antonio de Miguel y Javier Garcia. (Sintetia.com)
- Antonio Borello. "El plan de negocio". Ediciones Díaz de Santos. 1994.
- Miguel Santesmases Mestre, Francisca Sánchez de Dusso, Graciela Kosiak de Gesualdo, María Rosa Sánchez Rossi y Horacio Alesandria. 2º Edición "Marketing: conceptos y estrategias". Ediciones Pirámide. 2007.
- Sergio Viniegra. "Entendiendo el Plan de negocios. Una herramienta para entender mejor el plan de negocios en la actualidad". Primera edición 2007. ISBN 978-1-4303-0684-9.
- Uribe Macías, Mario Enrique y Reinoso Lastra, Juan Fernando. "Emprendimiento y Empresarismo". Bogotá, Ediciones de la U. Primera Edición 2013.

Artículos y Publicaciones.

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. Strategic Management Journal 22, 493-520. DOI: 10.1002/smj.187
- Casadesus-Masanell Ramon y Riccart Joan Enric (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning 4, 195-215.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. Revista INCAE, 12 (3), 12-20. (AR35542)
- Llorens Bueno, Georgy A (2010). "Una perspectiva al concepto de modelo de negocio: Artículo ventaja competitiva de Henry Chesbrough". Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- UN.CEPAL (2020). Serie: Informe Especial COVID-19 N°1 y N°2. América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. (2005) "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16, 1-25. DOI: 10.17705/1CAIS.01601

- Palacios Preciado, Mariana y Duque Oliva, Edison Jair. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 23-34.
- Ricart, Joan E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica *Universia Business Review*. Portal Universia S.A. Madrid, España. (23), 12-25.
- Secretaria de Agroindustria 2019, CADENA de NUEZ PECAN – RESUMEN. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar>
- Timmers, Paul. (1998). “Business models for electronic markets”. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.
- Uribe M., M. (2017). El emprendimiento: algunas reflexiones desde un enfoque de revisión. *Clío América*, 11(22), 219-239. Doi: 10.21676/23897848.2443
- Weinverger Villarán Karen (2009) “Plan de negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”. Nathan Associates Inc.

Páginas Web.

- <https://www.iprofesional.com/notas/193661-Advierten-que-siete-de-cada-diez-emprendimientos-no-llegan-al-tercer-ao-de-vida>
- <https://iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados.aspx>
- <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina>
- <https://www.losandes.com.ar/article/-por-que-fracasan-los-emprendedores>
- https://elpais.com/internacional/2017/11/03/america/1509738866_403197.html
- <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/30/how-to-write-a-business-plan/#4416af2f7d04>
- <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFpara-qu%C3%A9-sirve-un-business-plan>
- <http://www.agritotal.com/nota/31484-nuez-pecan-cuando-el-negocio-es-salud/>
- <http://www.cappecan.com.ar/post/209/Entre-Rios-es-la-provincia-ideal-para-la-nuez-pecan>
- <https://www.viveroanju.com.ar>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ACvLtMbmPnU>

- http://comenuz.com/wp-content/uploads/2019/03/COMENUZ_GCMA_ESTUDIO-DEL-MERCADO-DE-NUEZ_2018_VF.pdf
- http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/Tendencia_ROTULADOFRONTAL.pdf
- <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>
- <https://ilovepecans.org/wp-content/uploads/2013/06/Perfect-Performance-Spanish.pdf>
- <http://www.ucar.gob.ar/images/publicaciones/Plan%20de%20Mejora%20Competitiva.%20Cluster%20de%20la%20Nuez%20Pec%C3%A1n.pdf>
<http://competitividad.ucar.gov.ar/wp-content/uploads/2014/11/PMC-Nuez-Pecan.pdf>
- http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/notas_revista/Frutossecos.pdf
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/frutos-secos-no-solo-en-las-fiestas-nid2273810>
- <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/pesticide-residues-in-food>
- <https://laciudadrevista.com/informe-del-cedma-entre-rios-lidera-en-la-produccion-y-exportacion-de-arandanos-y-nuez-pecan/>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/recesion-la-economia-argentina-caera-73-este-nid2375761>
- <https://www.infobae.com/campo/2020/05/31/pese-a-menores-precios-internacionales-crecieron-las-exportaciones-agroindustriales-en-el-primercuatrimestre-del-ano/>
- <https://creditos.cfi.org.ar/2/45/Linea-para-la-Reactivacion-Productiva>
- <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento-para-emprendedores>
- <https://www.infobae.com/educacion/2019/12/03/pruebas-pisa-la-educacion-argentina-sigue-estancada-y-cayo-respecto-a-la-region/>
- <https://www.conicet.gov.ar/dime-donde-resides-y-te-dire-cuan-bien-o-mal-vives/>
- <https://elcomodore.net/el-conicet-dio-a-conocer-el-indice-de-calidad-de-vida-en-cada-region/>
- <https://www.magyp.gob.ar/fondosambientales/>
- <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/alimentacion-sana-dieteticas-se-reinventan-nid2300620>

- https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xXlfgaQOR2MJ:https://www.clarin.com/sociedad/dieteticas-auge-ganan-mil-clientes-dia-compra-tercio-poblacion_0_a-vU_un-W.html+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar
- <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf>
- <https://www.infobae.com/economia/2020/09/19/a-cuanto-va-a-llegar-el-dolar-en-2021-guerra-de-pronosticos-entre-el-gobierno-y-las-consultoras/#:~:text=En%20cuanto%20al%20d%C3%B3lar%2C%20la,%24%2019%2C8%2C%20respectivamente.>
- <https://www.facpce.org.ar/pdf/RT%2049%20-%20Marco%20conceptual%20e%20Informe%20para%20Plan%20de%20Negocios.pdf>
- <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/INTERPRETACION-14-sobre-RT-49.pdf>
- [https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Proyecto%2015%20de%20INTERPRETACION%20sobre%20RT%2049%20Para%20publicar%20\(1\).pdf](https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Proyecto%2015%20de%20INTERPRETACION%20sobre%20RT%2049%20Para%20publicar%20(1).pdf)

Anexos.

Anexo 1. Condiciones de Entrega de Nuez Pecan.

Pecanes del Sur. Condiciones de Entrega 2020.

1. Análisis de Calidad (Procedimiento aplicable a ambos modelos de comercialización).

1.1. Muestreo en laboratorio ubicado en planta Concordia de una muestra representativa, de nueces limpias y secas.

1.2. Determinación de indicadores de calidad. Anexo 1

2. Opciones de Comercialización 2020:

2.1. Compra con Precio Mínimo Firme.

- Modelo comercial para hasta 100 Toneladas temporada 2020.
 - Oferta de precio mínimo firme en dólares por kilo, promedio de los rangos de calidad, según anexo 1.
 - El precio final a liquidar a fin de temporada en las condiciones abajo descriptas, puede ser mayor, según el resultado de la venta anual, pero nunca menor al ofrecido.
 - Los precios detallados en Anexo 1, suponen la recepción de nuez acondicionada.
 - En caso de requerir servicios de planta, los mismos serán descontados de la liquidación al productor.
 - En caso de aceptación de la oferta, se entrega en planta el 100% de la nuez cosechada, embolsada en unidades de hasta 25 kg, sin residuos gruesos y con un máximo de 12% de humedad. Flete a planta, a cargo del productor.
 - Por cada lote de nueces recibido conforme en planta, se paga un anticipo de contado de u\$s 0,50/kg de nuez pesada en nuestra balanza (calibración INTI a disposición). Pagadero en pesos al tipo de cambio Banco Nación divisa vendedor vigente al momento del pago. Anticipo no aplicable para productores que contraten servicios integrados de Cosecha + Acondicionamiento + Comercialización.
 - Saldo del precio firme mínimo ofrecido, pagadero 50% contra embarque o venta local (entre 30 y 60 días del anticipo) y 50% al cierre de temporada.
 - Facturación conforme a condición del productor frente al IVA, según instrucciones de Pecanes del Sur.
 - En caso de emitirse factura "A" el comprador podrá abonar el importe del IVA con valores diferidos hasta 90 días corridos adicionales al plazo de pago del último 50% del saldo.
- Cierre de temporada estimado entre 30 de noviembre y 31 de diciembre.

2.2. Consignación.

- Entrega en planta para acondicionamiento / Entrega en planta de nuez acondicionada.

- Aplicable a producto de exportación: pago de anticipo y saldo en las mismas condiciones pactadas con los importadores (en general 25% con el embarque y 75% contra el arribo) con el ingreso de los fondos del exterior.
- Modalidad “Cuenta y Orden” con rendición por “Nota de Liquido Producto” al cierre de temporada. El productor no emite factura.
- Comisión de comercialización para Mercado Externo detallada en Anexo adjunto.
- Saldo de nueces que no califiquen para exportación, se evaluara compra con precios a definirse según rendimiento de nuez.

ANEXO1

1- Precios por rango de calidad (2020)

	> 50 %		< 50 %	
	Defecto Interno <3%	Defecto Interno >3%	Defecto Interno <3%	Defecto Interno >3%
	< 100	USD 3,50	USD 3,33	USD 3,15
100 / 122	USD 3,33	USD 3,16	USD 2,99	USD 2,84
123 / 140	USD 3,16	USD 3,00	USD 2,84	A Confirmar
141 / 170	USD 3,00	USD 2,85	A Confirmar	A Confirmar

Valores en u\$s por kg ya acondicionado. En caso de entregarse nuez cosechada para acondicionar, se descontarán de estos precios los valores que correspondan según Tabla "Tarifa Acondicionado".

2- Tarifa Acondicionado 2020:

Limpieza		Secado (% HR)		Mesa de Selección (% defectos externos)		Calibrado
Fina	Gruesa	>5 <=12	>12	< 10% df	> 10% df	
0,05	0,1	0,1	0,2	0,1	0,15	0,1

Valores en u\$s por kg ingresado

Nueces ingresadas limpias y secas al 6% o menos de HR, sólo pagan selección y calibrado.

3- Comisión Comercialización Mercado Externo (2020):

0,20 USD / Kg Exportado

LAR (La Agrícola Regional Cooperativa Limitada). Condiciones de entrega 2020.

ESTANDAR DE COMPRA Y PRECIO DE NUEZ PECAN COSECHA 2020. CONDICION DE ENTREGA:

- POR VARIEDAD IDENTIFICADA (MEZCLAS CONSULTAR)
- EN BOLSAS REJILLAS, RAFIA O BOLSON BIG BAG.
- LA NUEZ DEBE ESTAR LIMPIA, LIBRE DE PALOS, HOJAS, PIEDRAS, TIERRA, ETC.
- LA NUEZ DEBE ESTAR ENTERA, SANA Y LIBRE DE MANCHAS DUDOSAS.
- HUMEDAD IGUAL O MENOR AL 4,5%
- MAYOR HUMEDAD SE APLICA GASTO DE SECADO Y MERMA.

DOCUMENTACION A PRESENTAR:

- REMITO CORRESPONDIENTE AL CUIT DEL PRODUCTOR ACTUALIZADO
- COPIA DE RENSPA (REGISTRO NACIONAL SANITARIO DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS) SENASA
- PLANILLA DE REGISTRO CAMPO CONFECCIONADA POR LAR.

NORMAS PARA EL DICTAMEN DE PRECIOS:

*EL PUNTO. Porcentaje de Kernel (Pepa de Nuez) según muestra tomada en planta acopiadora.

***50% (punto inicial)**

-CONDICIONES:

-LLENAS 100%

-COLOR: CLARO, AMBAR CLARO, AMBAR,

AMBAR OSCURO, DE ACUERDO A LAS VARIEDADES

-LIBRE DE MANCHAS

PRECIO ANTICIPO: USD 3,60 – (cotización bna divisa vta.). Menos Gasto Secado según tarifa y merma.

Condición de pago:

Anticipando el 30% de la entrega a 30 y 45 días sobre precio de anticipo. 70% restante a precio abierto sujeto a futuros negocios pagándose a 60 días de haberse concretado el negocio.

***48%**

-CONDICIONES:

-TOLERANCIA DE VANAS O FALTA DE LLENADO

DE NUEZ DEL 4% SOBRE EL PORCENTAJE DEL PUNTO INICIAL

-COLOR: CLARO, AMBAR CLARO, AMBAR,

AMBAR OSCURO, DE ACUERDO A LAS VARIEDADES

-TOLERANCIA EN MANCHAS 3%

PRECIO ANTICIPO: USD 3,42 – (cotización bna divisa vta.). Menos Gasto Secado según tarifa y merma.

Condición de pago:

Anticipando el 30% de la entrega a 30 y 45 días sobre precio de anticipo. 70% restante a precio abierto sujeto a futuros negocios pagándose a 60 días de haberse concretado el negocio.

