



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

**“Definición e implementación de la planificación
estratégica, en una planta productora de nueces”**

Autores:

Heredia, Flavia Vanesa
Metaye, Martin Alejandro

Docente Tutor:

Gabriel Alejandro Suarez Fossaceca

- septiembre 2018 -

2. DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todas aquellas personas que comparten junto a nosotros el respeto y compromiso con el medio ambiente; así como a todos aquellos que buscan cotidianamente una alimentación sana y natural; no olvidando a los emprendedores en los negocios que día a día apuestan a proyectos como el nuestro para mejorar la calidad de vida y entorno; y por ultimo a todos los que se sientan atraídos por “Nueces de las Sierras”.

3. AGRADECIMIENTOS

Sin lugar a dudas debemos nuestro agradecimiento a nuestras familias, quienes siempre nos apoyaron en todos estos años; a cada uno de los profesores que nos formaron para esta gran tarea y camino, mil gracias al Lic. Suarez Fossaceca por su ayuda y dedicación.

4. HOJA DE ACEPTACION DEL TRABAJO FINAL

Apéndice VI

FECHA:/...../.....

FACULTAD:

.....

DEPARTAMENTO:

.....

1 INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Título del

Trabajo:.....

.....
.....

- ⑤ El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.



**Definición e implementación de la planificación estratégica,
en una planta productora de nueces**

- 5 El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- 5 Rechazar.

Observaciones:

.....

.....
 ..

.....
 ..

.....
 ..

.....
 ..

_____	_____	_____
Presidente Mesa	2° Integrante Mesa	3° Integrante Mesa
Firma	Firma	Firma

Horarios disponibles para el examen:

5. **INDICE**

1. TITULO	1
2. DEDICATORIA.....	2
3. AGRADECIMIENTOS	3
4. HOJA DE ACEPTACION DEL TRABAJO FINAL	4
5. INDICE	6
6. RESUMEN	8
7. DESARROLLO	11
A. CAPITULO 1: DESCRIPCION DEL PROYECTO DENOMINADO “NUECES DE LAS SIERRAS” . Descripción del proyecto denominado “Nueces de las Sierras”	
1.1 Descripción del proyecto denominado “Nueces de las Sierras”.....	11
B. CAPITULO 2: ANALISIS DEL SECTOR.	
2.1 Sector agropecuario Nueces Pecan.....	20
2.2 Historia de la producción de Nueces Pecan.....	20
2.3 Consumo de Nueces Pecan en Argentina (la demanda).....	22
2.4 Producción de Nueces Pecan en Argentina (la oferta).....	25
2.5 Grupos estratégicos.....	26
2.6 Ciclo de vida del sector.....	29
2.7 Poder de negociación.....	31
2.8 Rivalidad competitiva	32
2.9 Definición de tendencia.....	33
2.10 El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	34
C. CAPITULO 3: PLANIFICACION DE RECURSOS CLAVES.	
3.1 Recursos tangibles.....	37
3.2 Recursos intangibles.....	46
3.3 Recursos humanos.....	47

3.4	Ventaja competitiva.....	49
-----	--------------------------	----

D. CAPITULO 4: PLANIFICACION ESTRATEGICA.

4.1	Misión y visión.....	52
4.2	Objetivos estratégicos.....	54
4.3	Formulación estratégica.....	55
4.3.1	Estrategias de negocios.....	56
4.3.2	Estrategias funcionales.....	56

E. CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION ESTRATEGICA.

5.1	Estrategia de marketing.....	60
5.2	Estrategia de logística.....	68
5.2.1	Logística de abastecimiento.....	69
5.2.2	Logística de planta.....	70
5.2.3	Logística de distribución.....	71
5.3	Estrategia de operaciones.....	74
5.4	Estrategia de recursos humanos.....	82

8.	CONCLUSIONES.....	87
----	-------------------	----

9.	ANEXOS.....	89
----	-------------	----

ANEXO 1	89
---------	-------	----

ANEXO 2	93
---------	-------	----

ANEXO 3	95
---------	-------	----

ANEXO 4	96
---------	-------	----

ANEXO 5	97
---------	-------	----

ANEXO 6	103
---------	-------	-----

ANEXO 7	104
---------	-------	-----

10.	REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIAS.....	106
-----	----------------------------------	-----

5. RESUMEN

En el capítulo 2 no resulta fácil encontrar información oficial a cerca de las denominados “Cultivos No Tradicionales” (frutos secos, plantas aromáticas, etc.).

En Argentina existen registros del desarrollo de actividad a partir del año 1942, siendo el periodo 2007- 2010 donde se alcanzó el máximo de producción nacional (1500 toneladas por año). El consumo de Nueces Pecan se ha incrementado notoriamente, desde el año 2003 al 2005 aumento 2,86 veces, en tanto desde 2005 al 2012 se duplico.

Se establecieron como factores claves de éxito: PRECIO, SABOR, TEXTURA, PRODUCCION CONTINUA, CERCANIA AL CLIENTE, FORMAS DE PRESENTACION.

Se definió que las Nueces en general se encuentran atravesando una etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida, mientras que las nueces pecan atraviesan la etapa de inducción.

En particular el sector conformado por los productores de nueces pecan poseen muy poco poder de negociación para con sus proveedores; siendo este uno de los motivos que incentiva en distintos lugares una marcada tendencia al asociativismo.

A continuación se analizaron los cuatro bloques genéricos formadores de ventaja competitiva (eficiencia, calidad, satisfacción al cliente e innovación), realizado dicho análisis se cree que el emprendimiento posee un grupo amplio de competencias nucleares, entre las cuales y como representativas encontramos su capacidad de satisfacción al cliente y sus planeamientos en cuanto a la calidad de sus productos.

En el capítulo 3 se desarrollaron los requerimientos de funcionamiento para el proyecto, divididos en tres grandes aspectos: recursos tangibles, intangibles y humanos

Recursos tangibles: Se estimó la inversión inicial en \$132.007,00 a lo cual deberá sumarse tres periodos de flujos negativos (\$32.410,00 x 3) con lo cual la misma asciende a \$229.237,00.

Se obtuvo un cuadro de flujo de fondos para los cinco primeros años, en base al cual se calcularon los indicadores.

Los intangibles a trabajar y conseguir serán: marca, reputación, patentes u know-how: Recursos Humanos: Se estableció un organigrama de los puestos a cubrir, y sus requerimientos básicos.

En el capítulo 4 se inició el capítulo desarrollando el proceso propuesto por Charles Hill y Gareth Jones para lograr la definición de Misión y Visión. Se determinaran los objetivos estratégicos y la formulación estratégica.

En el último capítulo se desarrollaron las estrategias funcionales, detallando acciones a llevar a cabo por su correcta aplicación, estipuladas año a año.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Se abordó la logística desde sus tres subsistemas: En post de lograr la satisfacción del cliente, todo lo desarrollado como logística, se establece que se aplique a “Satisfacer mejor las necesidades detectadas”

Se inicia a partir de la definición de misión, visión y objetivos; enunciados en el capítulo 3; se llevaran a cabo cuatro acciones diferenciadas año a año, las cuales fueron detalladas en forma íntegral.

Uno de los pilares organizacionales, base del éxito organizacional, para lo cual se realizaron pautas para la selección, inducción así como también para el desarrollo y para futuras incorporaciones.

9. DESARROLLO

CAPITULO Nº 1

1.1 Introducción: Descripción del proyecto denominado “Nueces de las Sierras”

Se realizará un proyecto para el desarrollo de una planta productora de nueces denominada “Nueces de las Sierras”, en la cual se producirán y comercializarán en el corto plazo, nueces Stuart y en el mediano a largo plazo, la nuez Shoshoni.

Dicha investigación, se iniciara con el correspondiente estudio de mercado, a posteriori se desarrollaron algunas de las siguientes sub áreas del área operaciones ingeniería industrial, mantenimiento, higiene y seguridad en el trabajo, y control de gestión; para finalizar, el análisis económico-financiero.

Especialistas del sitio web www.elnuevoagro.com.ar, aseguran que la tendencia al consumo de nueces continuara en aumento, debido a acciones de promoción, la tendencia a consumir alimentos sanos y bajos en calorías, mayor presencia en el mercado y precios más accesibles, siendo estas precisamente las razones que movilizaron la realización de dicho proyecto; sumado a que los nueces constituyen una fuente alternativa de proteínas y vitaminas; por otro lado, los mismos poseen excelentes propiedades nutricionales y medicinales, constituyendo así una excelente fuente alimenticia sumado a que su producción está alineada con nuestra ideología ecológica y de respecto al ambiente, ya que el cultivo puede realizarse reciclando máquinas y materiales, y no produce ningún daño ambiental ni residuos contaminantes.

Presentación del proyecto

El proyecto se basa en el área de operaciones, pero para iniciar la investigación se realizara un pequeño estudio de mercado. En una primera instancia se confeccionará una encuesta dirigida a los potenciales clientes; se destaca como conclusiones importantes arribadas a través de la misma, los siguientes puntos:

A. Producto: se revela que los consumidores tienen mayor interés y conocimiento por la nuez Stuart; por lo tanto, se cree conveniente comenzar, en el corto plazo y en un mediano a largo plazo con la nuez Shoshoni.

B. Consumidores: el consumidor tipo, al momento actual, pertenece a la clase alta o media-alta; mayoritariamente van de un rango de entre 20- 30 años y mayores a 60 años y el sexo más representativo es el masculino.

C. Demanda potencial anual: se la obtiene en base a los siguientes puntos de la encuesta, combinados con información brindada con productores y especialistas en el tema:

- 1) ¿En qué época del año posee mayor demanda/consumo?
- 2) ¿Qué tipo de compra realiza?
- 3) Cantidad de nueces adquiridos mensualmente
- 4) Las nueces, en su establecimiento se consumen mayoritariamente en platos calientes y/o platos fríos.
- 5) Usted prefiere nueces frescas, acarameladas/bañadas en chocolate, otros.

Por otro lado, se logró una segmentación del mercado, en 2 categorías:

- 1) Media-alta: es una demanda independiente y corresponden a los Supermercados e hipermercados.
- 2) Alta: la demanda es dependiente de lo que se consuma, ya que corresponde a los hoteles 4 estrellas, restaurantes orientales, spas, servicio de catering y complejos turísticos.

D. Competidores: el cultivo de nueces es un mercado relativamente nuevo, con pocos consumidores y ofertantes; artesanales y tomados como pasatiempos o actividad extra.

Hay una gran cantidad de productores dispersos en la Argentina, que por lo general se ubican en grandes localidades o en sus cercanías. En nuestra provincia se han detectado en Cruz del Eje, San Marcos Sierra, alma fuerte, Santa Rosa de Calamuchita, entre otros.

En Condiciones tecnológicas: Los micro emprendimientos que se visitaron, han fabricado las maquinarias necesarias, artesanalmente, siendo ese el modelo que se estableció en el proyecto.

F. Los únicos marcos regulatorios que se siguieron fueron los del Código Alimentario Argentino y las Normas Codex Stan (Ver Anexo N°1).

Una vez abocadas al sector operaciones, se inició el mismo con el sub

área “Planeamiento del producto”, al estudiar los métodos de producción para

cada especie de nuez, se tomó conocimiento que algunas especies de nueces requiere procesos productivos muy complicados, instalaciones de alto costo complicado, y eso fue el determinante al momento de definir las nueces a producir, que tanto la especie Stuart como el Shoshoni comparten el mismo proceso productivo.

La competitividad en el sector es elevada; razones por las cuales se tomó la determinación de elegir las especies Stuart y Shoshoni para el proyecto.

En la producción de ambas nueces, existen algunas técnicas para su cultivo, dependiendo de la ubicación geográfica del emprendimiento; en la región y cercanía de la cordillera.

Haciendo referencia al ciclo de vida de la Stuart y la Shoshoni, ambos se

encuentran en la etapa de Introducción. Si se hace referencia a las nueces en general, se encuentran en la etapa de crecimiento.

La Ingeniería del Producto tiene por finalidad la obtención de una definición analítica del producto. Al tratarse, de productos de origen natural no se realizó un diseño de los mismos, dado que no corresponde. Se analizaron las especificaciones técnicas de cada especie. (Ver Cuadro N° 1 Y N° 2).

En cuanto al proceso-método, se puede mencionar que el proceso es continuo por bloques; el método de cultivo es artesanal.

Nuez Stuart

- En Argentina se comporta como tolerante y no presenta problemas particulares.
- Es un árbol fuerte, fácil de conducir y no requiere mucho manejo.
- Su nuez es de tamaño intermedio y una dureza de cáscara intermedia a dura con buenas características de craqueado.
- No es un cultivar precoz aunque en Argentina con buen manejo se registran entradas en producción a los 6 -7 años
- En el largo plazo es el cultivar de mayor rendimiento registrado.

Nuez Shoshoni

- Variedad de fructificación temprana y alta producción, por lo que es ideal como árbol temporal.
- Su nuez madura temprano y es de buena calidad.
- Tiene gran adaptación y resistencia al frío (más de -9 C).
- Sus frutos son grandes (110 nueces / Kg. – 9 Gr. /nuez).
- Posee un muy buen rendimiento de almendra (50 a 58 días).

El proceso productivo de la nuez:

Cosecha y recolección

La cosecha y recolección se realiza de manera manual, colocándolas en sacos. Para evitar deterioros en la calidad, es relevante recoger los frutos de inmediato.

La cosecha manual es más lenta y trabajosa, pero tiene varias ventajas importantes:

- No se recolectan elementos ajenos a la cosecha.

- Puede realizarse en suelos húmedos donde la máquina no tiene acceso.
- El recolector selecciona las nueces por su peso y detecta las que no tienen contenido de almendra o están deterioradas, pudiendo separarlas en el momento, simplificando así las tareas.

Acondicionado y almacenaje

Cosechadas las nueces, es necesario reducir su humedad ya sea mediante secado natural o con aire caliente forzado producido por un equipamiento específico.

El secado a temperatura ambiente requiere alrededor de dos o tres semanas, y si se realiza con equipos oscila entre 12 y 40 horas. En ambos casos la duración del proceso guarda relación con la humedad de los frutos.

La nuez pecán cosechada tiene un porcentaje de humedad que puede variar entre 20% y 8%, según se trate de una cosecha temprana o tardía. El porcentaje óptimo en la almendra se considera un 4%, ya que si baja a 2,5% las almendras se vuelven frágiles; y si contienen un 5% o más de humedad tienden a ser esponjosas y muy susceptibles al desarrollo de hongos y pudriciones durante el almacenamiento.

Además, se establece la dotación del personal, con la cual la planta puede comenzar a funcionar, se recomienda un plantel de siete personas:

Un Gerente General

Un Gerente de Producción

Un Gerente de Logística

Un Gerente de Comercialización

Tres operarios.

Se diseñó una distribución interna de la planta, la cual es a modo ilustrativo, dado que no se cuenta con el inmueble donde funcionaría el proyecto. Por este

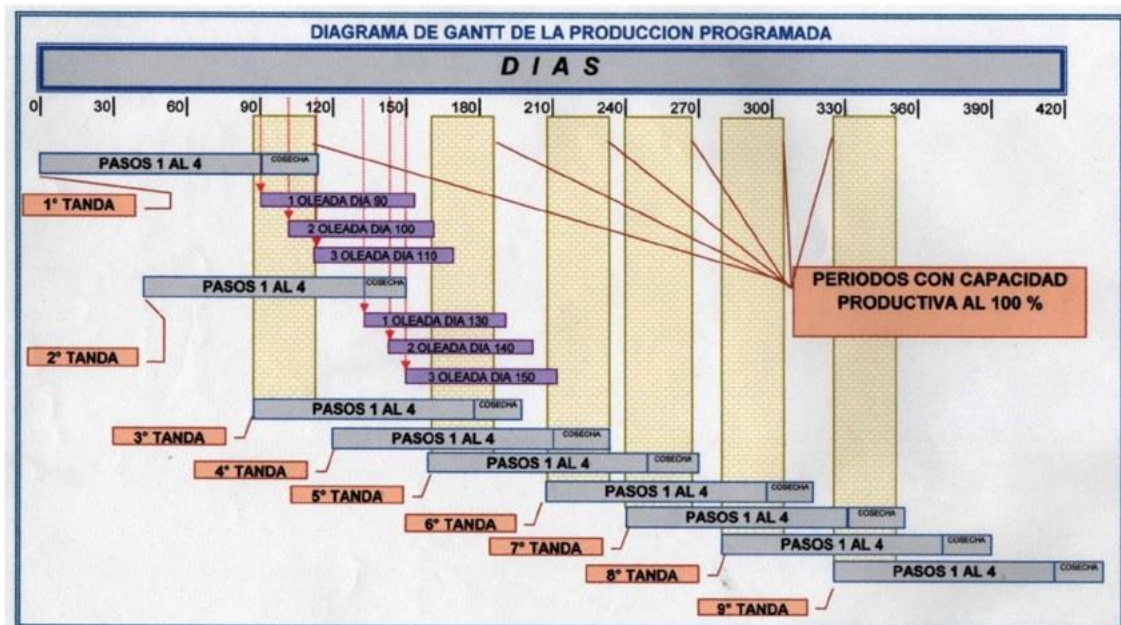
Respecto al diseño de maquinarias y herramientas, se arribó a la conclusión que dado los elevados costos de adquisición de maquinarias específicas, y por las características del emprendimiento, lo más conveniente es diseñar y fabricar las máquinas y herramientas acordes al proceso.

Los manuales de procedimientos, se dispondrán en el área operaciones, en los mismos habrá un detalle riguroso de todas las actividades a realizar en cada etapa productiva.

Se continuó con el desarrollo de Planificación, Programación y Control de la Producción (PCP); se efectuó un plan maestro de producción, la capacidad máxima de la planta se estableció en 300 bolsas, las cuales pueden ser albergadas en los 25 mts² cubiertos del sector destinado al desarrollo de las nueces; las 300 bolsas serán procesadas en 3 tandas de 100 bolsas, dicha información está volcada en un diagrama de Gantt. (Ver Diagrama N° 1).

Diagrama N° 1:

Gantt de la producción programada



Fuente: portal frutícola

El control de gestión, se planea en torno al desarrollo de 12 aspectos claves con sus respectivos indicadores, que alertarán sobre el éxito o el fracaso, entre ellos se puede mencionar: estructura financiera, plazos, rentabilidad, entre otros.

En tanto la Programación de la Producción, define una producción continua y explica el diagrama de Gantt de la siguiente manera:

- a) Del día 0 al 90 se iniciará la producción con una primera tanda de 100 bolsas.
- b) Del día 90 al 110 se comienza con la cosecha, la cual se realiza en 3 oleadas y con diferentes rendimientos.

c) Del día 40 al 130, con el objetivo de obtener una producción continua a lo largo del año calendario, a los 40 días del inicio de la primera tanda se larga la segunda, también compuesta de 100 bolsas y con los mismos pasos.

d) Del día 130 al 150, se repiten las 3 oleadas de cosecha.

e) Así se continúa con la producción y cosecha, sucesivamente.

Con respecto a la calidad se propuso contratar un servicio de staff para que audite alrededor de los 90 días de iniciada la producción y posteriormente

cada 30 días y que en el futuro se cree un sistema de prevención, el cual consistirá en planificar, capacitar y educar sobre management de calidad total.

En tanto el mantenimiento, se prevee contar con 3 tipos de mantenimiento: el preventivo, el predictivo a cargo de los operarios y el reparativo programable.

La reglamentación para la Higiene y seguridad en el trabajo es la ley 19.587, el decreto Nº 4160 y el código internacional recomendado de prácticas de higiene para los frutos secos incluidos las nueces.

Para finalizar, la evaluación económica-financiera. Se estima la inversión inicial, valuada a precios de mercado vigentes a Junio del 2014, llegando a un monto de \$86.302, el cual incluye: maquinarias, herramientas, muebles y útiles, y materias primas; así como también todos aquellos gastos en los que incurrirá en la adaptación del inmueble a las necesidades detalladas anteriormente en las etapas de producción.

