Universidad Empresarial Siglo 21

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado

Maestría en Administración de Empresas

Plan de negocio para la modificación de la matriz productiva, de una empresa familiar agraria.

Autor: Lic./Cr. Ernesto Javier Olivera Mas

Director: Mgter. Juan Cruz Molina

D.N.I.: 29.911.600

Legajo: VMBA002323

- 2023 -

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen a la Universidad Empresarial Siglo 21, por abrirme las puertas (once años atrás) y, después de una Tecnicatura Universitaria en Administración Agraria, egresar de Licenciado en Administración Agraria y recibirme de Contador Público, permitirme, hoy, concluir otra etapa educativa (y de mi vida).

A mi esposa Viviana, quien, con su apoyo incondicional, me motivó, día a día, desde el comienzo y desarrollo de esta Maestría.

A mi hijo Benjamín, quien nació hace poco más de dos años, siendo de gran inspiración.

A mis padres, Alfredo y María Isabel, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más.

A mi hermano, Juan Pablo, por siempre creer en mí.

Enorme gratitud a cada profesor, mentor y tutor, quienes fueron parte del proceso.

Por último, a Juan Cruz Molina, Director de esta Tesis, con quien compartí todo el camino de desarrollo de la misma.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se propuso evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la modificación de matriz productiva de una empresa familiar, Vicente Mas Reus S.R.L., abocada a la explotación de la uva, en parrales, con diferentes destinos de consumo, en el mercado interno argentino. Considerándose la situación atravesada por el sector vitivinícola, en general, y por la firma, en particular, se trató de evaluar las posibilidades de inversión, en alternativas productivas; más específicamente, en el cultivo del pistacho ecológico, dada la gran demanda mundial del mismo y la escasez de oferta del producto, en el plano nacional e internacional.

Para ello, se procedió al desarrollo de una investigación que, basada en tres grandes pilares: investigación documental, entrevista y encuesta, se propusiera no sólo ponderar el desarrollo actual del mercado argentino de la uva, detectando sus fortalezas y debilidades, sino, principalmente, analizar, en base a datos obtenidos de la empresa objeto de estudio, así como de terceros (entidades nacionales e internacionales de representación del sector, así como potenciales clientes), las potencialidades del giro de la matriz productiva de la firma, hacia el mercado del pistacho, en el mediano plazo.

Tras la labor efectuada, la cual se centró en torno al análisis del entorno externo e interno de la compañía; estudio de mercado para el conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias del público consumidor; definición del plan estratégico a seguir para la implantación de esta actividad secundaria; así como realización del estudio económico-financiero asociado a la puesta en marcha de la actividad, se detectó que, pese al auge registrado, en los últimos años, en el mercado de las producciones agrícolas, por el cultivo de este fruto seco, lo cierto es que su implantación no resulta viable, en el escenario de incertidumbre económica que caracteriza a la República Argentina, en la actualidad, debido a los altos costos de inversión y mantenimiento del cultivo del pistacho, así como de la demora en el recupero de la inversión inicial efectuada (mayor a 10 años). Más, si se considera la relación fluctuante entre el peso argentino y el dólar norteamericano, por un lado, y los altos índices de inflación existentes, en el país, por otro.

Palabras clave: Empresa Familiar Agraria – Matriz Productiva – Pistacho - Demanda – Rentabilidad.

ÍNDICE

Introducción **6**

1. Identificación del problema **8**

2. Justificación **18**

3. Objetivos **19**

3.1. Objetivo general 19

3.2. Objetivos específicos 19

4. Marco teórico **20**

4.1. La noción de marca 20

4.1.1. El concepto de posicionamiento marcario y el branding en la Marca 21

4.2. El Plan de Negocios y su impronta 25

4.3. Estrategia empresarial 27

4.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter 27

4.3.2. Ventaja competitiva 30

4.4. Segmentación del mercado 31

4.5. Análisis PESTEL 32

4.6. Análisis FODA 33

4.7. La cadena de valor 35

5. Desarrollo del Plan de Negocio **39**

5.1. Presentación de la firma 39

5.1.1. Misión, visión y valores 40

5.1.2. Organigrama 40

5.1.3. Ámbito geográfico de operatoria 42

5.1.4. Oportunidad detectada en el mercado/Propuesta de valor 43

5.1.4.1. El cultivo del pistacho: principales características 43

5.1.4.2. Generalidades del cultivo 45

5.1.4.3. Requerimientos para su plantación 46

5.1.4.4. Principales beneficios del cultivo del pistacho 48

5.2. Análisis del entorno de negocio 48

5.2.1. Análisis de la industria del pistacho 48

5.2.1.1. Análisis de la industria del pistacho, en Argentina 51

5.2.2. Mercado consumidor 51

5.2.3. Análisis PESTEL 52

5.3. Análisis competitivo 59

5.3.1. Análisis de la competencia 59

5.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter 63

5.3.3. Evaluación de la competitividad de la compañía 65

5.3.3.1 Matriz FODA 65

5.4. Análisis de mercado 67

5.5. Plan de Marketing 68

5.6. Plan de Operaciones 70

5.6.1. El proceso de tratamiento del fruto 70

5.6.2. Equipo humano involucrado en las tareas 73

5.7. Plan Económico-Financiero 73

5.7.1. Inversión inicial 73

5.7.2. Financiación 74

5.7.3. Costos fijos y variables 75

5.7.4. Ingresos 75

5.7.5. Punto de equilibrio 77

5.7.6. Flujo de caja 78

Conclusiones **80**

Bibliografía **81**

Anexos **87**

Anexo I. Artículo periodístico 87

Anexo II. Trascripción de entrevista al Sr. Alfredo Enrique Olivera 89

Anexo III. Encuestas 93

III.1. Modelo de cuestionario 93

III. 2. Presentación de los resultados obtenidos 96

INTRODUCCIÓN

Conforme cifras dadas a conocer por la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2018), a inicios del siglo XXI, Argentina se constituye como el quinto país productor mundial de vino. En este marco, no resulta extraño que la vitivinicultura se ubique como una de las actividades agroindustriales más importantes del país. (Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación [SAyDSN], 2018).

Concentrada en las provincias del oeste del territorio nacional (Salta, Catamarca, Mendoza, San Juan, La Rioja, Neuquén y Río Negro, entre otras), la estructura productiva se caracteriza por pequeñas y medianas propiedades distribuidas en los valles irrigados de las provincias vitivinícolas en convivencia con emprendimientos de grandes escalas y altos niveles tecnológicos en las zonas sin derecho de riego (SAyDSN, 2018). En conjunto, esta actividad agraria abarca una superficie mayor a las 230.000 ha, predominando el cultivo de las uvas aptas para la elaboración de vino y mosto (92,2% de la producción), con un bajo porcentaje de uvas para consumo en fresco (5,7%) y para pasas (1,9%) (SAyDSN, 2018). El destino principal del vino elaborado es el mercado interno, en cambio el mosto se elabora, principalmente, para exportación. (SAyDSN, 2018).

Pese a la importancia que esta actividad reviste y los cambios técnicos que se han efectuado en lo que refiere a su producción, lo cierto es que, en las últimas décadas, la industria vitivinícola se ha visto amenazada por distintos factores. Uno de ellos es el factor climático.

Siendo que las distintas variedades de vid requieren condiciones ambientales muy específicas para alcanzar su potencial y que, a diferencia de otros cultivos anuales, los problemas derivados del clima no se resuelven con un mero desplazamiento del cultivo hacia otras áreas, los cambios en el clima pueden afectar la producción, la sanidad y la calidad de uvas y sus derivados (SAyDSN, 2018). Asimismo, no debe olvidarse el impacto del cambio climático sobre el recurso hídrico. La reducción de los caudales de riego derivada de la disminución de las nevadas en la cordillera de Los Andes y la retracción de los glaciares provocada por el cambio climático, obliga a los productores a adoptar medidas y, principalmente, sistemas de riego, orientados a preservar y optimizar el uso del agua.

Otro factor a considerar es la incidencia de la evolución de los indicadores económicos de la Argentina, sobre la actividad. Inflación constante, pérdida del valor del peso argentino respecto del dólar norteamericano, incremento en el valor del gasoil han sido algunos de los principales valores que afectaron y, aún, afectan, negativamente, el desarrollo y crecimiento de las firmas del rubro vitivinícola, incidiendo sobre las posibilidades de supervivencia de las mismas. Factor que se ve agravado al analizarse la situación atravesada por los pequeños y medianos emprendimientos de carácter familiar.

Frente a la conformación de este escenario, y considerándose la situación atravesada por el sector vitivinícola, en general, y por la firma Vicente Mas Reus S.R.L., en particular, el presente trabajo se propuso evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la modificación de matriz productiva de una empresa familiar agraria, abocada a la explotación de la uva, a la producción de pistacho ecológico.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Creada en el año 1947, Vicente Mas Reus S.R.L., es una empresa agraria, de carácter familiar que, situada en el suroeste de la localidad de Pocito, provincia de San Juan - República Argentina, orienta su principal actividad a la explotación de uva en parrales, con diferentes destinos: consumo en fresco; elaboración de vino o mosto; y elaboración de pasas. Conforme se desprende del testimonio de uno de sus socios fundadores, al igual que aconteciera con otras empresas argentinas del sector, desde inicios del año 2020, la empresa atraviesa un período de dificultad económica, para afrontar los costos y gastos, en tiempo y forma.

Esta crisis estructural surge como producto de una multiplicidad de factores. A fin de poder comprender parte de esta evaluación desfavorable del negocio, resulta interesante recapitular algunos valores concernientes al negocio de la uva, en Argentina.

La uva es un fruto que se obtiene de la vid, y es una jugosa baya, redonda, que crece formando racimos. Tiene diversos fines: vinificación, mosto, para consumir en fresco y deshidratada, como pasa. Se las puede diferenciar entre tintas y blancas, como así también en con o sin semillas, siendo estas últimas las más demandadas, a nivel mundial.

Si bien, hacia el año 2022, la superficie de vid implantada en Argentina mostró un incremento del 10% respecto al año 2000, lo cierto es que, en los últimos 10 años se ha registrado una disminución del 2,5%, en la superficie cultivada. En este marco es que, hacia fines del año 2022, la Argentina contaba con un total de 207.047 ha cultivadas, de las cuales el 19,9% se encontraban en la provincia de San Juan (41.279 ha, distribuidas entre un total de 4.478 viñedos). (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2023).

Tabla 1.

Explotación vitivinícola, en Argentina - Superficie (ha) cultivadas. Años 2021-2022

Superficie - Variación anual y participación porcentual - En Hectáreas

POR APTITUD	2021	2022	Dif. Sup (ha) 22/21	Part. % s/total 2022
ELABORACIÓN	194.513	191.071	-3.442	92,3
Tintas	115.105	113.959	-1.146	59,6
Rosadas	44.822	43.764	-1.058	22,9
Blancas	34.586	33.348	-1.238	17,5
CONSUMO EN FRESCO Y/O PASAS	16.434	15.813	-621	7,6
Rosadas	8.770	8.729	-41	55,2
Blancas	6.991	6.469	-522	40,9
Tintas	673	615	-58	3,9
SIN DETERMINAR APTITUD	152	163	11	0,1
TOTAL TINTAS	115.777	114.574	-1.204	55,3
TOTAL ROSADAS	53.593	52.493	-1.100	25,4
TOTAL BLANCAS	41.729	39.981	-1.748	19,3
TOTAL SUPERFICIE VID	211.099	207.047	-4.051	100,0

CANTIDAD DE VIÑEDOS	2021	2022	Dif. viñedos 22/21
Viñedos	23.278	23.090	-188

Fuente: INV. (2023).

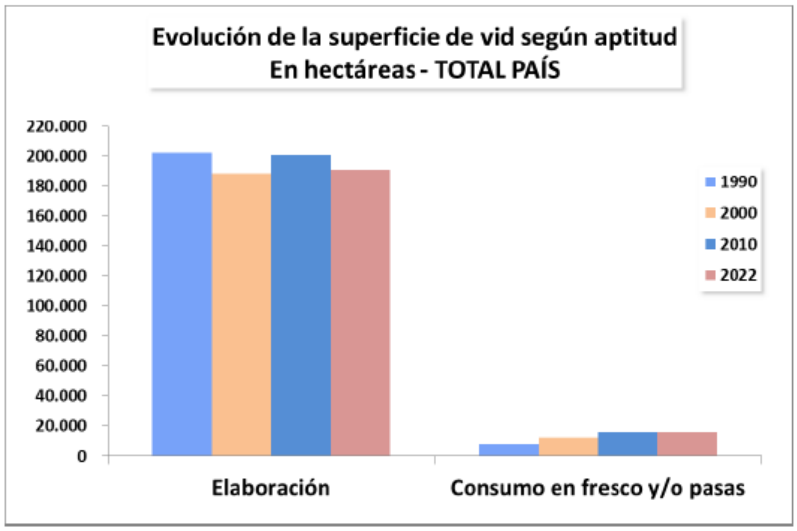
En lo que respecta a las variedades cultivadas, el informe dado a conocer, en el año 2023, por el Instituto Nacional de Vitivinicultura destaca que: "el 92,3% de la superficie de vid del país corresponde a variedades aptas para elaboración de vinos y/o mosto y el 7,6% son variedades aptas para consumo en fresco y/o pasas" (INV, 2023). Cifras que, en el caso de la superficie de uvas aptas para elaboración, reflejan, también, una merma del 4,8% respecto del año 2010. Esta reconversión, de variedades aptas para la elaboración hacia variedades con otra aptitud, se evidencia, principalmente, en la provincia de San Juan. (INV, 2023).

Tabla 2.

Explotación vitivinícola, en Argentina – Evolución de la superficie cultivada, según la aptitud de la uva. Años 1990-2022

Evolución de la superficie cultivada, según aptitud de la uva - TOTAL PAÍS

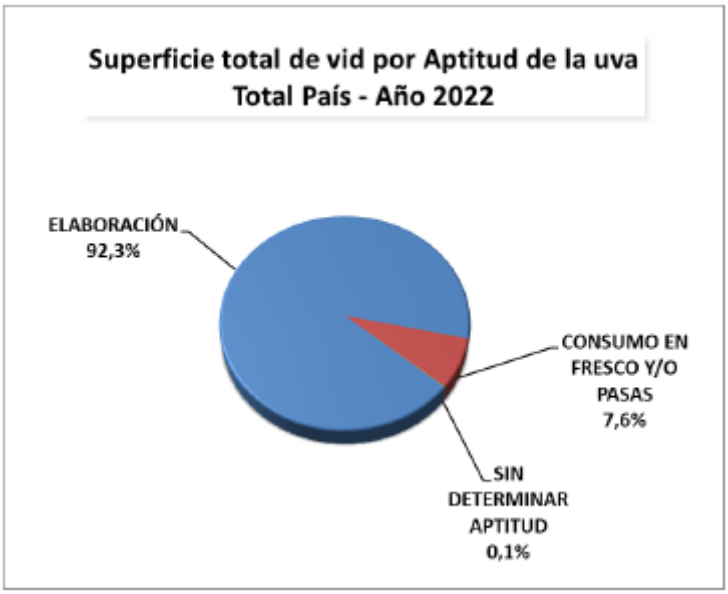
APTITUD	1990	2000	2010	2022	Dif sup (ha) 2022/2010	Var.% 22/10	Participación % s/total 2022
Elaboración	202.146	188.471	200.784	191.071	-9.713	-4,8	92,3
Consumo en fresco y/o pasas	7.518	12.237	15.928	15.813	-114	-0,7	7,6
Sin determinar	707	405	1.039	163	-875	-84,3	0,1
Total país	210.371	201.113	217.750	207.047	-10.703	-4,9	100,0



Fuente: INV. (2023).

Gráfico 1.

Superficie total de vid por aptitud de la uva. Argentina, año 2022.



Fuente: INV. (2023).

Si bien, a lo largo de los años, se ha mantenido la preponderancia de las dos provincias líderes vitivinícolas: Mendoza con el 70,6 % del total de la superficie cultivada y San Juan con el 21,2%, ubicándose, en un tercer lugar, la provincia de La Rioja con el 3,4% (INV, 2023), lo cierto es que la superficie de vid de San Juan, registrada al 31 de diciembre de 2022, alcanzó las 41.279 ha, distribuidas en 4.478 viñedos, lo que representa una disminución de 2.315 ha y 105 viñedos, respecto de lo registrado en el año 2021.

Tendencia que, vale destacar, se perpetua y acentúa, desde el año 2010 (-5.948 ha y -751 viñedos).