***46%**

-CONDICIONES:

-TOLERANCIA DE VANAS O FALTA DE LLENADO

DE NUEZ DEL 7% SOBRE EL PORCENTAJE DEL PUNTO INICIAL

-COLOR: CLARO, AMBAR CLARO, AMBAR,

AMBAR OSCURO, DE ACUERDO A LAS VARIEDADES

-TOLERANCIA EN MANCHAS 6%

PRECIO ANTICIPO: USD 3,24 – (cotización bna divisa vta.). Menos Gasto Secado según tarifa y merma.

Condición de pago:

Anticipando el 30% de la entrega a 30 y 45 días sobre precio de anticipo. 70% restante a precio abierto sujeto a futuros negocios pagándose a 60 días de haberse concretado el negocio.

***44%**

-CONDICIONES:

-TOLERANCIA DE VANAS O FALTA DE LLENADO

DE NUEZ DEL 11% SOBRE EL PORCENTAJE DEL PUNTO INICIAL

-COLOR: CLARO, AMBAR CLARO, AMBAR,

AMBAR OSCURO, DE ACUERDO A LAS VARIEDADES

-TOLERANCIA EN MANCHAS 9%

PRECIO ANTICIPO: USD 3,06 – (cotización bna divisa vta.)

Menos Gasto Secado según tarifa y merma.

Condición de pago:

Anticipando el 30% de la entrega a 30 y 45 días sobre precio de anticipo. 70% restante a precio abierto sujeto a futuros negocios pagándose a 60 días de haberse concretado el negocio

TARIFA SECADO NUEZ PECAN	USD
MENOS DE 5%	0,13
DE 5% A 7%	0,15
DE 7% A 10%	0,17
DE 10% A 15%	0,20
DE 15% A 20%	0,23
MAS DE 20 %	0,26

Anexo 2. Formularios ANR PROSAP. Clúster de la Nuez Pecán.

FORMULARIO DE SOLICITUD ANR. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

Clúster/obra de riego

Título del Proyecto de Inversión

El PROYECTO debe llevar un título que exprese en forma sintética, concreta y clara su contenido, el mismo debe representar al objetivo principal de la propuesta de inversión.

1. Información del solicitante

1.1 Nombre y Apellido / Razón social

1.2 Datos generales del solicitante

CUIT		
Personería Jurídica en caso de una asociación de menos de 5 miembros (SA, SRL, De hecho, otro)		
Actividades productivas asociadas a la CUIT		
Monto facturado último año cerrado		
Cantidad de Miembros de la empresa Completar ANEXO I- EXCEL	Varones:	Mujeres:
Cantidad total de Beneficiarios directos de la inversión (incluido el titular de la solicitud)	Varones <30 años:	Mujeres <30 años:
	Varones ≥30 años:	Mujeres ≥30 años:
Domicilio Fiscal, CP		
Tel. y mail de contacto del beneficiario		
Nombre y apellido de contacto ante Diprose:		

1.3 Datos productivos generales

Completar lo que corresponda a su establecimiento productivo

Superficie total (en hectáreas)	
Composición de uso actual de la tierra:	

superficie implantadas con cultivos /frutales (has) con riego y sin riego	
superficie con invernáculo con riego (m2 o has)	
superficie con invernáculo sin riego (m2 o has)	
superficie bajo riego a campo (m2 o has)	
superficie ganadera a campo (has)	
superficie producción animal intensiva (m2 o has)	
Especies de ganado y cantidad de cabezas por especie	
Principal actividad productiva relacionada a la inversión	
Localización de la inversión (Ciudad, Dto., Provincia, coordenadas) Anexar información que permita corroborar su localización.	
Tenencia de la Tierra asociada a la inversión (propia, arrendada, comodato, etc.)	
Cantidad de trabajadores involucrados:	
<i>No familiares remunerados permanentes</i>	
<i>No familiares remunerados transitorios</i>	
Contratación de servicios agropecuarios (Si/No)?	
<i>Cuáles contrató en el último año?</i>	
Posee Tractor (Si/No)? Señalar cantidad, potencia y antigüedad	

2. Caracterización productiva

2.1 (Descripción de la actividad productiva vinculada con la inversión en relación al último año calendario (Ene-Dic))

- a) ¿Qué actividad desarrolla?
- b) ¿Que produce?
- c) ¿Con qué sistema de producción?
- d) ¿Cuáles son los productos finales que comercializa?
- e) ¿Cuál es el volumen de producción anual de cada uno de los productos?
- f) ¿Cuáles son los principales 3 destinos o canales de venta?

- g) ¿Qué volumen de la producción vende en cada destino o canal de venta?
- h) ¿Cuál es el precio de venta unitario promedio de cada uno de los productos que comercializa en cada destino o canal de venta?
- i) Enumere y dimensiones todas las instalaciones que dispone para realizar la actividad
- j) Detalle las máquinas y equipos que posee (modelo y potencia) en su establecimiento.
- k) ¿Aplica “buenas prácticas” en las distintas etapas de producción? Especifique cuales.
- l) ¿Realiza algún tipo de certificación? ¿Cuál/es?
- m) ¿Qué tipo de energía dispone en el lugar de producción?
- n) Señalar otros datos que considere relevante.

2.2 Diversificación productiva.

Otras Actividades. Describa brevemente otras unidades de negocio, si existen, realizadas por el beneficiario y señalar infraestructura productiva y productos, volúmenes producidos y alcance comercial de los mismos:

Señalar cual es la actividad que generó mayor ingreso en el último Año (enero-diciembre):

3. Plan de Inversiones

4.

3.1 Describir la inversión que propone

Justificación del proyecto de inversión. Describir los problemas específicos que originan la necesidad de realizar la inversión:

Objetivo del proyecto de inversión. Detallar:

Detalle de inversiones a realizar para afrontar el problema indicado anteriormente. Señalar el objetivo que se persigue con cada inversión y la caracterización técnica de las mismas:

Resultados esperados. Relacionado al problema que origina la inversión, señalar qué mejora se espera alcanzar con la inversión, cuantificando la misma según corresponda en: pesos/volumen/rendimiento/parámetros de calidad/otros.

Plazo de ejecución de la inversión en meses:

Importante: En caso de inversiones en infraestructura, anexar las especificaciones técnicas utilizadas para solicitar presupuestos.

3.2 Monto del proyecto de inversión

INVERSION TOTAL	PESOS \$
ANR	
CONTRAPARTE	
TOTAL	

3.3 Completar ANEXO I. *Detalle de inversiones, costos y productos verificables en planilla Excel.*

5. Implementación del Proyecto de Inversión

4.1 Modalidad de ANR solicitada y capacidad financiera para hacer frente a la inversión prevista. (Marcar con una Cruz)

Modalidad	
Pago complementario al proveedor (una vez que el beneficiario justifique el pago de la proporción que le corresponde y se contrasten los productos verificables)	
Reembolso de pagos efectivamente realizados (el beneficiario pagó el 100% de la inversión y se verificaron los productos verificables)	
Desembolso del ANR a entidad crediticia (existe una cesión de ANR y se verifican los gastos incurridos y los productos verificables)	
Capacidad Financiera	
¿NECEISTA ACCEDER A ALGUN CREDITO PARA REALIZAR ESTA INVERSION? De ser así señalar la entidad crediticia y monto a solicitar	

4.2 Esquema y plazo de ejecución de la inversión

a) Detallar las actividades asociadas a la inversión en orden cronológico e indicar duración (mes de inicio hasta finalización) en cada caso.

INVERSIONES/MES	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	2021

4.3 Presupuestos

Completar con 3 presupuestos comparables en caso de Inversiones mayores al equivalente en pesos de U\$S7.500. Con valores iguales o menores, sólo completar con un presupuesto. Para el cálculo del ANR se considerará la cotización más baja.

Empresa	Descripción de la Inversión	Costo Total

4.4 Plan de Contingencia

Indicar cuáles son los principales riesgos (financieros, climáticos, desabastecimiento, etc.) que pueden dificultar la correcta ejecución de la inversión y qué estrategias se tienen previstas para afrontar posibles escenarios desfavorables.

6. Impactos del proyecto de inversión

5.1 Cuadro de beneficios económicos

Complete con los valores de la situación sin proyecto y con proyecto. Solo deberá completarse para el beneficio económico que se persigue con la presente propuesta de inversión.

Descripción del beneficio	Situación sin Proyecto	Situación con Proyecto	Fecha de expresión del beneficio
<i>costos fijos</i>			
<i>costos variables</i>			
<i>precio de venta</i>			
<i>beneficio bruto (Ingresos menos Costos, sin impuestos ni costos financieros)</i>			

5.2 Impacto de la propuesta de inversión en la mano de obra ocupada

Mano de Obra	Cantidad sin proyecto	Cantidad con proyecto
Mano de obra permanente (sin contar familiares, considerar encargado, mediero, profesionales, operadores, peones generales)		
Mano de obra temporaria (sin contar familiares, por ejemplo cuadrillas, contratistas)		

Familiar no remunerado		
Familiar remunerado		

7. Indicadores de la implementación del Proyecto de inversión.

Identificar al menos un indicador y señalar la línea de base, la meta, el momento de medición y el medio de verificación. El indicado debe permitir la comparación con la situación anterior a la implementación del Proyecto, debe ser claro, medible y confiable.

Ejemplo, INDICADOR: volumen de producción; MEDIO DE VERIFICACIÓN: comprobantes de venta anuales; LÍNEA DE BASE: volumen producido antes de la inversión (esto se verifica con los comprobantes de venta antes de la inversión); AÑO DE LA LÍNEA DE BASE, es el año calendario anterior a la inversión; META: cuál es el volumen que se espera obtener en un año una vez realizada la inversión; AÑO DE MEDICIÓN DE LA META: es el año donde se verifica el aumento del volumen debido a la inversión realizada

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
MEDIO DE VERIFICACIÓN	
LÍNEA DE BASE	
AÑO DE LÍNEA DE BASE	
META	
MOMENTO DE MEDICIÓN DE LA META	

Lugar y fecha

Firma del Solicitante

Aclaración:

DNI:

ANEXAR TODA INFORMACIÓN ADICIONAL QUE SE CONSIDERE CONVENIENTE (memoria técnica, descripción ampliada del Plan de Inversiones, estudio de costos, planos, aprobaciones, manifestación de interés por parte de la autoridad de aplicación en materia de desarrollo del sector agropecuario a nivel municipal, provincial, nacional, etc.)

DECLARACIÓN JURADA

El que suscribe,....., en su carácter de BENEFICIARIO de la propuesta de inversión.

Manifiesta con carácter de Declaración jurada:

1) Que para la financiación parcial de la Propuesta de Inversión, objeto de la solicitud de asignación de APORTES NO REEMBOLSABLES, correspondiente al "Apoyo a las inversiones para el aprovechamiento de los beneficios de una intervención POROSAP" (Márquese lo que corresponda)

a. No ha solicitado un subsidio previo

b. Ha solicitado y se encuentra en trámite un subsidio previo

c. Ha obtenido un subsidio previo

Si marcó b o c, complete a continuación lo siguiente:

- Régimen del beneficio adicional solicitado / obtenido:
- Organismo o dependencia estatal ante quien se solicitó / de quien se obtuvo:
- Monto solicitado / obtenido del beneficio promocional adicional:
- Inversión realizada o a realizar con el beneficio solicitado / obtenido:

2) Que se compromete a informar dentro de los CINCO (5) días hábiles administrativos anteriores a la firma del correspondiente contrato regulatorio o, en su caso, notificación de otorgamiento de un beneficio adicional no susceptible de reintegro, cualquier modificación relativa a la situación declarada en el apartado precedente.

3) Que se trata de una persona jurídica encuadrada en condición de PyME según la Disposición N° 147/2006 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Lugar y fecha

Firma del Solicitante

Aclaración:

DNI:

AVAL AUTORIDAD PROVINCIAL			
	Verificación		Observaciones
	SI	NO	
El beneficiario se encuentra dentro del área de influencia de una iniciativa Prosap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La solicitud es acorde con las políticas provinciales para ese sector productivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿En las inversiones a financiar con ANR está prevista la instalación de algún proceso o estructura productiva que pueda producir un impacto ambiental negativo de consideración hacia el entorno o hacia el interior del predio? En caso de respuesta positiva, se deberán indicar las medidas necesarias a aplicar para su mitigación, según el caso:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Contaminación del aire, suelo y/o aguas por plaguicidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Erosión del Suelo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Descargas de basuras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Efluentes domésticos y/o industriales contaminantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Emisiones de gases de cualquier tipo de agroindustria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Desmonte en áreas de protección de cauces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Construcción de caminos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Otros. (especificar en detalle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comentarios técnicos adicionales:			

Lugar y fecha

Firma

Aclaración:

SELLO:

NOTA DE ACEPTACIÓN DE OBLIGACIONES Y DE COLABORACIÓN

Mediante la presente nota **Yo** (completar nombre y apellido)

.....