Se estima, por un lado los Ingresos por Ventas, se llega a este dato prorrateando la demanda estimada en las distintas formas de presentación y sus correspondientes precios de mercado; por otro lado también se estimaron los costos, los cuales fueron divididos en fijos y variables; y estos últimos sub divididos nuevamente, en bolsas, o por su presentación:

COSTO VARIABLE (Por bolsa)		\$ 9,52
COSTO VARIABLE (Por presentación)	En bandejas	\$ 0,75
	En cajas	\$ 1,80
COSTO FIJO		\$ 16.600,00

Fuente: elaboración propia

Todos estos datos fueron expuestos en un cuadro de flujo de fondos, el cual fue estimado para los 12 primeros periodos mensuales de actividad, se analizó esta información, se denotaron períodos de flujo negativos, los cuales coinciden con los periodos de baja demanda, cuyos montos no son elevados si se los compara con los flujos positivos. Además, se concluyó que la inversión no se recuperará a lo largo de los primeros 12 meses de actividad, para dar un dato más preciso se deberá realizar el cuadro de flujo de fondos para un lapso mayor que el realizado en dicha investigación.

A modo de conclusión, el proyecto tiene implícito una serie de beneficios sociales como lo son la incorporación de una nueva fuente laboral en la zona; fomento de la actividad con perspectivas de crecimiento y el incremento de la

oferta de un alimento sano y natural, con excelentes propiedades nutricionales y medicinales.

Al analizar el proyecto internamente, es decir, sus fortalezas y debilidades; si bien se ha analizado que el mismo es rentable, es clave decidir y aplicar una excelente estrategia de comercialización, hacer conocer los productos para poder consolidarse en el mercado y crecer; lograr que la marca

“Nueces de las Sierras” sea sinónimo de nueces artesanales de calidad, los cuales estén presentes en el mercado en forma continua brindando una alternativa nutricional.

Resumiendo, se concluye que “Nueces de las Sierras” aporta beneficios a la región, a su vez es un emprendimiento rentable para sus inversionista; lo cual lo convierte en una opción interesante y atractiva; para llevarla a la realidad se aconseja desarrollar una estrategia de comercialización que sea soporte del crecimiento de “Nueces de las Sierras”.

CAPITULO Nº 2

Análisis del sector

2.1 SECTOR AGROPECUARIO – NUECES

Se Inicia esta investigación haciendo enfoque en el “sector agropecuario cordobés”. Según el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) es un sector capitalista y que responde a incentivos de precios. Dicho sector ha debido adaptarse a cíclicas crisis por la que atravesó el país; en la década del '90, la política cambiaria (sobreevaluación de la moneda local) afectó fuertemente a varias regiones dedicadas a la producción agrícola, las cuales exportaban sus productos, fijando sus precios en el mercado internacional; luego de la profunda crisis del año 2001, la devaluación del año 2002 fue de gran beneficio para el sector agropecuario, el cual respondió rápidamente. Según datos aportados por los censos la cantidad de empresas agropecuarias va disminuyendo. La creciente demanda por incrementar los procesos productivos (industrialización) impulsa a la concentración de tierras, provocando un éxodo rural. Podemos inferir que ante cambios en la economía del sector, los agropecuarios recurren a estrategias adaptativas de transformación socio productivo y espacial.

La mayoría de las investigaciones y estadísticas realizadas por los organismos oficiales, se basan y poseen enfoque en los que hemos llamado “CULTIVOS TRADICIONALES” en donde encontramos alimentos tales como: cereales, frutas, hortalizas, verduras, entre otros; quedando un vacío de información en aquellos alimentos que se podrían llamarse “CULTIVOS NO TRADICIONALES”, como plantas aromáticas, azafrán, frutas secas, etc. (Nueces Pecan), entre otras. Por lo cual, no es fácil conseguir información sobre los mismos, no existiendo datos ni censos oficiales.

2.2 HISTORIA DE LA PRODUCCION DE NUECES

El cultivo de nueces es una actividad que data desde tiempos muy antiguos, oriundo del oriente medio, su cultivo es milenario. Fue introducido en la Europa septentrional y occidental muy precozmente, quizás antes de la época romana y en el continente americano hacia el siglo XVII. El pecan llegó a la Argentina en el siglo XIX a través de semillas traídas por Domingo Faustino Sarmiento desde estados unidos.

1944: Primera producción comercial, realizada sobre 940 m² de cultivo.

1946: Se producen aprox. 40.000 kg de nueces en 6000 m² de cultivo.

1950: Cosechas de altos rindes con tecnologías precarias.

1956: Se instalan nuevos productores con sistemas climatizados.

1970: Se hacen ensayos para producir Stuart y Shoshoni.

1975: Se instalan productores provenientes de Europa.

Década del '80: Las instituciones universitarias del país abordaron el tema desde un enfoque científico-tecnológico, brindando nuevas propuestas, asesoramiento y cursos.

Década del '90: Comienza la producción en bolsas de nueces.

1997: Aparece la nuez Stuart, para su comercialización en Supermercado.

1998 – 2000: La mayor producción de nueces, 1.500 toneladas al año.

2001: Con la caída de la convertibilidad la producción de nueces decayó abruptamente, debido a su dependencia casi total del mercado interno, como consecuencia algunos grandes establecimientos cierran, retrayendo drásticamente los niveles de producción. La crisis del 2001 potenció la creación de muchos micro emprendimientos, entre ellos los relacionados al cultivo de nueces.

2004 – 2006: Se inician los cursos sobre cultivo de Stuart y Shoshoni.

2008 en adelante: Se realizan laboriosos trabajos de promoción por parte de los mismos productores ayudados por algunas instituciones y los crecientes cambios en el mundo de la gastronomía (la globalización a nivel gastronómico, ha introducido nuevas especialidades en el ámbito gourmet), como aperturas de carreras, nuevas escuelas, nuevos restaurantes, etc. (fuente INTA).

2.3 CONSUMO DE NUECES EN ARGENTINA (LA DEMANDA)

Desde hace aproximadamente unos 20 años, las preferencias del consumidor se han modificado paulatinamente, volcándose por alimentos sustitutos de aquellos de origen animal, y que aporten vitaminas y minerales esenciales. Las nueces son una fuente alternativa de proteínas y vitamina B.

Argentina no es un gran consumidor de nueces, no es un hábito característico de su cultura. A fines del siglo XX, la inmigración de comunidades orientales trajo aparejada la importación de algunas especies.

Como consecuencia del proceso de globalización que vivimos, se ha producido un intercambio cultural el cual incluye el ámbito de comidas y recetas que incorporan nueces.

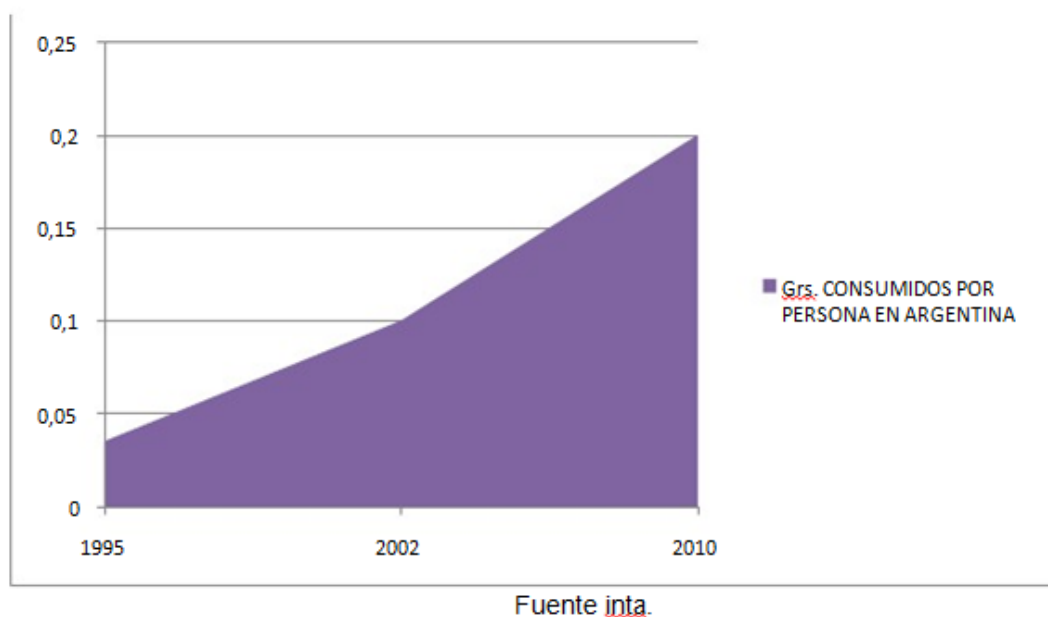
En el año 1995 el consumo en Argentina fue de aproximadamente 35 gramos por año por habitante, cantidad insignificante si se la compara con los 2 kilos por año por habitante, estimados para el mismo año en Europa. En el año 2002, según el ingeniero Ernesto Madero en su publicación en la revista “El nuevo Agro”, en Argentina el consumo aumento a 100 gramos por año por habitante; mientras que en Europa se alcanzaba un consumo promedio de 4 kilos por año por persona; como ejemplo de un gran consumidor, en los Países Bajos se consumió 14 kilos por año por habitante.

No es fácil encontrar datos actualizados, el sitio web www.elnuevoagro.com.ar. El consumo para el año 2009 en 200 grs. De nueces por persona en Argentina (sin tener en cuenta otras variedades de nueces disponibles). El crecimiento en el consumo de las nueces es elevado, procesando los datos mencionados, podemos decir que, en un lapso de 7 años (1995 – 2002) el consumo aumento 2,86 veces, en dicho lapso prácticamente se triplica el consumo; posteriormente en el periodo establecido entre el año 2002 y 2009 (6 años) el consumo se duplico. Es oportuno relacionar estos datos con la historia del cultivo de nueces, mencionada anteriormente; entre los años 1998 - 2000, se dio la mayor producción Argentina de nueces; por otro lado la crisis atravesada en el año 2001 en el país, afecto la producción; de esta forma se justifica el mayor incremento de consumo detectado en los primeros años.

Pese a esto, el consumo se incrementa en forma significativa y sostenida.

Gráfico N° 1:

Evolución del consumo de Nueces en Argentina.



Revisando la tendencia a nivel mundial, la venta de nueces y el aumento en las últimas dos décadas en todo el mundo; con un incremento sostenido anual del 12%. China, Japón, Taiwán y Corea, son los principales consumidores y productores; y EEUU es el mayor consumidor y productor en el continente americano seguido de México.

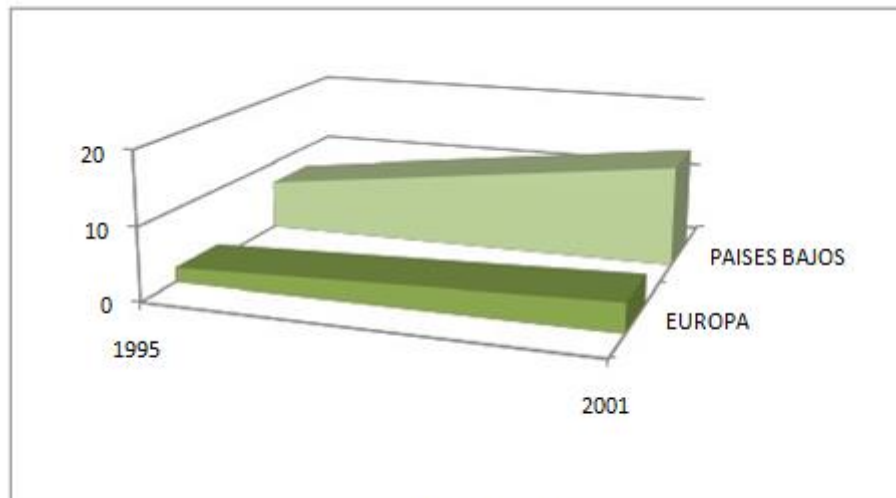
Las nueces pueden ser una buena solución para regular el nivel de colesterol y para ayudar a reducir el riesgo cardiovascular, según las conclusiones extraídas de un reciente estudio de la Universidad de Múnich.

Los consumidores compran mayoritariamente nueces Pecan, pero dentro de la variedad de las mismas crece la demanda por stuart y shoshoni, a pesar de la inexistencia de campañas para su promoción.

Además de la poca promoción para el consumo de las distintas variedades de nueces en Argentina; no hay capacitación para los productores, sobre las distintas variedades de nueces o sus formas de comercializarlos.

Gráfico N° 2

Evolución del consumo de Nueces en Argentina, Europa y Países Bajos (Expresado en kilogramos).



Fuente [Inta](#)

Las características del consumidor de nueces en Argentina, son detalladas a continuación:

Creciente y generalizada actitud positiva del consumidor hacia una alimentación más sana y balanceada.

Los consumidores prefieren básicamente nueces sin cascara, por su sabor y textura.

Las nueces se han posicionado como un toque distintivo de la cocina creativa, por sus características estéticas, propiedades dietéticas, sabor y textura; por lo tanto, hay oportunidad de captar a un consumidor activo, aquel que demuestra interés por la gastronomía.

Actualmente se segmenta al consumidor como; pertenece a la clase alta o media –alta; mayormente entre un rango etario de 20 a 30 o mayor de 60; el sexo más representativo es el masculino.

Se estima que las provincias Argentinas que consumen mayor cantidad de nueces son: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

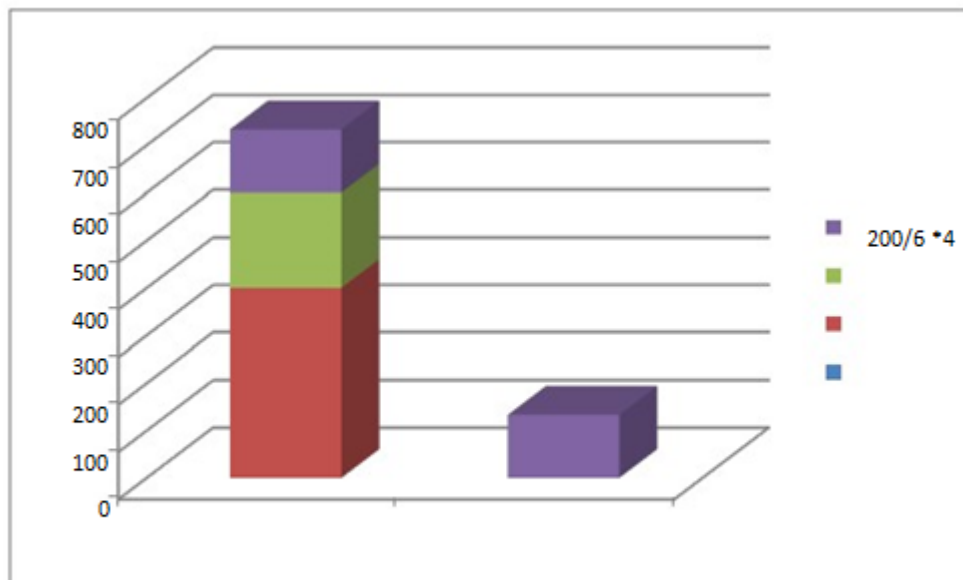
2.4 PRODUCCION DE NUECES EN ARGENTINA (LA OFERTA)

La potencialidad de la producción de nueces cultivadas es muy grande. En Europa solo se cultivan veinte especies, y se da la característica que la mayoría de los países productores también son importadores dado que no satisfacen el mercado interno.

Según información no actualizada del INTA, en Argentina se producen 1.200 toneladas anuales de nueces, y se consumen 2.200 toneladas; la diferencia es importada, con lo cual existe demanda insatisfecha, dando lugar a la instalación de nuevos productores. Los expertos consideran que aún es baja la oferta para cubrir el mercado nacional, que faltan campañas que incentiven el consumo y que la posibilidad de exportar nueces está abierta.

Gráfico N° 3:

Distribución porcentual de la producción de las distintas nueces.
Comparando Argentina con la tendencia mundial.



Fuente: Escuela de Economía y negocios, Universidad Nacional de San Martín

En general los productores se ubican en las cercanías de las grandes ciudades.

En la provincia de Buenos Aires, encontramos varios establecimientos productores de nueces, las cuales producen el 30% de la producción nacional y parte de esta producción es destinada al mercado externo.

Respecto a los productores de stuart y shoshoni, existen varios, distribuidos por la provincia con características de emprendimientos artesanales, los encontramos en el Delta Bonaerense, El tigre, Zarate, entre otros.

Lamentablemente en Argentina no existen estadísticas sobre la producción de nueces; tampoco existe una asociación de productores; ni la actividad está organizada en términos de informes de producción o precios de venta a algún organismo estatal; con lo cual no existen datos confiables ni oficiales para seguir la evolución de este tipo de cultivos.

2.5 GRUPOS ESTRATEGICOS

En el sector de las nueces, tenemos claramente diferenciados sub sectores:

Por un lado las empresas productoras de nueces Desiderable, en Córdoba encontramos solo una, la cual al igual que las empresas que conforman su competencia en el resto del país, son organizaciones de gran envergadura con grandes costos de inversión, algunas de las cuales exporta parte de su producción. Las barreras de ingreso a la producción de nueces son grandes, mencionamos las más representativas:

La producción de nueces exige atención minuciosa, sin la cual una cosecha puede derrumbarse en cuestión de horas.

La actividad exige un alto nivel de conocimiento de los procesos y requerimientos productivos.

La inversión mínima para poder producir nueces está establecida en U\$S 100.000; se estima que para competir con la empresa establecida en Córdoba la inversión a realizar debe aproximarse a los U\$S 300.000.

Conformando el segundo sub sector, encontramos los productores de stuart y shoshoni, las cuales realizan sus laboreos en forma artesanal, mucho de ellos a modo de

pasatiempos o actividad extra, no poseen procesos establecidos formalmente ni son administradas científicamente.

Las barreras de ingreso son:

Para comenzar a operar es suficiente una inversión inicial que ronde los U\$S 100.000
Poca información sobre los procesos, los cuales son complejos y con altas especificaciones.

Dificultad para conseguir mano de obra calificada.

Procesos específicos y altamente demandantes.

Mercado poco desarrollado para estos productos.

Con el fin de obtener los grupos estratégicos del sector nueces, analizamos las siguientes variables:

PRODUCTOS OFRECIDOS: STUART, SHOSHONI, DESIRERABLE
OTRAS NUECES.

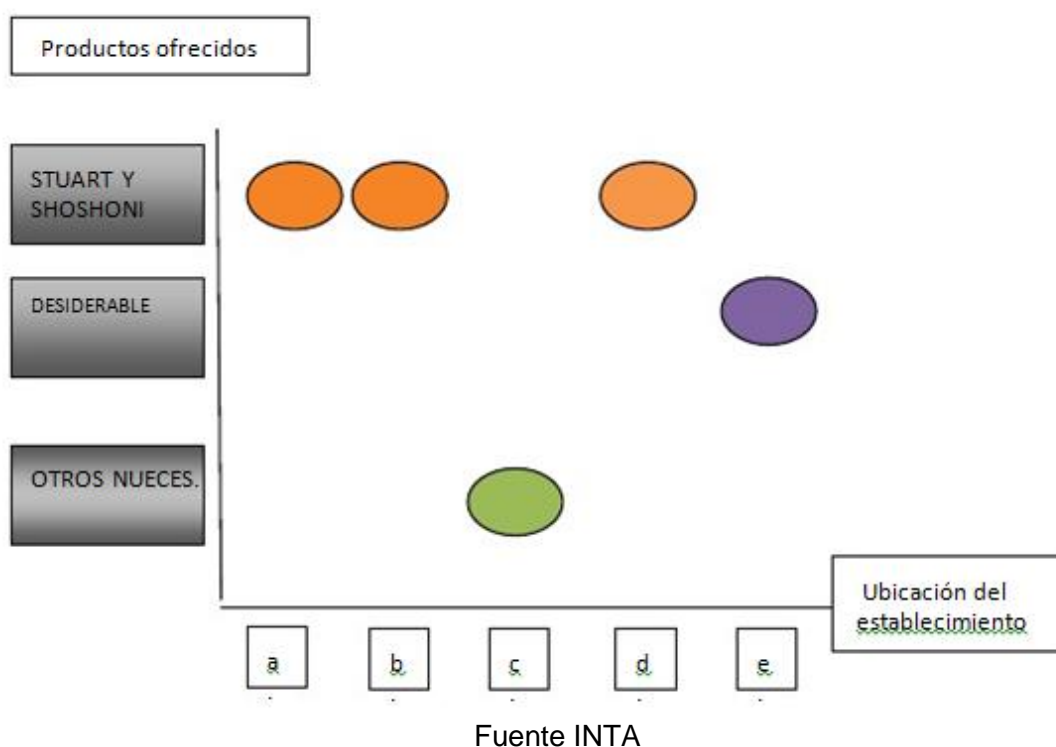
UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

- Almafuerde.
- San Marcos Sierra.
- Villa General Belgrano.
- Villa María.
- Villa Nueva.