Tabla 3.

Cantidad de viñedos y superficie cultivada, según escala de superficie. San Juan, año 2022.

Escala de superficie (ha)	Viñedos		Superficie	
	Cantidad	% s/total	Hectáreas	% s/total
0 a 0,5	**138**	3,1	**49**	0,1
0,5 a 1	**321**	7,2	**263**	0,6
1 a 2,5	**893**	19,9	**1.628**	3,9
2,5 a 5	**1.122**	25,1	**4.209**	10,2
5 a 10	**916**	20,5	**6.631**	16,1
10 a 15	**402**	9,0	**4.942**	12,0
15 a 20	**225**	5,0	**3.933**	9,5
20 a 25	**120**	2,7	**2.704**	6,5
25 a 50	**235**	5,2	**8.100**	19,6
50 a 100	**88**	2,0	**6.032**	14,6
más de 100	**18**	0,4	**2.788**	6,8
Total	**4.478**	**100,0**	**41.279**	**100,0**

Fuente: INV. (2023).

Tabla 4.

Superficie y cantidad de viñedos. San Juan, serie 1990-2022.

AÑO	SUPERFICIE (HECTÁREAS)	CANTIDAD DE VIÑEDOS	TAMAÑO MEDIO DEL VIÑEDO (ha)
1990	46.150	9.037	5,1
2000	45.285	5.943	7,6
2010	47.228	5.229	9,0
2011	47.026	5.245	9,0
2012	47.394	5.303	8,9
2013	47.633	5.332	8,9
2014	47.926	5.258	9,1
2015	47.394	5.119	9,3
2016	47.533	5.121	9,3
2017	46.787	5.024	9,3
2018	46.667	5.027	9,3
2019	45.337	4.890	9,3
2020	44.923	4.881	9,2
2021	43.595	4.583	9,5
2022	41.279	4.478	9,2
Var. % 22/21	-5,3	-2,3	-3,1
Var. % 22/10	-12,6	-14,4	2,1
Diferencia 22/21	-2.315	-105	
Diferencia 22/10	-5.948	-751	

Fuente: INV. (2023).

Aun cuando se detecta una tendencia hacia la conformación de propiedades cada vez más grandes (el tamaño medio del viñedo, en el año 1990, era de 5,1 ha; en el año 2000 de 7,6 ha; en el año 2010 de 9 ha y en el año 2022 de 9,2 ha), en la actualidad, el 55,2% de los viñedos existentes, en la provincia de San Juan, tienen una extensión menor a las 5 ha y concentran el 14,9% de la superficie cultivada de vid.

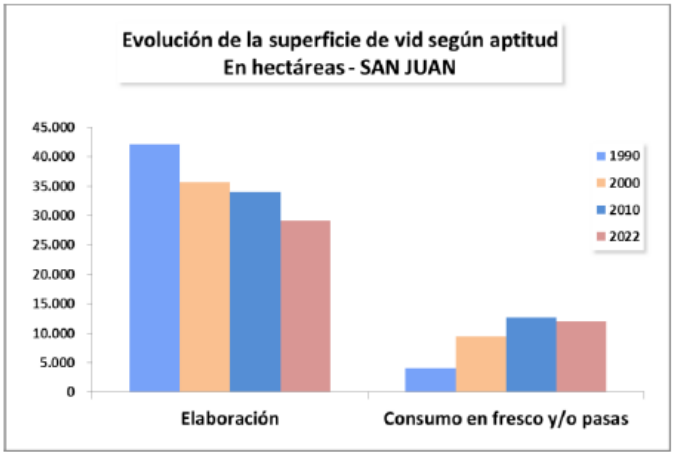
En lo que respecta a la aptitud de la uva, San Juan es la provincia que tiene mayor diversificación de las variedades cultivadas. El 70,6% del total corresponde a variedades aptas para elaboración de vino y/o mosto y el 29,3% a uvas aptas para consumo en fresco y/o pasas.

Pese a ello, si se compara la actual situación con lo registrado en 2010, se observa que la mayor disminución de superficie se produce en las variedades aptas para elaboración, las que han disminuido un 14,3% (-4.843 ha), mientras que las aptas para consumo en fresco y/o pasas han reducido su superficie en un 4,5% (-571 ha).

Tabla 5.

Evolución de la superficie cultivada, según la aptitud de la uva. San Juan.

APTITUD	1990	2000	2010	2022	Dif sup (ha) 2022/2010	Var.% 22/10	Participación % s/total 2022
Elaboración	42.065	35.630	33.970	29.126	-4.843	-14,3	70,6
Consumo en fresco y/o pasas	4.032	9.463	12.680	12.109	-571	-4,5	29,3
Sin determinar	53	192	578	44	-534	-92,4	0,1
Total San Juan	46.150	45.285	47.228	41.279	-5.948	-12,6	100,0



Fuente: INV. (2023).

A estas variaciones, propias del negocio de la uva, se le suman otros factores, de índole económica y climática, que inciden, directa o

indirectamente, en el desarrollo del mercado. Entre éstos, cabe destacar lo vinculado a los niveles de inflación registrados en el país; la variación del valor del peso argentino frente a otras monedas; y la crisis hídrica sufrida por la provincia.

La inflación constante (del 273,06%, registrada en el período comprendido entre los años 2018-2022) no sólo ha aumentado el costo productivo (al incrementar el valor de los bienes necesarios para la producción), sino también laboral. A esto se suma, en el caso de las empresas exportadoras, la situación de baja competitividad en que dichos valores inflacionarios colocan a las empresas argentinas, respecto de su competencia; más si se considera la evolución de este indicador económico en otros países vitivinícolas.

Tabla 6.

Comparación de las tasas de inflación históricas. Años 2002 a 2022

Año	Argentina	Ø UE	Ø EE.UU	Ø Mundo
2022	94,80%	8,83%	8,00%	8,27%
2021	48,41%	2,55%	4,70%	3,48%
2020	42,02%	0,48%	1,23%	1,93%
2019	53,55%	1,63%	1,81%	2,21%
2018	34,28%	1,74%	2,44%	2,44%
2017	25,68%	1,43%	2,13%	2,19%
2016	26,50%	0,18%	1,26%	1,55%
2014	23,90%	0,20%	1,62%	2,35%
2013	10,62%	1,22%	1,46%	2,62%
2012	10,03%	2,66%	2,07%	3,73%
2011	9,47%	3,29%	3,16%	4,82%
2010	10,78%	1,53%	1,64%	3,35%
2009	6,28%	0,84%	-0,36%	2,94%
2008	8,58%	4,16%	3,84%	8,95%
2007	8,83%	2,51%	2,85%	4,82%
2006	10,90%	2,67%	3,23%	4,28%
2005	9,64%	2,49%	3,39%	4,11%
2004	4,42%	2,29%	2,68%	3,38%
2003	13,44%	2,09%	2,27%	3,03%
2002	25,87%	2,42%	1,59%	2,83%

Fuente: Base de datos del Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial e indicador del IPC de la OCDE. (2023).

Por otra parte, la pérdida del valor del peso argentino respecto del dólar norteamericano (del 295%, entre los años 2018-2022) ha llevado a un

progresivo encarecimiento en el valor de las maquinarias importadas, así como ha disminuido la posibilidad de competitividad de las empresas del sector, en el mercado exterior.

Tabla 7.

Cotización del Dólar Compra por año en Argentina al cierre de cada mes. Argentina, años 2011-2023.

Año	Variación anual dólar oficial (según último mes del año)	Variación anual dólar informal (según último mes del año)
2011	8,06%	15,28%
2012	13,99%	43,34%
2013	32,62%	46,76%
2014	30,45%	37,69%
2015	52,48%	3,43%
2016	21,71%	16,23%
2017	17,20%	14,63%
2018	100,00%	103,92%
2019	57,61%	90,91%
2020	43,53%	117,69%
2021	22,22%	27,50%
2022	72,24%	67,65%
2023	111,61%	90,56%

Fuente: Estudio Del Amo. (2023).

Llegado este punto cabe destacar que, si bien el precio del producto (kilo de uva), manejado por un oligopsonio ha tendido a acomodarse a la realidad económica atravesada por el país, lo cierto es que la evolución del costo laboral (que representa el 70% del costo unitario kg uva), el costo del gasoil (10%) y el valor dólar oficial (siendo el 20% del mismo), llevaron a que sea necesaria la misma (o similar) cantidad de kilogramos de uva (variedad Cereza) cultivadas, para cubrir el costo mensual de un obrero común (13.117 kgs promedio por salario).

Tabla 8.

Relación costo de producción ($) – necesidades de cultivo de uva Cereza (kg). Argentina, años 2019-2023

	Obrero común	267%	70%	Gasoil	209%	10%	Dólar	242%	20%	257%	271%		Precio venta	Kgs Cereza
Jun-23	$ 79.973,00	76%	53%	$ 210,30	64%	6%	$ 269,24	106%	21%	81%	88%	$ 75,00	2023	13.862
Jun-22	$ 45.370,00	131%	92%	$ 128,10	51%	5%	$ 130,44	29%	6%	103%	33%	$ 40,00	2022	14.745
Jun-21	$ 19.635,91	27%	19%	$ 84,90	70%	7%	$ 101,17	37%	7%	33%	100%	$ 30,00	2021	8.509
Jun-20	$ 15.428,33	33%	23%	$ 49,94	24%	2%	$ 74,07	70%	14%	39%	50%	$ 15,00	2020	13.371
Jun-19	$ 11.614,90			$ 40,24			$ 43,48					$ 10,00	2019	15.099
														13.117

Fuente: Elaboración propia, en base a datos extraídos del Banco de la Nación Argentina.

En forma paralela, la crisis hídrica atravesada por la región llevó a una disminución de los kilos de uva cultivados, de forma anual. Aun cuando la firma buscara paliar la falta de agua, mediante la implementación de un sistema de riego por goteo que hiciera más eficiente las tareas de regado, lo cierto es que éste de supuso un costo elevado, que no permitido todavía el recupero del 100% de la inversión.

A esto se suma, por un lado, el hecho de que el consumo interno de vino ha disminuido, lo que se tradujo en la generación de un excedente de existencias vínicas, y, por otro, la sanción aplicada, en el año 2022, por el gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, a través del Departamento de Comercio de ese país, a la exportación de mosto originario de Argentina, dada la investigación por presunto *dumping* y subsidios; sanción que impactó, fuertemente, en el sector vitivinícola, al establecer el pasaje del tributo de aranceles del 8% al 30,3%, según las empresas, para poder seguir entrando en el mercado estadounidense. (Mannino, 2022).

Frente a la conformación de este escenario, es que se vislumbra la necesidad e importancia de avanzar en el estudio de la situación económica atravesada por la firma, desarrollando un Plan de Negocios que, ponderando las potencialidades y amenazas que el cambio en la matriz productiva pudiera suponer para su supervivencia, permitan analizar distintos cursos de acción.

2. JUSTIFICACIÓN

En un mundo globalizado, como el actual, donde los gustos y consumos se han diversificado, abriendo la posibilidad de surgimiento de propuestas variadas, el mundo agrícola no se ha visto ajeno a esta tendencia. Poco a poco, las denominadas producciones alternativas han ido ganando terreno frente a las denominadas producciones tradicionales. Junto a los avances tecnológicos dados en materia productiva, las producciones alternativas han abierto la posibilidad de cultivar, incluso, en zonas donde anteriormente hubiera sido imposible imaginarlo, dadas las características geográficas y climáticas de los territorios.

Focalizando en lo que a la zona de Cuyo refiere, más precisamente a la provincia de San Juan - República Argentina, vale destacarse que, desde la segunda década del siglo XXI, se ha visto un auge de los cultivos alternativos en la zona. Tal es el caso del pistacho; variedad de nuez, con un sabor y color único, cuyas semillas comestibles presentan una gran variedad de propiedades (grasas saludables, proteínas, fibra y antioxidantes), favorables para el cuidado y mantenimiento de la salud (estudios recientes han demostrado que las semillas de pistacho ayudan a reducir los niveles de colesterol, mantienen el azúcar controlado y reducen el riesgo de enfermedades como el cáncer) (Mordor Intelligence, 2022).

En este marco, y siendo que el consumo del pistacho ha presentado una tendencia creciente, a nivel mundial, el cultivo de este fruto seco se muestra como una actividad comercial atractiva; más si se considera la gran aceptación que tiene con respecto a las condiciones de cultivo que necesita (condiciones de suelo, luz y temperatura, compatibles con los de la región).

De allí, la importancia de desarrollar un Plan de Negocios que permita ponderar las ventajas y desventajas de la modificación de la matriz productiva de la firma objeto de estudio. Cabe destacar que, aunque referido a una empresa en particular (Vicente Mas Reus S.R.L.), el presente proyecto de estudio busca ser una contribución al desarrollo de alternativas positivas y de solución a escenarios similares atravesados, también, por las pequeñas y medianas empresas del sector, en general.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la modificación de matriz productiva de una empresa familiar agraria, Vicente Mas Reus S.R.L., abocada a la explotación de la uva, a la producción de pistacho ecológico.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el contexto macro y micro económico en el que se encuentra enmarcada la empresa, a fin de ponderar las ventajas y desventajas de un posible cambio de la matriz productiva, hacia el cultivo y comercialización del pistacho ecológico.
- ✓ Ponderar los puntos fuertes y débiles de la firma y del contexto en el que se inserta, a fin de definir el plan de *marketing* a desarrollar.
- ✓ Definir las actividades operativas y de administración necesarias para el desarrollo del cambio de matriz productiva propuesto.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La noción de marca

Toda marca supone la existencia o el establecimiento de un signo distintivo o factor de identificación. Siguiendo su evolución histórica, a fin de apreciar la relevancia y los alcances que dicha noción ha adquirido en las sociedades contemporáneas, pueden rastrearse los antecedentes de las marcas hasta la época esclavista, cuando los esclavos eran marcados con signos que representaban a sus dueños y los identificaban como su propiedad (Cepeda-Palacio, 2014). Ya en la Edad Media, se ubican los primeros antecedentes de las marcas comerciales propiamente dichas, cuando los artesanos pertenecientes a gremios colocaban marcas a sus productos, con el objetivo de defenderse a sí mismos de la competencia y a sus clientes de la compra de productos de calidad inferior (Kotler, 2000). De este modo, la marca se presentaba como una forma tendiente a amparar los intereses públicos y privados, y así evitar pérdidas económicas o efectos nocivos para los consumidores.

Cepeda-Palacio (2014) señala que fue durante el apogeo de la Era Industrial, en el siglo XIX, que las marcas se vincularon con mayor fuerza al sistema de producción capitalista. Al respecto, el autor afirma que las marcas:

> Eran utilizadas originalmente por las campañas publicitarias de la época, para promover las nuevas invenciones que salían al mercado, las cuales (…) buscaban más la adaptación de las personas a estos nuevos consumos y a los cambios en el estilo de vida que estos implicaban (Cepeda-Palacio, 2014, p. 130).

Posteriormente, con la masificación de las formas de producción y la aparición de productos bastante homogéneos entre sí, el concepto de marca adquiere un nuevo cariz. La necesidad de influir sobre las decisiones y la mente de los consumidores aparece como vital para la supervivencia de las empresas, dando lugar al surgimiento de nuevas estrategias para la promoción de los productos y la gestión de sus marcas.

En términos comerciales, la marca se convierte en aquel elemento o signo representativo que permite a los consumidores diferenciar los productos o servicios elaborados por una determinada empresa de los otros

que componen el mercado (empresas de la competencia), facilitando las elecciones de los consumidores al momento de la compra. En palabras de Kotler (2001), la marca es: "Un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores" (p. 404).

Las marcas comerciales se constituyen, de este modo, como símbolo vital para la identificación, el intercambio y la toma de decisiones de consumo. A mediados del siglo XX, comienza a vislumbrarse una nueva tendencia, según la cual los consumidores no compraban productos, sino las marcas a los que estos representaban. La marca ofrece un valor añadido al producto y servicio que es apreciado por el consumidor y cuyo precio está dispuesto a pagar.

La concepción de marca, por tanto, no es simplemente una característica de ciertas industrias, sino que tiene que ver con la forma en la que los clientes perciben y adquieren cosas (Colmenares, 2007). Las marcas se van construyendo con el tiempo, se transforman en un capital inmaterial de toda organización, el cual debe ser administrado y desarrollado. Conforme describe Rosemberg (1977), toda marca puede ser considerada desde tres puntos de vista: aquel que se corresponde con el del consumidor; el propio de la organización; y aquel referente a la sociedad.