.....DNI N°.....entiendo que es mi obligación:

- Comprar bancarizado.
- Conservar facturas, remitos y recibos originales en buen estado.
- Presentar los comprobantes de pago efectuados y copias de cheques ambos lados legibles de ser el caso.
- Asistir a las convocatorias/capacitaciones de ANRs en caso de ser convocado.

También muestro conocimiento de haber sido informado sobre la importancia de colaborar en actividades de difusión y seguimiento del proyecto de inversión que se me ha financiado. Por lo tanto acepto:

- Recibir visitas de organismos financiadores en mi predio productivo
- Abrir tranqueras para que otros conozcan la experiencia, en caso que sean necesario.
- Asistir a las capacitaciones que se me indique en función de la propuesta de inversión que solicito.

Firma del Beneficiario:

DNI:

Anexo 3. Guía de preguntas utilizadas en las entrevistas.

Guía de Entrevista Emprendedor/Productor de Pecan.

Nombre: _____ Edad: _____ Profesión: _____

- 1- ¿Cuál es su actividad principal? ¿Por qué decidió comenzar con este proyecto? ¿Hizo algún análisis previo antes de iniciar? ¿Cuántos años hace que comenzó con el proyecto?
- 2- ¿Cuándo comenzó el proyecto de nueces tenía un plan o una idea de cómo iba a ser su proyecto a futuro, que se imaginaba?
- 3- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos a superar?
- 4- Hoy después que han transcurrido los años: ¿Cuenta con un plan? ¿Cómo toma decisiones acerca de qué hacer con la producción todos los años, teniendo en cuenta que esta se escala con los años? ¿Cómo evalúa y decide los pasos a seguir? ¿Utiliza alguna herramienta gestión y evaluación del negocio?
- 5- Escuchó alguna vez hablar de modelo de negocio? Y de Plan de Negocio? Le suenan familiares estos términos. Podría comentarme que se imagina.

Comentar que es un Modelo de Negocio y un Plan de negocios brevemente.

Para poder luego realizar la siguiente pregunta

- 6- Sabía que el 70% de los emprendimientos de todos los ámbitos no superan los 3 años de vida. ¿Estaría dispuesto a discutir el modelo de negocio que le permita ver como crea, proporciona y capta valor su proyecto, para que el mismo sea sostenible, sustentable y escalable en el tiempo? ¿Para luego desarrollar un plan de negocio?

Guía entrevista. Informante Clave

- 1- ¿Qué tanto se viene utilizando entre los emprendedores el modelo CANVAS? ¿Se utiliza esta herramienta para emprendimiento productivos asociados al campo? Por ejemplo producción de arándanos, olivos, frutos secos, stevia, otros.
- 2- ¿Consideras que es una herramienta que puede ayudar a evitar la mortalidad de los emprendimientos en sus primeros años de vida? ¿Contás con algún dato específico acerca de esto?
- 3- ¿Cuáles son las principales dificultades que encontrás al trabajar con el modelo CANVAS, con emprendedores y equipos? ¿La edad es un impedimento a la hora de usar la herramienta CANVAS?

- 4- ¿Qué piensas que es clave a la hora de evaluar un modelo de negocio CANVAS?
¿A qué cosas un inversor o un externo interesado en el proyecto le presta más atención? ¿En qué habría que poner el foco?
- 5- Suele ponerse foco a las evaluaciones financieras, sin embargo estas se hacen a partir de los modelos de negocios y son estimaciones o previsiones. ¿Crees que es relevante este punto? ¿Por qué si o por qué no?
- 6- ¿Es común en la práctica luego de realizar el CANVAS pasar a la redacción de un Plan de Negocios, como ves esa transición? **Si responde que NO.** Osterwalder lo propone en su libro Generación de Modelo de Negocios: ¿Por qué crees que no se avanza en este último paso que implica cerrar todo el proceso que implica emprender?
- 7- Los términos modelo de negocio y plan de negocios, suelen confundirse: ¿Crees que esto es así? ¿Qué sucede en la práctica? ¿Qué opinión te merece?

Desgrabación de entrevista realizada el 28/10/2020 a Rodrigo Martin Torres de 47 años. Productor Pecanero de la zona del Paraná.

A: ¿Cuál es su actividad principal? ¿Por qué decidió comenzar con este proyecto? ¿Hizo algún análisis previo antes de iniciar? ¿Cuántos años hace que comenzó con el proyecto?

R: Mi actividad principal es una mezcla que en realidad me voy dando cuenta de que todo está relacionado. Mi formación principal es en investigación básica, en farmacología a la par hice medicina, terminé la carrera de médico. Mientras hice la carrera de medicina trabajé en investigación básica en la facultad de medicina de la universidad de Buenos Aires. Más de la mitad de mi carrera, mientras hacía la carrera de médico hice digamos los pasos desde la parte inicial por el 1993/1994 por investigación, se llama farmacología experimental y cuando termine la carrera de médico no tenía bien claro si iba a seguir en la parte académica, en la facultad, dando clases, trabajando en investigación. En ese momento pensaba ingresar en la academia de medicina para hacer investigación o hacer la parte asistencial. Un médico, un profesor, me dijo piense que usted tiene la posibilidad de estar en el laboratorio haciendo todas las pruebas, y conoce este mecanismo; pero el ser médico tiene la posibilidad de ver pacientes y tratar con gente y estar de los dos lados. Me gustó y empecé a evaluar tener una actividad asistencial al terminar la carrera rendí para ser diferentes para continuar mi formación médica en medicina general y en algo que se llama específicamente inmunología, que es el sistema de defensa del organismo. Y a la par a través de que mi última materia fue oftalmología, inducido por un profesor que fue el que me tomó el examen rendía exámenes para hacer clínica médica y para la especialidad de oftalmología. La verdad que no tenía muy claro lo de oftalmología, en absoluto, no entendía porque. Pero si encontraba que en el ojo tenía muchas cosas interesante porque evaluar y que todas las cosas que podía aportar en el ojo las tenía y estaban poco exploradas y era el sistema farmacológico ocular, el sistema de defensa ocular y este... muchas cosas por encontrar. En ese momento las búsquedas de bibliografía, lo que se llama estado del arte no eran como ahora, las hacía en la biblioteca pidiendo los trabajos esperando tres meses y encontraba que en el ojo había muchas cosas interesantes entonces mi actividad se fue mezclando todo el tiempo digamos que este año es donde más he concentrado la actividad en investigación básica pero desde el 99 hasta el 2019/2020 mi actividad fue 50% asistencial como médico en oftalmología y 50 % en investigación básica en algo que llamamos investigación traslacional o investigación aplicada, que ya no es la investigación pura de laboratorio que es donde yo me forme que, es una investigación muy abstracta y muy cerrada, sino que es la investigación pensando en el problema que tiene. Que hay en la calle por resolver. Entonces se trabaja con cosas muy abstractas pero rápidamente pensando en donde se van a aplicar. **Y cómo llegó a los pecanes?** Primero conocí a los pecanes de los congresos de oftalmología o de investigación en Estados Unidos, pero nada, de conocer que era como una nuez. Pero nunca fui fanático de la nueces de los frutos secos, me gustaban...Si que alguna vez siempre como que todos mis viajes fueron con muy pocos recursos económicos casi siempre fui porque me llevaban o porque me becaban y como todos los becarios cuando íbamos, cuando había algún lunch nada, comía lo que había y si había frutos secos... Después me enteré que eran los pecanes.

Mi suegro tiene un establecimiento rural pequeño, siempre se dedicó a la ganadería a pérdida o ganancia pero en realidad por gusto, es su fuerte su pasión y con mi esposa,

en un tiempo cuando yo estaba haciendo mi formación de posgrado que no estábamos en Argentina sino que estábamos en España, primero estuve yo solo en Estados Unidos y después estuvimos mucho tiempo en España mmm, bueno nos enteramos de cómo iban nuestros papas, los de ella y los míos y yo nunca entendía el campo, yo soy de Buenos Aires, me forme en pleno microcentro, viví toda mi vida en un lugar muy céntrico cerca de la facultad de medicina y conocí la actividad del campo a través de mi esposa de cuando venía a visitar a mis suegros. Y bueno me parecía fantástico ir a correr y no ver gente. A mí antes me gustaba correr, correr mucho y en Buenos Aires, era muy difícil encontrar un lugar para correr tranquilo. Y estas cosas tontas ahora las voy a **relacionar con lo que son la mayoría de los productores de pecan**, entonces a través de ver cómo podíamos ayudar a mi suegro cuando le iba mal con los animales, empezamos a buscar distintas actividades. Hice cursos de apicultura, hicimos cursos con mi esposa en cría de chinchillas, incluso hasta fuimos a un criadero nos compramos los manuales, todo iba muy bien hasta que nos enteramos que había que sacrificar a las chinchillas y claro muy loser nosotros dijimos con mi esposa, esto no es para nosotros. A nosotros nos encantan los animales y está bien el mundo ideal no existe, pero la verdad que hacer eso iba muy en contra de lo que podríamos aguantar. Como tampoco era para nosotros la apicultura lo estudié un montón, pero no no.

Y en el 2006/2007 tratamos de ayudarlo a mi suegro invirtiendo en animales y todas las semanas iba a la ferias de ganado y lo acompañaba a mi suegro para aprender de animales y lo mejor que pude hacer como médico es leer cosas veterinarias, entender acerca de patologías de los animales, pero tampoco soy veterinario. No se andar a caballo, trate de aprender, no no es... Aprendí que es un animal gordo, cuando está bien cuando está mal, pero no es mi ámbito.

Y a mi esposa tampoco le gustaba el tema de manejarlo a los animales desde el aspecto del manejo rudo.... Aprendí a hacerlo, pero no era tampoco mi lugar, lo aprendí como me gusta aprender de todo.

Hasta que una paciente ingeniera agrónoma me comenta. Estábamos evaluando sistemas silvopastoriles, plantar eucaliptos para tener ganado, eucaliptos o pinos. Y una paciente me dice no **pensó en el Pecan, No!!!!....** Piénselo porque Entre Ríos es una zona en la que puede haber, hay una plantación grande en San José. Bueno averiguamos por internet esa plantación, pegamos una llamada por teléfono, pegamos una escapada con mi esposa y nada. Vimos eso y nos apasionó.

Y en el mismo momento fue primavera del 2006, fuimos a un congreso de pecanes. Como mi esposa también es médica. Como médicos estamos muy acostumbrados a la parte académica o teórica. Vimos un congreso de pecanes y dijimos "Un congreso de pecanes"!!!! GUAUU , vamos a eso!!

Era un congreso en Campana, recuerdo que disfrutamos mucho estar sentados escuchando charlas que no sean de medicina pero que tuvieran un trasfondo, muy similar al que estábamos acostumbrados, cursos académicos, donde la temática no era tal neoplasia o tal patología, sino que era las hormigas o el desarrollo de tal variedad de pecan. Era la primera vez que escuchábamos eso, pero nos gustó.

A partir de ahí nos iniciamos. Ahí comenzó un poco la historia en 2007. En 2007 fue la primer plantación la hice, un poco larga.

A: La otra consulta era si habías hecho algún análisis previo antes de iniciar? La pregunta acerca de cuántos años hacía que habías comenzado con este proyecto ya me la respondiste.

R: Con nuestra cabeza un poco de médicos y con la parte de investigación, en la investigación estamos muy acostumbrados a manejar variables y datos entonces, si antes de hacer la plantación evaluamos un montón de datos sobre El Pecan. Primero si la región realmente era, que condiciones necesarias, hicimos análisis del agua que teníamos en el lugar donde pensábamos... bueno lo hablamos con mi suegro porque la tierra es de mi suegro. Entonces le dijimos para ayudar un poco le gustaría nos da permiso, no gustaría probar en una extensión de campo, evaluamos la forma de hacer una compensación económica por esa tierra, no diría como si fuera un alquiler o un arrendamiento pero si empezamos a hacer algo así. Y bueno evaluamos el agua, sin asesoramiento con un ingeniero agrónomo, sino que yo empecé a buscar información. Lo primero que hice fue buscar información de EEUU y me suscribí ya en 2007 antes de plantar a la universidad de Texas, a una revista que se llama Pecan South, les escribí consultando, fueron muy muy abiertos en responder.... Y.... en ese momento ya empecé a tener contacto a través de un anuncio que había en esa revista con la universidad de Georgia y también les consulte. Y ahí empecé a entender que la zona de Entre Ríos, es muy parecida a la de Georgia así que eso también me resultaba alentador eh... la tierra donde pensábamos poner los pecanes siempre fue muy próspera, en una época, solo tuvo alguna chacra de agricultura, que mi suegro daba a sembrar de soja, pero principalmente era ganadería tierras muy fértiles, pasturas. Siempre de lo que yo tenía noticias en setenta y pico de años de mi suegro vivir ahí eran buenas tierras. Después busqué gente de que tuviera pecanes por la zona y al primero que contacte fue al odontólogo Raúl Ludi quien nos ha ayudado a todos y en ese momento, lo contacte a través de un conocido de familiares de mi esposa, que cuando se enteraron que queríamos hacer pecanes nos dio el dato y Raúl Ludi y Susana Nabas, su esposa, muy amablemente me abrieron las puertas, y fuimos a la plantación de ellos. Algo que me recuerdo que Raúl me decía, porque también ellos plantaron del vivero donde nosotros compramos nuestras primeras plantas que es el vivero "Julieta Forisi" y en su momento era el ingeniero Ramos , en San José "La reina de los pecanes".