Gráfico N° 4: (fuente Infofrut.com.ar)

Representación de los distintos actores insertos en el sector Nueces.

Productos ofrecidos.



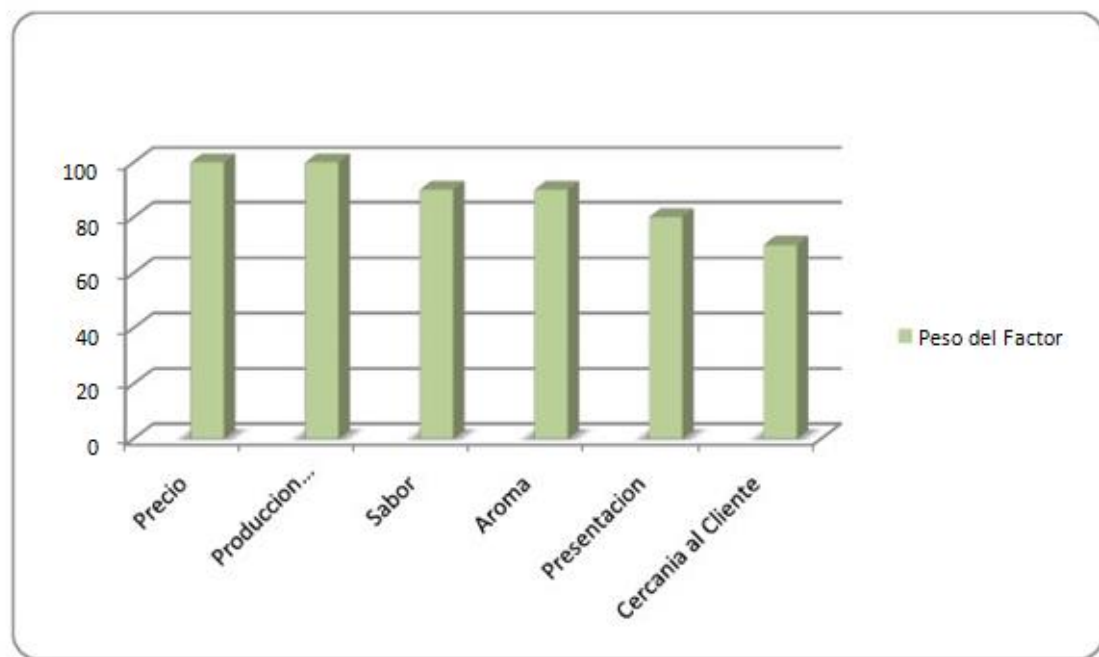
Se entiende por Grupo Estratégico, aquellos que comparten, factores tales como: productos, políticas de fijación de precio, etc. Podemos inferir que en el sector conformado por los productores de nueces no se han desarrollado grupos estratégicos, debido a que la localización de estos establecimientos se encuentra en zonas distantes entre sí y cada establecimiento abastece su zona de influencias, motivo por el cual, dichas empresas no compiten por un mercado particular.

Se establecen siguientes factores claves del éxito: PRECIO – SABOR – AROMA – TEXTURA – PRODUCCION CONTINUA – CERCANIA AL CLIENTE – FORMAS DE PRESENTACION.

En Córdoba al no existir una organización que abastezca en forma permanente la demanda de los clientes intermedios, hace que la producción continua sea uno de los factores más valorados y buscados por los mismos.

Gráfico N° 5:

Ponderación de los factores claves del éxito en la producción de Stuart y shoshoni.



Fuente: aiener.com.ar

2.6 CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Las nueces se encuentran en la etapa de crecimiento del mercado, con proyecciones favorables.

Las nueces deben completar su posicionamiento en el mercado, y es probable que, a futuro, crezca su demanda; dicha afirmación se basa en dos premisas, por un lado la creciente inclinación por hábitos alimentarios más saludables y naturales y, por otro, las excelentes cualidades nutricionales de los mismos.

En la actualidad existe un mercado que, si bien es reducido, tiende a crecer y mantenerse fiel al consumo de estas nueces.

Al estar en una etapa previa a la madurez, es de esperar que pronto se incremente la competencia, lo cual puede aportar beneficios al sector, consolidándolo y posicionándolo socialmente; también se deben incrementar los esfuerzos para lograr que más personas conozcan el producto y así iniciar el camino hacia conseguir una cuota del mercado.

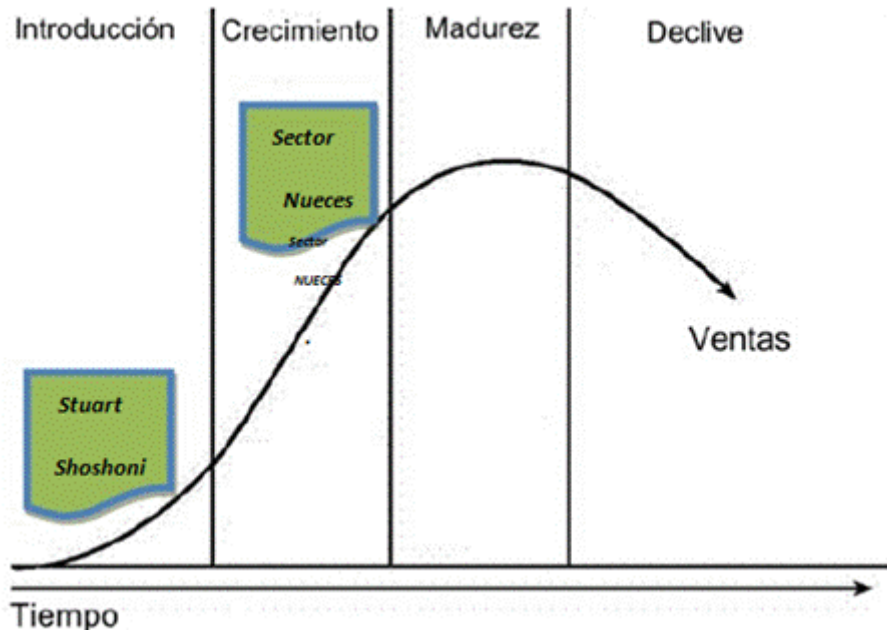
Según Bernardo Lechner, investigador del CONICET, “el mercado de la nuez industrializada está en una meseta, hay nueces alternativas que están en crecimiento, como las stuart, que se producen sin compostaje previo y tienen en consecuencia, una posibilidad de producción más fácil para los productores que se inician en la actividad. Esto hace que haya más productores familiares y de a poco se van conociendo más en góndolas de supermercados y en algunas verdulerías”.

Abocados puntualmente a los productos, Stuart y shoshoni, se detecta que ambos se encuentran atravesando la etapa de introducción, o conformando una industria embrionaria dentro del sector. Tanto stuart como shoshoni, aun no son reconocidos en el mercado y no han sido aceptados, por esta razón en esta etapa el crecimiento es lento; los precios suelen ser alto, debido a la imposibilidad de lograr una economía de escala y una distribución eficiente.

Con lo cual, el esfuerzo en esta etapa del ciclo de vida de un producto debe ser alto, se deben afrontar altos costos en desarrollo y producción, y saber que el proyecto se lanzará con flujos de cajas negativos, hasta lograr atravesar la etapa de crecimiento. Pudiendo para ello desarrollar estrategias propias de la etapa de introducción.

Gráfico N° 6:

Ciclo de vida del sector de las nueces, particularmente Stuart y shoshoni.



Fuente: Conicet

2.7 PODER DE NEGOCIACION

El sector en general no posee poder de negociación con respecto a sus proveedores. En Argentina existen dos empresas proveedoras liderando el mercado, las mismas se encuentran localizadas en la provincia de Buenos Aires; al tratarse de organizaciones artesanales no conforman un grupo atractivo para las proveedoras; el resto de los insumos requeridos son productos menos específicos donde cada productor podrá seleccionar sus proveedores y negociar condiciones.

Respeto a sus compradores el poder de negociación es mayor, debido que el sector se caracteriza por tener pequeñas organizaciones como clientes, como lo son: restaurantes, dietéticas, delicatessen, hoteles y spa; las cuales utilizan los establecimientos productores localizados en la zona de influencia.

Estos establecimientos se ven obligados a adquirir sus insumos a los productores de la zona debido a la falta de políticas de distribución que caracteriza al sector.

2.8 RIVALIDAD COMPETITIVA

Debido a lo anteriormente mencionado en el análisis de grupos estratégicos, inferimos que en el sector nueces, no existe rivalidad competitiva. Dicho mercado se encuentra caracterizado por:

Estructura fragmentada, muchas organizaciones y ninguna dominante, con bajas barreras de entrada (commodities).

Demanda creciente.

Barreras de salidas: la principal barrera de salida corresponde a factores emocionales y personales de los productores.

Con estos datos, podemos inferir en que la producción de nueces posee un marco de oportunidades más que interesantes para liderar en el sector.

En la actualidad en el sector conformado por productores de stuart y shoshoni, no existe una fuerte competencia, se caracteriza por una relación de amistad y cooperación entre los productores; realizando tareas para fomentar los productos, su consumo, así como también asesorando a nuevos productores, con el objeto de hacer crecer y fortalecer este sector.

2.9 DEFINICION DE TENDENCIA

Según “Agroconsultoraplus”, consultora que ha realizado investigaciones en el sector; “la fuerte tendencia al asociativismo que presenta el sector, responde a las dificultades de los pequeños productores de contar con la infraestructura necesaria para acceder a un nivel productivo competitivo”.

Es de esperar que la demanda o consumo de las nueces pecan, especialmente stuart y shoshoni, continúe incrementándose; más aún si los productores logran en base a su tendencia a asociarse, la implementación de algún programa de incentivo al consumo, basándose en las excelentes propiedades nutricionales y medicinales que poseen.

Por otro lado, al analizar la tendencia en cuanto a la oferta, estimamos que continuara incrementándose. Por un lado los actuales productores, se esforzaran para satisfacer la demanda existente; por otro lado y dado que el sector se encuentra en la etapa

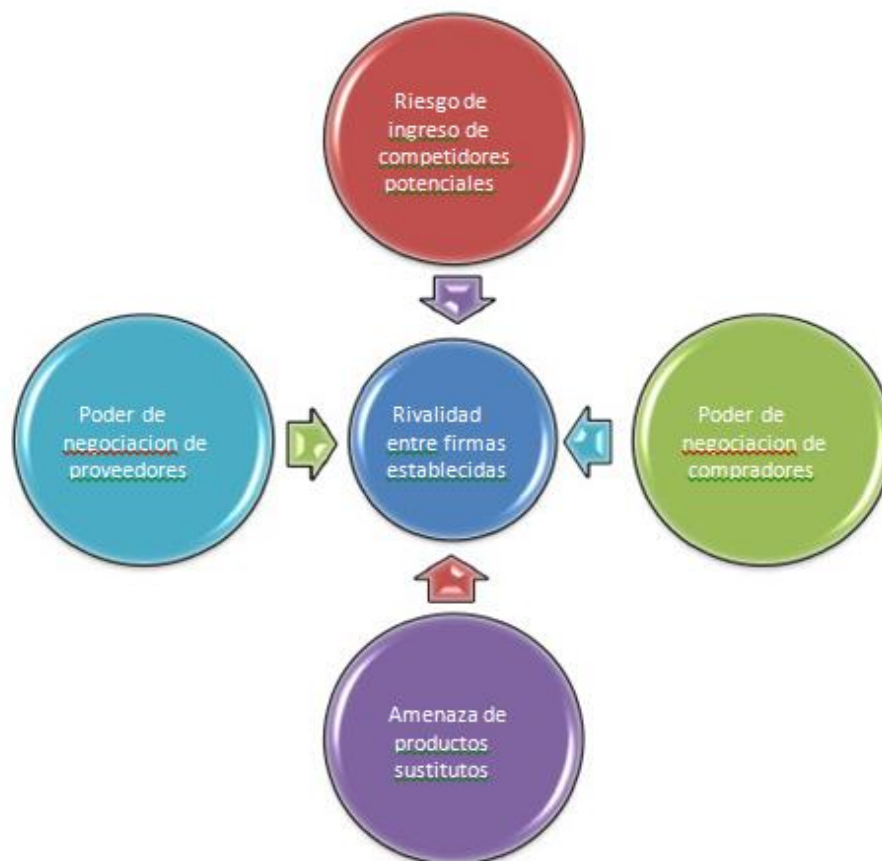
crecimiento, etapa donde distintas organizaciones se ven atraídas hacia el sector, se incrementara el número de productores; conformando así distintos grupos estratégicos, estableciendo competencia en el sector.

2.10 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER

Michael E. Porter de Harvard School of Business Administración desarrollo un marco teórico, conocido como “Modelo de las Cinco Fuerzas”, el cual hace referencia a las cinco fuerzas que generan competencia dentro de un sector; ver en gráfico N° 7.

En forma resumida, se hará una referencia a cada una de estas cinco fuerzas:

Gráfico N° 7 El modelo de las cinco fuerzas (Porter)



Fuente: "ADMINISTRACION ESTRATEGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO – 3ª EDICION"

CHARLES W. L. HILL / GARETH R. JONES

1. RIESGO DE INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES:

Como ya se explicó, dadas las características del entorno, el ciclo de vida que atraviesa y la creciente demanda; la mayor barrera de ingreso detectada es el know-how de la actividad. Por lo tanto el riesgo de ingreso a nuevos competidores es alto.

2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Un sustituto de Stuart y shoshoni, es la nuez Desiderable, se debe tener especial atención al mismo dado que su precio es menor al de las nueces en cuestión (es un producto en etapa de crecimiento, y ya se encuentra instalado en el mercado); por otro lado, se debe aclarar que cada nuez posee características y beneficios particulares, y desde esta óptica no serían sustitutos; a modo de ejemplo se puede citar el caso del stuart, el cual entre otras cualidades, previene la hipertensión; aquellos consumidores que vinculen la ingesta de esta especie a esta calidad, probablemente no encuentren en el Desiderable un sustituto del mismo.

3. PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES:

Fue definido oportunamente, las organizaciones del sector poseen un alto grado de poder de negociación para con sus cliente, dadas las particularidades que se dan.

4. PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES:

En este caso se definió como bajo grado de poder de negociación para con los principales proveedores. Es de esperar, que si se incrementan las empresas productoras de las especies en cuestión, conformando un sector más estable y atractivo, el poder de negociación para con los proveedores aumentaría.

5. RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS:

Dadas las actuales circunstancias, no existe rivalidad entre las firmas establecidas. “El modelo de las cinco fuerza de Porter se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo (potencial de beneficios) de distintas industrias. Como tal, puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en una industria o sector...” (DIRECCION ESTRATEGICA – 7º EDICION – G. Johnson / K. Scholes / R. Whittington)



**Definición e implementación de la planificación estratégica,
en una planta productora de nueces**

Es objetivo del presente trabajo, desarrollar las estrategias necesarias para que a sabiendas de las condiciones dadas en el sector económico, “Nueces de las Sierras” logre ser una organización sustentable y eficiente, y con claros valores de respeto al medio ambiente.

CAPITULO N°3

PLANIFICACION DE RECURSOS CLAVES

Requisitos de funcionamiento

Al ser “Nueces de las Sierras” un proyecto, no es posible realizar un análisis interno convencional de la organización, lo que se plantea en una primera instancia es el establecimiento de los requisitos de funcionamiento, es decir, la identificación de la cantidad y calidad de los recursos con los que la futura organización deberá contar; y como segunda instancia, proyectar aspectos claves para la futura organización, los cuales constituirán sus fortalezas, siendo instrumentos para el logro de objetivos y consecutivamente las estrategias a plantearse.

Para la realización del análisis de los requerimientos de funcionamiento se realiza un detalle de los recursos tangibles (realizado en base a un análisis financiero), recursos intangibles, y se finaliza con el análisis de los recursos humanos.

3.1 RECURSOS TANGIBLES

A continuación se expone dicha inversión inicial en un cuadro con el detalle de bienes requeridos y su correspondiente valuación actualizada según los precios vigentes en el mes de julio del año 2011.

CUADRO N°1: (Fuente elaboración propia).

Detalle de máquinas, materiales, instalaciones, muebles y útiles necesarios.

CANT.	DETALLE	PRECIO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
1	Tolva de recepción de Nueces	7500	7500
1	Peladora de nueces	6270	6270
1	Secadora de nueces	5800	5800
2	Cintas transportadoras	2000	4000
2	Contenedores para transportar	1600	3200
1	Maquina envasadora al vacío	4090	4090
3	Mesas de trabajo	835	2505
1	Mesas de empaquetado	650	650
2	Mesas seleccionadoras	800	1600
2	Ventiladores	300	600
2	Picos de riego	115	230
4	Estantes metálicos	210	840
18	Canastos contenedores	100	1800

Definición e implementación de la planificación estratégica,
en una planta productora de nueces

1	Electro válvula	100	100
1	Bomba	780	780
1	Llave térmica	50	50
15	Pallets	90	1350
2	Balanzas	380	760
20	Lámparas bajo consumo	50	1000
4	Carretillas	400	1600
2	Escritorios	800	1600
1	PC	3240	3240
2	Sillas de escritorio	250	500
2	Sillones	400	800
1	Mesa comedor	800	800
8	Sillas comedor	130	1040
300	Bolsas de consorcio	0,80	240
4	Cuchillas	90	360
4	Tijeras	160	640
50000	Bolsas para envasado nueces	0,10	5000
2	Films de pvc x 10kg.	95	190
1000	Cajas de cartón	1,55	1550
20000	Etiquetas autoadhesivas	0,07	1300
1	Clavos	25	25
1	Alambres	70	70
1	Cables	100	100
1	Aceite lubricante	90	90
2	Palas	150	300
4	Anteojos protectores	28	112
4	Guantes de trabajo	15	60
5	Cajas barbijos descartables x 20 u.	35	175
1	Caja guantes descartables x 100 u.	40	40
50	Mamelucos de trabajo descartables	8	400
1	Botiquín completo	150	150
1	Rodado (tipo Fiat Fiorino o símil usado)	63000	63000
1	Elementos de oficina varios	1000	1000
1	Elementos de cocina varios	500	500
1	Elementos de limpieza varios	500	500
1	Implementación estratégica	3500	3500
		TOTAL	132.007

Fuente: elaboración propia

FLUJO NEGATIVO PERIODO 1	32410
FLUJO NEGATIVO PERIODO 2	32410
FLUJO NEGATIVO PERIODO 3	32410
INVERSION INICIAL TOTAL	229237

Los mencionados recursos se emplearán en todo el proceso productivo. La capacidad máxima o unidad económica planteada, fue de 300 bolsas, las cuales serán procesadas en tandas de 100, con un rendimiento total aproximado de 660kg por mes. Esta producción es proyectada en, aproximadamente, 25 metros cubiertos, destinados a la sala de desarrollo durante el primer año, donde por periodos se encontraran las 300 bolsas, estando así al 100% de su capacidad.

Por otro lado, se estimaron los ingresos por ventas y se analizaron los costos que deberá enfrentar, con una proyección de un año.