4.1.1. El concepto de posicionamiento marcario y el *branding* en la marca

El concepto de posicionamiento marcario refiere a la posición o el lugar que ocupa una marca dentro de un determinado mercado, gracias a una serie de estrategias de marketing que se desarrollan a partir de una cadena de valores que configuran la identidad de la marca y que la diferencian de la competencia, obteniéndose como pieza fundamental el posicionamiento en la mente de los públicos a partir de su reconocimiento y autorreferenciación con esta. Keller (2008) define el mercado como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, y señala que su segmentación se realiza en grupos de consumidores homogéneos que comparten los mismos gustos, intereses y necesidades. De esta manera, se posibilita la implementación de

diversos programas de marketing destinados a satisfacer las necesidades de los clientes de cada segmento.

En este orden de ideas, el posicionamiento marcario se plantea desde: el entendimiento del mercado en el que se inscribe la empresa; el segmento de mercado que ocupa la marca o aquel que aspira a alcanzar; la construcción de la identidad de la marca; la relación con los otros agentes económicos con los que no solo se comparte el mercado, sino también el público objetivo hacia el cual se orienta la actividad (en un mercado caracterizado por la pluralidad de demandantes y oferentes, hacer frente a la competencia se torna un elemento fundamental para la supervivencia de la marca); las ventajas competitivas presentadas (definir las características del producto y las innovaciones que incluya en su construcción con el fin de encontrar su singularidad); el público objetivo al que se dirige (se debe tener en cuenta la forma en la que se configura este público; analizar, por un lado, el modo en el que se relacionan sus miembros entre sí y, por otro, su vinculación con la organización, a partir de los intereses que los identifican); y la posición del sujeto consumidor, entre otros elementos.

La posición del sujeto, por su parte, está determinada por el tipo de vínculo que establece con la marca. Es importante recordar que los individuos se posicionan de diferentes formas respecto de las marcas, expresando, consciente o inconscientemente, sus deseos. Ahora bien, en el contexto del mundo globalizado actual, caracterizado por la búsqueda de una diferenciación social continua y la existencia de un mercado cambiante, las distintas organizaciones se ven en la necesidad de ser reconocidas e identificadas de forma correcta. En este marco, el concepto de *branding* surge en tanto herramienta útil para que dichas organizaciones logren destacarse y alcanzar tal objetivo.

El término *branding* es un anglicismo que no dispone de una traducción literal. Sin embargo, puede ser identificado con el proceso de creación y gestión de la marca. Consiste en desarrollar y mantener un conjunto de atributos y valores de la marca de manera tal que sean coherentes, apropiados, distintivos y atractivos para el público consumidor.

Al respecto, Kotler (2012) sostiene que el *branding*: "Consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que lo distingan de otros productos y

servicios" (p. 243). Y luego, añade que: "El *branding* crea estructuras mentales y contribuye a que los consumidores organicen sus conocimientos sobre productos y servicios de modo que su toma de decisiones sea más sencilla y, en el proceso, genere valor para la empresa". (p. 243).

Por su parte, Capriotti (2009) considera que la noción de *branding* hace referencia a un proceso de gestión, identificación, estructuración y comunicación de los atributos propios de la identidad, para crear y mantener vínculos relevantes con los públicos. Este concepto es el que permite que las empresas se comuniquen de una manera única y diferente, lo que las ayuda a conectarse con su target o público objetivo, al establecer una relación de carácter sensitivo.

Toda marca comunica. En tal sentido, y desde una perspectiva semiótica, se debe comprender que todos los elementos que componen a la marca (ya se trate de su nombre, colores, conceptos, diseños, entre otros elementos) contribuyen a dotar al discurso marcario de un cierto sentido. Por tal razón, considerar que la funcionalidad de la marca puede limitarse a distinguir un producto de otro sería erróneo. De modo más complejo, toda marca dota a sus productos o servicios de determinadas cualidades culturales, sociales, simbólicas e incluso míticas que no solo los diferencian de su competencia, sino que los enriquecen y los vuelven únicos y multidimensionales (Semprini, 1995).

Es decir que el *branding* y sus componentes poseen una fuerte importancia en la construcción de una identidad fuerte y fácil de recordar para los públicos. A través del *branding*, se busca posicionar a la marca en un mercado determinado y en la mente de los consumidores. El proceso de identificación de los atributos de una organización para la construcción de una identidad corporativa es el primer paso para la realización del *branding.* Se trata de la construcción de una identidad cargada de valores propios de la marca, que surgen de las características de la organización, de su perspectiva frente al mundo y de cómo quiere ser vista por su público objetivo.

En ese sentido, tanto la construcción de una identidad corporativa por parte de la organización como el posicionamiento de la marca se nutren de la vinculación con los públicos a los cuales esta se encuentra orientada. Capriotti (2009) indica, al respecto, que toda marca debería reflejar aquellos valores del sujeto al que apunta y coincidir con su comportamiento,

transformándose así en una marca auténtica que conecte con el consumidor, logrando una conexión real e instantánea que perdure en el tiempo. En función de lo expuesto, es posible afirmar la importancia, para una organización, de reconocer los elementos que tiene en común con su público objetivo, a fin de diseñar políticas estratégicas para la comunicación con este. Dichas políticas deben permitir entablar una relación duradera en el tiempo, siendo la relación y no la transacción propiamente lo que instituye el vínculo y garantiza el éxito de la marca, en el mercado en el que se inscribe.

Toda campaña de *branding* y posicionamiento busca generar un cierto valor. Este es conceptualizado por Kotler (2001) como: "El efecto diferenciador positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio" (p. 253). Es decir, se trata del valor añadido del que la marca dota a sus productos o servicios y que refleja el modo en el que piensan, sienten y actúan los consumidores respecto de esta. Es importante, en este caso, comprender que no es lo mismo el valor económico que la *brand equity* o la construcción de valor. El primero es lo que el cliente estaría dispuesto a pagar para adquirir un determinado producto o servicio, ingresando así dentro del plano de lo racional. En cambio, el segundo refiere a lo que ha de encontrarse en la mente del consumidor y se vincula a la promesa que la marca haya transmitido a su público. Este valor beneficiaría de forma positiva la identificación, preferencia y diferenciación en relación con la competencia. El valor es lo irracional, asociado normalmente con lo intangible, las emociones, las experiencias (Aaker, 2011).

El éxito de una marca no debería limitarse, exclusivamente, a los aspectos funcionales –los cuales resultan incluso bastante similares entre las distintas marcas–, sino que debería consistir en despertar en los consumidores una emoción que les haga creer que son la elección. Leboeuf (2009) considera que un cliente satisfecho es la mejor estrategia de todas. Esto implica que la creación de valor para una marca resulta de vital importancia para atraer clientes y retenerlos. Si este valor es fuerte, el cliente podrá satisfacer su necesidad recurriendo a la marca, el producto o el servicio que se presente como solución a su deseo. La experiencia resulta un aspecto fundamental por tener en cuenta a la hora de pensar en los modos en los que se quiere poner en contacto a los consumidores con la marca. Y, en ese

sentido, la gestión de marca debe tener muy presente la importancia de establecer lazos emocionales con el consumidor.

Se debe considerar la necesidad de fijar la atención no solo en la satisfacción y retención del cliente, sino también en la necesidad de involucrar al consumidor a través de sus emociones, de tal modo que disfrute de la experiencia que le genera la adquisición de un determinado producto o servicio. Es decir, los consumidores no compran productos y servicios, compran las percepciones que tienen de estos, las vivencias que les producen. En tal sentido, es importante afirmar que el marketing basado en las experiencias plantea que la lealtad y la satisfacción del cliente están por encima del producto en sí mismo. Es así que el marketing de la experiencia buscaría relacionar la marca con algo por lo que el consumidor se interese, de modo que se integre a la vida cotidiana de este.

4.2. El Plan de Negocios y su impronta

Conforme coinciden en señalar distintos autores, el Plan de Negocios es aquel documento que se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un proyecto de empresa, ponderando las diferentes alternativas para llevar adelante una idea de negocio y su direccionamiento estratégico (Varela, 2008; Lázaro-Esteban, 2016). Entendido como un documento que describe, de forma estructurada, breve y comprensible, los objetivos perseguidos por una determinada compañía u organización, a partir del diseño y/o implementación de un determinado emprendimiento, así como de las acciones que ésta debe desarrollar a fin de alcanzarlos, el Plan de Negocios se constituye como una herramienta fundamental para la planificación estratégica de todo proyecto, en tanto presenta una recopilación informativa a partir de la cuál analizar la viabilidad y conveniencia de su concreción (Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible [Fondo ODS], 2020).

Aun cuando todo Plan de Negocios pueda estructurarse de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada organización, lo cierto es que existen ciertos bloques informativos claves que éste debe de contener. Entre estos se ubican: los datos e informaciones concernientes al análisis de la oferta, análisis de la demanda y análisis de los recursos de la organización que busca llevar adelante el emprendimiento. (Fondo ODS, 2020).

El análisis de la oferta supone recopilar datos concernientes al mercado en el cual se ha de insertar y hacia el cuál se dirigirá la oferta de la organización. El conocimiento de las empresas que conforman la competencia directa e indirecta, así como de la dinámica dada entre éstos y entre los distintos actores involucrados en los procesos de producción, distribución y comercialización permiten detectar las estructuras de poder subyacentes, así como las debilidades que ésta pudiera presentar (elemento que permite a la organización planear una cierta ventaja competitiva respecto de sus rivales) (análisis del mercado actual).

En este punto, resulta de interés la aplicación del modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter; modelo que partiendo de la consideración de 5 fuerzas (grado de rivalidad entre competidores; poder de negociación de los clientes; poder de negociación de proveedores; amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores) permite analizar una industria o sector, conociendo el grado de competencia que existe en la misma, así como efectuando un análisis que permita la generación de estrategias tendientes al aprovechamiento de las oportunidades y la reducción de las amenazas (ventaja competitiva de la organización). (Porter, 1980).

Asimismo, el estudio del mercado permitirá a la organización emprendedora poder efectuar proyecciones respecto del volumen y potencial crecimiento de aquella porción del mercado hacia el cual dirigirá su oferta (análisis del mercado potencial). Considerándose que todo mercado se encuentra conformado por un conjunto amplio y heterogéneo de consumidores, posibles compradores, los que difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra y que, por tal motivo, una misma marca no puede atraer a dicho mercado en su totalidad o al menos no hacerlo del mismo modo a cada una de sus partes, la formulación de estrategias y planes de acción que resulten adecuados a los objetivos planteados, requerirá del análisis, comprensión y división del mercado objetivo, de modo que las acciones desarrolladas sean específicas y apunten directamente al consumidor al que se plantea llegar. (Kotler & Armstrong, 2012).

La segmentación del mercado meta será sustancial para generar valores de diferenciación e identificación, como así también, la creación de fidelización en los clientes. De allí, la necesidad de que toda empresa indague

e identifique aquella o aquellas partes del mercado a las que podría servir mejor y con mayores utilidades, diseñando estrategias de marketing que se orienten a captar la atención de dichos clientes y a establecer una relación acorde a los objetivos propuestos a nivel empresarial. (Kotler & Armstrong, 2012).

Finalmente, otras de las herramientas a considerar son: a) el análisis PESTEL; método descriptivo utilizado para identificar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del entorno general que afectan a las empresas, así como b) el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); herramienta imprescindible al momento de analizar la situación actual de una empresa, tanto a nivel interno (entorno específico), como externo (entorno genérico).

4.3. Estrategia empresarial

El término estrategias fue utilizado, por muchos años, en el ejército, para hacer referencia a las acciones orientadas a arruinar los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía. Trasladadas al ámbito empresarial, las estrategias orientan las decisiones, permitiendo que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos. (Narciso, 2014).

Considerando la dinámica cambiante de los mercados que demanda mejores procesos, capacidad de creatividad y adaptabilidad a la transformación del entorno, uno de los factores claves de mejora será la habilidad de la organización para llevar sus productos y/o servicios a los mercados, mediante el diseño y la implementación de estrategias (David, 2013). Se considera como estrategia empresarial al conjunto de operaciones que conlleva a una ventaja competitiva, a través de recursos tecnológicos, humanos, infraestructura y materiales que permitirán que las organizaciones brindar un servicio de calidad, mediante la generación de valor agregado en los productos y/o servicios ofertados. En tal sentido, las estrategias son los medios a través de los cuales las empresas alcanzarán sus objetivos, en el largo plazo. (David, 2013).

4.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Porter (1980) describió a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas que adopta una empresa, en respuesta a las cinco

fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa, a fin de crear una posición defendible dentro de la industria o sector del mercado en que se ubica. Entre estas fuerzas se encuentran: a) la rivalidad con competidores existentes; b) la amenaza de productos o servicios sustitutos; c) la amenaza de nuevos competidores; d) el poder de los clientes y e) el poder de negociación de los proveedores. (Porter, 1980).

Hill y Jones (2009) indican que se entiende por competidores a aquellas organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los bienes y servicios de una organización determinada. En otras palabras, los competidores son aquellas organizaciones que compiten por los mismos clientes, en un determinado contexto espacio-temporal.

Los competidores potenciales, por su parte, son organizaciones que, por el momento, no están dentro del entorno específico de un sector, pero podrían entrar en él, si así lo quisieran. (Hill & Jones, 2009).

Los compradores de una empresa, por su parte, son aquellos clientes individuales o corporativos que consumen los productos de una determinada organización (usuarios finales), así como las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales como comercializadores al menudeo y mayoreo. (Hill & Jones, 2009).

Finalmente, la dimensión del poder de negociación de los proveedores engloba a aquellas organizaciones que proporcionan insumos a la industria como materiales, servicios y mano de obra, así como refiere a la capacidad de estos para incidir sobre los precios y disponibilidad de dichas materias primas. (Hill & Jones, 2009).

Figura 2.

Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: 5 Fuerzas de Porter. (s.f.).

Focalizando ya en lo que respecta a las posibles estrategias competitivas a desarrollar, Porter (1980) identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse, individualmente o en conjunto, para crear, en el largo plazo, una posición defendible, que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria: a) el liderazgo en costos; b) la diferenciación y c) el enfoque.

La *estrategia de liderazgo en costos* supone lograr un volumen alto de ventas, pero manteniendo el costo más bajo frente a los competidores (Porter, 1980). En este marco, se espera que, el tener una posición de costos bajos, conduzca a la obtención de utilidades por encima del promedio de la industria. (Porter, 1980).

En tal sentido, Contreras-Campos (s.f.) señala que, en la medida en que los competidores luchan, mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan, hasta que aquellos que quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente son eliminados. De esta forma, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

El mismo autor añade que, el lograr una posición de costo total bajo, requiere de una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja (como podría ser, el acceso a las materias primas; un diseño innovador; el desarrollo de una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo de producción y/o comercialización, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas) (Contreras-Campos, s.f.). Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. (Contreras-Campos, s.f.).

La *estrategia de diferenciación* supone, por su parte, el dotar al producto o servicio ofertado, de algo percibido, en toda la industria, como único (Porter, 1980). De esta forma, se crea, entre el público consumidor, una lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Tal como describe Contreras-Campos (s.f.), diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Por su parte, la *estrategia de enfoque* plantea la necesidad de concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (Porter, 1980). De este modo, la estrategia desarrollada se basa en la premisa de que la empresa se encuentra en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido (a compradores que buscan características peculiares del producto, distintas a las que ofrecen las empresas oponentes), aunque en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura (Porter, 1980). Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. (Contreras-Campos, s.f.).

4.3.2. Ventaja competitiva

Partiendo de la consideración de que, para una empresa no existe objetivo superior que alcanzar la máxima rentabilidad posible, Porter (1980)

define que la rentabilidad de una compañía depende tanto de la estructura del tipo de industria al que pertenece la organización, como del posicionamiento alcanzado por la misma, frente a la competencia. "Para ello, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de planificar los objetivos de la empresa deben conocer perfectamente cómo es la industria donde les toca competir y qué lugar ocupa su empresa dentro del mercado". (Contreras-Campo, s.f., s.p.).

Al respecto, vale destacar que, a través de los distintos estudios realizados, Porter (1980) comprobó que existen sólo dos formas de obtener una ventaja competitiva: a través de costos bajos y por la diferenciación. Estos dos conceptos son la base de toda estrategia competitiva, junto con el terreno donde son aplicados (mercado masivo o segmentos del mercado).