Entonces Raúl Ludi, dice que cuando vino el Ingeniero Ramos a su campo para ver la posibilidad de plantar mire, si ven árboles grandes en la zona significa que los árboles tienen posibilidad de explorar bien el suelo, pueden andar bien. Después fuimos al lugar donde pensábamos poner los pecanes, este comentario es absolutamente poco científico, pero vimos que había árboles muy grandes en nuestra zona también.

Ahí empezamos y nos asesoramos, simplemente al principio por lo que leíamos nosotros y por el vivero y empezamos con 500 árboles en una plantación de disposición tradicional de 10 x 10, el riego lo terminé armando yo. Es algo que sabía que era prioritario armar el riego, ni bien empezamos y empecé a estudiar un poco la parte de riego, de hidráulica, y me encontré que era muy parecido al circuito cardiovascular. Entonces bajando algunos manuales, haciendo, verificando las posibilidades que había en el pozo. No teníamos luz en ese momento y era un pozo con molino solamente, con una aguada para animales no pensado para riego. Entonces, me anime a dimensionar, pero porque a veces cuando hablo con una persona que quiere implantar pecanes y son médicos, para nosotros con cabeza de médicos es muy fácil el riego, una bomba que es

corazón y después la cañería es el resto de nuestro sistema circulatorio que, bueno después tenemos que aprender un montón. Micro aspersores, si goteros auto compensados, válvulas, etc. Hay un montón de detalles que uno va aprendiendo. Pero el diseño no me pareció complejo. Si bien pedí asesoramiento en un primer momento, a la par que pedí asesoramiento a un ingeniero en Paraná, yo hacía mis dibujitos, hice las mediciones, calcule el caudal, evalué la bomba y para armarlo, a las personas a las que le compre partes de los caños, como yo nunca había pegado caños, los contraté para que me enseñaran, no para que lo armaran.

Entonces fueron 2 veces al campo hicimos el trabajo, me enseñaron, me pegaron parte de la cañería principal y después tarde un mes y medio más o menos en hacer todo. La ventaja de hacerlo es que me permitió después y al día de hoy saber dónde tengo un montón de errores.

Si un productor me dice, si puede, que se lo arme otro. Si hoy en día hago otra plantación disfrutaría que me lo arme otro, pero me sirvió mucho armarlo porque me equivoque un montón, un montón. Entonces cuando alguien me pregunta puedo decirle donde no equivocarse, a su vez cuando se me rompe algo se cómo arreglarlo, este, espero que cada vez tenga que arreglar menos cosas yo y tener gente que me ayude, pero si tengo que arreglarlo lo puedo arreglar. Así que bueno ahí un poco arrancamos.

A: Me contaste todo lo que tuviste en cuenta acerca del suelo y demás. Pero pensaste si había mercado, si había o cómo estaba la demanda, que pasaba en el mundo con esto. Porque veo que te enfocaste básicamente en la tierra en que era buena, en la variedad que ibas a implantar... Pero pensaste que ibas a hacer con esto...

R: Muy buena pregunta, mirá pensé y averigüé, pero lo que averiguaba era lo que yo leía de Estados Unidos en la revista , absolutamente alejado de la realidad pensá en el 2007 y lo que me dijeron en el vivero donde compré las plantas, que también son opiniones, cuestiones subjetivas. En investigación no nos gusta nada eso subjetivo, son opiniones. Las opiniones en investigación las tomamos muy con pinzas, no son datos.

Entonces esas opiniones sin embargo eran bastante convincentes, era un producto que no nos apuraba para cosecharlo, a su vez la forma de trabajarlo era compatible con mi actividad principal en investigación y la parte asistencial y con la actividad de mi esposa.

Algo que nos parecía sumamente muy gratificante es que es algo que yo siempre les decía a muchos productores, yo siempre lo veía no es por hacerlo por fanatizado, pero me cautivo la idea de plantar árboles, de producir oxígeno. Yo siempre digo, para otros colegas médicos decía tengo una plantación de oxígeno. Muy al inicio, quizás era una tontería absolutamente, y en su momento algo que no se ha desarrollado, una de las cosas que si estudié, era los bonos de carbono. Eso lo vengo estudiando desde 2007 no logré que nadie me diera respaldo fuerte. Eso lo vine pensando desde que planté, porque si nuestra plantación va a durar. Sabía que en Estados Unidos había plantaciones de más de 100 años y que a diferencia de lo que yo había evaluado al principio que eran eucaliptos y pinos que eran árboles destinados a la tala, estos son árboles destinados a estar siempre o mucho más que mi vida, entonces dije: la chacra donde había animales con productos de gas de invernadero o soja y entonces ahora nosotros plantamos árboles que producen oxígeno.

¿Por qué no vender en grupo el día de mañana? Capaz dentro de 5 años ya hay volumen para negociar a nivel país eso bien. Eso sí lo pensé.

Lo que nunca pensé es cómo iba a vender, la verdad que no lo pensé. Sabía que había mercado, sabía que era un producto que me iba a permitir una cosecha tranquila. A su vez me iba a permitir almacenarlo, **pero no pensé cómo iba a ser venderlo**. La verdad que no tenía idea cómo iba a ser venderlo.

A: ¿Cuándo comenzó el proyecto de nueces tenía un plan o una idea de cómo iba a ser su proyecto a futuro, que se imaginaba?

R: Sí, siempre anote todos los gastos, pero nunca pensé, nunca hice un plan de negocios. Nunca pensé en que tiempo iba a amortizar eso. Sabía, supongo que en algún momento lo voy a amortizar de hecho no le he amortizado. Si me pongo, si tomo en cuenta mucho costos que felizmente yo no tuve porque es tierra familiar y yo estoy utilizando equipamiento familiar. Si bien pusimos dinero familiar para adecuarlo. Un ejemplo muy tonto, mi suegro tenía un tractor está bien del año 60 que no andaba que esto que lo otro pero lo tenía. Nosotros pusimos plata en reacondicionarlo. Nuestra primera herramienta habrá sido una moto guadaña que todavía la tengo andando, un grupo electrógeno porque no teníamos luz, felizmente después conseguimos la luz. Pero la verdad que fue bastante tirarnos a la piletta. Por gusto. Había leído un poco de producción, el dato más erróneo del momento era que con 500 árboles era la unidad productiva para una familia tipo que alcanzaba y sobraba, esa unidad productiva tipo cambia todo el tiempo. De hecho he escuchado 3000 árboles, pero yo tuve la posibilidad de ver plantaciones en Estados Unidos y plantaciones de 3era generación de productores con 2000 ha de pecan y tuve la posibilidad de recorrer plantaciones de 500 árboles y el productor y el productor de 500 árboles en Estados Unidos hace su vida absolutamente y tiene su craqueadora, su tractor, su sacudidor, su familia tipo y sus nietos. Con 500 árboles. No nos pongamos en la diferencia de países, pero me refiero esto, que esos 500 árboles que de entrada nos habían dicho que alcanzaban al año siguiente año plantamos otros 500, simplemente porque nos gustó. Además nos fue muy bien el primer año de los 500 se nos murieron solo 2, después me enteré que eso era algo raro. Al segundo año se nos murieron muchos más. Y tuvimos sequía del 2008.

A: Hablaste de las unidades productivas mínimas de 500 árboles en Estados Unidos, crees que las plantaciones de 500 árboles son unidades productivas tan buenas como en Estados Unidos, porque acá principalmente lo hacemos como una actividad accesoria, a la actividad principal de cada persona. ¿Puede esto tener que ver? Tenés algún dato o algo que quisieras comentarme.

R: Si, empiezo por el final dentro de esas que leía de Estados Unidos, recuerdo en una nota que tengo muy presente donde un productor contaba cómo cambió su capacidad de producción luego que se jubiló y su efectividad. Entonces un profesor agrónomo en Estados Unidos, comentaba, cómo cambió su efectividad una vez que se dedicó el 100% a los pecanes. Y eso me quedó marcado, lo leí tempranamente. Entonces, entendí, la realidad de cada campo es muy particular, es muy difícil decir, por ejemplo, nosotros, nunca tuvimos un empleado, por más que en el establecimiento de mi suegro tenemos un empleado fijo y en blanco con todos los costos que eso tiene y sí que en la actualidad nos ayudó, pero en su momento no hasta no hace mucho, todo el trabajo lo planteamos con

mi esposa, hasta la cosecha lo hemos planteado de forma familiar. Entonces si hemos tenido alguna ayuda puntual para algún servicio, la mayoría del trabajo lo hemos puesto nosotros.

Entonces el tema de diseñar una plantación depende mucho de cómo se encare, si la va a encarar una familia, si va a contratar empleados, si alguien vive cerca, si no viven cerca, si tienen acceso o no....

A: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos a superar?

R: Y bueno, primeros obstáculos, acceder cuando llovía. Teníamos camino de tierra, y ese sigue siendo un obstáculo al día de hoy. Ese es un obstáculo impresionante. Eso es algo que es un déficit de la producción agropecuaria en general. Porque yo, a ver insisto, yo me crié en asfalto, para mí la tierra era divertida porque en su momento pude tener un vehículo doble tracción, un jeep y cuando llovía mi amigo de Buenos Aires que me había vendido, me decía avísame cuando llueva así vamos a probar el Jeep en el barro, pero claro. Después cuando uno sufre eso y sabe que, no es lindo hacer esa travesía porque el vehículo después se puede romper y hay que lavarlo y uno puede tener accidentes, cuando eso ya cambia de mentalidad, llamémosle de un porteño que lo hace para divertirse. Y hay que entrar y transitar y no me quiero poner las botas y caminar en su momento 3 km, pero bueno fueron mejorando. Obstáculos, bueno el camino. De hecho ahora hace dos semanas que no entramos al campo, llovió el fin de semana, felizmente 150mm el fin de semana que viene espero poder entrar. Primer obstáculo que sigue vigente.

Otro obstáculo es que no teníamos luz. Bueno compramos un grupo electrógeno, y evaluamos todas las posibilidades ya en el 2007 antes de poner la bomba, habíamos evaluado energía solar. Era inaccesible y además no nos daba el caudal. Al día de hoy no tengo tan claro, creo que vos me habías preguntado algo de energía solar para bomba. No tengo tan claro si para un sistema de riego para un productor de pecan si es amortizable sin ayudas o subsidios un sistema en base a energía solar.

Incluso en su momento había una bomba Grundfos que sigue estando con sistema mixto eólico y solar y este... bueno sigo con obstáculos.

El poco conocimiento, no había nada, que variedad plantar. Plantamos la que nos dijo el vivero, cuantas??, 4.. ¿Cómo plantar? Como nos dijo el vivero. Este y lo que yo leí, pero tuvimos una gran ventaja, fines del 2007 hablando con Raúl Ludi comenzamos a buscar la forma de juntarnos en lo poco que conocíamos y armamos el primer grupo de cambio rural de pecan del país que se llamó Paraná Pecan. Entonces en 2008 se terminó de dar forma, llamémosle institucional, con el asesor del INTA, y esto fue una gran ayuda más allá del asesor del INTA es sí que es Ricardo Alvarez Toledo, un ingeniero agrónomo el cual nos ayudó mucho. En realidad todos aprendimos de Raúl Ludi, un montón de sus errores. Sus errores nos ayudó muchísimo a nosotros. Formamos un grupo que seguimos unidos Raúl Ludi, Oscar Borgetto, Osvaldo Aranda, en su momento el Contador Fontana que falleció y hoy continúan sus hijos y su familia, Raúl Heit, Gustavo Simonutti y luego se unió unos meses después María Elena Sacagnini y el Ing. ya fallecido Luis Panigatti.

Ahí iniciamos todos, con plantaciones nuevas salvo la de Raul Ludi, Oscar Borgetto tenía un poco más de tiempo también y Raúl Heit.

Y empezamos con complicaciones por ejemplo donde conseguir Zinc, que zinc poner. Sabíamos que era importante el zinc, como ponerlo. Yo ponía a mochila muchos años. Era mi gimnasio. Los pecanes están formados en mi gimnasio. Hacía mucha actividad física media maratón, triatlón, bueno ahora todo eso pasó a los pecanes. 2007 fue la última competencia que corrí. Mayo fue mi última competencia Junio plante los pecanes.