En esta oportunidad el análisis es realizado a cinco años, realizando los correspondientes cuadros de flujos de fondos anual (ver anexo N2) y el cuadro de flujos de fondos general, el cual resume los cinco periodos bajo el estudio.

Con el fin de estimar los futuros ingresos por ventas, se partió de la unidad económica fijada (660Kg x mes) para el primer año, se decidió que año a año esta unidad económica, creciera mínimamente un 10%, con el fin de crecer en forma conjunta a la demanda y ganar mercado, teniendo en cuenta que en la región no existe ningún ofertante instalado.

Particularmente en el periodo cuatro el crecimiento de dicha unidad es mayor, establecido en un 30% dado que está previsto iniciar en dicho momento con la producción de la nuez (Stuart). Quedando establecidos las unidades económicas para cada año según lo expresa el cuadro N2.

CUADRO N°2

Unidad económica por los primeros cinco años.

PERIODO	KG POR MES
AÑO 1	660
AÑO 2	726
AÑO 3	799
AÑO 4	1038
AÑO 5	1142

Fuente: elaboración propia

En segunda instancia y siempre con el fin de estimar los ingresos por ventas, se prorratea la producción en base a las distintas presentaciones, las cuales se van agregando paulatinamente con el transcurrir de los años, tal como se observa en el cuadro N3.

CUADRO N°3

Porcentajes de los diversos productos y presentaciones.

PRODUCTO	PRESENTACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
STUART	PARTIDA EN BOLSA	28%	26%	26%	22%	17%
	PARTIDA EN CAJA	42%	39%	39%	33%	25%
	MARIPOSA EN BOLSA	21%	18%	18%	15%	12%
	MARIPOSA EN CAJA	9%	7%	7%	6%	4%
	ENV. AL VACIO PARTIDA		5%	5%	4%	4%
	ENV. AL VACIO MARIPOSA		5%	5%	4%	4%
SHOSHONI	PARTIDA EN BOLSA				8%	8%
	PARTIDA EN CAJA				8%	9%
	MARIPOSA EN BOLSA					7%
	MARIPOSA EN CAJA					6%
	ENV. AL VACIO PARTIDA					2%
	ENV. AL VACIO MARIPOSA					2%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Para concluir el análisis de la estimación de los ingresos por ventas, al resultado del prorrato efectuado se lo valuó de acuerdo a los precios de mercados vigentes al mes de julio de 2014.

CUADRO N°4

Lista de precios (2011/2014)

	PRODUCTO PRESENTACION	PRECIO	UNIDAD DE MEDIDA
STUART	PARTIDA EN BOLSA	\$58	KILO
	PARTIDA EN CAJA	\$53	KILO
	MARIPOSA EN BOLSAS	\$62	KILO
	MARIPOSA EN CAJA	\$59	KILO
	PARTIDA ENV. AL VACIO	\$21	(Bolsa x 360g)
	MARIPOSA ENV. AL VACIO	\$25	(Bolsa x 360g)
SHOSHONI	PARTIDA EN BOLSA	\$70	KILO
	PARTIDA EN CAJA	\$66	KILO
	MARIPOSA EN BOLSAS	\$78	KILO
	MARIPOSA EN CAJA	\$75	KILO
	PARTIDA ENV. AL VACIO	\$25	(Bolsa x 360g)
	MARIPOSA ENV. AL VACIO	\$30	(Bolsa x 360g)

Fuente: elaboración propia

Una vez finalizada la estimación de los ingresos nos ocupa el cálculo estimativo de los egresos, los mismos se clasifican según fuesen costos variables o fijos; esta división responde a si el costo tiene relación con la cantidad producida en el periodo, esto sería:

COSTO FIJO: aquellos que la organización debe afrontar aún si no produjera. Ver cuadro N5.

COSTO VARIABLE: aquellos que están ligados en forma directa a la cantidad producida. Ver cuadro N6.

Dentro de los denominados costos variables es conveniente realizar una desagregación; obteniendo costos variables por bolsa sembrada, costos variables por productos comercializados en bandeja y costos variables por productos comercializados en caja. Así como también los costos de los productos elaborados entre los cuales los deshidratados se comercializan desde el año 1 y las empaquetadas al vacío a partir del segundo año de actividad.

Con toda esta información, se está en condiciones de realizar los correspondientes flujos de fondos, se cree oportuno comentar que el plan de producción a largo plazo, sigue las siguientes pautas:

Año 1: producción de Nuez Stuart, presentadas frescas; las cuales son presentadas en bandejas y cajas. **Año 2:** la producción se incrementa en un 10% a los productos ofrecidos en el año 1 se le agrega valor por medio de la elaboración de nueces empaquetados al vacío. **Año 3:** la producción se incrementa en un 10%. Se mantienen las variedades ofrecidas en el año 2. **Año 4:** la producción se incrementa en un 30%. Se incorpora la producción de la nuez Shoshoni, el cual es comercializado únicamente en forma fresca. Respecto a la nuez Stuart se mantienen las variedades ofrecidas en el año 3. **Año 5:** la producción se incrementa en un 10%. Se igualan los productos del Stuart con los ofrecidos en Shoshoni.

CUADRO N°5

Costos Fijos

COSTOS FIJOS	
AÑO 1	
ALQUILER	\$2000
SUELDOS Y JORNALES	
3 OPERARIOS POR \$5900 C/U SUELDO BRUTO	\$17700
1 ENCARGADO GENERAL POR \$4500 SUELDO BRUTO	\$4500
GASTOS DE MANTENIMIENTO RODADO, IMPUESTOS, COMBUSTIBLE	\$1300
IMPUESTOS Y SERVICIOS	\$1800
INSUMOS DE LIMPIEZA	\$150
INSUMOS DE OFICINA	\$300
GASTOS EN AUDITORIA EXTERNA STAFF (*)	\$2250
GASTOS DE LA IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	\$1000
GASTOS GENERALES	\$500
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$500
TOTAL C.F AÑO 1	\$31350
AÑO 2 Y 3	
INCORPORACION ENCARGADO DE EMPAQUE AL VACIO	\$3000
TOTAL C.F AÑO 2 Y AÑO 3	\$34350
AÑO 4	
INCORPORACION PERSONAL	\$3000
TOTAL C.F AÑO 4	\$37350
AÑO 5	
INCORPORACION PERSONAL	\$3000
TOTAL C.F AÑO 5	\$40350

Fuente: elaboración propia

CUADRO N°6 Costos variables (Fuente: Elaboración propia)

COSTO VARIABLE POR BOLSA	\$10,60
COSTO VARIABLE POR PRESENTACION BOLSA	\$0,80
COSTO VARIABLE POR PRESENTACION CAJA	\$2,00
COSTO VARIABLE MARIPOSA POR KILO	\$0,75
COSTO VARIABLE MARIPOSA ENV. AL VACIO (STUART)	\$6,92
COSTO VARIABLE PARTIDA ENV. AL VACIO (STUART)	\$6,13
COSTO VARIABLE MARIPOSA ENV. AL VACIO (SHOSHONI)	\$8,36
COSTO VARIABLE PARTIDA ENV. AL VACIO (SHOSHONI)	\$7,27

Se estaría en condiciones de plasmar todo esta información en un cuadro de flujo de fondos por cada año calendario de actividad (ver anexo N2), por cuestiones prácticas en el presente informe se ofrece la versión resumida de 5 años estudiados.

CUADRO N°7 Flujo de fondos para los cinco primeros años de actividad.

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONCEPTO					
INV. INICIAL	-\$132.007,00				
REINVERSION		-\$27.700,00	-\$28.000,00	-\$42.000,00	-\$29.000,00
INGRESOS					
ING.X VENTAS	\$337.570,20	\$601.560,12	\$661.626,48	\$847.926,84	\$1.018.363,44
COSTOS					
CTOS FIJOS	-\$376.200,00	-\$412.200,00	-\$412.200,00	-\$448.200,00	-\$484.200,00
CTOS VARIABLES X BOLSA	-\$12.720,00	-\$13.992,00	-\$15.391,20	-\$20.008,56	-\$22.009,44
CTOS VARIABLES X PRESENTACION BOLSA	-\$9.343,02	-\$12.457,32	-\$13.535,28	-\$22.434,36	-\$19.355,52
CTOS VARIABLES X PRESENTACION CAJA	-\$4.029,10	-\$5.330,04	-\$5.862,96	-\$7.787,64	-\$8.019,60
CTOS VARIABLES X KG MARIPOSA	-\$1.336,50	-\$1.176,12	-\$1.294,44	-\$1.401,36	-\$2.980,68
CTOS VARIABLES ENV. AL VACIO PARTIDA		-\$20.760,00	-\$22.836,00	-\$23.251,20	-\$42.624,00
CTOS VARIABLES ENV. AL VACIO MARIPOSA		-\$22.972,56	-\$25.310,16	-\$25.729,20	-\$46.852,80
IMPUESTOS	-1800	-2500	-3500	-4500	-5500
AMORTIZACIONES	500	500	500	500	500
BENEFICIO BRUTO	-\$196.765,42	\$82.972,08	\$134.196,44	\$217.114,53	\$358.221,40

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos se está en condiciones de calcular indicadores financieros, para poder concluir este sector de análisis. Con tal fin se calculó tanto el valor actual neto (VAN). Como la tasa interna de retorno (TIR). Obteniendo los siguientes resultados con sus correspondientes significados:

VAN=401081,03

VAN POSITIVA EL PROYECTO NO SE RECHAZA. Calculado con una tasa de rendimiento igual a 0,12.

TIR=0.68

Es la tasa de rendimiento del proyecto.

PERIODO DE RECUPERO DE INVERSION= se recupera totalmente la inversión al concluir el periodo 11 del año 3.

Está prevista la realización anual de una reinversión, la misma tendrá lugar en el último trimestre o al inicio del siguiente, esta reinversión será particular para cada periodo y está ligada íntimamente a la planificación estratégica

CUADRO N°8

Composición de las diferentes reinversiones.

INVERSION NECESARIA	PRECIO UNIT.	TOTAL
AÑO 2		
HORNO SECADOR DE NUECES	\$2500	\$2500
HERRAMIENTAS DE PRODUCCION	\$1000	\$800
RESTAURACION AREA PRODUCCION	\$8000	\$5000
CAPACITACION DEL PERSONAL	\$6000	\$6000
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	\$10000	\$10000
MANTENIMIENTO MAQUINA ENVASADORA AL VACIO	\$350	\$350
MANTENIMIENTO MAQUINA PELADORA DE NUECES	\$1800	\$1800
		\$27700
AÑO 3		
GASTOS MANTENIMIENTO GRAL. PINTURA	\$7000	\$7000
RESTRUCTURACION AREA DESARROLLO	\$6000	\$6000
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	\$15000	\$15000
		\$28000
AÑO 4		
GASTOS GENERALES MANTENIMIENTO	\$7000	\$7000
RESTRUCTURACION	\$15000	\$15000
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	\$20000	\$20000
		\$42000

AÑO 5		
GASTOS GENERALES MANTENIMIENTO	\$7000	\$7000
RESTRUCTURACION	\$7000	\$7000
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	\$15000	\$15000
		\$29000

Fuente: elaboración propia

3.2 RECURSOS INTANGIBLES

Constituyen los recursos más valiosos del proyecto, tanto de conseguir como así de conservar, a su generación se dedicara gran empeño dado que serán una gran fortaleza a futuro, dando la oportunidad a la organización de consolidarse una vez que el sector este plenamente desarrollado.

Los recursos intangibles a trabajar y conseguir serán los siguientes: Marca, reputación, patentes y Know-how (en cuanto a la producción, marketing, o aplicación de tecnologías).

3.3 RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son las capacidades y servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos, capacidad para razonar y tomar decisiones.

Se presenta el organigrama con los respectivos cargos y una breve descripción de las responsabilidades y capacidades del personal de “Nueces de las Sierras”.

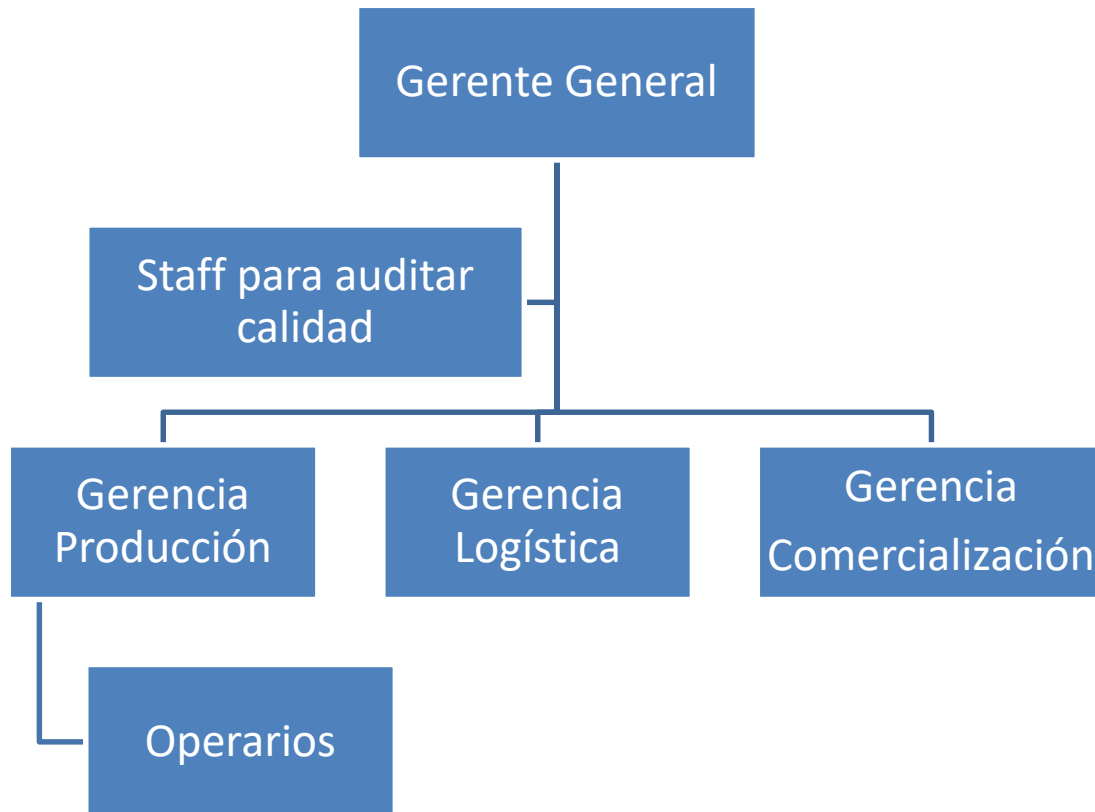
El proyecto en su inicio contara con el plantel de 7 personas que se distribuyen en la estructura de la siguiente manera:

Gerente general, será la persona encargada de la administración del ente en su conjunto; responsable de finanzas, contabilidad, pago a proveedores, recursos humanos y controlara la gestión de calidad.

Jefe de producción, planeara, programara, guiara, capacitara y controlara diariamente a los operarios. Estará en contacto con el encargado de logística y el de comercialización y será el responsable de higiene y seguridad de la planta.

GRAFICO N°1

Organigrama.



Fuente: elaboración propia

Gerente de logística, sus deberes serán el abastecimiento y aprovisionamiento de todo lo necesario dentro de la organización, como así también la planificación de los distintos mantenimientos a realizar.

Gerente de comercialización, se ocupará de las relaciones comerciales, es decir contactar clientes, efectuar las ventas y el servicio postventa. Concretará todas las acciones de promoción planeadas.

Operarios, llevarán a cabo el proceso y método productivo. Así como también las tareas de mantenimiento.

Staff, para auditar Calidad, este servicio será tercerizado con el fin de obtener una evaluación externa y objetiva de la calidad.

Se incorporaran oportunamente:

Encargado de empaque, incorporación prevista en el año dos, deberá ser una persona capacitada en tareas de empaque.

Operarios, en el año 4 y año 5; dichas incorporaciones son producto del incremento en la producción e incorporación de la producción de Shoshoni.

A modo general se especificaran las capacidades más importantes a tener presente a la hora de contratar personal. En cuanto al gerente general y los encargados de comercialización, producción y logística, deberán capacitarse en cuanto al proceso y método productivo, sus tiempos y todo lo inherente a la empresa. Además se les recomienda realizar ensayos en el cultivo de la Nuez Shoshoni y Stuart, con personas idóneas reconocidas en el sector como podrían ser los productores de Nueces de las sierras de Córdoba con quienes oportunamente se tomó contacto y manifestaron su disponibilidad para transmitir sus conocimientos.

En los operarios no se recomienda que sean menores de 18 años ni personas con discapacidad motriz permanente o reducida. Asimismo como punto a destacar, se necesitaran operarios que cuiden su higiene personal como así también la de la futura planta y capaces de adaptarse a tareas rutinarias, con pocas responsabilidades y con especificaciones técnicas propias de los cultivos de nueces.

3.4 VENTAJA COMPETITIVA

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado por Michael E. Porter, quien afirma que un negocio puede gozar de la misma, exclusivamente a través de una de las tres estratégicas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y concentración/ enfoque.

El proyecto como bien se determinó en la definición del negocio tratado en la misión, está orientado al consumidor, es decir, que la totalidad de la estrategia se construirá alrededor de la excelente atención de los segmentos escogidos.

Explicado lo anterior y tomándolo como base, en complemento con las habilidades que requiere el emprendimiento planeado, se desglosa el análisis

con los cuatro factores genéricos de formación de la ventaja competitiva, ellos son: eficiencia, calidad, satisfacción del cliente e innovación.

Eficiencia

Focalizado en el proyecto inicial de la empresa se ahondo en profundidad en las sub áreas de ingeniería industrial y planificación, programación y control de la producción. En la primera, se organiza el proceso productivo de acuerdo al lay out integral de la planta; los tiempos que duran las operaciones del proceso; un diagrama de análisis del proceso; el diseño apropiado de las máquinas y herramientas a utilizar en todo el proceso para un buen desempeño del operario; y el planteo de la elaboración de los manuales de procedimientos.

En la segunda se planifica el plan maestro de producción, el diagrama de Gantt y su explicación detallada y un cuadro de programación anual, en el que se describe los días, actividades, tiempo estimado y materiales requeridos en el lapso de un año calendario.

Con lo anteriormente expuesto, se pretende señalar que, a diferencia de los emprendimientos existentes el proyecto dominara el arte de procesar y distribuir nueces, ya que desde comienzos intenta poseer una administración eficaz en todas sus operaciones.

Calidad

Se pretende que los integrantes de “nueces de las sierras” comprendan la calidad como filosofía de hacer las cosas bien desde el primer momento. Para ello, será necesario trabajar conjuntamente entre los diferentes sectores, coordinados y dirigidos por el gerente general, y así cumplir eficazmente los objetivos/metás.

Para cumplir con esta ventaja, se requerirá que los siguientes sectores funcionen correctamente, según las tareas que se mencionan a la brevedad:

Del sector comercialización se necesitara que se construya y patente el logo y marca “nueces de las sierras” y así adentrarse en la mente de los futuros clientes; todo esto ayudara a destacarse y crecer en el mercado.

Del sector logística despachar y distribuir en forma y tiempo los pedidos; conseguir los insumos, herramientas y materias primas acordes a las necesidades del proceso.

Del sector de recolección y envasado, que sigan las políticas y normas de calidad para obtener productos terminados dentro de los estándares previstos en los mismos.

Del gerente general se demandara la correcta planificación y control de calidad.

Satisfacción del cliente

Enfocarse en satisfacer a los segmentos escogidos mediante los encargados de comercialización y logística. La tarea a efectuar por cada uno de ellos son las siguientes:

El Gerente de Comercialización deberá informar y acompañar a los distintos clientes en cuanto a la organización, procesos, productos y dudas que les surjan.

Gerencia de logística será la clave para la futura satisfacción del cliente, ya que se procura llegar en forma y tiempo al potencial cliente, y encontrar maneras prácticas de recopilar información sobre si el futuro emprendimiento actúa según los requerimientos de sus consumidores.