4.4. Segmentación del mercado

En la teoría económica actual se entiende por mercado al conjunto de personas naturales y jurídicas, que realizan procesos de intercambio; de compra y de venta de productos (bienes y servicios). La segmentación de mercados es una parte clave de la estrategia de *marketing,* que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos, respecto a una o varias variables y mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de *marketing*, que permitan satisfacer, de forma más efectiva, las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2012). Es decir que, el objetivo de la segmentación de mercados no es otro que el de poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas, para cada segmento de mercado, consiguiendo así una mayor satisfacción de los consumidores y una mejor rentabilidad de las acciones estratégicas de la firma.

En reglas generales, la segmentación del mercado puede hacerse en base a la consideración de los criterios geográficos; demográficos; socioeconómicos; psicológicos o criterios específicos, asociados, por ejemplo, a los hábitos y costumbres de consumo u otros factores que hacen a la particularidad de los individuos. (Kotler & Armstrong, 2012).

Cabe destacar que, una vez realizada la segmentación del mercado (es decir, de seleccionados y aplicados los criterios de segmentación adecuados)

la organización debe proceder a la selección del segmento y/o segmentos del mercado al cual orientará su producción (mercado meta u objetivo), así como avanzar en el desarrollo de acciones orientadas al posicionamiento de sus productos. (Kotler & Armstrong, 2012).

4.5. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer y profundizar, tal como su nombre lo indica, acerca de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que hacen al contexto de la organización, en un determinado espacio y tiempo, aunque permiten realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa, en el mediano y largo plazo.

En este marco, el análisis PESTEL sirve para hacer una planificación estratégica de la empresa, tanto a nivel organizacional, como de mercado. Además, si se hace, de forma regular, tiene la capacidad de mostrar, oportunamente, las tendencias o cambios en el mercado, que puedan influir positiva o negativamente, en el sector de operatoria, de dicha compañía.

Tabla 9.

Ejemplo de factores de análisis PESTEL

P	**Factores Políticos** * Cambio de gobierno. * Estabilidad del gobierno. * Sanción de nuevas leyes. * Cambio en las normativas. * Acuerdos internacionales.
E	**Factores Económicos** * Crecimiento económico. * Producto Bruto Interno (PBI). * Política monetaria. * Tasa de empleo. * Impuestos. * Regulaciones bancarias.
S	**Factores Socioculturales** * Demografía * Estilo de vida * Hábitos y tendencias. * Nivel socio-económico (ingresos).

	* Nivel socio-cultural (educación). * Factores religiosos y creencias.
T	**Factores Tecnológicos** * Desarrollo tecnológico. * Desarrollo informático. * Inteligencia artificial.
E	**Factores Ecológicos** * Cambio climático. * Riesgo natural. * Políticas medioambientales. * Cultura de reciclaje.
L	**Factores Legales** * Licencias y certificaciones. * Reglas sanitarias. * Seguridad laboral. * Salarios.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta sencilla, que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. En este marco, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, existentes para la misma. (Ponce-Talancón, 2007).

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como lo son, también, ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. (Ponce-Talancón, 2007). Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil respecto de las empresas competidoras. (Ponce-Talancón, 2007).

Figura 3.

Propuesta de Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores.	• No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido.	• Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson et. al. (1998), p. 98.

Por su parte, las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo, no controlables por la organización, pero

que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría de la misma (Ponce-Talancón, 2007). La oportunidad es, por tanto, un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones, en el corto, medio y largo plazo. Las amenazas, por su parte, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales para ésta y su desarrollo. (Ponce-Talancón, 2007).

4.7. La Cadena de Valor

En términos generales, una cadena de valor se compone de una serie de actividades clave, mediante las cuales se genera o sobre las que se apoya la producción de aquello que la empresa ofrece a sus clientes. Porter (1985) separa los componentes internos de una compañía en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que intervienen de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio, y que lo ponen en las manos del cliente y lo mantienen allí (Porter, 1985). Como su nombre lo sugiere, las actividades de apoyo facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia hacia el cliente. (Porter, 1985).

Figura 4.

Cuadro esquemático de Michael Porter

Fuente: Porter (1985).

Porter (1985) enfatiza que, para entender la capacidad competitiva de la organización, en vez de valorar el costo de tales actividades, los administradores deben evaluar el valor que tales actividades agregan al producto o servicio. El valor absoluto de un bien o servicio es una función de cuánto están dispuestos a pagar los clientes y cuántos de éstos están dispuestos a adquirir el bien o servicio. (Porter, 1985).

Una empresa obtiene utilidades siempre y cuando ofrezca algo con un valor superior a su costo (Porter, 1985). Con la finalidad de determinar en qué parte de las cadenas de valor internas de la compañía se agrega el valor, la administración necesita entender cada una de las nueve actividades que abarca la cadena. (Porter, 1985).

- *Logística interna*. Este componente consta de actividades diseñadas para recibir, almacenar y luego distribuir diversos insumos a los productos o servicios. De ordinario, una parte de la logística interna comprende materias primas, recepción, transportación, inventario e información, entre otros. (Porter, 1985).
- *Operaciones*. Las actividades mediante las cuales los insumos se transforman en los productos y servicios que ofrece la empresa son la parte medular de las operaciones. Además, las actividades (como mantenimiento) que permiten conservar las máquinas funcionando también deben incluirse en el segmento de operaciones de la cadena de valor. (Porter, 1985).
- *Logística externa*. Se incluyen las actividades para llevar el producto o servicio de la compañía al cliente. (Porter, 1985).
- *Marketing y ventas*. El diseño de las actividades de *marketing* y ventas tiene como objetivo que el cliente se entere de los productos y servicios de los cuales dispone la compañía, así como exhortarlo para que compre lo que la empresa le ofrece. (Porter, 1985).
- *Servicio*. Las actividades de servicio están diseñadas para mantener el producto en manos del cliente después de la compra, así como para aumentar la probabilidad de que repita la compra. Tales actividades incluyen reparación, suministro de partes, instalación o ajuste del producto. (Porter, 1985).

Cada una de estas actividades primarias presenta costos asociados. Destacan la posición de la compañía en la industria y su rentabilidad, si el cliente está dispuesto a pagar más de lo que cuestan tales actividades. La importancia de las diversas actividades cambia en función de las preferencias del cliente.

Además de las cinco actividades primarias, Porter (1985) plantea la existencia de cuatro actividades de apoyo, las cuales influyen en las actividades antes descriptas.

- *Abastecimiento*. La actividad de suministrar los activos aprovechables y consumibles forma parte de cada una de las actividades primarias. Por ejemplo, la logística interna no sólo debe adquirir las materias primas necesarias para elaborar los productos, sino también debe abastecer las unidades de reparto y el software para programar el uso de la flotilla, con la finalidad de que dichos materiales lleguen a tiempo para procesarse. (Porter, 1985).
- *Desarrollo de tecnología*. Gira en torno a la experiencia y a las herramientas o al equipo relacionado con el ejercicio de tal experiencia. La tecnología podría ser tan simple como un lápiz para registrar manualmente cierta información o tan complicada como una computadora y su software. Aun cuando el desarrollo de tecnología se concentra en el perfeccionamiento de productos o en la innovación de procesos, la tecnología y los medios para aplicarla a las tareas también afectan las cinco actividades primarias. (Porter, 1985).
- *Administración de recursos humanos*. Puesto que ninguna actividad está por completo alejada de los seres humanos, el proceso de selección, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo de recursos humanos está presente en las cinco actividades primarias. Un personal capacitado y motivado influirá significativamente en todas las actividades de la compañía, de manera que la administración de recursos humanos es una actividad de apoyo fundamental. (Porter, 1985).
- *Infraestructura de la empresa*. Aun cuando la palabra infraestructura remite a instalaciones, equipos y servicios, la infraestructura de una

organización tiene menos que ver con instalaciones físicas y más con las funciones que dan apoyo a todas y cada una de las actividades primarias. La infraestructura consiste en planeación, finanzas, contabilidad, asuntos jurídicos y relaciones gubernamentales, entre otras actividades, así como con la información que suministran tales funciones a las diversas actividades primarias. (Porter, 1985).

5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

5.1. Presentación de la Firma

Creada en el año 1947, la empresa Vicente Mas Reus S.R.L. se constituye como una firma familiar agrícola, radicada en la localidad de Pocito, provincia de San Juan - República Argentina, cuya principal actividad empresarial es la explotación de vid, ya sea para consumo en fresco, elaborar vino o mosto, o bien, uvas cuya finalidad es la elaboración de pasas.

En lo que respecta a sus instalaciones, la sociedad posee una oficina, en el departamento de Rivadavia (San Juan), en donde se desarrollan las tareas administrativas, contables y reuniones comerciales de la firma. Por otra parte, la empresa cuenta con un terreno propio de 29 hectáreas donde se encuentran las plantaciones.

Actualmente la empresa tiene 21,5 hectáreas en producción, distribuidas de la siguiente manera: 6 hectáreas de la variedad Cereza, 2 ha de Cardinal, 1,5 ha de Fiesta, 2 ha de Flame Seedless, 4 ha de Bonarda y finalmente 6 ha de Syrah. En la finca existen dos galpones: uno en el que se guarda el tractor y las herramientas que se utilizan periódicamente y, otro, en el que se alternan tanto la pasa semi-procesada con los insumos.

Tabla 10.

Variedades plantadas. Año 2022

Extensión	Variedad	Destino
2 ha	Cardinal	Consumo en fresco y bodega
6 ha	Cereza	Consumo en fresco y bodega
4 ha	Bonarda	Bodega
1,5 ha	Fiesta	Pasa
2 ha	Flame Seedless	Consumo en fresco y pasa
6 ha	Syrah	Bodega

Fuente: elaboración propia

La finca cuenta con derecho a dotación de agua proveniente de canales impermeabilizados del sistema de riego provincial. Esta situación es relevante

dadas las crisis hídricas que caracterizan la región. El uso del agua se establece por coeficiente asignado por el Departamento de Hidráulica Provincial según la superficie cultivable de la propiedad.

Además, dispone de la posibilidad de extraer, mediante una perforación, agua subterránea. Considerando la irregularidad de la provisión de agua para riego en la región, proveniente del deshielo de las nevadas en la alta cordillera, este acceso al agua subterránea se convierte en una fortaleza para encarar modificaciones en sus plantaciones.

Por otra parte, el sistema de riego es el tradicional, por gravedad. No tiene instalaciones de riego por goteo.

5.1.1. Misión, visión y valores

La misión de la sociedad es ser una empresa familiar modelo, siendo un ambiente apto para el desarrollo tanto de los miembros de la misma, como de quienes interactúan con ella. A su vez, satisfacer a los clientes con productos que estén acorde a sus expectativas, ofreciendo mercadería competitiva y de calidad.

En lo que respecta a la visión, la empresa procura permanecer en el tiempo, interesada en el camino hacia la excelencia, mediante el desarrollo de tecnología, innovación y buscando lograr productos certificados a nivel nacional e internacional. Todo ello, sin dejar de lado contribuir a la sociedad, tanto en el medio empresarial como rural.

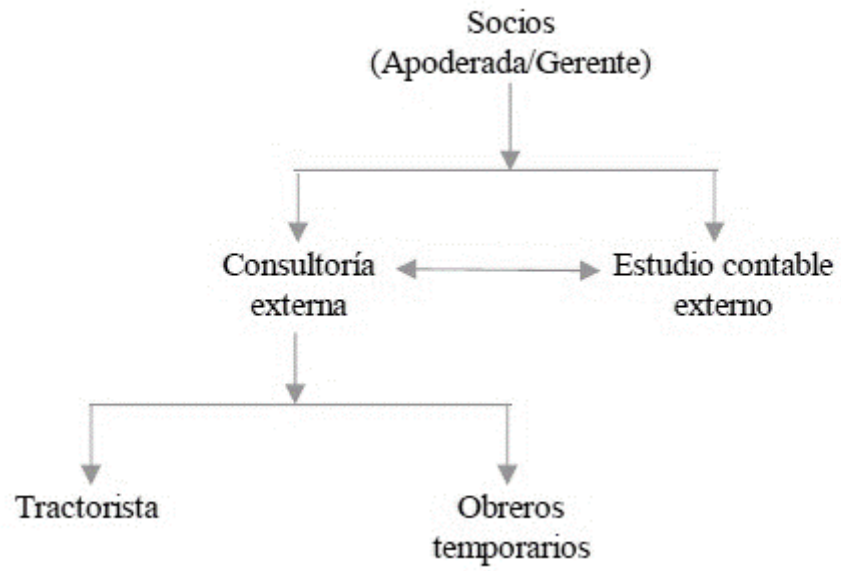
Para ello, los valores en los que se asienta la firma son: compañerismo, trabajo, honestidad, mejora continua, responsabilidad, equidad de género, sostenibilidad organizativa y financiera.

5.1.2. Organigrama

La conducción de la empresa está a cargo de sus socios y cónyugues, María Isabel Mas (70 años, Socióloga y Apoderada de la firma) y Alfredo Enrique Olivera (74 años, administrador rural, productor vitícola, miembro de la Comisión Directiva de la Federación de Viñateros de San Juan y Gerente de la firma), quienes participan activamente de la dirección de las acciones y toma de decisiones. Actualmente ambos están jubilados, pero siguen participando en la administración de la sociedad.

Figura 5.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Los socios consultan al estudio contable del Dr. Oscar Cocco, quien es hijo del anterior Contador que tenía la empresa. El estudio tiene a cargo las siguientes funciones:

- Contabilizar los diferentes comprobantes recibidos y emitidos por la empresa.
- Verificar que las facturas recibidas contengan los datos fiscales correctos.
- Llevar mensualmente los libros contables.
- Determinar el I.V.A. de cada período.
- Emitir balance anual.

La gestión de la administración (Consultoría externa) se encuentra a cargo de la Consultora Labranza (de Ernesto Olivera Mas, uno de los hijos del matrimonio dueño de la vitivinícola). Entre sus funciones se encuentran:

- Dirigir y formular la política de la empresa.
- Representar a la compañía ante otras empresas o instituciones.

- Gestión ante proveedores, bancos, oficinas (Rentas, Departamento de Hidráulica, etc.).
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos y, en su caso, informar a los dueños.
- Representar a la empresa en su trato con terceros: ubicar productos (uva en fresco, mosto, vino y pasa).
- Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal; definir claramente las tareas de los empleados y mantener una comunicación eficaz con ellos. Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.

En la explotación reside un empleado tractorista, Edgardo León (50 años, casado), quien vive en la finca, junto a su familia, capacitado en el manejo y mantenimiento de tractores de tipo viñateros.

Pese a la poca diversificación de roles, lo cierto es que, *e*xiste coordinación en las actividades de la empresa de manera que se desarrollan armónica y eficientemente hacia el interior y en sus relaciones externas: eficiencia operacional y logística, control de procesos e inventarios, reducción de costos operacionales y administrativos, informaciones correctas y en tiempo real.

5.1.3. Ámbito geográfico de operatoria

Vicente Mas Reus S.R.L. posee su base de operatoria en el departamento de Pocito, provincia de San Juan - República Argentina, a 15 km de la ciudad de San Juan, capital de la provincia. Ubicado en la zona centro-sur del territorio provincial, dicho departamento abarca una superficie de 515 km^2, los que limitan al norte con los departamentos de Rawson y Rivadavia; al sur con el de Sarmiento; al este, con Rawson y al oeste con el departamento de Zonda.

Dadas las condiciones climáticas preponderantes, la zona se caracteriza por presentar un clima seco, con temperaturas máximas de 40°C en verano y mínimas de bajo cero, en el invierno, siendo apto para diferentes variedades de cultivos. La presión atmosférica y el porcentaje de humedad

es generalmente bajo, llegando a ser mínimo en los meses de agosto y septiembre debido a los vientos Zonda que soplan a menudo en la zona.

El suelo es, en general, rico y con buenas condiciones para uso agrícola, lo que sumado al clima templado da lugar a una buena aptitud del territorio para variadas tipologías de cultivos. Además, el departamento cuenta con aguas subterráneas superficiales de calidad que constituyen un valioso recurso de riego, existiendo reservas de suelo con gran potencialidad para la ampliación de las explotaciones agrícolas.

Asimismo, cabe destacar que, pese a presentar un volumen anual de precipitaciones bajo, el departamento de Pocito es abastecido por una red de riego artificial de canales de cemento. Se origina desde los canales Céspedes y Quinto Cuartel que corren de Norte a Sur con caudal proveniente de la margen derecha del río San Juan, permitiendo el desarrollo de la agricultura y el abastecimiento de la población. Se le suma también la extracción de agua subterránea por parte de los agricultores de la zona.