Pedimos la luz en su momento no se dio, hicimos planes no salió. Lo retomamos y finalmente salió hace 2 años así que ya tenemos luz y en eso... con el apoyo del gobierno porque la verdad que fue por un plan de electrificación rural a pagar en 5 años, así que ya vamos 2.

Y bueno... la luz la tuvimos que llevar 1 km y bueno es luz monofásica, pero con esto por lo menos nos cambió un poco el asunto. Antes regábamos a nafta con grupo electrógeno.

A: Hoy después que han transcurrido los años: ¿Cuenta con un plan? ¿Cómo toma decisiones acerca de qué hacer con la producción todos los años, teniendo en cuenta que esta se escala con los años? ¿Cómo evalúa y decide los pasos a seguir? ¿Utiliza alguna herramienta gestión y evaluación del negocio?

R: Bueno yo creo que estas cosas siempre hay que adaptarlas al contexto. Yo hoy hablaba con nuestro asesor ingeniero agrónomo, que yo siempre lo he visto a esto como un emprendimiento familiar para amortizar la ganadería. Porque, entendiendo que la ganadería es una actividad muy fluctuante y muy de inversión a largo plazo y nuevamente hablamos de un productor chico.

De mi suegro, no es un productor que pueda hacer llamémosle, raza, cría, tiene que pagar las cuentas todos los meses, pagar a su empleado y comer y pagar los impuestos. Entonces los pecanes año a año empiezan a hacer lo que yo siempre le decía a mi esposa, a mi suegro, ahora tenemos 11 hectáreas que mezclan alta densidad y muy alta densidad con plantaciones 7 x 10. Son esquemas raros para la provincia, pero que yo estoy contento de hacerlo. De hecho si tuviera que recomendar, depende nuevamente del manejo de cada uno de la tierra, pero en lugares de tierra parecida, recomendaría 7 x 10 en un manejo semi intensivo, es decir hay que estarle arriba, pero no es lo que yo... Por ejemplo yo evalué eso de alta densidad y sobre todo viendo un ejemplo de México después de un congreso de pecanes en el 2007 en banco Nación en Buenos Aires.

Y a partir de ahí nos animamos a hacer alta densidad en las primeras 5 ha, pero ahí sí hay que tener para crecer en cantidad solo no me animaría hay que tener mucha infraestructura para hacer alta densidad 6 x 6 por ejemplo como hay plantaciones en la zona de la ruta 18. Hay un emprendimiento muy interesante de alta densidad pero con otra estructura de trabajo.

Entonces a la pregunta puntual, la producción empieza a ser autosuficiente paga sus gastos, no se amortiza, pero paga sus gastos. Y voy viendo que esos... que la producción va a poder empezar a amortizar todo el resto del campo. Entonces si el campo en la ganadería empieza a no tener pérdidas, no ganancias, que la ganadería no de perdidas, yo creo que la unidad productiva de pecanes y ganadería puede empezar a dejar rendimientos para crecer. Y en los pecanes todo lo que producen se reinvierten en los pecanes. Entonces año a año vamos mejorando. Y que se yo... ya tenemos una máquina para sacudir, está armada con el esfuerzo de un mecánico conocido que se

dedicó a armarnos los fierros. Que nos hace todo el mantenimiento de las máquinas también y que se las ingenia. Ósea todo es a muy bajo costo, todo es armado en casa.

Este año terminamos el galpón que empezamos en 2006, recién ahora lo pudimos terminar de cerrar este año, tuvimos que vender unos terrenos que teníamos, pero contentos. Los pecanes no dan para eso todavía. Digamos la infraestructura grande la tenemos que sacar de otros recursos.

Pero terminamos un galpón de 20 x 10 exclusivo para pecanes con el piso, con el cerramiento.

Hasta ahora la producción la hemos... Bueno algo muy importante que estoy dejando de lado es fundamental trabajar de forma asociada, en el mundo del pecan, este... es muy difícil o muy naif pensar que solo va a poder manejarlo en cuanto a la comercialización. Y la comercialización nosotros, nos unimos al CAPPECAN, también muy tempranamente. Y empezamos ahí a ver la gran heterogeneidad de productores que somos, la mezcla que tenemos. Y la mezcla está buena, porque nos hace crecer de forma bastante fuerte. Porque por ejemplo dentro del CAPPECAN hay economistas, especialistas en comercio exterior que son los que han movido la parte de exportación principalmente. Abrir mercados. La mayoría de la producción la hemos comercializado a través del CAPPECAN, pero siempre todos los años estamos comercializando pecanes por nuestra cuenta en Entre Ríos y siempre hemos dejado pecanes, no de mala calidad. Nosotros haber no tenemos como la mayoría de los productores, felizmente en Argentina, tenemos todas nueces de muy buena calidad. Hay nueces de mala calidad, pero que son nueces que no se ven tanto en Entre Ríos, se ven más en el Delta o en la zona de la provincia de Buenos Aires, donde hay plantaciones llamémosle de pecanes nativos. Pero en Entre Ríos, que la mayoría de los pecanes, son pecanes injertados, son todos frutos secos de buena calidad, y si el productor los maneja, es decir no las deja tiradas en el campo 2 meses o 2 semanas en época de lluvias por decirlo, son de buena calidad.

Así que todos los años venimos juntando y aparte lo vendemos a minorista digamos, sobre todo es una tarea más fina de mi esposa. Desde la venta a los conocidos en bolsita de un kilo, nueces secas.

Ahhh eso es importante el secado, eso lo aprendimos desde el primer momento, sabíamos que lo más valioso que teníamos del pecan es lo que tenemos adentro y los aceites.

Algo clave para conservar esos aceites, es el secado inicial. Y el secado siempre ha sido llamémosle tradicional a galpón ventilado, pero empezamos a agregar ya los últimos años la posibilidad de medir.

Entonces nosotros medimos la humedad de lo que tenemos, pidiendo prestado una maquinita para medir eso y eso es otra de las cosas que tenemos que incorporar nuestra propia máquina para estar tranquilos.

Otra cosa que tenemos pensado incorporar para este próximo año es la secadora, para estar ya más cómodos en eso.

Otra cosa muy importante es que se producen alimentos y cada centímetro de tierra que es nuestra responsabilidad tenemos que hacer producir, ni siquiera por ganar dinero, sino por una responsabilidad de productores.

A mí me costó ir aprendiendo que, por mi formación, que yo soy responsable por lo que hay en esa tierra tiene que estar bien. Soy responsable desde los animalitos que hay, desde los insectos, la biodiversidad hasta lo último que es que yo estoy produciendo alimentos que van a consumir otras personas.

Y si además yo creo que el pecan para la salud, que es mi área, es excelente, me tengo que asegurar que no voy a producir algo tóxico desde no tener una intoxicación por químicos, hacer el mejor manejo de las buenas prácticas agropecuarias hasta después de que hice todo eso no vaya ser cosa que por no cuidar el pecan tenga hongos en el pecan que sean patógenos y que una persona los coma y tenga una intoxicación por un descuido en la última parte de tanto esfuerzo y tantos años de producción.

Entonces, algo que un productor tiene que saber cuándo planta su primer árbol, es que su último fin es alimentar a un ser humano, con toda la responsabilidad que implica en el medio.

Y bueno teniendo en cuenta eso uno tiene que saber que eso es alimento que cada vez que uno está cuidando sus árboles, yo creo que todos los productores que tenemos pecanes amamos los árboles que tenemos, entonces tenemos que saber que cada necesidad que producimos es algo que va a alimentar a otra persona, eso es fantástico.

Entonces lo tenemos que mimar muchísimo.

Y bueno a veces ahí la parte económica muchos productores no lo pensamos, pero si necesitamos ayuda para que todo esto no sea tan fanatizado y pueda subsistir

Yo he tenido etapas donde tenía cada sector del campo impecable, después aprendí, que eso no era redituable, que yo no podía...Que tenía que priorizar trabajos. Que si crecía un poco más el pasto no me tenía que preocupar, me tenía que preocupar el pasto donde estaba el pecan y no tanto el medio. Un montón de cosas y yo trataba que la plantación este linda, pero a veces estar lindo, cuánta plata de gasoil significa desmalezar una parte que es el ingreso, cuánto tiempo mío y bueno la realidad fue tener el árbol bien, si me sobra el tiempo pinto el portón.

A: Me quedo una duda, no estás actualmente utilizando ninguna herramienta de gestión ni evaluación del negocio?

R: No, súper rudimentario, de hecho tengo mi lista de ingreso y egresos pero es una listita de Excel, donde anoto todos los gastos trato de ser muy puntilloso, hasta anoto los bidones de gasoil y en una época anotaba lo que gastaba de...bueno anoto las horas de trabajo que yo le saco a mi actividad. Y yo siempre, yo entiendo, que por ahí mi hora de trabajo, si la invierto en mi actividad produce más. Es algo que la otra vez hablé con mi contador y si me convenía tener un empleado por esa hora de trabajo mía. Pero ahí ya entra un tema diferente que yo lo disfruto mucho y eso tiene un precio no lo puedo...De hecho en una presentación que estoy armando para mañana para investigadores en una de las filminas, les pongo que lo más costoso que tenemos es el tiempo. Tenemos que evaluar en qué invertimos cada milisegundo que tenemos, entonces lo más caro que

tenemos es el tiempo. El tiempo de vida, entonces la verdad que lo disfruto, si no lo disfrutara.

Sí que me parece una muy excelente inversión pero depende la espalda del inversor, pero yo estoy convencido, a mí me gustaría seguir plantando pecanes. Tengo que balancear con la parte de ganadería y ahí tenemos un déficit y no nos va bien por mal manejo y por falta de capacidad de estructura, entonces necesitamos abocarnos un poco a mejorar eso sin dejar de lado los pecanes.

Estoy convencido si mi esposa me autoriza y mi suegro me deja a plantar más.

La segunda plantación que hicimos, te lo comento porque quizás es interesante, la hice vendiendo una cochera, cuando todo el mundo compraba cocheras para invertir, yo tenía una cochera en Buenos Aires y saque el cálculo, nunca fui bueno para manejar una actividad de alquiler y saque cálculos y entonces sacaba cálculos y con la venta nos iba alcanzar para comprar los árboles y el riego y le pedimos autorizar a mi suegro y plantamos.

Fue bastante raro porque en ese momento nadie hubiera vendido una cochera. Pero estoy contento, esa plantación aún no está produciendo empezó en 2015 y la terminamos en 2016 y tuvimos problemas, mejoramos cosas de la primera, pero encontramos otros problemas.

Algo que mejoramos fue que hicimos 2 variedades, otro marco de plantación y otro manejo, ya tenemos herramientas de la primer plantación que adaptamos para usar en la segunda plantación.

Sin embargo si hiciera otra plantación que espero que sí, haría cosas diferentes en el manejo de la plantación, siempre hablando en el manejo físico propio el estar yo haciéndolo.

Si tuviera la posibilidad de tener gente que me ayudara fija exclusiva para el pecan creo que hasta me animaría a un manejo más intensivo inclusive.

A: ¿Escuchó alguna vez hablar de modelo de negocio? Y de Plan de Negocio? Le suenan familiares estos términos. Podría comentarme que se imagina.

Sí, pero no en la parte agrícola o del pecan. Pero sí en investigación. Y en investigación si una de las cosas que nos pasa es que muchas veces pensamos en investigar solo por la ciencia o por compartir con otros científicos y nos olvidamos de que eso para que se lleve a cabo se requieren recursos económicos. Y esos recursos económicos vienen de empresas o inversores y esos inversores que por ahí no saben tanto del tema, quieren estar seguros de en qué van a invertir, entonces a esos inversores hay que mostrarles un plan de negocios.

Además tiene que tener un respaldo de cómo se va a vender después. Y como se va a proteger, lo de la protección no viene al caso, en el pecan. No hay que patentar nada por lo menos por ahora, pero si como planificar la venta y como hacer la escala y hacer un programa 5 años 10 años y cómo uno va a crecer o no y qué hacer si tiene ganancias y cómo manejarlo. Así que eso es lo que más o menos entiendo.

Me imagino que debe haber herramientas tecnológicas muy útiles como yo las aplico en investigación, no me he puesto a investigar en un plan de negocios en pecan y me encantaría, porque me ayudaría a tener mejor control y gestión y este... además para saber si pensar plantar más sigue siendo una idea solo por gusto que se convierta en un patio grande como a veces hablo con mi esposa, que tenemos que mantener de otras áreas. Y pensar y sufrir que el día de mañana, porque nosotros nunca quisimos darlo a trabajar el campo y no queremos.

Entonces, porque queremos hacerlo producir nosotros, pero para eso hay que ser eficaz. O hay que venderlo. Yo he vivido mucho en Europa la transformación agropecuaria y nosotros veíamos que les decían ¿Productor usted es eficiente o vende? Y vimos la transformación de un montón de productores terminaban vendiendo y quedaban en manos de multinacionales.