Así mismo si se sigue en el estipulado en la mencionada ventaja de calidad, la misma ayudara y beneficiara a alcanzar la satisfacción del cliente, dado que están íntimamente relacionadas.

Innovación

“Nueces de las sierras” innovara, dentro del plazo estipulado de análisis los cinco primeros años de existencia, en el desarrollo de su sector productivo. Para ellos se deberá:

Gestionar adecuadamente la calidad para así destacarse en el mercado y generar una buena reputación, beneficiando a la organización a reunir a los demás productores de las diferentes zonas de la provincia de Córdoba.

Trabajar conjuntamente entre gerencia de logística y gerencia de comercialización; el primero tramita el lugar a reunirse y el segundo, informara a los productores la idea de la creación de la asociación.

Una vez analizados estos cuatro bloques genéricos, formadores de ventaja competitiva, se cree que el emprendimiento posee un grupo amplio de competencias nucleares, entre las cuales y como más representativas encontramos su capacidad de satisfacción al cliente y sus planeamientos en cuanto a la calidad de sus productos, con esas dos futuras fortalezas insertas en el contexto en el cual interactuara (analizada en el capítulo N2) “nueces de las sierras” está planificada como un proyecto, el cual podrá contar con la ventaja competitiva de satisfacer a sus clientes en forma continua y permanente en su zona de influencia.

Para lograr cumplir con las metas propuestas es necesario realizar una planificación estratégica, la misma será el plan de acción a través del cual se concentraran los objetivos propuestos. Conforman el camino por el cual se llegara a concretar los objetivos y metas propuestas.

Capítulo N°4

PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.1 MISION Y VISION

La formulación de la misión de una organización, no es área menor, es una expresión concisa, clara, motivadora y por sobre todo factible de realizarse. Es un eslabón en la cadena del plan estratégico, a partir de ella nacerá la visión, los objetivos generales y específicos, y la formulación de un plan estratégico para llevar todo esto a la realidad, el cual deberá ser implementado y controlado para evitar perder la alineación.

La misión empresarial, responde a la pregunta: ¿para que nace esta organización?
¿Cuál es el propósito de la misma?

En la tarea de poder formular la misión de “nueces de las sierras” se tomó como guía a Charles Hill y Gareth Jones, en su libro “Administración estratégica- un enfoque integrado”; el mismo enuncia que la misión está compuesta de tres bloques:

Definición del negocio: en una primera instancia es importante, definir claramente el negocio de la organización. Gráficamente, se lo puede expresar de la siguiente manera.

Composición de la Misión



(Fuente elaboración propia).

En post de lograr formular de misión de “nueces de las sierras” se comenzara a responder las distintas cuestiones, para obtener así la definición del negocio:

Grupos de clientes- ¿a quién se satisface?

Tal como se mencionó oportunamente en un proyecto de inversión sobre la empresa “nogales de las sierras” se realizó un estudio de mercado por medio del cual se obtuvieron los clientes a satisfacer, el negocio se orientara a un nicho de mercado de categoría media-alta y alta; la primera categoría (media-alta) abarcara a los supermercados, hipermercados y dietéticas, y la segunda (alta) se conformara por hoteles de cuatro estrellas y restaurantes, servicios de catering, spas, delicatessen y complejos turísticos de la región.

Necesidades del cliente ¿Qué se satisface?

Se busca satisfacer la necesidad de las nueces, Stuart y Shoshoni , de distintas maneras de consumirlas en su expresión máxima de calidad.

Habilidades distintivas ¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente?

Los establecimientos que actualmente desarrollan esta actividad lo hacen en forma artesanal y precaria, la producción de los mismos es realizada en tandas, por lo cual ofrecen nueces cada tres meses (duración del ciclo de desarrollo de las mismas). “nueces de las sierras” desarrollo una planificación de la producción (ver diagrama N°1), en el cual produce conjuntamente hasta 3 tandas, dependiendo las condiciones climáticas por las que atravesara nuestra región.

Para poder definir el negocio tal como proponen los autores anteriormente mencionados, “nueces de las sierras” será una nueva unidad estratégica de negocios, orientada al consumidor; la misma surge gracias al interés por esta noble actividad, su ubicación se debe a el nicho de mercado detectado en valle de Calamuchita, donde existe una potencial demanda insatisfecha, planificando así una organización que se dedicara a la procesamiento, cosecha y comercialización de nueces Stuart y Shoshoni, ubicada en la ciudad de Almafuerde.

Definimos entonces de la siguiente manera, el negocio de “nueces de las sierras”:

Emprendimiento ubicado en el Valle de Calamuchita, el cual procesara y cosechara nueces Stuart y Shoshoni, para ser comercializado en supermercado, hipermercados, dietéticas, etc.

Metas principales: conforman una declaración formal de lo que la organización quiere lograr, llevan implícitamente la visión (¿Qué será de esta organización en los próximos cinco/diez años?) y conformaran una guía para la planificación estratégica.

4.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Incrementar el procesamiento y las ventas; en forma continua un 10% anual. Estimado a partir del crecimiento histórico detectado en su respectivo análisis.

Incrementar el poder negociador con los proveedores. Indicadores del logro de este objetivo, serán: plazas de entregas; condiciones de compra (precio).

Principios filosóficos: desde los inicio de la gestación de este proyecto, el mismo tuvo implícitos conceptos que forman parte de la filosofía de la misma. Es indiscutible que la ecología, el respeto hacia el medio ambiente, son motores de este trabajo; filosofía que será aplicada, tanto en el procesamiento así como también en el área administrativa y comercial. Otro pilar, en cuanto a los principios filosóficos es concebir a la mejora continua como una forma de hacer las cosas.

Transcurrido este camino, ha llegado el momento de formular la misión de “nueces de las sierras”:

“Ser un emprendimiento creativo y sustentable, que procesa nueces Stuart y Shoshoni; enfocados en sus clientes, brindando una alternativa alimenticia sana y natural; a su vez favorece y fortalece el desarrollo de la actividad”.

Una vez formulada la misión, a continuación se deja expresada la visión de la misma:

“Ser un emprendimiento líder en el procesamiento de Stuart y Shoshoni en el país, incrementando año a año la producción inicial, aportando a la comunidad nueces de calidad certificada”.

4.3 FORMULACION ESTRATEGICA

Existen diferentes tipos de estrategias, se van a mencionar todas aquellas que se deben tener en cuenta pero nuestro trabajo se basa en la estrategia de marketing donde nos vamos a detener con mayor precisión.

4.3.1 Estrategias de negocios

La ventaja competitiva a la cual apunta el emprendimiento “satisfacer a sus clientes en forma continua y permanente”, es un sello altamente distintivo en el mercado, ya que la

gran mayoría de las empresas instaladas ofrecen sus productos en forma cíclica, cada tres meses, (periodo de siembra y desarrollo de las nueces); el hecho de poder obtener la nuez en forma continua en el tiempo es un beneficio altamente valorado por los clientes, sobre todo aquellos que utilizan las nueces como insumos (segmento A). En la mencionada ventaja competitiva se enuncia la satisfacción al cliente, como premisa de esto se buscara cumplir con los clientes en promesas y plazos, brindar toda la información necesaria sobre los productos y garantizar la calidad de los mismos.

El emprendimiento se insertará en el mercado aplicando una mezcla de estrategias genéricas, dado que buscara abastecer el nicho de mercado detectado en el Valle de Calamuchita, aplicara una estrategia de enfoque y a su vez una estrategia de diferenciación ya que la misma se diferenciara por proveer nueces en forma continua y permanente.

4.3.2 Estrategias funcionales

La estrategia de diferenciación se llevara a la realidad a través de las distintas estrategias funcionales, las cuales se desarrollan en tres ámbitos:

A. Estrategias de operaciones

Plantea el diseño en el proceso productivo, con sus tiempos y formas, necesarios para que “Nueces de las Sierras” ofrezca sus productos en forma continua y permanente a lo largo del año calendario.

A.1 Estrategia de Calidad

En esta oportunidad se pretende que el gerente sea el que planifique, ejecute y controle la administración estratégica de la calidad.

Así mismo, se organiza y desarrolla a través del control estadístico de la gestión, asegurando la calidad; círculos calidad: y la creación de una asociación de productores de la provincia de Córdoba, en la cual los esfuerzos deben dirigirse a la agrupación de los diferentes emprendimientos dentro de la zona del Valle de Calamuchita y regiones aledañas, ya que está siendo una tendencia tanto a nivel mundial como nacional, en Argentina está teniendo muy buenos resultados en la región Patagónica y cuyo.

B. Estrategia de Recursos Humanos.

Se reconoce en los recursos humanos de una organización un factor clave de éxito, sin ellos ningún emprendimiento puede desarrollarse, toda empresa debe saber captar, introducir, mantener y permitir el desarrollo de las personas que las integran.

La organización, independientemente a su tamaño debe ser consiente que opera, funciona, crece, mejora y logra sus objetivos a través de las personas q la integran, es por eso que debe ocuparse, no solo de cumplir con los requerimientos legales, sino también de proporcionar un excelente ambiente de trabajo, reconocimiento a sus recursos humanos, motivación y posibilidad de desarrollo.

La totalidad de la planificación estratégica se ha plasmado en el siguiente cuadro a modo de resumen de lo hasta aquí expuesto.

C. Estrategia de Marketing.

En ella se establecerán las acciones necesarias para lograr la comercialización de los productos, iniciando por el primer contacto con cada potencial cliente, estableciendo la forma de brindar la información y lograr una relación comercial.

Se planifican los cinco primeros años de actividad, diseñando para cada año acciones específicas al planeamiento general del emprendimiento, acorde a la incorporación de productos elaborados, previendo un crecimiento sostenido año a año.

Como instrumento de comunicación, y con el objetivo de crear el valor de la marca “Nueces de las Sierras”, se desarrollara un logo que identifique a la organización, el cual estará presente en cada bolsa y papelería a utilizar, así como en cada envase o presentación de nuestros productos.

C 1. Estrategia de Logística.

La clave para alcanzar la satisfacción al cliente es gestionar la logística, la cual debe estar a cargo del encargado de logística, y convertirse así, en una herramienta importante de la estrategia competitiva de la futura organización y de esta forma posicionarse en el mercado.

El cometido se cumple con la siguiente estructura del sistema logístico:

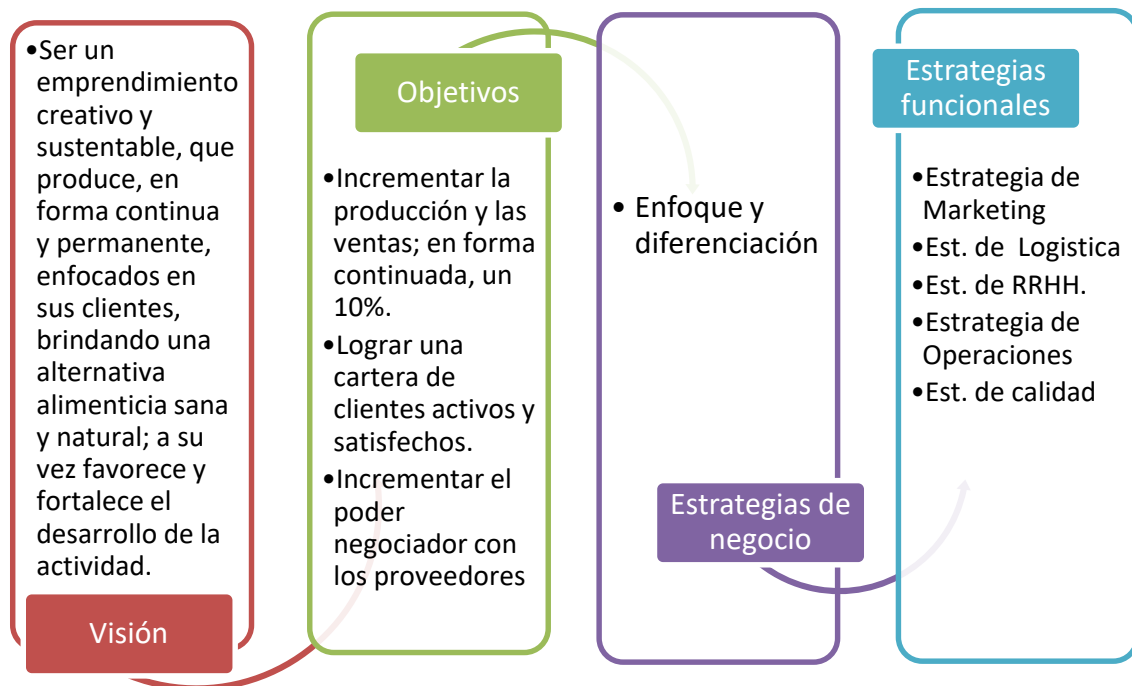
Logística de distribución, plantea las cantidades a envasar de las diferentes presentaciones y como se organizan para distribuir a los clientes en tiempo y forma.

Logística de abastecimiento, el tema central es la relación de “Nueces de las Sierras” con nuestros proveedores.

Logística de la planta, la cual consiste en el abastecimiento de las fases de trabajo del área operaciones para su adecuado funcionamiento.

Además, se plantea la confección de prácticas encuestas para poseer una idea general de cómo se puede ir satisfaciendo al cliente, las mismas funcionarían como herramientas para los indicadores claves de satisfacción al cliente.

Planificación Estratégica Nueces de las Sierras



Fuente: elaboración propia

Capítulo N°5

IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

En el presente capítulo se desarrollan de forma detallada las “estrategias funcionales”, con el objetivo de que las mismas puedan ser puestas en práctica sin ningún inconveniente y que el proyecto logre así los objetivos propuestos. Gráficamente se podría resumir, de la siguiente forma:

Grafico N°1

Implementación estratégica



Fuente: elaboración propia

5.1 Estrategia de marketing.

Como punto de inicio para la formulación estratégica del área comercialización se deberá recordar los puntos más significativos del estudio de mercado realizado oportunamente.

En dicho estudio se estableció que, el negocio se orientara a un nicho de mercado establecido en las categorías media-alta y alta; la primera categoría abarcara los supermercados e hipermercados, y la segunda, se conformara por hoteles de cuatro estrellas, restaurantes, servicios de catering, spa, complejos turísticos de la región y comercios delicatessen.

Para determinar la magnitud de los segmentos, se recurrió a la agencia Córdoba turismo; la misma informo que en la zona hay 4 restaurantes, 35 hoteles de 4 estrellas, 3 spa y 18 complejos turísticos de alto nivel, con sus propios restaurantes. La mayoría se encuentran en Villa General Belgrano, ciudad cercana a donde se localizará el emprendimiento.

En dicho momento se implementó, como técnica de proyección del mercado, el método no probabilístico, fue así como se desarrolló un muestreo de conveniencia del sitio, es decir, al investigar sobre las nueces, se realizó una pequeña encuesta dirigida a los potenciales clientes; dicha encuesta se envió vía mail, previo contacto telefónico, a 80 establecimientos, de los cuales 55 nos devolvieron el cuestionario completo; esta pequeña encuesta nos alertó respecto a que los consumidores tienen mayor interés y conocimiento sobre la nuez stuart, por dicha razón, se creyó conveniente, que se inicien las actividades con la nuez stuart y en un mediano a largo plazo, incorporar la producción de nuez Shoshoni.

Como modo de resumir la información anteriormente mencionada se expresara la misma en un cuadro (* = no se poseen datos al respecto)

Una diferenciación importante a realizar sobre la segmentación, es que el segmento “A”, adquiere los productos como insumo para la elaboración de platos gourmet, complementos o ingrediente principal. Diferente es lo que sucede en el segmento “B”, en donde al tratarse de comercios, el fin es la re-venta.

Cuadro N°1

Segmentos de mercado

SEGMENTACION DEL MERCADO (Valle de Calamuchita)		
SEGMENTO	CATEGORIAS	CANT.
CLASE ALTA (A)	Hoteles 4 estrellas o mas	35
	Restaurantes	4
	Servicios de catering	*
	Spa's	3
	Complejos Turísticos 4 estrellas	18
CLASE MEDIA – ALTA (B)	Supermercados	*
	Hipermercados	*
	Delicatesen	*

Fuente: elaboración propia

La marca que identificara a los productos es “Nueces de las Sierras”, para la cual se ha creado un logotipo, el cual intenta representar los valores e ideología del proyecto, a su vez intenta ser llamativo, alegre y simple, para que resulte simpático y agradable al ojo del consumidor, la intención es que al mismo le resulte fácil identificar el logotipo con el producto. Se optó por una imagen de Nuez caricaturizado, se la acompañó con hojas color verde para representar la filosofía y el respeto por el medio ambiente de la organización; se respaldó el nombre o marca; y se le agrego la leyenda “producido en

Almafuerte” Sierras de Córdoba. Para fortalecer la presencia de la organización en la región. Ver imagen N°1.

Esta herramienta estará presente en todas las acciones referidas al marketing, para así lograr instalar la marca en el mercado y hacer crecer el valor de la marca.

En una estrategia de marketing y comercialización, se debe tener en cuenta las actividades asociadas a publicidad, promoción, fuerza de ventas, y relaciones del canal, cada una de estas actividades será enfocada según la segmentación precedente y planificada en forma anual, con el fin de coordinar cada acción con la planificación estratégica general del proyecto.

Imagen N°1

Logotipo de la organización.



En forma conjunta al inicio de las actividades (año 1), se deben iniciar las acciones de la estrategia de marketing, se definen acciones para los cinco primeros años de

actividad, variando algunas actividades de un año a otro con el fin de adaptarse a los cambios previstos.

Al iniciar las actividades, la organización tendrá un periodo de 3 meses en los cuales, no tendrá productos para comercializar, estos 3 primeros meses de actividad serán el momento oportuno para que el vendedor visite a los potenciales clientes, deberá para ello dividirlos por zonas geográficas y asignar un tiempo establecido para cada zona, en el cual tomara contacto con los mismos, sin diferenciar el segmento de mercado que ocupan. El objetivo de este primer contacto es presentarse, hacer saber del nuevo emprendimiento, como funcionará, que ofrecerá, y principalmente crear empatía vendedor-cliente.

Como forma de formalizar el contacto, el vendedor dejara a los potenciales clientes integrantes del segmento “A” una carpeta, en la cual se presenta a la organización, sus productos, haciendo especial énfasis en la ventaja de ofrecer nueces en forma continua y permanente, sin olvidar que en estas instancias solo se busca crear empatía y que los clientes sepan de la organización, se incluirán datos de contacto, y por último, con el objetivo que esta carpeta tenga un valor extra para el potencial cliente, se anexaran algunas 2 o 3 recetas gourmet donde la nuez Stuart sea la protagonista. (ver anexo N2 un prototipo de carpeta presentación).

Cuando el contacto inicial sea con un potencial cliente del segmento “B”, los objetivos serán los mismos, pero en este caso no será necesario la presentación vía carpeta, ya que estos potenciales clientes simplemente revenderán los productos, en esta ocasión se entregará una tarjeta corporativa del vendedor, así como también folletos para que el comercio pueda anunciar entre sus clientes la llegada de nuevos productos. (ver anexo N3 un prototipo de folleto).

Fuese el contacto con cualquiera de los segmentos indicados, el encargado de comercialización deberá en esta primera instancia, obtener los requisitos para ser proveedores de la empresa contactada, con el fin de recaudar la información solicitada y presentarla en la institución con el tiempo suficiente para contar con el alta como proveedor en el momento que “Nueces de las Sierras” obtenga su primera cosecha.

En forma paralela a los primeros contactos, y continuados con el tiempo es importante llegar a los consumidores a través de medios masivos de comunicación, se sugiere

pautar publicidad en radio FM local con gran audiencia, como por ejemplo “FM Espacio” Villa General Belgrano; y también publicaciones en periódicos locales o revistas de publicidad; es muy importante estar presentes en la web, ya sea por publicidad en páginas relacionadas, con la creación de una página propia y con presencia en las redes sociales, las cuales serán de gran utilidad por ejemplo al momento de hacer recetas o noticias sobre nuevos productos o presentaciones.