5.1.4. Oportunidad detectada en el mercado/Propuesta de valor

Siendo conscientes, por un lado, de los cambios dados en materia productiva (vinculados, en gran medida, no sólo a la innovación tecnológica, sino también al cuidado del medio ambiente –en este sentido, es que, en el último lustro, la Empresa se ha abocado a la búsqueda de alternativas orgánicas tanto en los insumos, como con los fertilizantes), así como de las modificaciones en los hábitos alimenticios y cuidados de la salud de una porción significativa de la población, por otro, la Empresa ha detectado en la industria del pistacho, un cultivo con potencial para operar el cambio de matriz productiva que permita a la marca Vicente Mas Reus S.R.L. alcanzar su supervivencia, tras el cambio generacional.

5.1.4.1. El cultivo del pistacho: principales características

Conforme coinciden en señalar distintos estudios e investigaciones, la producción de frutos secos se encuentra en un momento de expansión, no sólo en Argentina, sino en el mundo entero, siendo particularmente significativo lo que a la evolución del cultivo y comercialización del pistacho concierne. (Instituto de Desarrollo Rural, 2022).

Originario de la amplia región que marcan el Mar Negro y el Caspio -regiones montañosas de la República Helénica, República Árabe Siria, Republica de Turquía, República de Kirguistán, República de Turkmenistán, República Islámica de Irán, República Islámica de Pakistán y República Islámica de Afganistán (Ministerio de Agroindustria, 2017)-, el pistacho salvaje vegeta, espontáneamente, en los países del Mediterráneo. En lo que respecta a la República Argentina, el pistacho tuvo su desembarco en el país, tras la revolución iraní, dada a fines de la década de 1960, cuando la familia Ighani trajo las primeras semillas para plantar en el territorio provincial sanjuanino (Thiery, 2022). Sin embargo, no sería, sino hasta fines de la década de 1990, cuando el cultivo del pistacho alcanzara un auge mayor. (Thiery, 2022).

Las variedades salvajes de Pistacia Vera, Pistacia Lentiscus y Pistacia Therebintus son las más importantes. La variedad Pistacia Vera fue la base, por selección vegetal, de las variedades productivas actuales. La misma es de crecimiento lento, longeva (más de 150 años), que se adapta a un amplio abanico de suelos: desde altamente alcalinos, hasta ligeramente ácidos, pasando por suelos pobres, calizos y pedregosos. A pesar de esta adaptabilidad lo cierto es que es preferible elegir suelos franco arenoso, profundo y bien drenado.

La segunda mencionada (Pistacia Lentiscus) toma la forma de un árbol o arbusto muy ramoso, resinoso y aromático que puede alcanzar 7-8 m de altura. Su corteza es pardo grisáceo y forma parte de bosques termófilos.

Y, por último, Pistacia Therebintus es un arbusto ramoso que alcanza el porte de arbolito de unos 5 m, si bien se conocen ejemplares de hasta 10 m. Su corteza es grisácea o parda y se agrieta con la edad. El fruto maduro es seco, ovalado y del tamaño de un guisante, que cuando madura adquiere una coloración rosada muy vistosa.

Además de rico, el pistacho presenta múltiples beneficios para la salud. Sus frutos aportan grasas, proteínas, carbohidratos, fibras, ácido fólico (Vitamina B 9), betacarotenos (provitamina A) y carotenoides como luteína y zeoxantina (de fuerte acción antioxidante), vitamina C, vitamina D, vitamina E (α-tocoferol), vitamina B6 (Piridoxina), vitamina B1 (Biotina), vitamina B3 (Niacina), vitamina B2 (Riboflavina), vitamina B5 (Ácido pantoténico), vitamina K, y elementos minerales como fósforo (P), potasio (K), magnesio

(Mg), calcio (Ca), zinc (Zn), hierro (Fe) y sodio (Na), entre otros. (Ministerio de Agroindustria, 2017).

5.1.4.2. Generalidades del cultivo

Las características agro climáticas requeridas para el cultivo del pistacho son muy específicas: alta luminosidad, altas temperaturas en el periodo de llenado, ausencia o muy escasa precipitación. Por tal motivo, el pistacho es considerado como el futuro de la agricultura, en zonas áridas.

Clima

El pistacho se adapta a climas templados y secos y pueden considerarse los 45º de latitud norte como el límite septentrional de su cultivo en Europa y Asia. En Estados Unidos puede llegar a soportar temperaturas de 38ºC y en Irán hasta de 45ºC, pero su resistencia a las altas temperaturas disminuye cuando la sequedad atmosférica es muy prolongada y es entonces cuando aparecen quemaduras en hojas y tallos jóvenes, llegando a paralizar el desarrollo de los frutos.

Se adapta bien a zonas con un largo y seco verano e inviernos con un mínimo de 800 horas de frío (horas con temperaturas por debajo de los 7º C). (INTA, Andreui, Novello, 2005).

Es una planta muy resistente a la sequía (superior a otras especies frutales) y a las altas temperaturas del verano, pero no tolera un exceso de humedad. Requiere ser plantada en lugares soleados. Esta condición es básica para obtener árboles sanos, vigorosos y productivos y ser menos susceptible al ataque de plagas y enfermedades que aquellos ubicados en la sombra.

Luz

Es una planta heliófila y requiere ser plantada en lugares bien soleados. Esta condición es básica para obtener árboles sanos, vigorosos y productivos; es menos atacado por insectos y enfermedades que aquellos ubicados en medios nubosos y sombreados.

Viento

Es importante en cuanto colabora con las polinizaciones e integridad de la planta. Para ello es relevante conocer la frecuencia, intensidad y dirección dominante. El pistacho resiste a los vientos secos y violentos más que cualquier otra especie arbustiva. Sin embargo, se ve muy favorecido con brisas suaves, aumentando el porcentaje del cuajado de frutos, disminuyendo a su vez el desarrollo de enfermedades a provocadas por hongos.

Suelo

Puede desarrollarse en una amplia gama de suelos (pobre, calcáreos, altamente alcalinos o ligeramente ácidos, salinos...), aunque prefiere los franco-arenosos, profundos, bien drenados, con valores de pH comprendidos entre 6 y 8. El contenido calcáreo no debe ser inferior del 10%, siendo muy importante porque es el nutriente principal del cultivo y de una especie especialmente calcaria. Soporta muy bien el zinc, pues sus raíces lo absorben selectivamente.

Se ha comprobado que el pistachero injertado sobre terebinto, vive en terrenos poco profundos, pedregosos y hasta en medio de rocas. En terrenos profundos y fértiles (poco empleados para el pistachero) se obtienen muy buenos resultados, llegando a duplicar la producción. (Andreiu, Novello, 2005).

5.1.4.3. Requerimientos para su plantación

La elección del terreno adecuado

Antes de proceder a la plantación se deben tener en cuenta una serie de factores para que la elección del tipo de terreno en el que queremos llevar a cabo este cultivo sea la correcta. Así, es preciso conocer algunos aspectos tales como orientación, accidentalidad, profundidad, textura, disponibilidad de minerales principales, estado sanitario y drenaje.

La orientación es importante para reducir el riesgo de heladas, sobretodo primaveral. Este puede ser un factor de riesgo en el desarrollo, para evitar que dañen las plantaciones es conveniente orientar las filas del cultivo hacia el Sur, así como evitar valles u hondonadas.

En terrenos profundos el árbol se desarrolla y produce más, por tener a su disposición mayor cantidad de elementos minerales y agua. Se

recomiendas las texturas ligeras o francas, mientras que las pesadas son perjudiciales en todos los casos.

Labores previas

En terrenos de suficiente suelo (<1 m.), las labores pueden limitarse a un simple pase profundo de reja-vertedera (la reja es la parte del arado que corta horizontalmente la tierra mientras que la vertedera es la parte del arado que realizar el corte y el volteo de la tierra) en las líneas de plantación para realizar el marqueo (se trata de la operación de la marcar árboles) y proceder a la misma. Sin embargo, en terrenos de menos de 1 metro de profundidad o con una costra a pocos centímetros de la superficie, es conveniente realizar los hoyos con pala individualmente, o mejor y más económico dar un pase de subsolador a uno 0,8 -1m sobre las líneas de los árboles. En el caso de elegir el sistema de hoyos, conviene realizarlos un par de meses antes de la plantación y, una vez removida la tierra taparlos. La eliminación de restos de raíces del cultivo suele ser buena práctica a la hora de eliminación de posibles focos de propagación para evitar posibles infecciones.

Abonado de fondo

Si se desea lograr el mayor beneficio a un suelo pobre en cuanto a elementos primarios, puede procederse a un abonado de fondo, bien sobre la zanja o bien en cada hoyo antes de su tapado. El crecimiento de los pistachos es lento, por lo que no requieren grandes aportes de nitrógeno. En primavera, un abono completo con un equilibrio NPK de 10-10-10 puede resultar apropiado, salvo una mayor aportación de nitrógeno antes del periodo de mayor actividad de la planta, en la fase comprendida entre la floración, cuajado y engrosamiento del fruto y cuando en el terreno haya suficiente grado de humedad.

La cantidad de abono estará en función de la riqueza del terreno, pero como medida se considera que el terreno necesita unas 300 unidades de fósforo y potasio por hectárea para los primeros diez años, esto es sin tener en cuenta si existe una deficiencia de algunos elementos en el terreno.

El abonado orgánico puede incorporarse de fondo siempre que se tenga control sobre su calidad, ya que puede causar la presencia de hongos

patógenos si no es bueno en la misma. (Couceiro, Coronado; Mechr Mendida, El cultivo del pistachero, 2000).

5.1.4.4. Principales beneficios del cultivo de pistacho

Entre las principales razones para invertir en pistacho se encuentran:

1) *Rentabilidad*: Un inversor bien asesorado recupera la inversión total realizada en su plantación de pistacho, en un plazo de 8 a 9 años y, sobre todo, con una proyección a futuro muy buena.

2*) Contribución al medio ambiente*: La implantación de grandes superficies de plantación de pistachos, contribuye a la reforestación masiva en zonas propensas a deforestación y desertización.

3) *Aprovechamiento del suelo*: El pistacho es la mejor alternativa para el aprovechamiento de zonas pobres donde otros cultivos dan poco rendimiento, siendo el pistacho el más rentable comparado con el olivo, la vid, el almendro, etc.

4) *Requerimientos hídricos*: El pistacho apenas necesita agua, ya que tiene un origen de tierras desérticas o semidesérticas.

5) *Gran demanda de mercado*: El pistacho es un fruto muy demandado y en alza, no solo como fruto seco, sino también en confitería, gastronomía y cosmética.

6) *Longevidad y adaptación*: El pistacho es una planta longeva (+100 años), que se adapta a un amplio abanico de suelos y condiciones climáticas especiales, como las que se dan en Irán, California, Turquía y San Juan en Argentina.

7) *Bajos costos y enemigos biológicos*: Los gastos de mantenimiento de las plantas son bajos y estables en el tiempo, comparados con otros cultivos. Tiene pocos enemigos biológicos. (Adrián Mercado, 2023).

5.2. Análisis del entorno de negocio

5.2.1. El negocio del pistacho, a escala global

Los grandes productores históricos del Pistacho han sido Irán, Turquía y, en mucha menor escala, Siria y el área norte del Mediterráneo: Grecia y

Sicilia. Hay diferentes referencias históricas a la expansión del cultivo (desde los romanos en la antigüedad, a los árabes en la alta Edad Media), pero esto siempre limitado por la dificultad de reproducir nuevas plantas. De hecho, la razón fundamental de que el cultivo del pistacho se haya extendido tan lentamente a través de los siglos, es por la dificultad del injerto.

Es un árbol endiabladamente difícil de injertar en el campo, y en secano es casi imposible. Se trata de un frutal, por excelencia, de los climas semiáridos, si bien un buen sistema de regadío multiplica su producción. Además, es compatible con el olivo, la viña y el almendro. Ideal en suelos profundos.

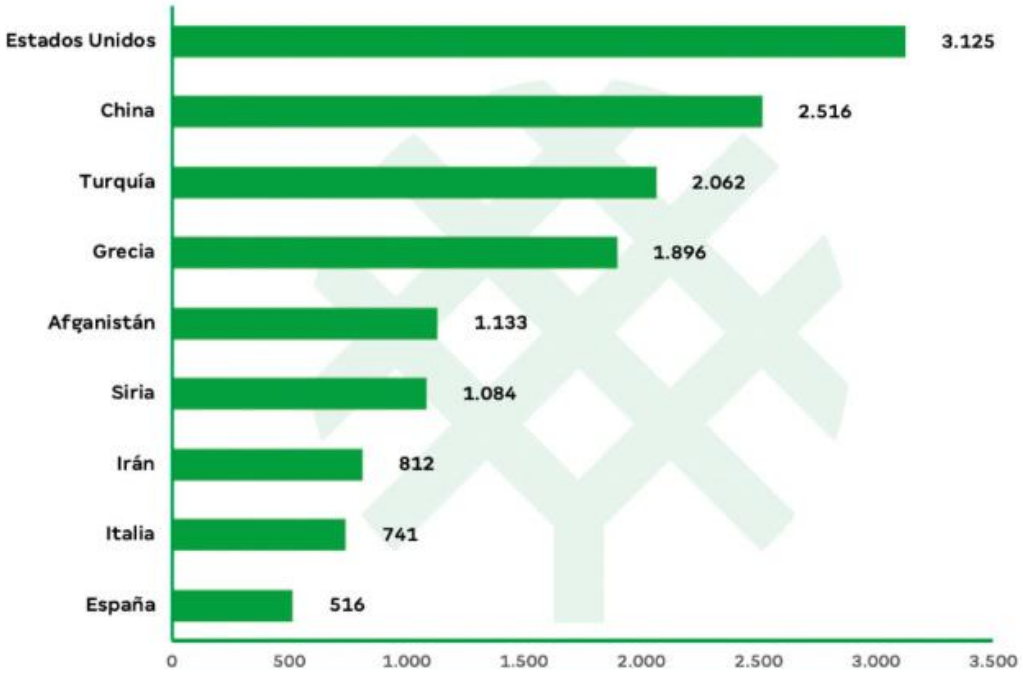
A este elemento, se añade, en un segundo plano, el tema de los costos asociados a su explotación. Esto se debe, entre otros factores: al largo período que se requiere para la entrada en producción (empieza a dar sus primeros frutos en el sexto año de su plantación y no llega a la plena producción hasta el dieciseisavo año, siendo el rendimiento medio por árbol de 10 a 12 kilogramos); el elevado costo del material vegetal por las dificultades de propagación de la especie; la falta de conocimientos y experiencias sobre las variedades cultivadas; la dificultad de arraigo de los árboles en las nuevas plantaciones y a su vez en los adultos; el empleo de tecnología de producción de alto nivel.

Pese a ello, se ha demostrado la viabilidad y rentabilidad del pistachero como cultivo alternativo para muchas explotaciones agrícolas, debido por un lado a su adaptación a diferentes áreas ecológicas y por otro al aumento de la expansión comercial de su fruto. En la actualidad, se estima que la producción mundial de pistacho es de unas 330.000t y está distribuida por continentes.

Países como República Islámica de Irán, Estados Unidos de América, República Árabe Siria, República de Turquía, República Popular de China y República Helénica se destacan en la producción de Pistacho (Ministerio de Agroindustria, 2017). De hecho, los países productores pueden dividirse en tres grandes grupos: los de alta (USA, China y Turquía), media (Irán, países de medio oriente y Grecia) y baja productividad promedio (otros países de la cuenca del Mediterráneo y norte de África). (Adrián Mercado, 2023).

Tabla 11.

Principales países productores de pistacho, a escala global. Años 2001-2018



Referencia: Producción media de kg/hectárea plantada.

Fuente: Agróptimum. (2022), en base a datos de la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations).

La República Argentina se presenta como un pequeño productor mundial, pese a ello la producción de este cultivo ha presentado un crecimiento de importancia en el último lustro. (Ministerio de Agroindustria, 2017).

El mayor importador del mundo es Alemania; le sigue España con una importación de pistachos de unos 12.000t al año y que principalmente provienen de Irán (6.000t), Alemania (3.800t, reexportación), Turquía y otros países (2.200t). A continuación, Francia y los países de Oriente Medio. Y los Estados Unidos se autoabastecen con la producción de California. (Adrián Mercado, 2023).

5.2.1.1. Análisis de la industria del pistacho, en Argentina

La producción de pistacho en Argentina ha crecido al ritmo de la demanda internacional de países como Irán, Turquía, Siria y, principalmente, Estados Unidos (Ámbito Financiero, 2022).