Y bueno digamos, la redistribución de las sociedades en Europa como los pueblos se han ido despoblando y la gente se tuvo que ir.

Y eso es algo que en Argentina..., por gusto, después de vivir mucho tiempo en España, volvimos por decisión propia para trabajar y desarrollar cosas, viendo todo lo bueno que tenemos en el país.

Que podemos mejorar así que estoy convencido de que la parte económica, debe ser una herramienta fundamental para el desarrollo del pecan y que tiene que estar en los planes de investigación del pecan.

A: Comentar que es un modelo de Negocio y Plan de negocios brevemente. Para poder luego realizar la siguiente pregunta

A: Sabía que el 70% de los emprendimientos de todos los ámbitos no superan los 3 años de vida. ¿Estaría dispuesto a discutir el modelo de negocio que le permita ver como crea, proporciona y capta valor su proyecto, para que el mismo sea sostenible, sustentable y escalable en el tiempo? ¿Para luego desarrollar un plan de negocio?

R:Sabes, que muchos emprendimientos de pecan fracasan, y la principal causa es la falta de conocimiento de quien va a invertir. Tengo la experiencia en investigación, estamos tratando de sobrevivir en un emprendimiento, que es una empresa ya, con inversores y el otro que estamos buscando inversores.

En los dos hicimos planes de negocios, tuvimos un modelo, esto vino a través, sobre todo en uno del asesoramiento de la facultad de ciencias económicas de acá de Entre Ríos.

Y en el pecan una de las cosas que siempre me moviliza, todos los años, que en realidad me gustaría tener algo que no dependa de vender la nuez con cáscara o sin cáscara. En realidad yo siempre he pensado y sigo pensando y me gustaría en algún momento hacer algo y le tendría que dedicar más tiempo a invertir y **porque no charlar sobre un modelo potencial de negocio y después animarnos a un plan sobre productos para la salud del pecan.**

En Entre Ríos hay dos grandes lugares de industria farmacéutica, y vos conoces un lugar muy importante, y este... creo que el pecan uno de los principales potenciales que tiene es su valor agregado en otras áreas.

Y algo que me preocupa es que hay que pelarlos, muchas veces he pensado que hacer con el pecan triturado, servirá para darle de comer a los animales... Y no! Es muy caro...

Y como se puede triturar el pecan y hacer otra cosa bueno para la salud y sirve tenerlo mezclado o no??

Porque la cáscara hay estudios sobre las funciones para la salud de un extracto acuoso de la cáscara del pecan y no del pecan ósea que la cáscara tiene algunas sustancia que se podrían aplicar a la parte de salud.

Y la otra área es cosmética y la otra área es nutracéutica. Eso no tiene mucho misterio, se necesita volumen y hay cosas para hacer. Eso es algo muy cercano.

Con el pecan se pueden hacer muchas cosas, pero hay un cuello de botella, que es el craqueado, y muchas veces he pensado en cómo evitar eso.

O cómo resolverlo de forma simple o bajo costo. Ahora empieza a haber opciones, la Agrícola Regional de Crespo con la planta de procesado es una muy buena opción igual es un costo, o la planta de La Criolla. Empieza a ver opciones, esas soluciones antes no estaban pero son un costo.

A: Insisto, Argentina tiene una alta tasa de emprendimientos y nuevas ideas sin embargo la mortalidad es alta, una de las causas es no haber realizado un modelo de negocios y un plan de negocios.

R: Yo creo que es un gran aporte que puedes hacer que es súper importante y que digamos específicamente en el mundo del pecan es súper necesario porque sobre todos somos productores muy heterogéneos entonces hay mucha gente que se mete sin tener en claro que hacer y piensa que va a plantar un árbol, que va a cosechar dólares y que va a exportar. Y que solo es plantar un árbol y regarlo. Cuando alguien se metió en esto sabe de todo el esfuerzo que hay y que se tarda mucho tiempo. Yo mismo le digo a productores grande agropecuarios de la zona, la tonelada del pecan supera ampliamente la tonelada de soja, si alguien tiene 1000 ha júéguese unas fichitas a 100 ha de pecan que la producción en toneladas por hectáreas es muy superior a la soja.

Ahora bien, el cálculo económico que yo no sé hacer cuánto se gastó para producir esa tonelada de pecan en tiempo, recursos, h/h y el rendimiento de la tierra.

Y creo que ahí hay otros valores que hay que evaluar, las huellas de carbono, la conservación de la tierra, la biodiversidad, las buenas prácticas, el manejo.

Y pensaba en la producción agroecológica o porque lo pensaba porque cometía el error que comete la mayor cantidad de gente que no tiene información, yo como gente de ciudad. Como mi ex pasado porteño, donde uno compra, lo sano.

Pero qué era lo sano, al tiempo que me puse a averiguar y compre tierra de diatomea para combatir las hormigas e insectos para no poner algo tóxico, es cara, viene de

fósiles. Conclusión lo intenté un tiempo y después me di cuenta que las hormigas me ganaban y no era rentable y entonces busqué qué granulado se podía poner.

Después me puse a evaluar que pongo y cómo manejo la maleza, a moto guadaña y azada eso se puede hacer en 10 árboles o con mucha gente que es otra opción... Y no quería poner herbicidas alrededor de los árboles.

Como investigador me puse a investigar todos los papers sobre evidencia científica sobre realmente patologías, carcinogenicidad, mutagenesis, qué tipo de herbicidas hay, características, dosificación, intoxicación, intoxicación del suelo, permanencia en el suelo, permanencia en la piel, en los huesos, tejido ocular. Bueno, entonces me di cuenta, como todas las cosas, es como en medicina cuando uno utiliza un corticoide o un antibiótico. Y bueno hay que usarlos, pero si están mal usados son mortales. Una persona se puede salvar la vida con corticoide o puede morir por corticoide, lo mismo con antibióticos.

Conclusión están las buenas prácticas como hacemos en medicina, basadas en evidencia científica, y cuando hay algo que no está claro prefiero abstenerme. Lo mismo hago en la plantación, cuando hay productos que no lo tengo claro, prefiero abstenerme.

Y el concepto de siempre es utilizar la menor cantidad de cosas, no solo un tema de buenas prácticas, sino también por costos. Este año manejamos la maleza con los animales, este año vamos a poder evaluar cuantas horas de gasoil, tractor y herbicidas me ahorro

El herbicida, que lo coloco yo y lo manipulo yo, haciendo las BPA y haciendo todas las prácticas que están en el manual de buenas prácticas del pecan. La idea de no poner herbicidas, no es por no contaminar.

A lo que voy, el año pasado tuve una discusión con un biólogo amigo que trabaja en Harvard, y el compra solo productos orgánicos. Y le digo Tomas como te comes el verso de lo orgánico, yo pongo cama de pollo por lo orgánico pero vos sabes lo que hay en la cama de pollo, sabes con que están alimentados los pollitos, hiciste la trazabilidad. Conoces de dónde vino ese fertilizante orgánico, yo en mi casa hago mulching hago compost, me encantaría hacer compost para los pecanes, pero sabes la cantidad de tóxicos que hay en el compost y lo potencialmente tóxico.

A lo que voy es que hay que tratar de que profesionales como vos nos ayuden a producir de manera rentable, principalmente vuelvo al mensaje inicial se producen alimentos. El control estricto debe estar en la forma de producir esos alimentos para que no hagan mal. Como los médicos, cuál es el principal lema de un médico "no dañar", si puede ayuda y cura, pero lo primero que tiene que hacer es no dañar.

Entonces cuál es el lema de cualquier productor de alimentos no tiene que intoxicar con eso y para eso es fundamental evaluar que se usa.

Hago lotes de prueba, evaluó residuos en hoja. Un montón de cosas. La hoja del pecan tiene un montón de fito nutrientes para la salud, por ende si se contamina la hoja esos fito nutrientes no los voy a poder utilizar.

A: Bueno gracias Rodrigo, te agradezco nuevamente. Fue un gusto charlar con vos y muchos éxitos con los pecanes

Desgrabación de entrevista realizada el 30/10/2020 a Martin Basso de 31 años. Productor Pecanero de la zona de Buenos Aires. Ingeniero Agrónomo.

Esto estuvo fuera de la guía de entrevista, pero se permitió la grabación y me resultó interesante su transcripción.

Como hijo de dueño como yo y como vos, tenemos una realidad parecida. Yo tengo 60 ha y 15 con Pecan 2000 plantas, 1000 plantas casi una unidad.

Vos tenés una escala pequeña y las 45 ha que te sobran dentro del emprendimiento se van a ir destruyendo año a año. El modelo de negocio es que cada vez vas a tener menos rendimiento y más erosión. Y menos actividad biológica en tu suelo. El modelo que te van a dejar es un suelo enfermo, un suelo pobre y un suelo improductivo. Por 10 / 12 quintales o 80 kilos de carne. Ampliar un monte significa tener una persona fija que atiende el cultivo. Y para eso necesitas tener una unidad y una actividad primaria que pueda sostener al operario mientras el monte entra en producción. Yo estoy en la misma que vos, me siento totalmente identificado. El problema es que vos para tener estandarizado los kilos, por ejemplo en mi campo necesito 7500 kg todos los años para que el campo siga manteniéndose sin poner plata de afuera. Porque, porque hay un operario, una vivienda, bueno hay que pagarle.

Entonces si yo tuviera que ampliar, después que mi viejo puso algunos millones de pesos en instalaciones, maquinaria, proceso, todo, a mí me serviría ampliar. Está bien?... porque yo ya tengo al mismo tipo para las 15 ha, que me atiende 15 más, el mismo tractor y la misma desmalezadora, y mi planta de proceso y galpones están preparados para procesar 80000 kg y yo cosecho 15000 kg. Mi modelo de negocio es ampliar cuando este en el rendimiento tope de mi lote primario. Llegado los 1000 kg por ha. Esa es mi historia.

A: ¿Cuál es su actividad principal? ¿Por qué decidió comenzar con este proyecto? ¿Hizo algún análisis previo antes de iniciar? ¿Cuántos años hace que comenzó con el proyecto?

M: Soy productor de Pecan desde el 2004 y decidí iniciar con este proyecto, cuando estudiaba en una escuela agro técnica y tenía 15 años y mi viejo me propuso armar una plantación con el solo hecho que después de recibido tuviera una actividad y comprometiéndome a los 15 años a cuando me reciba a abocarme al emprendimiento y a asegurar la venta de la fruta. Es medio como que un karma pero bueno...

A: Esto lo decidieron hace mucho tiempo ¿Hizo algún análisis previo antes de iniciar?

M: En ese momento Ariadna, el pecan era el cultivo alternativo para las personas que tenían una baja superficie, un cultivo atractivo porque se podía atender con digamos poca mano de obra en principio y era un cultivo atractivo porque no tenía muchos requerimientos de manejo. Bien? yo me dedico desde los 15 años, pero de lleno de lleno desde los 26 desde que me recibí ósea como ingeniero. Siempre al campo fui, participe, pero no al ritmo de ahora.

A: Está claro, que no había un plan cuando comenzaron ¿Cómo te imaginas a futuro el proyecto?

M: mi proyecto está en constante evolución y modificándose. Inicialmente el lote entro en producción, después armamos lo que es la planta de proceso que está habilitada por SENASA y por industria de nuez con cáscara. Ahora estamos en la fase 2 que es armar sanitización, línea de craqueo y aceite. Ya tenemos prensa, craqueadora nos falta la sectorización y listo. Mmm y la visión del proyecto, es todo lo que se coseche o directamente exportarlo como veníamos haciendo o introducirlo al mercado interno como venimos haciendo hace 12 años. Ósea estar parado con los dos pies en los dos lados. Mi proyecto va hacia cerrar la línea de elaboración de valor agregado y cuando termine eso armo otro monte de 15 ha pero con una densidad diferente ya no en 12 x12, 10 x 10 entre bolillos y 7/20 plantas por ha o en 9 x 8.

A: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos a superar?

M: el principal obstáculo es poder defender bien la fruta el precio, al precio del mercado que se está manejando hoy, poder venderla lo mejor posible teniendo siempre un buen kernel, una buena sanidad interna de la fruta y una buena calidad. Ese es nuestro principal obstáculo. Todas las demás variables las manejamos, manejo sanidad, poda, nutrición, todo eso no es un inconveniente, al contrario, es lo que mejor hacemos pero el principal obstáculo realmente es venderlas bien. Venderlas al precio por el que uno entró al proyecto que era en su momento el kilo cáscara, que hoy el promedio fue de 3,30 usd a mi que tengo una planta procesadora el que no la tiene cobro 2,80, 2,70, 2,60. No es un precio muy amigable con un pequeño productor que tiene poco volumen, si yo tuviera 100.000 kg son 300000 usd, pero con 15000 usd no mantenés la plantación, va no mantenés un operario.