Antes de que la organización coseche su primera oleada, el vendedor deberá nuevamente visitar a todos los potenciales clientes tanto segmento “A” como “B”, en esta oportunidad hará saber la fecha aproximada a partir de la cual la organización contara con nueces, y la lista de precio de los productos; en esta instancia se verificara el alta como proveedor. La fijación de precios, es una tarea compleja; en esta etapa de inicio de actividades con un producto el cual atraviesa la etapa de introducción, se ha decidido llevar adelante una estrategia general de negocios de diferenciación, en la cual es habitual que los precios sean mayores a los de mercado; por las características del emprendimiento se estima conveniente fijar los precios ligeramente por debajo de los de mercado, siempre a sabiendas de fijarlos en base a lo máximo que los clientes están dispuestos a pagar por los mismos, se adicionaran beneficios por cantidad, como forma de incentivar compras voluminosas.

De las primeras oleadas cosechadas, se destinará una parte de su rendimiento, a ser entregados en forma de obsequio a cada uno de los potenciales clientes, independiente del segmento al que pertenezcan. Dicho obsequio será presentado en idénticas condiciones a las que se comercializan, siendo esta otra oportunidad de tomar contacto, y fortalecer un futuro vínculo comercial.

Los clientes podrán realizar sus pedidos en forma personal cuando el vendedor los visita, vía mail, telefónicamente o presentarse en el establecimiento. Independientemente de la opción que eligiese el precio será el mismo. Salvo ocasiones especiales donde el vendedor poseerá autorización para negociar, con un margen del 10%, con el fin de obtener mayores volúmenes de compras o concretar alguna venta especial, entendiéndose como tal situación como: lograr captar un nuevo cliente, lograr la incorporación de los productos en nuevos mercados, facilitar el uso de nueces en nuevas funciones (medicinales, por ejemplo). Se deberá efectuar un seguimiento de cada cliente, realizando llamadas o visitas frecuentes, consultando después de cada

compra si la misma cumplió con sus expectativas, sugerencias y colaborando en cualquier duda o inquietud que pudiese surgir.

A partir del mes diez del año uno, se iniciarán actividades de promoción pre-venta de las nueces envasadas al vacío, las cuales está previsto iniciar su comercialización en el mes uno del año dos, presentadas en bolsas herméticas de no más de 320grs aproximadamente. Dichas actividades de pre-venta, consisten en informar a los clientes en la incorporación de estos productos elaborados, enfocando las acciones principalmente al segmento “B”, el cual será el principal potencial cliente de estos productos con valor agregado.

CUADRO N°1

Acciones propuestas para el año 1



Fuente: elaboración propia

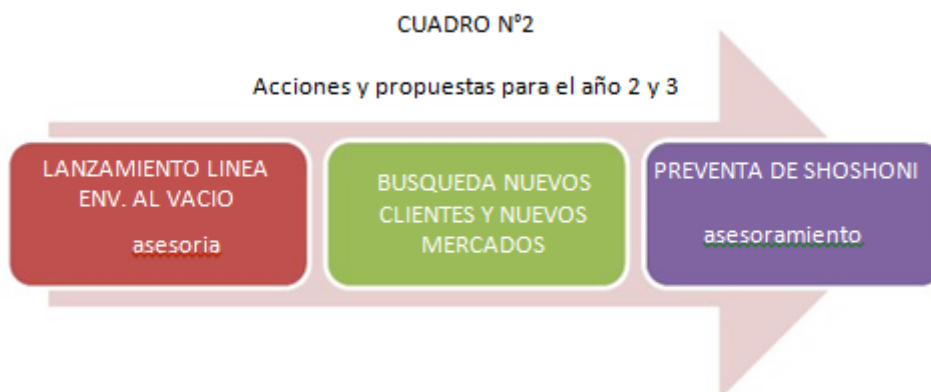
Con la llegada del segundo año, la producción se incrementará en un 10%, se estimó este incremento a partir del análisis del sector externo, y por otra parte se incorporarán productos con valor agregado, como se mencionó anteriormente. Con lo cual es necesario aumentar las ventas a los clientes activos y por otro lado captar nuevos clientes.

Se cree conveniente realizar un buen lanzamiento de la nueva línea de productos, “Nueces envasadas al vacío”, para lo cual una degustación, que podría llevarse a cabo en las instalaciones de algún cliente, puede convertirse en una excelente opción. El hecho de reunir a los consumidores, agasajarlos con algún aperitivo y la degustación de

las nueces Stuart y Shoshoni, obsequiar a cada uno de los intervinientes un paquete de dicho producto, informar sobre este nuevo lanzamiento, el aumento en la producción y festejar el primer aniversario de la organización; fortalecerá los lazos comerciales, será una acción más en el logro de la marca y a su vez los clientes tendrán la certeza de continuar contando con los productos en forma continua y permanente. Se debe acompañar este evento con folletos especiales sobre las nueces.

En el año 3 se ha tomado como un periodo preparatorio, si bien en dicho periodo la producción aumenta un 10% no se realizan incorporaciones de productos; se cree conveniente trabajar de manera ardua, tanto el año 2 como el 3 en buscar nuevos mercados, esto será: el vendedor programara visitas a regiones cercanas ofreciendo los productos, estos contactos se realizaran con la misma modalidad ya descrita, por otro lado se debe iniciar el asesoramiento acerca del nuez Shoshoni, especialidad que la organización iniciara a producir en su año 4. Estas actividades serán en formas paralelas a las realizadas en la zona originaria y sin interferir en las mismas ni disminuir la calidad de la atención al cliente, se deberá valorar en caso de ser necesaria la incorporación de recursos humanos al sector comercialización.

Al finalizar el año 3 se debe informar a todos los clientes y a los potenciales la fecha concreta del nuevo lanzamiento Shoshoni.



Fuente: elaboración propia

El año 4 está previsto como un punto de quiebre en la organización, para ese momento se estima que la misma tendrá cierta posición en el mercado, una pequeña trayectoria y un importante número de relaciones comerciales (proveedores y clientes), en este periodo la organización incorpora el Shoshoni a sus productos y paralelamente incrementa su producción en un 30%. Como forma de lanzar el nuevo producto e impactar en el mercado, se estima conveniente promocionar el lanzamiento por medios masivos, como por ejemplo las anteriormente mencionadas radios, publicaciones locales, emails; a lo cual y por la importancia de este momento a nivel institucional se estima beneficioso la realización de un nuevo evento, pero esta vez invitando a clientes, potenciales clientes, proveedores y personas cercanas a la organización, a sus propias instalaciones; con el fin que conozcan internamente la organización, como se trabaja y quienes la integran; se mostrara el proceso productivo (respetando normas de higiene preestablecidas).

Existen acciones que las personas encargadas de comercializar los productos deberán realizar en forma continua como son: visitas, asesoramiento, acercar folletos, facilitar nuevas recetas, mantener al cliente informado sobre nuevos productos o lanzamientos, estar atentos a nuevos clientes y nuevos mercados. También existen acciones, las cuales la gerencia debe realizar en forma constante o temporal, como por ejemplo publicidad en radios locales, envío de folletos digitales en forma semanal con recetas (destinados principalmente al segmento “A”), publicidad en medios locales, entre otras.

CUADRO N°3

Acciones propuestas para el año 4 y 5



Fuente: elaboración propia

5.2 Estrategia de Logística

Seguidamente, se recomienda abordar la logística desde sus 3 subsistemas:

5.2.1 Logística de abastecimiento.

Las funciones se concentran en compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye las actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.

Se hará referencia a una integra planificación, programación y control de la producción; se describió el plan maestro de producción y su correspondiente cuadro y la descripción del programa de producción, el diagrama de Gantt de la misma y el cuadro de la programación (días, actividad, tiempo estimado y materiales requeridos). Si bien fue pensado solamente para el primer año de actividad, lo planeado es válido para los 4 años subsiguientes ya que deberán tomar como base dichas herramientas para la producción y modificarlas de acuerdo a los nuevos requerimientos de la organización.

Otro tema fundamental, es la relación entre proveedores-compradores, de la cual se espera una completa interdependencia en cuanto a trabajar juntos para el beneficio mutuo. Para alcanzar lo antes expuesto, se enumeran las siguientes actividades: especificación de requerimientos y selección de proveedores.

Especificación de requerimientos: el encargado de logística debe transmitir a los proveedores seleccionados de Nueces de las Sierras, la información completa sobre el uso para el que está destinado dichos productos; por ejemplo, los requerimientos necesarios para la siembra e higiene. A su vez el encargado de logística debe obtener información de su proveedor para verificar que este es confiable y sabe lo que hace.

Selección de proveedores: comienza con la decisión de comprar los insumos, materiales y materias primas, dado que el emprendimiento no posee la capacidad ni las instalaciones para hacerlo o elaborarlos. El encargado de logística armara una lista con los diversos proveedores de cada insumo, material y herramienta que requiera el sector de producción; se utilizaran cuando los abastecedores escogidos como principales no cumplan con lo siguiente: escasos de productos, poca calidad y variedad, y demoras en las entregas, entre otras; de esta forma habrá una ventaja de tener varias fuentes de proveedores. Así mismo, se considera beneficiosa una sola fuente de suministro en

cuanto a las materias primas principales, dado que se destacan como ventajas la simplificación de las comunicaciones, disposición de más tiempo para trabajar más cerca con el proveedor y relevancia en el tamaño del contrato. La selección de proveedores de materias primas se basó en la reputación del mismo y recomendación de los productores de nueces que se visitaron con el fin de recabar información para el estudio de mercado.

5.2.2 Logística de planta.

Este apartado abarcara las actividades de mantenimiento, los servicios de planta, la seguridad industrial y el cuidado del ambiente. Sin embargo, es pertinente destacar lo más importante de cada una de ellas.

Mantenimiento, se mencionó que contara con un almacén de insumos, siendo los operarios los responsables de realizar las tareas de mantenimiento predictivo. Además se indican 3 tipos de mantenimiento, el preventivo, predictivo y reparativo programable. Los servicios de planta y la higiene y seguridad en el trabajo se las menciona las normas de calidad (ver anexo N1), sección 3: requisitos de las materias primas; sección 4: requisitos de las instalaciones y las operaciones de elaboración.

El cuidado del ambiente, es filosofía del proyecto desde sus comienzos, como por ejemplo, en ingeniería del producto se plantea el diseño para el medio ambiente y el eco-diseño; y el método-productivo no es perjudicial para el ambiente ni para las personas.

5.2.3 Logística de distribución.

Comprende las tareas de despachar y distribuir los productos terminados a los distintos mercados de “nueces de las sierras”.

Todo comienza una vez finalizada la cosecha (sala de desarrollo), las nueces son trasladadas, una parte a la sala de empaquetado y la otra a la sala de deshidratado. Se presenta a continuación la tabla N1, con los valores de kilogramos, basados en los porcentajes del cuadro N3 del capítulo 4, de los diversos productos y presentaciones.

La tabla N1, constituye una guía para el encargado de producción, es decir, distribuirá inmediatamente después de la cosecha, el primer año, 462kg de Stuart naturales, se las

envasará y las mismas serán almacenadas hasta el deshidratado del resto de las nueces; y 198kg de Stuart se deshidrataran, pasando por un proceso de entre 8-9hs; una vez finalizada dicha técnica se envasaran, etiquetaran y despacharan a los diferentes clientes. Así sucederá con los siguientes 4 años, en la forma natural y deshidratada.

Sin embargo a partir del segundo año de vida del emprendimiento, una parte de la producción se la destinara al empaque de las nueces al vacío, que transcurrirá en el mismo momento que el deshidratado.

Tomando como base las unidades de medida correspondiente para las diferentes presentaciones de los productos, descritas en el cuadro N4 del capítulo 4, se define la, se definen la Tabla N° 2.

Tabla N°1 Producto expresado en KG

PRODUCTO	PRESENTACION	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
STUART	PARTIDA EN BOLSA	185	189	208	228	194
	PARTIDA EN CAJA	277	283	312	342	285
	Subtotales	462	472	520	570	479
	MARIPOSA EN BOLSA	139	131	144	16	137
	MARIPOSA EN CAJA	59	51	56	62	46
	Subtotales	198	182	200	218	183
	ENV. AL VACIO PARTIDA		36	40	41	46
	MARIPOSA ENV. AL VACIO		36	40	41	46
	Subtotales		72	80	82	92

SHOSHONI	PARTIDA EN BOLSA				83	91
	PARTIDA EN CAJA				83	103
	Subtotales				166	194
	MARIPOSA EN BOLSA					80
	MARIPOSA EN CAJA					68
	Subtotales					148
	ENV. AL VACIO PARTIDA					23
	MARIPOSA ENV. AL VACÍO					23
	Subtotales					46

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 2

Cantidades de producto según presentación

PRODUCTO	PRESENTACION	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
STUART	Natural en bolsa	740	756	832	912	776
	Partido en bolsa	556	524	576	624	548
	Presentación en bolsas de 250 gr	1296	1280	1408	1536	1324
	Natural en caja	277	283	312	342	285
	Partido en caja	59	51	56	62	46
	Presentación en caja de 1Kg	336	334	368	404	331
	Empaquetados al vacío		108	120	123	138
	Presentación en empaque de 320 gr		108	120	123	138
SHOSHONI	Natural en bolsa				332	364
	Partido en bolsa					320
	Presentación en bolsas de 250 gr				332	684
	Natural en caja				332	80
	Mariposas en caja					272
	Presentación en caja de 1Kg				332	684
	Empaquetados al vacío					69
	Presentación en empaque de 320 gr					69

Fuente: elaboración propia

Hay que tener presente que a la hora de envasar las nueces Stuart y Shoshoni en sus diferentes presentaciones, debemos proseguir con lo dispuesto en la política de calidad y las normas de calidad (ver anexo N1), tratadas y explicadas a continuación, en la estrategia de operaciones (calidad).

Así mismo para la correcta distribución de las nueces, se cree que lo más conveniente será ubicarlos en estantes en la sala de envasado, diferenciados por segmentos dentro del cual se dividirán por clientes con la siguiente información: domicilio, si corresponde recetario y/o folletería-tarjetería de la empresa, y los comprobantes para el pago y despacho del pedido.

La distribución de los pedidos se realizara con un rodado propio de la organización, el cual maneja el encargado de comercialización. Además, cumplirá la misión propia de su área, la de visitar a los potenciales clientes, estipulada en la correspondiente

estrategia de comercialización, y la posterior entrega del cuestionario de satisfacción al cliente.

En complemento con la logística propuesta y en pos de aumentar la satisfacción del cliente, deberá aplicarse lo expuesto a continuación:

Satisfacer mejor esas necesidades: como es el cliente quien decide que producto quiere comprar, cuando lo quiere comprar y cuánto tiempo estará dispuesto a esperar hasta que se le sirva, el gerente en conjunto con el encargado de comercialización serán los que se ocuparan de moderar y aclarar los tiempos, el método-proceso de producción de las nueces y las variedades de productos y servicios que ofrece el emprendimiento. Con lo cual se pretende aumentar la confianza en lo que produce la organización y disminuir quejas, reclamos, insatisfacciones, etc.

Así mismo, se realizaran prácticas, encuestas de satisfacción del cliente:

Dichos cuestionarios contendrán la satisfacción global de cada cliente principal, claridad en las preguntas, escala para las respuestas y claridad en las respuestas, y preguntas abiertas, (anexo N5: modelo de cuestionario de satisfacción al cliente).

Una vez finalizada la etapa anterior las encuestas se enviaran vía email a pequeños clientes y visita personal a los principales clientes. Al cabo de un tiempo se les enviara una carta de agradecimiento para gratificarle el tiempo que ha dedicado y resaltarle lo importante que es su opinión para poder mejorar los productos y servicios; esto hará que el cliente se sienta cuidado por la empresa y contribuirá al aumento de la fidelización.

A partir de los resultados obtenidos se establecerá el plan de mejoras y se les informara a los clientes que han participado de los cambios.

5.3 Estrategia del Área Operaciones y Calidad

Partiendo de la definición de Misión, Visión y objetivos generales planteados en el capítulo N3, se propone comenzar a trabajar la calidad desde la administración estratégica de la calidad, la cual estará a cargo del gerente general pero se valdrá de los puntos de vista de los encargados (arriba hacia abajo) como de los operarios (abajo hacia arriba).

No se elige crear y estructurar un sector para la calidad antes de los 5 primeros años, dado que bastara con la capacidad y liderazgo del gerente para seguir y cumplir los elementos de la administración estratégica que conforman el ciclo administrativo y son aplicados a la calidad e incluyen:

Políticas de calidad

Metas de calidad

Recursos

Capacitación

POLITICAS DE CALIDAD

Los aspectos de política de calidad deben estar hechos a la medida para cada organización y establecer el “que” debe hacerse no el “como” ya que ello describiría un procedimiento y no proporcionaría la flexibilidad necesaria para diferentes situaciones. Por lo tanto, el gerente y los encargados de los distintos sectores, de forma sencilla y contundente, redactaran dicha política y la transmitirán a todos los niveles o demás integrantes que no hayan sido participes, con la correspondiente explicación para su total comprensión.

Las normas a seguir son las de código alimentario argentino, que hace referencia a la nuez pecan y las normas de calidad; En el anexo N6, está plasmada la futura política de calidad, a llevarse a cabo con la puesta en marcha de la organización y en el anexo N1 las mencionadas normas.

METAS DE CALIDAD

El administrador-gerente formulara las metas de calidad basándose en las siguientes fuentes:

Propuestas de personal clave.

Propuestas de cajas de sugerencias.

Comentarios de personas externas a la empresa (clientes, vendedores, otros productores, entre otros)

Análisis de los indicadores del tablero de gestión.

Una vez recolectada y analizada la información, será momento de plantear las metas de calidad; de las cuales se crearán para innovación y control.

Metas de innovación: el encargado de comercialización visitará esporádicamente a los principales clientes.

Metas de control: mantener los insumos, procesos y productos dentro de las especificaciones dadas por el encargado de producción. Satisfacer al cliente mediante la logística. Controlar el cumplimiento de la calidad de los distintos sectores.

RECURSOS PARA ACTIVIDADES DE CALIDAD

La asignación de recursos será tarea del gerente ya que posee la información pertinente y luego la difundirá en reuniones mensuales a los encargados, los primeros 5 años de vida. De esta forma se asegurará de ir por el camino que lleve a la certificación de la calidad.

Los sectores a los cuales se le destinará mayores recursos son los de producción y comercialización, dado que sin dicha base no se lograrían los objetivos generales. Es decir, que para el correcto funcionamiento de la organización, los esfuerzos se centrarán en producir productos en tiempo y forma, apoyados por una fuerte campaña de publicidad para la difusión y concientización de los beneficios de las nueces.

ENTRENAMIENTO PARA LA CALIDAD

En esta última etapa es de suma importancia la constante capacitación a los empleados tanto en la teoría como en la práctica y en forma oportuna, para la pronta asimilación y corrección.

Una forma de alcanzarlo es creando una práctica tabla (ver tabla N3) con la identificación de los departamentos y los asuntos a trabajar en adiestramiento.

La misma la confeccionará y llevará a cabo el gerente general, desde el 1ro al 5to año; después de dichos años el operario y los encargados de los diferentes sectores estarán aptos para realizar la labor de calidad sin ningún tipo de control.

TABLA N°3

ASUNTO	Administración	Encargados	Operarios
Conciencia de calidad			
Estrategia de calidad			
Calidad en sectores funcionales			
Motivación para cumplir con calidad			
Explicación de fuentes de calidad			

Fuente: elaboración propia

Se aclarara, que los asuntos propuestos en la tabla, son simplemente una guía los cuales pueden modificarse o agregarse según las necesidades y cambios de la organización que sucedan con el paso del tiempo.

Las recomendaciones según el libro de Juran y Gryna “análisis y planeación de la calidad”, para que dicho entrenamiento funcione se tiene que dar lo siguiente:

Programar el entrenamiento para cada grupo en el tiempo en que se va a usar “justo a tiempo”, así se asimila con mayor rapidez los errores y las formas de solucionarlo.