Conforme cifras dadas a conocer por el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), hacia el año 2021, Argentina cuenta con más de 3.000 hectáreas cultivadas de este fruto seco, los que se ubican, principalmente, en la región cuyana: San Juan tenía posee 2.463 ha cultivadas; Mendoza, 376 ha y La Rioja, 200 ha; región que vale destacar triplicó, en la última década, su producción (Ámbito Financiero, 2022).

Según cifras dadas a conocer por la incipiente Cámara Argentina de Pistacheros, la provincia de San Juan se ubica como la principal productora de pistacho del país, siendo el departamento de 25 de mayo el que alberga el 90% de las hectáreas de pistacho de esa área, constituyéndose como polo de producción y desarrollo económico de dicho cultivo (Prensa Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la provincia de San Juan, 2023). Sin embargo, también, la provincia de Mendoza ha apostado fuerte por este cultivo, que se multiplicó por 10, pasando de, aproximadamente, 30 ha cultivadas a inicio del año 2016 (Instituto de Desarrollo Rural, 2022), a más de 350 ha de superficie cultivada, a inicios del 2020 (Ámbito Financiero, 2022); lo que devela la importancia económica que comienza a otorgarse a esta producción agraria, en el territorio provincial.

Pese a ello, el impacto en el mercado será visible en, aproximadamente, 5 años, ya que, dado el ciclo de los cultivos, la planta necesita alrededor de 10 años para alcanzar su etapa de maduración y dar frutos.

5.2.2. Mercado consumidor

Pese a ser un alimento, la utilidad del pistacho no está limitada, únicamente, al ámbito alimenticio. El pistacho está presente, también, en la gastronomía y en la confitería.

Las necesidades de los consumidores son de lo más variadas; desde su consumo tostado, con o sin sal, hasta la combinación de este producto en exquisitos platos salados o dulces. Por lo tanto, este producto se comercializa

a los clientes tanto en forma industrial, como en envases individuales, para su posterior consumo particular.

Actualmente, el mayor consumo es el de mesa, al que van destinados los frutos abiertos naturalmente. Al abastecimiento del consumo industrial (pastelería, heladería, etc.) van los frutos pequeños y los cerrados, previo al trabajo de descascarado y embolsado.

El producto comercial se evalúa en función del tamaño y del peso específico del fruto en cáscara y de la tendencia del endocarpio (es la parte normalmente endurecida que cubre la semilla) a abrirse en la parte apical, del rendimiento en semilla, de la forma más o menos regular de esta y del color del tegumento (tejido que cubre ciertos órganos de las plantas, en especial los óvulos y las semillas). La producción de aflatoxinas (grupo de sustancias producidas por algunos hongos en pequeña cantidad) debido a la dehiscencia del fruto lo hace inservible para su venta, por lo que debe procurarse el mantenimiento del fruto en perfectas condiciones sanitarias.

5.2.3. Análisis PESTEL

Factores políticos

En el año 2023, la situación política de la República Argentina se encuentra atravesada por la incertidumbre, propia del proceso eleccionario a partir del cual surgirá el gobierno que regirá el destino del país, en los próximos 4 años (período 2023-2027). La división ideológica-partidaria de la porción mayoritaria del caudal electoral en tercios, tiende a acentuar esta situación de desconocimiento respecto de las políticas públicas futuras; más cuando continúan enfrentándose dos modelos estatales, absolutamente, contrapuestos**.**

En este marco, se considera que el resultado electoral será clave para la consideración de las políticas de gobierno, principalmente, en lo referido al área monetaria, fiscal e, incluso, de desarrollo de acuerdos comerciales internacionales.

Sobre este último punto, vale destacar que, un avance significativo para el mercado del pistacho argentino, se dio hacia el mes de diciembre de 2022, cuando las autoridades sanitarias de Brasil definieron la apertura de ese mercado, al ingreso, sin trabas, del pistacho natural argentino; medida

que no sólo agilizará los envíos, sino que abre, también, un nuevo mercado para ese producto en particular. (Pérez, 2022).

Factores económicos

Conforme coinciden en señalar distintos organismos internacionales, como el Banco Mundial (2023), Argentina es una de las economías más grandes de América Latina -con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US$610 mil millones, para el año 2022, lo que demuestra una reactivación económica respecto de lo acontecido durante los años más duros de la pandemia del COVID 19 (2020-2021) -, lo cierto es que, desde los últimos cuatro meses del año 2022, la actividad económica se ha visto contraída, al verse afectada por un estricto control de importaciones a fin de sostener la acumulación de reservas, al tiempo que transcurre una sequía histórica que ha limitado las posibilidades de crecimiento del país.(Banco Mundial, 2023).

En lo que va del año 2023, y en concordancia con lo ocurrido en la última década, la inflación continúa su sendero ascendente, proyectándose para fines de este año un índice inflacionario mayor al 100% anual (Banco Mundial, 2023). Asimismo, el deterioro del valor de la moneda nacional (preso argentino), frente al dólar es uno de los factores que más incide sobre las posibilidades de rentabilidad de los negocios, tanto en el plano interno como externo. (Banco Mundial, 2023).

A grandes rasgos, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico del país (Banco Mundial, 2023). Pese a ello, y conscientes de la importancia que las pequeñas y medianas empresas suponen para la evolución y sostenimiento de la economía nacional, es que, en el mes de marzo de 2023, la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación, lanzó al mercado, el Programa Emprendimiento Argentino; programa cuya finalidad es potenciar el proceso productivo y/o incrementar la escala de emprendimientos en suelo argentino, destacándose, entre éstos, los denominados de economía verde (sustentable).

El programa, dirigido a micro, pequeñas o medianas empresas, cuya fecha de constitución no exceda los 7 años al momento de presentar el proyecto, supone la posibilidad de acceso a un préstamo de entre 10-50

millones de pesos, a cancelarse en 60 meses (el plazo de amortización es de 51 cuotas mensuales, iguales y consecutivas, con un período de gracia de 9 meses contados desde la fecha del desembolso del préstamo), con una tasa de interés del 25% nominal anual, a devengar desde la fecha del desembolso. Tasa muy por debajo de los valores estipulados por las entidades financieras y bancarias.

Factores socioculturales

Conforme destacan distintos estudios, los hábitos alimentarios de los grupos/comunidades (comportamiento colectivo) y de las personas (comportamiento individual) se adoptan, de manera directa o indirecta, como parte de prácticas socioculturales más complejas (Contreras & Gracia, 2005; Macías, Quintero, Camacho & Sánchez, 2009). En este contexto, la familia ejerce una fuerte influencia sobre las conductas relacionadas con la alimentación, de manera que los hábitos alimentarios aprendidos en el seno familiar llegan a convertirse en patrones de comportamiento alimentarios futuros (Moreno & Galiano, 2006). De allí, la importancia de las transformaciones dadas en los consumos actuales, para la estimación de la demanda futura de productos.

En este contexto, vale destacar que, desde fines del siglo XX, el mundo ha sido escenario de una serie de transformaciones vinculadas a la ciencia y tecnología, las que han incidido no sólo en la calidad de vida de las personas y en el incremento de la expectativa de vida promedio de la población, sino también en la conciencia que, una porción significativa de la comunidad, presenta respecto de la necesidad el desarrollo de prácticas sostenibles (en tanto respetuosas del medio ambiente); concepto de sostenibilidad que ha supuesto una reflexión acerca de los consumos en general, siendo el consumo alimenticio una de las principales áreas afectadas.

En las últimas décadas, y de la mano de una tendencia creciente a tomar conciencia de la incidencia que las distintas formas de consumo humano pueden tener sobre el planeta, en general, y sobre los cuerpos, en particular, es que, un porcentaje, cada vez mayor, de personas ha iniciado un proceso de reconversión de sus hábitos alimenticios, hacia una dieta sana/saludable y respetuosa del medio ambiente. Conforme cifras surgidas de un estudio, desarrollado por las organizaciones Fundación Vida Silvestre

Argentina y WWF Brasil, sobre Dietas Sostenibles y Saludables para el Cono Sur, el 60% de los argentinos encuestados manifestó la propensión a incrementar hábitos alimentarios saludables y sostenibles. (Infobae, 2023).

Porcentaje significativo si se considera que, actualmente, no sólo el interés por productos que se elaboran teniendo en cuenta los impactos socio-ambientales está en aumento, sino que se vuelve imprescindible contar con mayor oferta para responder tanto a las nuevas demandas de los consumidores, como también a las del planeta**,** en un contexto de crisis climática y de biodiversidad. En términos económicos, esta tendencia de consumo se ve reflejada, por ejemplo, en lo que al comercio de frutos secos refiere.

Separados en dos grandes grupos (las oleaginosas -plantas de las que puede extraerse aceite de sus semillas o frutos, como en el caso de las almendras, avellanas, maníes, pistachos, piñones y nueces-, por un lado, y las farináceas -plantas cuyas semillas contienen abundante almidón, entre ellas las castañas de cajú-, por otro) (Cormillot, 2021), cifras recabadas por el Consejo Internacional de la nuez y frutos secos (International Nut and Dried Fruit Council, INC) señalan que la producción mundial de frutos secos alcanzó, en el período 2019-2020, los 4,5 millones t (sin cascara, excepto pistachos con cascara), siendo las almendras el 28,3%, nueces 21,4%, cajú 19,0%, pistachos 14,3% y avellanas 11,7%.(Vilella, 2022).

Para este período, el informe devela un consumo anual de, aproximadamente, 600 gr per cápita (Vilella, 2022). Cifra cercana a los 464 gr per cápita anual registrados por la Secretaría de Agroindustria de Argentina, para el año 2019). (Cormillot, 2021).

Cifras que muestran un mayor interés por el cuidado de la salud, de parte de la población.

Factores tecnológicos

Desde mediados del siglo XX, el mundo ha atravesado un avance científico-técnico sin precedentes, el cual ha impactado en las distintas áreas y actividades que componen la estructura social. Entre ellas, aquello vinculado a la producción agraria.

En lo que refiere al cultivo del pistacho, el gobierno de San Juan, en congruencia con varias de las políticas adoptadas, en el plano nacional, ha

desarrollado una línea crediticia, orientada a incentivar la instalación de parques con paneles solares, generadores de energía fotovoltaica, lo que llevaría a una reducción en el costo de la energía eléctrica, indispensable para la extracción de aguas subterráneas.

Factores ecológicos o ambientales

Desde fines del siglo XX, se detecta, a nivel mundial, el surgimiento de una tendencia creciente, vinculada al tratamiento y ponderación de la real importancia que la conservación del medio ambiente supone no sólo para las generaciones actuales, sino también futuras. En este marco, el surgimiento y desarrollo de distintas iniciativas y políticas medioambientales, las que son asumidas, con cada vez mayor compromiso, por parte del Estado, las empresas privadas y la ciudadanía, en general.

Focalizando en lo que a las organizaciones del sector privado refiere, se observa que el desarrollo y expansión de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ha supuesto un cambio progresivo en la mentalidad empresarial. Cada día son más las empresas orientadas a la adopción de políticas ambientales, en su hacer cotidiano.

En este sentido, interesa recuperar la definición brindada por Cajiga-Calderón (s.f.), sobre este fenómeno. A criterio del autor,

> Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad. (Cajiga-Calderón, s.f., p. 2).

Sobre este punto vale destacar que, también la mirada de la sociedad acerca de estas operatorias juega un rol clave en el cambio empresarial detectado. La concientización de la ciudadanía respecto de la importancia del

cuidado del medio ambiente se ve reflejada no sólo en términos ambientales, sino también económicos (en lo que refiere a la modificación de sus patrones de consumo). La mirada o percepción respecto de las marcas comprometidas con el cuidado del medio ambiente, son algunos de los factores que se deben de ponderar.

Factores Legales

A fin de poder aspirar al sello nacional "Alimentos Argentinos Una Elección Natural" deben de cumplimentarse una serie de reglamentaciones vigentes, entre las que se destacan: las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), de Manufactura (BPM) y las condiciones necesarias para su producción, como también las exigencias sobre envases y rotulado, descriptas en el Código Alimentario Argentino (C.A.A): Capítulo I "Disposiciones Generales"; Capítulo II "Condiciones Generales de las fábricas y comercios de alimentos"; Capítulo III "De los Productos Alimenticios"; Capítulo IV "Utensilios, Recipientes, Envases, Envolturas, Aparatos y Accesorios"; Capítulo V "Normas para la Rotulación y Publicidad de los Alimentos"; Capítulo XI "Alimentos Vegetales"; Capítulo XVII "Correctivos y Coadyuvantes", como así también cualquier otra normativa nueva que modifique, reemplace o sustituya a las enunciadas relacionadas con estos productos.

Del mismo modo, se debe cumplir con la Resolución N°48/1998 de la ex-Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, del Entonces Ministerio De Economía, Obras y Servicios Públicos y la Resolución N°423/2014 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA),

El vehículo destinado al trasporte de la mercadería debe estar habilitado por Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) para el transporte de productos comestibles, así como encontrarse en adecuadas condiciones de higiene.

Las empresas que comercializan su producto en el exterior deben cumplir, adicionalmente, con las exigencias de cada mercado destino.

Tabla 12.

Análisis PESTEL

Factores Externos				**Oportunidades**	**Amenazas**
Políticos	Elecciones presidenciales (2023)	Posibles cambios	Política monetaria	X	
			Política fiscal	X	
			Acuerdos internacionales	X	
Económicos	Constante proceso inflacionario				X
	Políticas de incentivo de las PyMEs			X	
Socioculturales	Cambio en los hábitos alimenticios			X	
	Patrones de compra			X	
Tecnológicos	Incentivo (Gobierno de San Juan) hacia instalación energía fotovoltaica			X	
	Altos costos de energía eléctrica				X
Ecológicos	Promoción vigente hacia la Responsabilidad Social Empresarial			X	
Legales	Leyes que regulan la producción alimenticia			X	

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Análisis competitivo

5.3.1. Análisis de la competencia

Actualmente, a inicios de la tercera década del siglo XXI, operan, en la provincia de San Juan, 3 grandes productores de pistacho, a los que se suman pequeños productores, con explotaciones individuales, de 2,5 ha en promedio.

Tabla 13.

Empresa Pisté S.R.L.

Tipo de empresa	Familiar (Flia. Ighani).
Ámbito geográfico de operatoria	San Juan, provincia de San Juan – República Argentina.
Antigüedad de la marca	<30 años
Infraestructura	Predio actual de 90 ha propias, con una superficie cubierta de 5.000 m2. La firma suma a este espacio de 60 ha más, de un socio estratégico, que a la vez es el principal comprador de la producción, con quien esperan llegar a las 200 hectáreas compartidas en los próximos años.
Proceso productivo e industrial	No mecanizado.
Nómina	La empresa con un plantel compuesto por 58 personas empleadas, entre la finca, el vivero y la industria.
Superficie abocada a la plantación de pistacho	40 ha.

Producción promedio actual	200 toneladas.
Costo de producción	USD 1,50 por kg.
Productos comercializados	Pepas o semillas tostadas, con y sin cáscara, envasadas en cajas de 10 kg, compuestas por 2 bolsas de 5 kg cada una. La empresa analiza la posibilidad de comercializar las cáscaras (las que no son compostables), con fines de combustión, dada su alta capacidad calórica.
Precio de venta	USD 8 por kg.
Formas de comercialización	Venta directa a mayoristas.
Plaza	Mercado interno: Buenos Aires y Neuquén. Mercado externo: Italia, Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Venezuela.
Canales de comunicación	- Página institucional: www.pistepistachos.com - Presencia en redes sociales: Facebook
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.

Empresa Frutos del Sol S.A.

FRUTOS DEL SOL S.A.	
Tipo de empresa	
Ámbito geográfico de operatoria	Valle de Tulum, provincia de San Juan – República Argentina.
Antigüedad de la marca	<30 años
Infraestructura	Información no recopilada.
Proceso productivo e industrial	Mecanizado.
Nómina	Información no recopilada.
Superficie abocada a la plantación de pistacho	650 ha
Producción promedio actual	Información no recopilada.
Costo de producción	Información no recopilada.
Productos comercializados	Pistacho con Cáscara Tostado y Salado. Pistachos con Cáscara al Natural. Pistachos sin Cáscara al Natural. Harina de Pistacho. Crocantino al Pistacho. Aceite de Pistacho.
Precio de venta	Información no recopilada.
Formas de comercialización	Venta directa a mayoristas.
Plaza	Mercado interno. Mercado externo: Presencia en 10 países.
Canales de comunicación	- Página institucional: www.agroconsulta.com - Presencia en redes sociales: Facebook – Instagram – Linkedin

	- Presencia en plataformas de e-commerce: Mercado Libre Argentina.
Observaciones	La firma brinda, también, servicios vinculados al cultivo, como ser: venta de semillas; venta de plantines; compra y procesado de pistacho; diagrama de plantación y sistema de riego; determinación de zona apta para el cultivo, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.