A: Me fuiste comentando cómo es tu plan para seguir avanzando pero, ¿Cómo tomas decisiones acerca de qué hacer con la producción todos los años, teniendo en cuenta que esta se escala con los años? Me decías que tenés un pie en cada lugar y qué tenés pensado terminar la planta de procesamiento ¿Cómo evaluás y decidís los pasos a seguir? ¿Utiliza alguna herramienta gestión y evaluación del negocio?

M: No, la gestión. La ventaja que tengo yo es que asesoro a más de 400 ha de cultivo y la otra ventaja es que soy secretario de la cámara y soy coordinador técnico de la cámara de productores y también soy miembro de la comisión directiva del clúster. Entonces soy una persona muy activa y abocado todos los días del años a la misma actividad.

Entonces al tomar decisiones lo primero que pienso es en defender mis kilos, bien, para defender mis kilos tengo que tener llegada en principio a los exportadores y a los consumidores finales. Hace más de 10 años yo hago feria y vendo casi el 40% de mis kilos en feria. Y el otro 60% lo exporto.

La decisión de cómo ir avanzando la voy tomando de lo que el mercado me exige, por ejemplo si el mercado no me compra la nuez con cáscara y me compra la nuez pelada. Entonces por ejemplo no quiero depender de prestadores de servicio que me cobran usd 1 por cada kg pelado, porque yo este año mandé 8500 kg a la cooperativa LAR y pague 8500 usd yo con ese capital me hago una línea de craqueo atada a mi escala.

De hecho estoy patrocinando como director técnico una empresa de Córdoba para desarrolle líneas de craqueo que no valgan 60000 usd como la SAVAGE y que todos los

pequeños y medianos productores que no quieren su fruta o regalarla a un precio bajo puedan darle valor agregado por lo menos pelándola in situ o en campo o en chacra y después la puedan comercializar con precio de referencia obviamente. Como un precio de referencia como lo pacta la cámara para el mercado interno.

A: Retomo la consulta ¿Tenés alguna herramienta de gestión y evaluación del negocio?

M: No mira lo único que tengo es una aplicación que la voy sacar al mercado en un mes que se llama pecan app es una aplicación, que va a estar disponible en android y todos los sistemas operativos , lo que me permite tener una gestión del monte en lo que es la plantación, gestión datos de análisis de suelo, de agua, datos de variedades, productividad por variedad, filtros de sarna, si hay... foliar, registro de buenas prácticas, informe de calidad fruta, registro de actividades mensuales, registro de riego, todo lo que es la gestión del lote sintetizada en una aplicación que está pensada directamente para los clientes que asesoro yo, porque no puedo llevar una gestión de todo porque no llego a todos los campos y para que el productor tipo operario puedan tener constantemente un seguimiento y un registro e historial de su lote y que suele pasar la perdida de información del año cuatro con respecto al año 10 . Entonces cómo es un cultivo a largo plazo necesitas tener una base de datos.

La aplicación es de libre uso ósea hay que pagar pero no necesariamente la pueden usar los clientes que asesoro yo, podes vos misma armarte tu plan y registrártelo en la aplicación o contratar un asesor que te arme el plan con eso vos trabajas durante el año y tener una gestión.

Mi sistema operativo fue siempre así con planillas de Excel durante más de 12 años y después de 14 años se me ocurrió armar esto y encontré la persona que me lo podía hacer y en un mes creo voy a dar una charla abierta así que podes participar si querés.

A: Esto que me comentas es gestión del monte, vuelvo a insistir evaluación del negocio en si egresos, ingresos, costos?

M: SI, eso lo maneja mi hermana que es contadora, pero como evaluación como ya te digo nosotros necesitamos determinada cantidad de kilos por año para salvar los gastos y bueno no contabilizo lo que es recuperar inversión del tractor, maquinaria, galpón, eso no porque realmente, la escala que tengo o por lo menos lo que nos vendieron hace 15 años no es la escala que un productor tenga que apuntar. Un productor tiene que apuntar a tener 2500 plantas para arriba, 3000 árboles, 30 ha esa es la escala. 35 / 30 ha para que se justifique tu tractor o tu shaker o tu línea de proceso una escala donde vos puedas llenar 3 contenedores, no medio contenedor o un ¼ de contenedor. Es para mí eso, si tengo un sistema que gestione el monte no. Lo tengo para el manejo no los costos y egresos. Lo lleva adelante mi hermana yo no toco nada de eso. Si te hago costo por aplicación...

A: Escucho alguna vez hablar de modelo de negocio? Y de Plan de Negocio? Le suenan familiares estos términos. Podría comentarme que se imagina.

M: si lo escuche nunca lo lleve adelante un cash flow, ni un registro lo que si hago al inicio es hacerle una proyección de cómo, va a ser el escalonamiento de sus kilos según

la variedad y que rendimiento van a tener por ha, pero nunca evaluándolo desde ese lado que me decís modelo de negocio, nunca. De hecho me pasa constantemente que preguntan si tengo algo, y yo le contesto de que no, que si quieren lo armamos juntos. Pero yo no lo tengo armado.

A: Comentar que es un Modelo de Negocio y un Plan de negocios brevemente. Para poder luego realizar la siguiente pregunta

Sabía que el 70% de los emprendimientos de todos los ámbitos no superan los 3 años de vida. ¿Estaría dispuesto a discutir el modelo de negocio que le permita ver como crea, proporciona y capta valor su proyecto, para que el mismo sea sostenible, sustentable y escalable en el tiempo? ¿Para luego desarrollar un plan de negocio?

M: Si, siempre y cuando haya una persona a cargo que lo pueda plasmar y plantear y mostrar. Por su puesto que si...

A: Ayer tuve una entrevista con otro productor y me comentaba que el universo del pecan es muy heterogéneo y que al momento de comenzar no se tienen en cuenta estos aspecto que te comentaba...La mayoría de los productores no sabe qué va a hacer con las nueces.

M: La realidad, no sé en tu zona, yo te hablo de Buenos Aires y Entre Ríos, el perfil es segunda actividad, no es primera actividad, es segunda o tercera actividad o forma de vida, mejorar algún espacio de su campo de su chacra o su casco, empieza así no lo toman como una actividad primaria ni secundaria, lo toman como una actividad bueno reciclo al chico que viene a hacerme el parque y lo hago hacer algunas cosas en el cultivo, entonces arrancan muy mal.

Después llegas a las plantaciones y están básicamente prendidas fuego porque llevan delante de manera catastrófica el cultivo no le hacen ninguna aplicación, riegan mal podan mal se dejan guiar por técnicos del INTA que no tienen la menor idea de lo que es la práctica a campo, te hablan siempre desde la teoría. Entonces desarrollar un modelo donde el productor entienda lo que se mete, porque se mete, que va a hacer con esa fruta es un poco el rol que tengo yo como asesor.

Y también por eso me monto en los hombros el difundir el cultivo de la manera que lo hago, vos creo que me contactaste por Instagram y ves creo que le dedico casi hora y media por día. Y un poco el rol que yo asumo es difundirlo como lo hago constantemente con la pasión que tengo pero sin datos.

Datos te lo hago si me pagas la visita y el proyecto sino no doy ningún dato. Esa es mi postura. Los primeros 3 años era mucho más libre, si vení te cuento, 60 llamadas, 60 visitas y después no te hacían ir nunca a los campos, entonces como ingeniero y profesional especialista en este cultivo, ya que lo hago hace más de 15 años, tengo 11 años de errores y 4 de aciertos, yo mi conocimiento lo aprendí a pesificar por así decir. Aprendí a vender mi conocimiento y el que no quiere pagar por mi conocimiento, que se arme su plan de negocio o que recurra al INTA o a los viveros.

Es un poco medio egoísta, pero durante muchos años... me exprimen la información a cambio de nada. La verdad que es un trabajo.

Si haría falta un modelo tipo de producción de por ejemplo por HA es esto, ese dato lo tengo pero la verdad que mantenimiento yo nunca lo hice porque varia tanto, con un empleado, sin empleado, bueno millón de cosas. Entonces estaría genial que toda esa información este y esa información debería estar por intermedio del INTA. Pero la verdad es que ni siquiera están registradas las variedades que son más productivas, parece una cargada, pero bueno yo laburo así solo por mi cuenta y de esta manera.

A: Martin muchas gracias por tu tiempo, espero poder aportar desde mi lugar al sector, más teniendo en cuenta que el universo de productores es muy heterogéneo...

Igual yo creo que el modelo hay que plantearlo con diferentes columnas primero el lote weekend de fin de semana el lote de 2/3 hectáreas que lo atienden los dueños, la segunda el lote intermedio de 5 ha a 15 ha y el tercero el lote en lote diversificado (no como nuestros campos) en un campo grande de 500ha /300ha y agarran 30 ha para pecan (reciclando el operario, el galpón, el tractor y la desmalezadora que ya tienen, comprar un pulverizador), el tipo lo único que tiene que poner es la planta, el riego y después tienen todo.

A: Muchas gracias, y muchos éxitos con la producción.

Desgrabación de entrevista realizada el 30/10/2020 a Federico Mazzon de 35 años.

A: Me podrías comentar brevemente cuál es tu profesión, experiencia y a que te dedicas actualmente.

F: Bueno, soy Federico Mazzon, soy licenciado en Administración con una Maestría en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocios. Y Bueno tengo 35 años y mi experiencia siempre estuvo relacionada digamos que al sistema de emprendedores y de innovación corporativa. Actualmente me desempeño como analista de negocios en un fondo de inversión de riesgo, que invierte en empresas de base científica tecnológica, La Aceleradora Litoral en la ciudad de Santa Fe. Además soy tutor de proyectos de la diplomatura en negocios de la facultad de agronomía de la UBA.

Y me desempeño también como gestor de proyectos de cooperación en la secretaría de cooperación internacional de la provincia de Santa Fe.

A: ¿Qué tanto se viene utilizando entre los emprendedores el modelo CANVAS? ¿Se utiliza esta herramienta para emprendimientos productivos asociados al campo? Por ejemplo producción de arándanos, olivos, frutos secos, stevia, otros.

F: Bien, mirá, yo creo que el modelo CANVAS es la herramienta más utilizada por los emprendedores, te diría que tiene una adhesión a nivel global. Y en el sector agro, específicamente, yo veo que también comenzó a utilizarse esta herramienta, junto a otras del set de herramientas básico de emprendedores. Por un montón de motivos, entiendo que el sector agro desde la revolución digital, desde el cambio de la generación en el gerenciamiento de las pymes, desde la incorporación de diversas tecnologías.... Comenzó a sofisticarse, incluso su gestión.

Claramente va muy por detrás de otros sectores que son más tecnológicamente intensivos, pero el cambio está, la mentalidad de la nueva generación de gerencia pymes agroindustriales, ya incluye este tipo de herramientas y digamos que el set básico de herramientas de emprendedores ... incluye al modelo de negocio CANVAS, por lo tanto ya lo empiezan a trabajar y te doy un dato hay una herramienta derivado del modelo CANVAS de Osterwalder "CANVAS B" , que justamente está bastante enfocado en los bionegocios.

Entonces es interesantes, incluso nosotros, en la UBA estamos como ajustando un poco más ese modelo, porque es el típico modelo de las empresas B y nosotros le queremos dar un poquito más de sofisticación con gestión de biomasa, incorporando algunos módulos.

Entonces lo que te quiero decir, es que ya hay algunos que son específicos para ese sector.

A: ¿Consideras que es una herramienta que puede ayudar a evitar la mortalidad de los emprendimientos en sus primeros años de vida? ¿Contás con algún dato específico acerca de esto?

No, para nada. Yo creo que el modelo CANVAS en cierto sentido está sobreestimado pero por una mala interpretación que se hace de la herramienta. La herramienta es muy útil, probablemente de las herramientas más poderosa desde su simpleza, desde la

adhesión que tuvo, de lo que facilitó la visualización de los modelos de negocios, pero está sobrestimada desde ese entonces, después creo que lo vamos a ver, en confusiones que hay con el plan de negocios.

Pero no te va a evitar la mortalidad del emprendimiento para nada, porque hay que reconocer bien cuál es el alcance del modelo de negocio. Vos pensá que el modelo de negocios es una herramienta cuyo alcance se limita a: poder visualizar el 360 del negocio, si? Y a poder definir o redefinir la concepción conceptual del negocio si? **Es una herramienta que te muestra una síntesis gráfica y conceptual de un negocio. No más que eso.** Está bien. Y en todo caso si le querés agregar algo más te permite ver la lógica básica de ese modelo de negocio, porque en el armado hay una coherencia de ir completándolo, distintos nueve módulos, si? Que si no se cumple esa coherencia al completarlo, podés cometer algunos errores que después los vamos a ver...