Tratar que el adiestramiento se enfoque hacia los problemas y resultados.

Hacer el adiestramiento interactivo en las diferentes áreas de la organización.

Usar lenguaje sencillo y técnicas gráficas para la total comprensión de los destinatarios.

Finalizada la administración estratégica de la calidad, se hace pertinente organizar y desarrollar la calidad, por lo que se establece canalizarlo a través del control estadístico de la calidad (control de gestión); aseguramiento de la calidad; círculos de calidad y la creación de una asociación de productores de la provincia de Córdoba. Se lo considera en un lapso de tiempo de 5 años correspondiente al flujo de fondos.

Año 1 y 2

Control estadístico de la calidad: Control de Gestión.

Se definieron los indicadores generales más relevantes con sus respectivos ratios, ya que es preciso comenzar controlando la calidad a través de un control de gestión y así asegurar el mejoramiento continuo.

Con respecto a la calidad total se establecieron los siguientes aspectos claves: satisfacción al cliente, calidad del producto, relación con proveedores y clientes, e imagen de la empresa (ver cuadro N°4).

Cuadro N° 4

ASPECTOS CLAVES	INDICADORES	RATIOS
Estructura	Solvencia	Activo/Pasivo
Financiera	Recursos propios	Patrimonio neto activo
Rentabilidad	Rentabilidad económica	Beneficio antes del activo promedio
	Rentabilidad de capital	Beneficio antes del capital promedio
	Punto de equilibrio	Costo fijo/ 1-(costo variable/ventas)
Ventas	Cumplimiento	Venta real/Venta presupuestada
	Evolución	Venta periodo/Venta periodo anterior
Marketing	Nivel publicitario total	Publicidad/Ventas
Distribución	Esfuerzo de distribución	Gs de distribución/ ventas
Satisfacción del cliente	Quejas	Quejas /pedidos concretados
	Cumplimiento de pedidos	Pedidos concretados/Pedidos recibidos
	Quejas por deterior	Quejas por deterior/unidades entregadas
	Quejas del servicio postventa	Quejas del servicio postventa/servicios realizados
Calidad del producto	Devoluciones	Unidades devueltas/unidades vendida
Relaciones con los clientes	Clientes sector A	Clientes sector A/clientes totales
	Clientes sector B	Clientes sector B/clientes totales
	Ventas por clientes	Ventas totales/ N° clientes
	Fidelidad de clientes	Clientes que repiten compra/clientes que compran el producto
	Satisfacción del cliente	Según resultado a encuestas a clientes
	Relación con plazo de entrega	Plazo pactado/ plazo real
Proveedores	Condición de compra	Precio promedio año 2/Precio promedio año 1
Imagen de la empresa	Relaciones publicas	Hs dedicadas al público/hs totales
	Reputación	Solicitud de empleo/personal
	Información por tipo de medio	N° de publicaciones/ N° competencia

Fuente: elaboración propia

Año 3

Aseguramiento de la calidad

El libro de Juran y Gryna, “análisis y planeación de la calidad” define al aseguramiento de la calidad como la actividad de proporcionar la evidencia necesaria para establecer la confianza, entre todos los interesados, de que las actividades relacionadas con la calidad se están realizando en forma efectiva.

Para que dicho aseguramiento de cumpla es conveniente contratar a un servicio de staff con experiencia en calidad para pymes que indique si el camino elegido fue el adecuado o no y en dicho caso, ejecutar las correspondientes correcciones para mejorar continuamente.

Se acordara con la consultora, una primera visita al establecimiento en el segundo año de actividad u continuarlo anualmente.

Año 4

Círculos de calidad total

Si bien estamos hablando de un emprendimiento, para la concreción eficaz de la administración estratégica de la calidad y satisfacción de los clientes, se fomentara poner en funcionamiento 2 círculos de calidad debido a la incorporación de personal en estos años: un primer grupo, los operarios suministrarán propuestas de cambios o de mejoras en cuanto a los procesos, métodos de producción, formas de trabajar, etc. Y se los transmitirán a su encargado de producción. Y un segundo grupo en de los encargados de las distintas áreas y el gerente general, en el cual con las sugerencias de los trabajadores generaran ideas/proyectos/cambios y mejoras viables para la planta de nueces.

Este mecanismo de organización concibe que los operarios/trabajadores participen en la calidad y ayuda a cambiar las actitudes y comportamientos sobre las tareas a desempeñar.

Los círculos de calidad son sumamente útiles pero para que se sostenga en el tiempo y de los resultados correspondientes, el gerente deberá otorgar reconocimiento y recompensa a los esfuerzos de todos sus empleados y también, recompensa monetaria; adiestrar a los encargados en las técnicas y herramientas de los círculos, entre otros.

Año 5

Creación de la cámara de Nueces de Córdoba

En esta instancia la organización será poseedora de la experiencia necesaria, los contactos y reconocimientos de sus clientes, por lo que el paso siguiente para mantenerse en el mercado y crecer es asociarse, crear y constituir “la cámara de productores de Córdoba”.

Esta actividad no será fácil e insumirá tiempo y recursos, pero beneficiara tanto al sector como a cada productor que forme parte de dicha cámara; un ejemplo claro es la experiencia de más de 10 años que posee la cámara de nueces de la Provincia de Catamarca de la cual se pretende seguir los pasos.

Los primeros pasos se darán con el acercamiento planificado del encargado de comercialización hacia los productores de las distintas regiones de la provincia de Córdoba, en un horizonte de tiempo de 5 años.

A los fines de obtener mayor practicidad se presenta la información en un cuadro con las actividades previstas a realizar con el fin último de organizar la creación de la cámara de productores de nueces de la provincia de Córdoba.

CUADRO N°5

Actividades a realizar

Actividades	Responsables	Año de realización	Detalle
Búsqueda y armado de comercialización	Encargado	Año I y II	Desconcentrar a la provincia de carpeta de los diferentes productos y regiones Cuantificar productores en cada región Averiguar la mayor cantidad posible de datos de cada uno de los productores. Realizar un informe Armar una carpeta con los informes correspondientes. Crear un archivo en base en la computadora a modo de respaldo.
Primer contacto con encargado	Gerente Gral.	Año III	Definir el modo de vinculación de productores de comercialización con cada productor Comenzar a contactarse por las distintas vías de comunicación de páginas web, mails, teléfono, contacto directo Analizar las respuestas obtenidas Insistir a los que no se han conectado

Definición e implementación de la planificación estratégica,
en una planta productora de nueces

Actividades	Responsables	Año de realización	Detalle
Armar reunión y llegar acuerdo con la organización	Gerente Gral.	Año IV	Acordar fecha a realizar reunión Armar y enviar por diferentes vías de comunicación, la invitación de dicha reunión Gestionar con clientes de sector A el lugar a efectuarse la congregación Hacer el programa con los temas a tratar Conseguir un dialogo relajado y llegar así a un acuerdo para cumplir con el propósito
Formar la asociación	Gerente Gral.	Año V	Hacer los trámites legales para la creación de la asociación e institución correspondiente Cumplir con los requisitos legales para una asociación no comercial y sin fines de lucro Publicarla y darla a conocer entre los clientes de nueces de la sierra

i

Fuente: elaboración propia

Los conceptos detallados en el presente cuadro, han sido ideados conforme a las actividades y desafíos que poseerán los encargados de los diferentes sectores en el trascurso de los 5 años; es decir, en los primeros 3 años, se va a un ritmo menor, en cuanto a búsqueda y contacto, dado que en dicho momento la futura organización no contaría con reconocimientos de sus clientes ni del mercado al cual pertenece. Los años 4 y 5, se trabajaría conjuntamente con todos los sectores del emprendimiento, ya que se necesita aumentar el ritmo para cumplir con los objetivos y estrategias.

Para finalizar se espera que la asociación ejecute capacitaciones, por ejemplo en nuevas tecnologías; dicte cursos de “buenas prácticas agrícolas y de manufacturas”; la habilitación nacional; se entrelace con instituciones del ámbito que ayuden a prosperar al sector y la asociación; y obtenga la certificación de la calidad, entre otras. Todo debe realizarse en pos del beneficio de los miembros de la asociación, la asociación en sí, la comunidad, los clientes, los proveedores y el sector.

5.4 Estrategia de Recursos Humanos.

Sin lugar a dudas un desafío para las organizaciones, en la actualidad, resulta el hecho de captar, formar y retener recursos humanos valiosos; es por esto que se cree conveniente diseñar la estrategia a seguir, para poder hacer de los recursos humanos de la organización una fortaleza y de esta manera lograr crecer en forma conjunta.

Es objetivo de esta área el lograr conformar un equipo de trabajo de alto rendimiento, que sepa el origen de la organización y el lugar hacia donde apunta (visión), que trabaje unido, en forma responsable y fomentar desde la organización el establecimiento de vínculos personales entre sus miembros.

El primer desafío en cuanto a la administración de recursos humanos es lograr reclutar y seleccionar a las personas que integran el emprendimiento. Se supone que el puesto de gerente general de la organización será llevado a cabo por el emprendedor que concrete el presente proyecto. Para el reclutamiento se deberán llevar a cabo publicaciones en revistas locales, así como también colocar el mismo aviso en lugares de gran afluencia de lugareños como lo son las municipalidad, cooperativa de luz, agua, entre otras; la idea es informar sobre la apertura de la planta y a la vez llamar a candidatos a cubrir los puestos (ver modelo de anuncio anexo N°8).

A medida que inicia la recepción de currículum vitae, se deberán clasificar acorde a los 6 puestos a cubrir (jefe de producción, encargado de logística, encargado de comercialización y 3 operarios) y revisar que se cumplan con los requerimientos establecidos para tal fin desestimando los que no lo hagan.

La selección, se llevara a cabo a través de una entrevista grupal y una individual; en lo grupal, se reunirá a los aspirantes a ingresar a un puesto en particular, en grupos de 10 personas, el objetivo de esta reunión será valorar el desenvolvimiento de cada uno de los aspirantes, modo de interrelacionarse; en la entrevista se pedirá a cada uno que se presente y cuente su experiencia laboral, por su parte el encargado de realizar las entrevistas presentara a la organización. Aquellos aspirantes que se consideren pasaran a una entrevista personal donde deberemos conocer sus objetivos, valores y si estos son compatibles con los de la organización en esta misma entrevista se hablara de los requerimientos y responsabilidades de cada puesto, horario de trabajo, beneficios y remuneración ofrecida.

Siempre se deberán tener como primera referencia los requerimientos de cada puesto en particular y en segunda instancia se valoraran principios ecológicos, actividades en organismos de defensa al medio ambiente, inclinación hacia hábitos alimenticios sanos y de origen natural, como valores compartidos con la organización y formas de incentivo extra hacia la actividad.

Una vez que se cuente con las personas que conformaran el proyecto, se debe capacitar a los mismos en todo lo referente al mundo “Nueces de las Sierras”, particularmente Nueces Stuart y Shoshoni, el proceso productivo, la cultura y filosofía de nuestra empresa.

La organización ofrecerá distintos beneficios como forma de comprometer y motivar a sus recursos, los mismos serán acordes a cada puesto; para los puestos integrantes del mando intermedio (jefe de producción, encargado de logística y encargado de comercialización) se fijaran objetivos en cada área y se guiara, dejando que cada uno pueda decidir y manejar su accionar diario; se controlara de acuerdo al cumplimiento de los objetivos. El encargado de comercialización será el único que en una primera etapa contara con 5 incentivos económicos, escalonados según sus ventas y obtención de nuevos clientes. Cualquiera de los ocupantes de estos 3 puestos tendrá reconocimiento por haber cumplido con sus objetivos realizando su tarea en tiempo y forma a lo largo del año; días extras de vacaciones; por otro lado una vez cada 10 días se reunirán con el gerente general para conversar sobre novedades, desenvolvimiento, acontecimientos y todo lo referido al funcionamiento de la organización. Esta reunión del gerente general con los mandos medios será una especie de agasajo a los mismos, podría ser desayuno o almuerzo de trabajo, lo aconsejable es que se realiza fuera de la organización.

Por otro lado a los 3 operarios se les otorgaran beneficios como aquellas personas comprometidas que cumplan los objetivos y se destaquen por su labor. Como por ejemplo un día de descanso extra a elección en el mes calendario (el mismo deberá ser fijado con 20 días de anticipación, para no interferir con la programación), otro beneficio será contar con media jornada al mes para la realización de trámites personales, consultas médicas, etc.

En el caso de producirse una vacante en los operarios se realizara el mismo proceso de selección que al inicio de las actividades; si la vacante se produjera en los mandos medios, será siempre prioridad el ascenso de un operario; siempre y cuando el mismo

allá desarrollando las capacidades y habilidades requeridas por el puesto vacante, demuestre compromiso con la organización y responsabilidad en su accionar; en caso de ausencia temporal del gerente general el mismo será reemplazado por alguno de los ocupantes de los mandos medios con las mismas condiciones puestas a los operarios. Por último, si en algún momento el gerente general decide vender la organización o el mismo debe alejarse por problemas de fuerza mayor; si quien ocupa este nuevo puesto es una persona ajena a la organización, la misma deberá ser acompañada por lo menos durante 6 meses por uno de las personas desempeñadas en mando medio con antigüedad mayor a un año.

A modo de cierre de la implementación estratégica, diseñada para la concreción del proyecto “nueces de las sierras”, se cree oportuno realizar la correspondiente valuación económica de la misma, teniendo presente que en el capítulo N°4, momento en el cual se evaluaron los requerimientos de funcionamiento, se presupuestó:

AÑO 1	
INVERSION INICIAL	
Campaña estratégica	\$ 3.500
AÑO 2	
RE INVERSION	
Campaña estratégica	\$ 10.000
AÑO 3	
RE INVERSION	
Campaña estratégica	\$ 10.000
AÑO 4	
RE INVERSION	
Campaña estratégica	\$ 20.000
AÑO 5	
RE INVERSION	
Campaña estratégica	\$ 15.000

Fuente: elaboración propia

También se preestableció en el mencionado capítulo un costo fijo de U\$S 1.000 mensuales, destinado a la campaña estratégica en cuestión, se detallara a continuación

su composición; se hará mención al costo de la auditoría externa, establecida en la estrategia de calidad.

Es oportuno saber cómo se componen estas inversiones en la campaña estratégica, lo cual también se podría llamar presupuesto de la misma, detallado para los 5 primeros años de actividad y según las estrategias propuestas.

En los años 1 y 2, está previsto el obsequio de productos de la organización con fines estratégicos comerciales, dichos importes fueron calculados en base a los costos establecidos de dichos productos, fueron remarcados y no fueron sumados como costos estratégicos, ya que los mismos no conforman erogaciones a realizar.

De esta forma se considera concluida la implementación estratégica para el proyecto “Nueces de las Sierras”, el cual deberá ser guiado y ajustado (en el caso de que así fuese necesario) según las condiciones y circunstancias del momento en que fuese llevado a la realidad.

La implementación estratégica se estructura en tres fases o etapas diferentes:

a) Planificación: Se determina las acciones concretas que necesita realizar la empresa para ejecutar su estrategia en forma de planes, programas y presupuestos.

b) Organización: se diseñó la estructura organizativa de la empresa, a través de la cual se disponen los recursos y capacidades que posee y que son necesarios para ejecutar la estrategia.

c) Control estratégico: se comprueba periódicamente que los resultados que se están obteniendo con la ejecución de la estrategia coinciden o no con los objetivos formulados. La Implementación estratégica y formulación estratégica están conectadas a través del proceso de la Dirección Estratégica. Los puntos de conexión entre ambas fases son los siguientes:

a) En el diseño de objetivos, en la formulación se diseñan la misión y los objetivos generales y en la implementación se diseñan los objetivos funcionales u operativos en relación a la cultura de la organización.

b) Las estrategias (acciones a largo plazo), que se diseñan en la formulación, se concretan en planes y programas (acciones a corto plazo) en la implementación.

c) En la estrategia diseñada (en la fase de formulación), para su ejecución, se han de asignar los recursos y capacidades necesarios (en la implementación).



Fuente: elaboración propia

8. CONCLUSIONES.

Este trabajo surge de los integrantes de este grupo, por perfeccionar, desarrollar más profundamente un proyecto de inversión; para lo cual hubo que adecuarse a los nuevos requerimientos académicos, establecidos en esta nueva etapa, la cual en nuestro caso se equiparó a lograr la “definición e implementación de la planificación estratégica en una planta procesadora de nueces denominada nueces de las sierras”.

Para la realización del mencionado análisis, fueron de gran utilidad los conocimientos adquiridos en la materia Estrategia y Política de Negocios; se puso especial énfasis en las estrategias que potenciaran el emprendimiento y guiaran al futuro gestor como emprendedor en el quehacer diario de la organización, haciendo del mismo un emprendimiento sustentable en el tiempo.

Las conclusiones de esta tesis se pueden resumir en 3 puntos principales, de acuerdo a los objetivos propuestos:

1. De la investigación del sector externo, surge la atractividad que posee el sector de nueces pecan, basadas en el cambio en los gustos de los consumidores hacia alimentos más sanos y naturales; la duplicación del consumo en la última década de nueces, el incremento de emprendimientos con método de producción artesanal, pocos competidores e información de la actividad o sector; etapa de crecimiento de las nueces en general y de introducción para Stuart / Shoshoni, y alto poder negociador con los compradores.
2. Se ha logrado definir la planificación estratégica y su implementación, al proponer una misión, visión y objetivos principales de acorde a la futura organización; la definición de que el emprendimiento posee un grupo amplio de competencias nucleares, entre las cuales y como más representativas se encuentran la capacidad de satisfacer al cliente mediante un buen sistema logístico y la administración de la calidad general de la pyme, con lo cual se lograran buenos productos naturales, reputación, reconocimiento, entre otros; y así convertirse en futuras fortalezas que ira desarrollando con el paso del tiempo.
3. Se propone una implementación estratégica minuciosamente detallada para los primeros cinco años de vida, 4 estrategias funcionales, que fueron debidamente pensadas, escogidas y adecuadas a las necesidades de nueces de las sierras,

es decir que la estrategia de comercialización, satisfacción al cliente, calidad y recursos humanos se planificaron completamente para que al interactuar, logren en conjunto un resultado mayor que en forma individual.

El proyecto posee la novedad de planificar acciones en post de lograr asociativismo, principalmente mediante la creación de cámara de productores de Córdoba; de la cual la intención es que se obtengan beneficios como podrán ser disminución de los costos, el aumento de los ingresos, la conformación del sector productivo, el reconocimiento de sus clientes, la ampliación del mercado, la apertura de nuevos mercados, entre otras. Esto es lo aconsejado por diversas regiones donde se ha concretado esta tendencia con excelentes resultados. Lo que indica entre las dos partes de este proyecto, el empresario que decidiese concretarlo, contara con claras y precisas pautas que ayudaran y guiaran a la organización, restara su concreta puesta en marcha y cumplimiento de cada parte involucrada; así como también si correspondiesen realizar los ajustes necesarios. Creemos que el proyecto posee fortalezas basadas en principios nobles (alimentación sana, respeto al medio ambiente) el sector posee atractivos, se cuenta con un plan a cinco años y los indicadores financieros utilizados han sido favorables; por lo cual afirmamos que el mismo es un proyecto aceptable y beneficioso para quien decida llevarlo a la realidad.

9. ANEXOS

ANEXO N1

NORMA TÉCNICA PARA NUECES CON CÁSCARA (131-1981)

1 ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta norma establece los requisitos de calidad que deben cumplir las nueces con cáscara para su comercialización.

2 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma se utilizan los términos y definiciones siguientes:

2.1 Nuez: Fruto fresco de naturaleza seca perteneciente a la especie *Juglans regia*, al que una vez maduro se le ha eliminado el pericarpio (pelón), quedando cubierto sólo por el endocarpio duro y rugoso (cáscara); y que está dividido en dos mitades que encierran la semilla comestible de sabor característico.