Dulpa S.A.

Dulpa®	
Tipo de empresa	
Ámbito geográfico de operatoria	25 de Mayo, provincia de San Juan – República Argentina.
Antigüedad de la marca	<20 años
Infraestructura	Información no recopilada.
Proceso productivo e industrial	Mecanizado.
Nómina	Información no recopilada.
Superficie abocada a la plantación de pistacho	90 ha
Producción promedio actual	Información no recopilada.
Costo de producción	Información no recopilada.
Productos comercializados	Pistacho tostado y salado con cáscara (bolsas de 5 kgs). Pistacho natural con cáscara (bolsas de 5 kgs).

	Pepas naturales, sin tostar, ni salar (envases de 5 kgs).
Precio de venta	Información no recopilada.
Formas de comercialización	Venta directa a mayoristas.
Plaza	Mercado interno.
Canales de comunicación	- Página institucional: www.dulpa.com.ar - Presencia en redes sociales: Facebook – Instagram.
Observaciones	La firma presenta una matriz productiva mixta: cultivo de pistachos (principal cultivo), almendras y oliva.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Pese a la trayectoria y reconocimiento de la marca en el mercado agrícola de la región, lo cierto es que el cambio en la matriz productiva supondría el desarrollo de una propuesta nueva. Si a esto se suma la existencia de una fuerte competencia, tanto directa como indirecta, lo que facilita la conformación de un mercado atomizado, caracterizado por la existencia de múltiples productos, de características similares, lo cierto es que el poder de negociación de los clientes es alto.

De allí, la necesidad de que la firma se encuentre abierta a las necesidades, exigencias, gustos y preferencias del público hacia el cual orienta su actividad, a fin de posicionarse en el mercado y lograr la fidelización de los clientes, basándose en los principios del modelo de negocio ecológico y sustentable.

Poder de negociación de los proveedores

Dada la existencia de una multiplicidad de PyMEs abocadas al cultivo de pistacho, en la provincia de San Juan se considera que el poder de

negociación de los proveedores es moderado. Pese a ello, se buscarán lograr alianzas de colaboración regulares, a fin de alcanzar un grado de fidelización de los proveedores que redunde en beneficio de la ideología de la empresa y de sus ciclos de producción (adquisición de materias primas e insumos).

En este sentido, vale destacar un proyecto impulsado por la Cámara Argentina de Pistacheros; Cámara que, conformada por 20 productores (casi todos de la provincia de San Juan), se ha propuesto formar un *poo*l, a fin de mejorar los precios por compras de mayor volumen. (Leiva, 2023).

Amenaza de nuevos competidores

El presupuesto requerido para la puesta en marcha del negocio y para la posterior consolidación del mismo, en proporciones de producción que se correspondan con el funcionamiento de una PyME, es alto, lo que se considera, inicialmente, podría desalentar la entrada de nuevos competidores al mercado.

Amenaza de los productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos no es considerada, inicialmente, como un riesgo o amenaza, en tanto las propiedades del pistacho destacan entre las de un conjunto de frutos secos ya conocidos en el mercado, y que hallaran su nicho de operatoria.

Rivalidad entre los competidores

El grado de rivalidad existente resulta alto, tanto en lo que, a la competencia directa e indirecta de la firma, concierne. En este marco, y a fin de sostener su ventaja competitiva, principalmente, respecto de su competencia directa, la firma deberá promocionarse, posicionarse y mantenerse con el fin de maximizar sus características y valores diferenciales; así como desarrollar un producto innovador y de calidad.

5.3.3. Evaluación de la competitividad de la compañía

5.3.3.1 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
I. El producto es una necesidad primaria. II. Tipo de cultivo en pleno crecimiento. III. Empresa con una actividad primaria sólida. IV. Persecución de la calidad mediante un cultivo ecológico.	I. Alta inversión inicial necesaria. II. Elevado tiempo hasta pleno rendimiento del cultivo. III. Producto no exclusivo.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
I. Variación en los hábitos de producción y consumo. II. Concienciación popular de alimentación sana. III. La incertidumbre política-económica atravesada por uno de los países que lideran la producción de pistachos, a nivel mundial (Irán). IV. Nicho de mercado.	I. Inestabilidad política-económica de la República Argentina. II. La consolidación, en el mercado internacional, de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

I. El producto es una necesidad primaria: el pistacho es un ingrediente alimenticio que pertenece al grupo de necesidad primaria de la alimentación.

II. Tipo de cultivo en pleno crecimiento: el cultivo de pistacheros está en apogeo.

III. Empresa con una actividad primaria sólida: la empresa agraria objeto de estudio goza de un amplio conocimiento y experiencia en el terreno agrario.

IV. Persecución de la calidad mediante un cultivo ecológico: de los tres grupos de cultivos de pistachos existentes (de secano, de regadío y ecológico) es el

cultivo ecológico el que ofrece unas mejores propiedades alimenticias, visuales y organolépticas del fruto mediante el uso de abonos naturales libres de síntesis de laboratorio.

Debilidades

I. Alta inversión inicial necesaria: antes de la puesta en marcha de la actividad de la venta de pistachos es necesaria la plantación del cultivo. Para la plantación se requiere la inversión de acondicionamiento del terreno, la compra y plantación de los pistacheros y el sistema de riego.

II. Elevado tiempo hasta pleno rendimiento del cultivo: los pistacheros alcanzan el total de su producción a los ocho años de edad, hasta ese momento la producción estará solo de forma potencial y los ingresos serán muy bajos o incluso nulos.

III. Producto no exclusivo: los pistachos, como un producto primario que son, permiten poco margen de diferenciación en la que focalizar las ventas.

Oportunidades

I. Variación en los hábitos de producción y consumo: tendencia creciente al consumo de productos ecológicos.

II. Concienciación popular de alimentación sana: la idiosincrasia social está cambiando en pro de una alimentación sana y saludable, sustituyendo grasas saturadas por las poliinsaturadas características de los vegetales, además del aumento de población con dietas vegetarianas e incluso veganas.

III. La incertidumbre política-económica atravesada por uno de los países que lideran la producción de pistachos, a nivel mundial (Irán), siendo, también, uno de los principales consumidores de este tipo de productos.

IV. Nicho de mercado: el espacio que ocupan los frutos secos en el mercado, y en especial los pistachos, es cada vez más amplio y robusto. Se espera que siga aumentando en los próximos años.

Amenazas

I. Inestabilidad política-económica de la República Argentina, supeditada en gran medida a las variaciones de la tasa cambiaria respecto del dólar (mercado externo), así como al índice de inflación existente (mercado interno).

II. La consolidación, en el mercado internacional, de nuevos competidores (por ejemplo, España).

5.4. Análisis de mercado

Para la mejora de la empresa, añadiendo una actividad secundaria, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales ya disponibles, se procedió a la realización de un estudio de mercado del pistacho, a fin de recabar datos e informaciones que permitieran, fundamentalmente:

- ✓ Analizar las oportunidades que ofrece el mercado del pistacho, en la provincia de San Juan.
- ✓ Determinar el *target group* al cual se podría orientar la oferta.
- ✓ Considerar el rango de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto.
- ✓ Generar, perfeccionar y evaluar las acciones de *marketing*.

Para esto, se recurrió a la realización de una encuesta, de carácter on line y participación voluntaria, enviada a un total de 1500 posibles consumidores del producto (la conformación de esta muestra se efectuó de forma no probabilística, al azar).

Tras la recopilación de las encuestas efectivamente respondidas (n=1274) y el análisis de los datos surgidos de la misma, se presentan, a continuación, los resultados más relevantes que se pudieron obtener (ver Anexo III):

- La encuesta fue respondida, principalmente, por personas comprendidas en el rango etario de los 25-45 años (80% de los encuestados), destacándose la participación femenina (67% del conjunto muestral).
- El porcentaje mayoritario de los encuestados (60%) se definió como en pareja/casado (n=764), no obstante, en el 75% de estos casos, los encuestados declararon formar parte de hogares sin hijos.

- El 80% de los encuestados se caracterizó como perteneciente a la clase media y media-alta.
- El 90% de los entrevistados manifestó preocuparse por el desarrollo de una alimentación sana y equilibrada.
- El 100% de los encuestados manifestó consumir frutos secos en su dieta, mientras que el 95% (n=1210) señaló haber comido, alguna vez, pistachos.
- El consumo mayoritario de pistachos se ve asociado a la ingesta de aperitivos y snacks entre horas (55%) o en la preparación/consumo de otros alimentos (25%).
- El 90% de los encuestados señaló adquirir los productos, de forma presencial (en los comercios de su zona de referencia).
- El 75% de los encuestados señaló que la publicidad y presencia en redes de las marcas incide sobre sus decisiones de compra.
- Aun cuando, dentro del conjunto de encuestados que manifestó nunca haber comido pistachos (n=64), el 84% reconoció no conocer las propiedades nutricionales del pistacho, el 100% se mostró interesado en el posible consumo de este producto.

5.5. Plan de Marketing

Producto

Las personas que se dedican al cultivo del pistacho suelen tener dos alternativas para rentabilizar el negocio: a) participar en cooperativas a través de las que venden su producción o b) incluir las demás fases de producción de pistacho procesado (producción, envasado, distribución y comercialización), para su posterior venta al por mayor. La firma analizada optará por la segunda opción.

Siendo que, el éxito del negocio girará en torno de la oferta de un pistacho de calidad, recogido en el estado de madurez adecuado y tratado/envasado, a fin de satisfacer la demanda de los clientes potenciales (los clientes de un negocio como el que se propone van a ser, en primer lugar, las empresas de venta directa o transformación/elaboración de productos que tengan al pistacho como materia prima), los productos comercializados serán cuatro (cada uno de estos, en dos versiones o tamaños):

- Pistachos sin cáscara (pepas o semillas) al natural x 25 kg / x 5 kg.
- Pistachos sin cáscara (pepas o semillas) tostados x 25 kg / x 5 kg.
- Pistachos sin cáscara (pepas o semillas) tostados y salados x 25 kg / x 5 kg.
- Pistachos con cáscara x 25 kg / x5 kg.

Precio

Considerándose los valores de comercialización del pistacho, a escala global:

- Valor promedio de venta de pistachos con cáscara: U$S 10/kg.
- Valor promedio de venta de pistachos sin cáscara, al natural: U$S 14/kg.
- Valor promedio de venta de pistachos sin cáscara, tostados: U$S 18/kg.
- Valor promedio de venta de pistachos sin cáscara, tostados y salados: U$S 20/kg

Ponderándose los costos de implantación y operación/producción, así como los precios comercializados por la competencia, a nivel provincial, se buscará alcanzar un valor de venta competitivo, inicialmente, un 10% más económico que el valor promedio de cada uno de los productos reseñados. A saber:

- Valor promedio de venta de pistachos con cáscara: U$S 10/kg.
- Valor promedio de venta de pistachos sin cáscara, al natural: U$S 12,60/kg.
- Valor promedio de venta de pistachos sin cáscara, tostados: U$S 16,2/kg.
- Valor promedio de venta de pistachos sin cáscara, tostados y salados: U$S 18/kg

(*) Valores promedio expresados al mes de agosto de 2023.

Plaza

El canal de distribución será el transporte de los pistachos hasta los clientes de primera o segunda transformación. Para iniciarse en esta

actividad, lo más habitual es que el fruto se venda a empresas situadas en el área de influencia, minimizando los gastos de transporte hasta que el negocio se consolide.

Promoción

Se basará en la publicidad del negocio entre los principales canales de distribución del sector, para lograr llegar al mayor número posible de clientes. Para ello se pueden insertar anuncios en revistas y otros medios locales (prensa diaria, radio, carteles), pero la principal medida de publicidad serán las visitas comerciales a los clientes potenciales.

La estrategia de comunicación debe basarse en información suficiente sobre la calidad y el proceso de cultivo del pistacho. Por otra parte, también es interesante acudir a ferias especializadas del sector para dar a conocer el negocio y sus productos y establecer alianzas con otras empresas del sector, otras empresas transformadoras y productoras que sean clientes directos del negocio para asegurar un volumen de ventas mínimo, que contribuya al posicionamiento de la marca.

5.6. Plan de Operaciones

5.6.1. El proceso de tratamiento del fruto

Cosecha

La cosecha de Pistacho es anual, con vecería. Se efectúa cuando el fruto cambia de color, de verde claro a un color castaño claro a pajizo o blanquecino; en condiciones normales, las drupas se dejan hasta que todas las semillas maduren, lográndose así un buen llenado de los frutos.

Siendo que la recolección puede ser realizada de forma manual, (cortando los racimos de frutos o golpeándolos con varas) o mecánica (con una máquina vibratoria que sacude el tronco o las ramas principales del árbol logrando hacer caer el pistacho), se optará por la forma mecanizada, ya que se considera que esta permitirá reducir los tiempos y costos asociados a la tarea.

Recepción y acondicionamiento

Una vez cosechado, se transporta el fruto hacia el área de procesamiento, para su control de peso en báscula y una inspección de calidad, de cada partida (estado fitosanitario y madurez). Posteriormente, se realiza un vaciado en una primera máquina de rodillos despalilladores que permiten retirar hojas y ramas.

Pelado

Esta etapa puede realizarse en forma mecánica o manualmente, por medio de la fricción de un fruto con otro. El período de tiempo entre la cosecha y el inicio del procesamiento no deberá exceder las 24 horas, debido a que, la remoción es más fácil, y por la alta humedad del fruto, el mismo puede ser atacado por hongos que generen aflatoxinas. Además, puede producirse un manchado, lo cual disminuye la calidad del producto.

En el caso particular, se optará por el desarrollo de las tareas, de forma manual.

Separación de los frutos vacíos

Luego del pelado, se efectúa la separación de los frutos vacíos o vanos. Este proceso puede realizarse, por tres métodos:

a) Mediante una aventadora (corriente de aire) donde los frutos vacíos son separados de los llenos por su menor densidad aparente y peso;

b) Por flotación, en piletas con agua donde los frutos vacíos flotan y son llevados con la corriente del agua hacia un canasto para ser desechados, mientras que los llenos se hunden y caen en un carro donde siguen el proceso;

c) Por medio de un tambor con agua que tiene un agitador de alta velocidad, protegido por una malla para no quebrarlos; dicho agitador remueve el aire del interior de los frutos, por lo que se sumergen todos los pistachos partidos y los no partidos que están llenos, mientras que las semillas no partidas vanas o vacías o con un contenido de pepa inferior al 15%, flotan y pueden ser retiradas.

Considerándose los problemas hídricos de la región, se optará por la opción de separación de frutos mediante aventadora.

Secado

Las tareas de secado se dividen en dos fases. En la primera, se realiza el proceso a una temperatura de 60ºC, por un tiempo máximo de 4 horas, y se llega a un contenido de humedad del 12%, mientras que en la segunda fase se mantendrán los frutos por un período entre 24-48 horas, a una temperatura de 25°C, aproximadamente, hasta alcanzar una humedad entre 4%-6%.

Luego del secado, se lleva el pistacho al silo donde se lo mantiene aireado y naturalmente termina de bajar la humedad a un 6%.

Selección

Consiste en la separación de los frutos abiertos de los cerrados. Este proceso se realiza por medio de una máquina giratoria que consta de un tubo, con agujas en su interior que giran. Los pistachos abiertos quedan enganchados y caen en un canasto, mientras que los pistachos cerrados, no son enganchados y caen en otro canasto.

Tanto los Pistachos con cáscara cerrados como así también a los rechazados por tamaño y por color (manchados), se abren mecánicamente por una máquina que rompe la cáscara y se obtiene la pepa o semilla. Estas pasan por una máquina que verifica que no queden restos de cáscara.

Finalmente se realiza una selección manual donde se eliminan los frutos defectuosos y los residuos.

Salado y Tostado (Opcional)

Para realizar el proceso de salado se sumergen las pepas o semillas en una salmuera al 15%-20%) por un período de 3 minutos y a continuación se secan nuevamente a una temperatura de 70°C, hasta una humedad máxima del 7%, durante aproximadamente 30 minutos dependiendo del horno utilizado. Posteriormente, se eleva la temperatura hasta los 115°C durante 8 minutos, hasta adquirir el tostado deseado.