A: Me comentabas que esto era más conceptual, después hay que agregar algunas cuestiones que hacen más a la gestión, como para tratar de evitar que el emprendimiento no muera o fracase?

Exactamente, te lo pongo en estos términos. El CANVAS, es un mapa conceptual, no es una herramienta de gestión.

A: ¿Cuáles son las principales dificultades que encontrás al trabajar con el modelo CANVAS, con emprendedores y equipos? ¿La edad es un impedimento a la hora de usar la herramienta CANVAS?

F: Bueno los problemas más comunes que encuentro, ya te cuento, por mi trabajo me toca casi todas las semanas trabajar de 7 a 10 CANVAS que vamos fortaleciendo. Y los problemas generalmente se repiten mucho. Creo yo por, muchas veces por la formación, de los emprendedores, ósea los que vienen de las ramas más duras, los que no tuvieron una formación en ciencias económicas, tienen el sesgo del producto, empiezan por definir un producto. Y acá te voy a contar una trampa en la que caen casi todos. Ya es un primer error empezar por el producto. Y el segundo error es que el CANVAS no contempla nunca un producto si no una propuesta de valor. SI?

El primer error es empezar por el producto y el segundo error es no reconocer o no identificar lo que es una propuesta de valor. Con esto estamos diciendo también que no están partiendo desde un problema o una necesidad o de un segmento de mercado objetivo.

Y después que les cuesta de alguna manera pensar en el modelo de monetización, en el esquema, en las estrategias para generar ingresos. Te diría que en esas 3/4 cuestiones están los errores más habituales.

A: Te consultaba también si: ¿La edad es un impedimento a la hora de usar la herramienta CANVAS?

F: Bueno, yo creo que claramente hay una mayor adhesión en la nueva generación, de emprendedores, pero porque aprendieron con esto. Es como los nativos digitales, que ya vienen con la tecnología. El cambio siempre es resistencia, claramente, porque genera una incomodidad. Ahora yo no veo problemas por ejemplo en la diplomatura de bionegocios, trabajo con muchos emprendedores mayores de 50/60 años, y la verdad es

que hay una adhesión perfecta una vez que lo adoptan. Pero te diría que sí, que esta esa resistencia lógica de haber aprendido otras herramientas antes. Incluso te digo más, en dónde encuentro mayor resistencia, es justamente en los que están formados en ciencias económicas, con herramientas como el plan de negocios, que a lo mejor entienden que el modelo de negocios, viene a reemplazar. Ese es un gran problema, que no es así, ya te lo adelanto. Pero tienen cierta resistencia, diciendo por ejemplo que esto les parece una simplificación demasiado banal y no puede ser, pero en definitiva la edad no tendría que ser un problema, sino el problema por ahí son las experiencia y el cierre o apertura de cabeza que tenga esa persona.

A: Vuelvo sobre una de las preguntas anteriores, vos comentabas que no servía para evitar la mortalidad, pero crees que es un punto de partida fundamental, antes de iniciar un negocio, el modelo CANVAS?

F: Si, si, totalmente. Ósea, con esto lo que te quise decir, es que no es una herramienta que te va a salvar el emprendimiento, pero que claramente contribuye muchísimo para el emprendedor cuando tiene que tomar decisiones, justamente para no perder de vista ese mapa conceptual. Si? Ósea es para mí una herramienta indispensable.

Ahora, no te va a salvar de la mortalidad de tu emprendimiento, porque ahí requiere otro tipo de herramientas que son las que hablamos, que son las que tienen que ver con la gestión.

A: ¿Qué piensas que es clave a la hora de evaluar un modelo de negocio CANVAS? ¿A qué cosas un inversor o un externo interesado en el proyecto le presta más atención? ¿En qué habría que poner el foco?

F: mmm, vamos a los inversores. Mira yo te voy a decir lo siguiente, el CANVAS siempre es una primera presentación para el inversor, justamente para evaluar si conceptualmente cumple con ciertas cuestiones que nosotros analizamos que tienen que ver con: si hay un encaje entre el problema, necesidad y la propuesta de valor, si hay una manifiesta una potencialidad en ese segmento de mercado que está definido... si hay diferenciales sostenibles en la propuesta de valor y cuando digo sostenibles, cuando se hacen preguntas sobre el modelo de negocio que se presenta, es decir si tiene alguna posibilidad de poder protegerse, ya sea por propiedad intelectual, ya sea por alguna estrategia comercial, donde haya alianzas estratégicas claves o de acuerdo con grandes distribuidores, esas son cuestiones que a vos te indican que estas ante un modelo de negocio que se va a poder defender en el mercado, no cierto.

Y no se analiza tanto, te diría casi nada la parte financiera, porque para eso se anexan otro tipo de herramientas. Lo único que se ve de la parte financiera es si está bien definida, la estrategia de generación de ingresos, esos es importante.

Pero ves que es una cuestión conceptual, no de números y también por ahí si querés como contrapartida de eso en la parte financiera de los módulos de ingresos y egresos, también se busca que estén bien identificados cuales son los rubros en los que se inyectaría el capital inicial, cuáles serían los costos de estructura, pero siempre a nivel conceptual, no se piden números en el CANVAS, entonces tiene que ver más con lo conceptual y con estas tres primeras variables que te mencioné.

A: Suele ponerse foco a las evaluaciones financieras, sin embargo estas se hacen a partir de los modelos de negocios y son estimaciones o previsiones. ¿Crees que es relevante este punto? ¿Por qué sí o por qué no?

Claro, el CANVAS, no es la herramienta que te va a ofrecer información financiera, simplemente lo va a hacer a nivel conceptual y acotado ahhh, estas variables que te mencioné hoy. Que son básicas, ósea, vuelvo a insistir con lo mismo, lo que te conteste en la primer pregunta, es un mapa conceptual, no es una herramienta de gestión, mucho menos de proyección.

Entonces, después yo sí creo, en los planes financieros, pero también dependiendo el caso, porque si por ejemplo estamos hablando de startup que trabajan con un proyecto de negocios, super innovador, en donde no hay datos históricos, donde no hay mucha referencia de mercado y la verdad que no tiene tanto sentido. Pero si estamos hablando de un emprendimiento más tradicional, en donde si tenés información para hacer proyecciones, etc, etc, claramente siempre es deseable anexar ese tipo de información pero que va como un plan anexo. No está dentro del modelo CANVAS. **Porque el modelo CANVAS tampoco es una herramienta de planificación.**

A: ¿Es común en la práctica luego de realizar el CANVAS pasar a la redacción de un Plan de Negocios, como ves esa transición? Osterwalder lo propone en su libro Generación de Modelo de Negocios: ¿Por qué crees que no se avanza en este último paso que implica cerrar todo el proceso que implica emprender?

F: te diría que no es común y no hay solo un motivo, hay varios motivos. El primero es que hay bastante desconocimiento de lo que es la herramienta estratégica del plan de negocios, por un lado, por otro lado creo que las fuentes de financiamiento dejaron de solicitarlo como tal. Hoy no me extrañaría ver líneas de financiamiento público solicitando un modelo de negocio un tanto más complejo del que se hace habitualmente, pero un modelo de negocio al fin con algún anexo de flujo de fondos y demás, pero ya no un plan de negocios. Y no se los bancos, creo que algunos todavía siguen pidiendo algo pero ya más recortado, entonces por estas cuestiones y porque nunca se instaló como una herramienta formal, en la que por ejemplo los profesionales de ciencias económicas, deban intervenir con su sello, etc, etc.

Nada es una herramienta que fue quedando obsoleta en gran parte por culpa de quienes no se encargaron de actualizarla, esto es una materia pendiente en todo caso.

A: Osterwalder propone en su libro Generación de Modelo de Negocios un plan de negocios de 6 secciones partiendo del modelo de negocios. Crees que se debería avanzar en este sentido a partir de que los profesionales comprendan la importancia de inculcar esta herramienta a los emprendedores?

F: Totalmente de acuerdo, vos pensá lo siguiente, cuando estamos hablando de la mortalidad, de los emprendimientos de las startups, muchas veces las causas son por no tener hecho una planificación adecuada o no tener una herramienta que sea versátil para moverse en función de la cantidad de cimbronazos que tenemos en nuestro mercado, Entonces yo creo el modelo de negocios y el plan de negocios, no son excluyentes entre sí, sino que son complementarios. Secuenciales no cierto?, porque primero es muy pertinente poder tener un diseño, un primer diseño conceptual del negocio y luego si

avanzar en una planificación seria con una herramientas más sofisticada como es el plan de negocios, pero no el plan de negocios tradicional, de esos tomos de 300/400 paginas, sino, algo que realmente se ajuste a las necesidades de los negocios de hoy y de los emprendedores de hoy.

Entonces, si creo en el plan de negocios, pero creo que requiere de una actualización y de un mayor ajuste o encaje con el resultado que obtiene de los modelos de negocio.

A: Osterwalder, en el plan de negocios, incluye el análisis del entorno, el FODA, todo lo que tiene que ver con proyecciones financieras por ejemplo flujo de fondos, punto de equilibrio. Digamos, parte del modelo de negocio inicial, pero después lo amplía para ver en qué contexto se va a insertar el negocio que estás pensando, ya empieza a sofisticar esto que vos decías de las herramientas de gestión. Por lo que comentabas lo crees fundamental y hay que trabajar en ese sentido.

F: Totalmente y eso es importante que lo trabajen profesionales, porque muchas veces todo esto se hace pensando lo que vieron o participaron de una clase de algo y lo pueden hacer y después probablemente le signifique seguir con vida o no. Entonces estamos hablando de algo muy sensible. Y que se tiene que abordar de manera profesional y con las herramientas adecuadas. Por eso mismo en coherencia con los que te decía, el modelo CANVAS, no te va a salvar de la mortalidad, como contrapartida digo que si te puede llegar a salvar de la mortalidad poder tener un muy buen plan de negocios con la versatilidad necesaria.

A: Los términos modelo de negocio y plan de negocios, suelen confundirse: ¿Crees que esto es así? ¿Qué sucede en la práctica? ¿Qué opinión te merece? Un poco lo fuiste comentando a medida que hablábamos, pero me gustaría que hagas algún tipo de conclusión final o me des alguna recomendación

F: Bien yo creo, que es momento de subir la vara y hablar de un set de herramientas porque pareciera que estamos hablando de una u otra y la verdad que el temas es mucho más complejo sobre todo en entornos como el que nos toca en Argentina. Uno piensa que por resolver un modelo de negocio, tiene prácticamente el modelo armado, está listo para marchar y demás y bueno... No, por eso digo el enfoque tiene que ser más abierto más integral, hay que hablar de un set de herramientas, en las cuales hay que incluir, el modelo de negocio como herramienta de diseño conceptual, un plan de negocio actualizado como herramienta de gestión, un cuadro de mando integral que para mí son super potentes también como guía con sus indicadores, en correspondencia con las áreas claves del negocio. Si uno conjuga estas herramientas, la verdad que puede tener una gestión mucho más profesionalizada, siempre apoyándose en profesionales, eso también me parece clave pero definitivamente estamos hablando de herramientas diferentes que tienen objetivos diferentes y alcance diferentes y eso tiene que quedar super claro.

SI?, ambas son útiles en distintas instancias de la evolución del emprendimiento . También es importante decir que el modelo CANVAS muchas veces está asociado a las startup, o emprendimientos nacientes, pero no necesariamente ese es su único uso. Sino que muchas veces, y ahora se está viendo, que es una herramienta muy potente para empresas que ya tienen trayectoria, para redefinir su modelo de negocio y eso es que se vio con mucha evidencia científica ahora, cuando muchas empresas tuvieron que

cambiar, o crear una nueva unidad de negocio y ahí es donde vieron en el modelo de negocio una herramienta que les sirvió para pivotear, cuestiones que por ahí el plan de negocios, no te permite hacer con tanta facilidad, sino que tenés que hacer todo un desarrollo que tiene que ser posterior, no cierto.

Y te voy a decir una última cosa como reflexión, no sé si va al caso con la pregunta, pero se me ocurre ahora. También creo que la escena en los últimos años estuvo muy dominada por autores que no vienen de la ciencias económicas sino más bien de las tecnologías digitales entonces claramente se fue hacia un enfoque más experimental/científico, en la que va mucho lo de prueba y error y así es como surgió metodología como lean startup, muy en correlato con el modelo CANVAS y se dejó de lado herramientas más puramente económicas como es el plan de negocios. Entonces ahí primero una autocrítica para los profesionales de ciencias económicas que no nos pusimos a adecuar esta herramienta y segundo creo que tiene que haber un balance de competencias de trabajo que intervienen en esto, porque me parece vuelvo a insistir hay que profesionalizar esto, la situación es compleja y si uno no trabaja con las herramientas, con el set de herramientas adecuadas, con los profesionales competentes para esas herramientas ahí si es donde tenés más probabilidades de tener mortalidad de empresas, es un problema enorme que tenemos hoy.