2.2 Calibre: Valores límites del diámetro ecuatorial, que definen el tamaño de la nuez, expresado en milímetros.

2.3 Pericarpio (pelón): Cubierta externa a la cáscara leñosa, de consistencia blanda y color verde a pardo oscuro.

2.4 Semilla: Parte comestible de la nuez encerrada por la cáscara.

2.5 Defectos externos: Cualquier daño o anomalía que afecte la apariencia externa de la nuez.

MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se consideran los siguientes defectos externos:

2.5.1 Casco abierto: Cáscara que se encuentra parcialmente separada en la línea de sutura, lo cual se observa a simple vista, sin presionar el fruto.

2.5.2 Manchas leves: Alteraciones de color negro, pardo, pardo-rojizo, gris o de otro color, que contrastan fuertemente con el color de fondo de la cáscara y que en total representen desde un 10%, hasta un 20% de la superficie de la cáscara.

2.5.3 Cáscara imperfecta: Desarrollo anómalo de zonas de la cáscara semejando abrasiones o desgastes y que, generalmente, tienen pequeños orificios. Se considera

defecto cuando la superficie afectada, en forma individual, sola o sumada, es mayor a 1 cm².

2.5.4 Nuez trizada: Fruto que presenta su cáscara fracturada, sin que falten partes de ella.

2.5.5 Nuez quebrada: Fruto al cual le falta una porción de la cáscara, en una superficie mayor o igual a 6 mm. de diámetro.

2.5.6 Nuez partida: Fruto que presenta las dos mitades separadas.

2.5.7 Manchas severas: Alteraciones de color negro, pardo, pardo-rojizo, gris o de otro color, que contrastan fuertemente con el color de fondo de la cáscara y que en total superen el 20% de la superficie de la cáscara.

2.5.8 Pelón adherido: Presencia de la cubierta externa en la cáscara leñosa; se considera defecto cuando la suma total de la superficie adherida es mayor a 10% de la superficie de la cáscara.

2.6 Defectos internos: Cualquier daño o anomalía que afecte la apariencia interna de la nuez. Se consideran los siguientes defectos internos:

2.6.1 Reseca leve: Fruto cuya semilla presenta, a simple vista, un grado de sequedad o deshidratado tal que afecta a más del 12,5% y menos del 25% de su superficie, incluyendo ambas mitades, alterando su forma por efecto de su arrugamiento.

2.6.2 Hongo inactivo: Presencia fungosa de apariencia seca, de condición mohosa, visible a simple vista.

2.6.3 Daño por insectos: Presencia de insectos muertos en cualquier estado de desarrollo al interior de la nuez. Daños notorios a simple vista, provocados por insectos o rastros de su presencia.

MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.6.4 Reseca grave: Fruto cuya semilla presenta, a simple vista, una porción seriamente arrugada mayor o igual al 25% de su superficie, incluyendo ambas mitades.

2.6.5 Vana: Frutos cuyas semillas se presentan sin contenido de endospermo (partes comestibles).

2.6.6 Rancidez: Alteración de la semilla por descomposición de sus aceites, que afecta sus características organolépticas. Se considera rancio con valores de acidez libre mayores a 1g de ácido oleico /100 g de aceite de la nuez. (1%) NOTA 1- No se debe

confundir con el sabor ligeramente astringente de la piel de la semilla de la nuez recién cosechada, que pasa a ser insípido después del proceso de secado. NOTA 2- Cuando existan dudas de nueces rancias posterior al análisis sensorial, se deberá realizar un análisis de acidez libre.

2.6.7 Hongo activo; indicio de pudrición: Presencia detectable a simple vista, de formas vegetativas de diversos hongos que afectan la semilla, produciendo descomposición húmeda de sus tejidos.

2.7 Color de la nuez: Definido por cartilla de colores (Anexo 1). NOTA: Las condiciones óptimas para la utilización de la cartilla de colores son 1000 lux o más sobre la superficie de evaluación proporcionada por tubos fluorescentes de luz día.

2.8 Envase primario: Protección que contiene directamente al producto.

2.9 Envase secundario: Protección que contiene uno o más envases primarios.

MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

3 CLASIFICACIÓN

3.1 De acuerdo a sus requisitos de calidad, las nueces se clasifican en las siguientes categorías: a.- Categoría Extra b.- Categoría I c.- Categoría II d.- Sub- estándar

3.2 Las nueces con cáscara de una determinada categoría deben cumplir todos los requisitos correspondientes a esa categoría.

3.3 Las nueces con cáscara que no cumplan con alguno de los requisitos para una determinada categoría, se deben clasificar en la categoría inferior, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos de esa categoría, considerándose como sub-estándar las nueces que no cumplan con la última categoría establecida según describe esta norma.

3.4 Las nueces con cáscara sub-estándar pueden ser comercializadas como tal, de acuerdo con los requisitos establecidos por las partes, siempre que cumplan con los requisitos sanitarios a que se refiere la cláusula 4 de esta norma.

4 REQUISITOS GENERALES

4.1 El promedio ponderado de humedad de la muestra de las nueces con cáscara (conjunto semilla/cáscara) debe ser $\leq 8\%$ en base húmeda.

4.2 El promedio ponderado de humedad de la muestra de semilla debe ser $\leq 5\%$ en base húmeda.

4.3 La cáscara de las nueces debe presentar color uniforme según lo establecido por esta norma y este además debe ser característico de la variedad.

4.4 La semilla de las nueces debe presentar textura firme y quebradiza, no flexible.

4.5 Las nueces deben estar prácticamente, libres de tierra y otras materias extrañas, adheridas o sueltas, y sin insectos vivos.

MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.6 El contenido de cada envase deberá ser homogéneo, incluyendo únicamente nueces con cáscara del mismo origen, año de cosecha, calidad y calibre. Cuando el producto se presente en un mismo envase con el nombre de una variedad, una mezcla de variedades definida o un tipo comercial, se admitirá, como máximo un 10% en número o en peso de nueces con cáscara que pertenezcan a otras variedades o a otros tipos comerciales.

4.7 Se deberá cumplir con las tolerancias de residuos de pesticidas establecidas por la autoridad local y los mercados de destino. También con los requisitos sanitarios establecidos por la Autoridad competente.

4.8 Cada planta de proceso debe tener el permiso sanitario del SEREMI de Salud correspondiente y un Sistema de Gestión de Inocuidad HACCP, cuyo alcance debe estar mencionado y especificado para todas las etapas del proceso de las nueces. El certificado vigente debe ser entregado por una entidad acreditada. NOTA: La certificación HACCP en las plantas de proceso y en los centros de “partiduría” de nueces será obligatoria a contar del año 2013, durante la temporada 2012 las empresas deberán adoptar las medidas necesarias para implementar la certificación exigida.

5 REQUISITOS DE CALIDAD

5.1 Tamaño Las nueces deben presentar tamaño uniforme, según los calibres establecidos en la Tabla 1, aceptándose en todas las categorías, como máximo, un 10% de nueces con cáscara que no cumplan con el calibre indicado en la rotulación, incluyendo en esta cifra un 4% de nueces de calibre inmediatamente inferior al mencionado anteriormente. Categoría Unsized: Corresponde a categorías de diversos calibres que han sido procesadas y seleccionadas en plantas de proceso.

ANEXO N°2

PAPELES DE TRABAJO

Año 1

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv. Inicial	-132007	-32410	-32410	-32410									
INGRESOS													
Ingresos x ventas		0	0	0	37507,80	37507,80	37507,80	37507,80	37507,80	37507,80	37507,80	37507,80	37507,80
COSTOS OP.													
C.F		-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350	-31350
C.V por bolsa		-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060	-1060
C.V por bandeja	0	0	0	0	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11
C.V por caja	0	0	0	0	-447,68	-447,68	-447,68	-447,68	-447,68	-447,68	-447,68	-447,68	-447,68
C.V por kilo producido	0	0	0	0	-148,50	-148,50	-148,50	-148,50	-148,50	-148,50	-148,50	-148,50	-148,50
Beneficio bruto	0	0	0	0	3463,51	3463,51	3463,51	3463,51	3463,51	3463,51	3463,51	3463,51	3463,51

Año 2

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv. Inicial	-27700												
INGRESOS													
Ingresos x ventas	0	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01	50130,01
COSTOS OP.													
C.F	0	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350
C.V por bolsa		-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166	-1166
C.V por bandeja	0	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11	-1038,11
C.V por caja	0	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17	-444,17
C.V por kilo prod.	0	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01	-98,01
C.V Env al vacío nuez partida	0	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730	-1730
C.V Env al vacío nuez mariposa	0	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38	-1914,38
Beneficio bruto	-27700	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34	9389,34

Año 3

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv. Inicial	-28000												
INGRESOS													
Ingresos x ventas	0	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24	55135,24
COSTOS OP.													
C.F	0	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350	-34350
C.V por bolsa		-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60	-1282,60
C.V por bandeja	0	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94	-1127,94
C.V por caja	0	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58	-488,58
C.V por kilo prod.	0	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87	-107,87
C.V Env al vacío nuez partida	0	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903	-1903
C.V Env al vacío nuez mariposa	0	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18	-2109,18
Beneficio bruto	-28000	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37	13766,37

Definición e implementación de la planificación estratégica,
en una planta productora de nueces

Año 4

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv. Inicial	-42000												
INGRESOS													
Ingresos x ventas	0	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57	70660,57
COSTOS OP.													
C.F	0	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350	-37350
C.V por bolsa		-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38	-1667,38
C.V por bandeja	0	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53	-1869,53
C.V por caja	0	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97	-648,97
C.V por kilo prod.	0	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78	-116,78
C.V Env al vacío nuez partida	0	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60	-1937,60
C.V Env al vacío nuez mariposa	0	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10	-2144,10
Beneficio bruto	-42000	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22	24926,22

Año 5

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv. Inicial	-29000												
INGRESOS													
Ingresos x ventas	0	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62	84863,62
COSTOS OP.													
C.F	0	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350	-40350
C.V por bolsa		-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12	-1834,12
C.V por bandeja	0	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96	-1612,96
C.V por caja	0	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30	-668,30
C.V por kilo prod.	0	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39	-248,39
C.V Env al vacío nuez partida	0	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552	-3552
C.V Env al vacío nuez mariposa	0	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40	-3904,40
Beneficio bruto	-29000	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45	32693,45

NUECES DE LAS SIERRAS

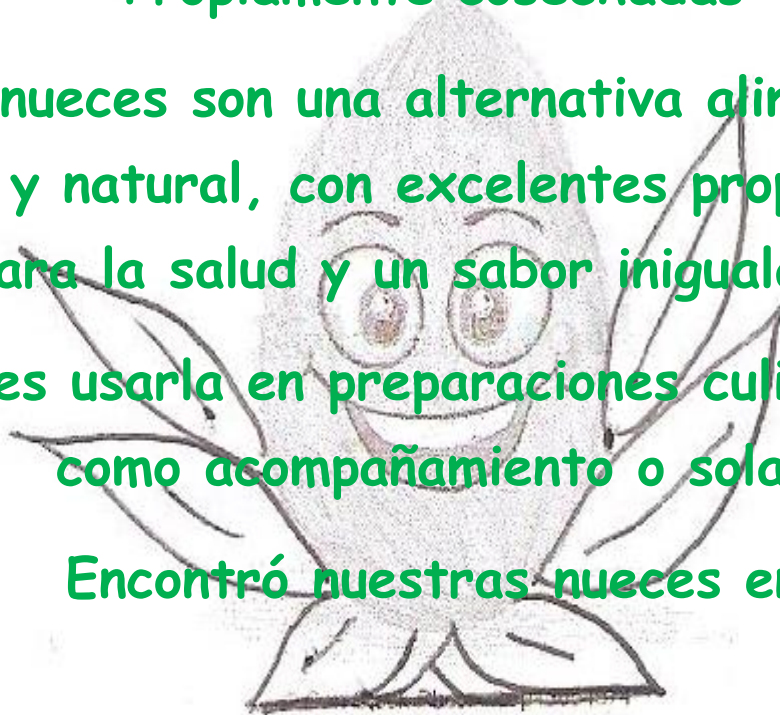
Procesa y comercializa nueces Stuart

Propiamente cosechadas

Las nueces son una alternativa alimenticia sana y natural, con excelentes propiedades para la salud y un sabor inigualable.

Podes usarla en preparaciones culinarias, como acompañamiento o solas

Encontró nuestras nueces en



Ruta nacional 6 km 718. Almafuerte, Córdoba

Contacto: nuecesdelassierras@gmail.com

ANEXO N°4

FOLLETO LANZAMIENTO NUECES ENVASADAS AL VACIO

Nueces de las Sierras

Lanza su nueva línea de nueces envasadas al vacío



Las nueces pecan más deliciosas ahora las puedes probar en dos variedades partidas y mariposas

Encontrá nuestros productos en:

Ruta nacional 6 km 718. Almafuerte, Córdoba

Contacto: nuecesdelassierras@gmail.com

Anexo N° 5

Satisfacción al cliente

1. Ayudemos a mejorar

Usted se contacto reciente mente en personal de comercialización, capacitación en atención al cliente de Nueces de Las sierras

Nos comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria.

Sus respuestas, confidenciales, se utiliza para mejorar el servicio.

A. ¿Cual de las siguientes modalidades escogió usted para contactarse con nuestra organización?

Por página web

En persona

Por email

Por teléfono

Otro (por favor especifique)

B. Si fue por teléfono ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

Me atendieron inmediatamente

Unos tres , minutos aproximadamente

Entre 5 y 10 minutos

Diez minutos o mas

C. Porque motivos de puso en contacto con nueces de las sierras

Porque no ha podido encargar el producto

Por problemas en la página web

Por problemas en el producto

Para pedir información sobre el producto

Porque no había recibido el producto

Otro (por favor especifique)

2. Satisfacción

A. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es “pobre” y 10 es “excelente”) los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de nueces de las sierras:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
*Rapidez de la respuesta por e-mail										
*Profesionalidad de la persona que atendió.										
*Facilidad para contactar										
*Resolución del problema										
*Rapidez de la respuestas por teléfono										

B. Y ahora valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
*Me escuchó atentamente										
*Fue amable										
*Fue eficiente										
*Fue profesional										
*Fue paciente										
*Entendió mi problema										
*Se expresaba de forma clara y fácil de entender										
*Fue cortez										
*Fue capaz de solucionar mi problema										

C. Por favor, indiquemos su grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente de Nueces de las sierras en una es escala del 1 a 10, donde 10 es “completamente satisfecho” y 1 es “completamente insatisfecho”

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfacción general con el servicio de atención al cliente										

D. Gracias!

3. Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Nueces de las Sierras sobre el servicio de atención al cliente que proporciona?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
*Relación calidad-precio										
*Profesionalidad										
*Bien organizada										
*Buena calidad										
*Servicio de postventa										
*Calidad del servicio										
*Orientada a satisfacción al cliente										

4. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tiene para usted esos mismos atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
*Servicio postventa										
*Buena calidad										
*Relación calidad-precio										
*Profesionalidad										
*Bien organizada										

*Buena calidad										
*Servicio postventa										
*Calidad del servicio										
*Orientar a satisfacer al cliente										

5. Intención de uso y recomendación

A. Ha recomendado usted Nueces de las sierras a otras personas/organizaciones?

Si

No

B. Recomendaría usted Nueces de las sierras a otras persona/organizaciones

Si

No

C. ¿Compara o utilizara usted nuestras nueces Stuart y Shoshoni en sus diferentes presentaciones de nuevo?

Seguro que si

Probablemente si

Puede que si, puede que no

Probablemente no

Seguro que no

D. ¿Hay algún comentario que le gustaría decirle a Nueces de las sierras sobre el servicio que proporciona?

Satisfacción al cliente (general)

1. Ayudemos a mejorar

Dediquemos unos min a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos

A. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de Nueces de las sierras?

Menos de un mes

De uno a tres meses

De tres a seis meses

Entre seis meses y un año

Entre uno y tres años

Más de tres años

Nunca las he utilizado

B. ¿Cómo conoció a Nueces de las sierras?

TV

Radio

Internet

Prensa o revistas

Amigos, colegas o contactos

No las conozco

Otro

C. ¿Con que frecuencia encarga nuestras nueces?

Una o más veces a la semana

Dos o tres veces al mes

Una vez al mes

Menos de una vez al mes

Menos de una sola vez al mes

Nunca encargue

Otro

2.Satisfaccion

A. Por favor, indiquemos su grado de satisfacción general con Nueces de las sierras en una escala de 1 a 10, en donde 10 es un completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

D. En comparación con otras alternativas de nueces, Stuart y Shoshoni es...

Mucho mejor

Algo mejor

Más o menos igual

Algo peor

Mucho peor

No lo se

E. Por favor. Valores del 1 al 10 los siguientes atributos de Nueces de las sierras

ANEXO N°6

POLITICA DE CALIDAD DE NUECES DE LAS SIERRAS

Con el único interés de perfeccionar y optimizar, el futuro funcionamiento de nueces de las sierras, en términos de calidad de nueces pecan, Stuart y Shoshoni que se producirán, distribuirán y comercializaran, en sus diferentes presentaciones.

1. El ejecutor y responsable del cumplimiento de la política de calidad, será el gerente general.
2. Los diferentes sectores suministrarán información necesaria y oportuna al gerente general para el control de los distintos indicadores.
3. Los diversos productos y presentaciones de las nueces, deberán despacharse y distribuirse, solo si cumplen con lo dispuesto en las normas internacionales de calidad.
4. Deben definirse por escrito las responsabilidades específicas de calidad de todos los sectores de nueces de las sierras.
5. Todos los integrantes de la organización deben participar de las capacitaciones planificadas por el gerente, para así brindar a la organización y a los clientes, mayor satisfacción y productividad.
6. Seguir las recomendaciones del staff contratado para el aseguramiento de calidad.
7. Los operarios deben ser partícipes de la calidad; comprenderla para llevarla al ámbito de la producción, los clientes y proveedores.
8. El gerente general y los encargados de los diferentes sectores, en cuanto al tema de círculos de los círculos de calidad, deben poner en marcha por lo menos 2 propuestas que hayan hecho sus operarios anualmente. Divulgarlo en toda la organización, a modo de reconocimiento.
9. Proporcionar el ámbito adecuado para la creación de la cámara de productores de nueces en Córdoba, para aumentar la calidad y satisfacción en todos los actores que poseerá la organización, con los beneficios que surjan en el transcurso del tiempo.
10. Cumplir con el mantenimiento previsto desde el sector de logística; ser preventivos y no reactivos.

11. En el sector producción, seguir con las recomendaciones en cuanto a la higiene y seguridad en el trabajo. Tener presente que la producción y manipulación de las nueces no son dañinos para la salud humana.

La calidad la construyen las personas por lo cual es fundamental difundir esta política a todos los empleados, clientes, proveedores y productores cercanos a la organización.

ANEXO N°7

PUBLICACION ANUNCIO BUSQUEDA PERSONAL

**Quieres formar parte de un nuevo proyecto, crecer,
aprender y capacitarte en una actividad distinta y
apasionante...Te estamos buscando !!! Acércanos tu C.V**

Ref1: Gerente de producción. Ref2: Gerente de logística.

Ref3: gerente de comercialización. Ref4: operarios.



Contacto Mail: contacto@nuecesdelassieras.com.ar

Almafuerte - Valle de Calamuchita - Cba.

11. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍAS

- Barrionuevo, Susana. (2000) B. Guía de Estudio de Administración. IUA.
- Bittel y Ramsey. (2000) Enciclopedia del Management. ED. Océano Centrum.
- Gibson, Ivancevh, y Donnely. (1994) Las organizaciones, comportamiento, estructuras, procesos, ED. Addison Wesley.
- Hax y Majuluf. (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo. ED. Granica.
- Porter. (2002) Estrategia competitiva. Ed. Continental. Argentina.
- Robbins y Coulter. (1995) Administración. ED. Prentice Hall.
- Sapag Chaín, Nassir. (2003) Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill.
- Spulber. 2010 Estrategia de Gestion. ED. Profit. Barcelona.
- Charles Hill y Gareth Jones. (1996). Administración Estratégica. McGraw-Hill.