Envasado

Fraccionamiento y disposición del producto en sus envases, para su traslado y comercialización.

5.6.2. Equipo humano involucrado en las tareas

Siendo que las tareas de cosecha son de carácter anual, y que la firma ya se encuentra operando, es decir, dispone de empleados fijos abocados a las tareas de cultivo de la vid, se considera que la nueva rama del negocio puede comenzar siendo atendido por dos personas a tiempo completo, de manera que entre ellas se repartan las tareas de cuidado y mantenimiento del cultivo, así como de gestión y relación con los clientes. Es posible que, conforme se vaya consolidando el negocio, se precise la ayuda de otra persona, para lo que se puede contratar a tiempo parcial o completo, en función de las necesidades productivas.

En este proyecto se ha considerado que el negocio será atendido por el encargado de la finca (peón especializado, empleado actual de la firma) y por un nuevo empleado (peón general), contratado a tiempo completo.

5.7. Plan Económico-Financiero

En el presente apartado, se procederá a estudiar la viabilidad económica de la nueva unidad de negocio planteada. Para ello, se definirá la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio; se abordarán las formas de financiación del proyecto; así como se ponderarán los posibles estados financieros futuros, determinándose el volumen de ventas totales estimada, el margen de ganancia obtenido y los costos derivados de la nueva actividad.

Dada la variabilidad de la moneda nacional (peso argentino), todos los valores serán expresados en dólares norteamericanos.

Los valores expresados se fijaron tomando en consideración la cotización de la moneda norteamericana, planteada por el Banco Central de la República Argentina, al 31 de agosto de 2023 ($350 = 1U$S).

5.7.1. Inversión inicial

Siendo que, el proyecto ponderado (ampliación de la matriz productiva, hacia el cultivo de pistacho) se añadirá a un proyecto existente (cultivo de vid), con costos en común, se presentarán en este apartado aquellos factores a añadir a la estructura productiva ya en marcha.

Tabla 16.
Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
	Valor/unidad	**Valor total**
MAQUINARIAS (*)	0	0
EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO	U$S 7500	U$S 7500
SISTEMA DE RIEGO/HA (**)	U$S 4500	U$S 18000
ADQUISICIÓN DE ÁRBOLES/HA (***)	U$S 3000	U$S 12000
FERTILIZANTES/HA	U$S 200	U$S 800
POSTES, TUTORES Y CAÑAS/HA	U$S 300	U$S 1200
COSTOS DE IMPLANTACIÓN/HA (****)	U$S 4200	U$S 16800
	TOTAL	**U$S 56300**

(*) La empresa no requerirá de la compra de maquinarias para la puesta en marcha del nuevo proyecto (ampliación de la matriz productiva).
(**) De las 29 ha con que cuenta la propiedad, la firma ya posee productivas 21 ha. Por lo que el proyecto destinará, inicialmente, la utilización de 4 ha para el cultivo del pistacho.
(***) Siendo que, el marco de plantación estándar para el pistacho es de 20x20 pies, lo que equivale a 6x6 m, en cada hectárea se plantarán un total de 277 árboles de pistacho (4 ha=1108 árboles).
(****) Incluye los gastos de adecuación del terreno y plantación de los árboles.
Fuente: Elaboración propia.

5.7.2. Financiación

El 100% de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto de ampliación de la matriz productiva será financiada por los propietarios de la compañía. No obstante, no se descarta, a futuro, el establecimiento de una fusión con socios claves de la provincia, a fin de extender la superficie cultivada (ha productivas).

5.7.3. Costos fijos y variables

Tal como se mencionara en el punto 5.7.1., se presentarán en este apartado aquellos costos a añadirse a los costes de la estructura productiva actual (cultivo de la vid).

Tabla 17.
Costos de producción del pistacho, para las 4 ha

COSTOS	MENSUAL	ANUAL
COSTOS FIJOS		
MANO DE OBRA	U$S 270	U$S 3510
INSUMOS (U$S 1.100/HA)	U$S 4400	U$S 52800
MAQUINARIAS Y EQUIPOS (U$S 120/HA)	U$S 480	U$S 5760
RIEGO (U$S 600/HA)	U$S 2400	U$S 28800
	COSTO FIJO ANUAL	**U$S 90870**
COSTOS VARIABLES		
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (U$S 150/HA)	U$S 600	U$S 7200
	COSTO VARIABLE ANUAL	**U$S 7200**
	COSTO TOTAL ANUAL	**U$S 98070**

(*) Se incorpora a un obrero especializado a la nómina de la firma; salario mensual = $94.500.-
Fuente: Elaboración propia.

5.7.4. Ingresos

Conforme los parámetros técnicos/productivos, basados en las condiciones de productividad, registradas en los últimos 25 años, se estima una producción estimada, por cada hectárea destinada al cultivo, de:

- 500 kg/Ha, a partir de los 6 años.
- 800 kg/Ha, a partir de los 7 años.
- 1.500 kg/Ha, a partir de los 8 años.
- 2.500 kg/Ha, a partir de los 9 años.
- 3.000/3.500 kg/Ha, a partir de los 10 años.

Traspolado a las 4 ha destinadas por la firma al cultivo de pistacho equivaldrían a:

- 2000 kg, a partir de los 6 años.
- 3200 kg, a partir de los 7 años.
- 6000 kg, a partir de los 8 años.
- 10000 kg, a partir de los 9 años.
- 12000/14000 kg, a partir de los 10 años.

Tomándose en consideración, el valor promedio de venta de pistachos con cáscara (U$S 10/kg), y calculándose también un escenario adverso y un escenario favorable, el promedio de ingresos esperado, por año, se presenta en la tabla 18.

Tabla 18.

Ingresos por producción

INGRESOS				INGRESO (*)	
AÑO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN KG/HA	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN TOTAL	ESCENARIO ADVERSO (**)	ESCENARIO ESTÁNDAR (***)	ESCENARIO FAVORABLE (****)
2024	0	0	0	0	0
2025	0	0	0	0	0
2026	0	0	0	0	0
2027	0	0	0	0	0
2028	0	0	0	0	0
2029	500 kg	2000 kg	U$S 16000	U$S 20000	U$S 24000
2030	800 kg	3200 kg	U$S 25600	U$S 32000	U$S 38400
2031	1500kg	6000 kg	U$S 48000	U$S 60000	U$S 72000
2032	2500kg	10000 kg	U$S 80000	U$S 100000	U$S 120000
2033	3250kg	13000 kg	U$S 104000	U$S 130000	U$S 156000

(*) Se fija un escenario hipotético, donde el volumen producido se mantiene constante.
(**) Se fija un escenario hipotético, donde el precio de venta del producto se mantiene constante y a un valor 20% menor al valor de referencia en mercado. Valor de referencia: U$S 8/kg, correspondientes al pistacho con cáscara.
(***) Se fija un escenario hipotético, donde el precio de venta del producto se mantiene constante. Valor de referencia: U$S10/kg, correspondientes al pistacho con cáscara.
(****) Se fija un escenario hipotético, donde el precio de venta del producto se mantiene constante y a un valor 20% mayor al valor de referencia en mercado. Valor de referencia: U$S 12/kg, correspondientes al pistacho con cáscara.
Fuente: Elaboración propia.

5.7.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio evaluará la evolución de la empresa agraria estudiada en un periodo de diez años de actividad futura, comenzando en el próximo año 2024. Se toma el escenario estándar como referencia para el salto de una línea de actividad a una línea primaria más una secundaria de actividad complementaria.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se toman sólo las ventas de pistachos, aplicándose la siguiente fórmula:

$$Volumen\ de\ Ventas = \frac{Costos\ Fijos}{Precio - Coste\ Variable\ Unitario}$$

El valor obtenido, permitirá conocer, basándose en el escenario de ingreso estándar el volumen de ventas necesario para cubrir los costos generados por la puesta en marcha del nuevo proyecto/producción agrícola.

Tabla 19.

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
	Valor/unidad
VOLUMEN DE VENTAS (Kg)	13000
PRECIO DE VENTA (U$S)	10
COSTOS VARIABLES (U$S)	7200
COSTO VARIABLE UNITARIO (U$S)	0,55
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (U$S)	9,45
COSTOS FIJOS (U$S)	90870
PUNTO DE EQUILIBRIO (Kg)	**9615,87**

Fuente: Elaboración propia.

El volumen de ventas necesario para el punto de equilibrio será cubierto en el año 2032, primer año en el que se alcanza una producción superior a 9615,87 kg. Este dato indica que la actividad es rentable, al noveno año de producción.

5.7.6. Flujo de caja

Se evalúan los flujos de caja que origina la nueva actividad agrícola introducida en la empresa agraria, sin tener en cuenta inversiones anteriores de ningún tipo. Este análisis permite conocer la rentabilidad de la actividad pistachera, propiamente dicha.

Tabla 20.

Flujo de caja

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
DETALLE										
INVERSIÓN INICIAL (U$S)	56.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTAS (U$S)	-	-	-	-	-	24.000,00	38.400,00	72.000,00	120.000,00	156.000,00
MENOS:										
COSTOS (U$S)										
Mano de obra	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	5.265,00	7.897,50	11.846,25	17.769,38
Insumos	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	79.200,00	118.800,00	178.200,00	267.300,00
Maquinarias y equipos	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	8.640,00	12.960,00	19.440,00	29.160,00
Riego	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	43.200,00	64.800,00	97.200,00	145.800,00
Gestión y Administración	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	10.800,00	16.200,00	24.300,00	36.450,00
Marketing y comunicación	-	-	-	-	-	10.000,00	15.000,00	22.500,00	33.750,00	50.625,00
Gastos de envasado y packaging	-	-	-	-	-	20.000,00	30.000,00	45.000,00	67.500,00	101.250,00
Subtotal Costos (U$S)	98.070,00	98.070,00	98.070,00	98.070,00	98.070,00	128.070,00	192.105,00	288.157,50	432.236,25	648.354,38
RESULTADO (U$S)	- 154.370,00	- 98.070,00	- 98.070,00	- 98.070,00	- 98.070,00	- 104.070,00	- 153.705,00	- 216.157,50	- 312.236,25	- 492.354,38

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Tras el estudio efectuado, se detectó que el interés de la firma vitivinícola Vicente Mas Reus S.R.L, por ampliar su matriz productiva, convirtiéndose, también, en una empresa abocada al cultivo, producción y comercialización de pistacho ecológico, encuentra su correlato en la demanda creciente, dada a nivel mundial, de este producto, al igual que en el alza de su valor de comercialización. Tendencia de la cual la República Argentina no se ha visto exenta. De allí, la proliferación de proyectos orientados a satisfacer la demanda creciente del mercado.

Focalizando en lo que refiere, a la factibilidad técnica del emprendimiento, se detecta que la firma cuenta ya con gran parte de los recursos materiales y humanos necesarios para la puesta en marcha de la actividad, lo que resulta favorable para su implementación. Pese a ello, los cálculos económicos efectuados permitieron observar que, al tratarse de un cultivo que requiere de una inversión costosa y a largo plazo (mínimo de 9 años, para alcanzar el punto de equilibrio) -en tanto las plantas empiezan a producir fruto a partir de los cinco años, normalmente llegando a su máximo rendimiento a los ocho o diez años-, su implantación no resulta viable, al menos, en el escenario socio-económico y político de la República Argentina actual. Situación que torna poco segura la inversión, debido a la incertidumbre que rodea a las políticas económicas y fiscales del nuevo gobierno.

Para el sector local, el trabajo, es de suma importancia (y genera un gran aporte), debido a que el 92,4% de los viñedos en San Juan son menores a 25 hectáreas; siendo el 59% de la superficie cultivada con vid en la provincia (donde el tamaño medio, de esas unidades económicas, es de 9,2 has.).

Pese a ello, se considera importante no desechar la propuesta de ampliación de la matriz productiva, sino reservarla para su consideración en los próximos 12 a 24 meses y conforme la evolución política y económica del país.

BIBLIOGRAFÍA

5 Fuerzas de Porter. (s.f.). https://www.5fuerzasdeporter.com/

Aaker, D. (2011). *Relevancia de la marca: hacer a los competidores irrelevantes.* México: Prentice- Hall.

Adrián Mercado. (2023). Evolución del mercado del pistacho. https://www.adrianmercado.com.ar/es/comercio-exterior/proyectos/agroindustria/pistachos-pie-de-palo-133

Agróptimum. (2022). Producción de pistacho por hectárea plantada en el mundo.https://agroptimum.com/produccion-de-pistacho-por-hectarea-plantada-en-el-mundo/

Ámbito Financiero. (2022, 11 de julio). Pistacho, el nuevo "oro verde" de la región cuyana. https://www.ambito.com/negocios/pistacho/el-nuevo-oro-verde-la-region-cuyana-n5483715

Backer, M. & Jacobson, L. (1974). *Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia*. McGraw Hill

Banco Central de la República Argentina. (2023). Cotizaciones por fecha. https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp

Banco Mundial. (2023). Argentina: panorama general. https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview

Cagija-Calderón, J. F. (s.f.). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Méjico: CEMEFI. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para gestión estratégica de la identidad corporativa* (1.ª edición). Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.

Castro Díaz-Balart, F. (2001). *Ciencia, innovación y futuro*. La Habana: Instituto cubano del libro

Cepeda-Palacio, M. D. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 10 (2), pp. 128-142. http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n2/v10n2a09.pdf

Cetrángolo, H. A. (1999). *Coordinación vertical de las cadenas agroalimentarias desde la producción primaria*. Buenos Aires:

Ministerio de Economía - Facultad de Agronomía de la - Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.

Colmenares, D. O. (2007). La marca: su definición, sus elementos y su gestión. *Gestiópolis*. https://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/

Contreras, J. & Gracia, M. (2005). *Alimentación y cultura. Perspectivas antropológicas.* España: Ariel

Contreras-Campos, E. (s.f.). La ventaja competitiva de Michael Porter. https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/

Cormillot, A. (2021). Frutos secos: cuál es la porción justa que se debe comer. *Infobae.* https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/04/15/frutos-secos-cual-es-la-porcion-justa-que-se-debe-comer/

Datos Mundial. (2023). Desarrollo de las tasas de inflación en Argentina. https://www.datosmundial.com/america/argentina/inflacion.php

David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14ta Ed.). México: Pearson.

Estudio Del Amo. (2023). Cotización del dólar. http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/

Felairán-Abreu, M. (2005) Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 11(3), pp.2-19.

Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2020). Manual del Plan de Negocios. file:///C:/Users/User/Desktop/Tps%20Lisandro/A%C3%B1o%202021/091te%20-%20R%20-%20Sistema%20de%20riego%20subterr%C3%A1neo/Manual_de_Plan_de_Negocios.pdf

Gallego-Domínguez, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar*, (14)

Ginestar, A. (2004). Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos. Buenos Aires: OEA – Centro interamericano de cooperación y capacitación

Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8va Ed.). México: McGraw Hill

Infobae. (2023). El 60% de los argentinos está dispuesto a cambiar sus hábitos alimentarios para cuidar el medioambiente. https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2023/03/30/el-60-de-los-argentinos-esta-dispuesto-a-cambiar-sus-habitos-alimentarios-para-cuidar-el-medioambiente/

Instituto de Desarrollo Rural. (2022). Mendoza 2021. Evolución Fenológica - Frutos Secos. https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2022/05/FENOLOGIA-DE-FRUTALES-FRUTOS-SECOS-2021.pdf

Instituto de Desarrollo Rural. (2022). Mendoza 2021. Evolución Fenológica - Frutos Secos. https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2022/05/FENOLOGIA-DE-FRUTALES-FRUTOS-SECOS-2021.pdf

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2023). *Informe Anual de Superficie 2022.* Mendoza: INV. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/informe_anual_de_superficie_2022.pdf

Jado-Puente, A. (2018). Análisis de mercado y propuesta de mejora de una empresa agraria ya existente. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid - Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. https://oa.upm.es/53910/1/TFG_ANA_JADO_PUENTE.pdf

Joannon-Salas, J. (1973). Apuntes sobre formación, elaboración y evaluación de proyectos de inversión. Santiago de Chile: OEASIDEFCOOP

Joseph, C. (2023). Qué piensa Mario González, nuevo presidente de Coviar, del presente de la industria vitivinícola. El Economista [Internet]. https://eleconomista.com.ar/negocios/que-piensa-mario-gonzalez-nuevo-presidente-coviar-presente-industria-vitivinicola-n59897

Keller. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. México D.F.: Pearson Education.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14° Ed.). México D. F.: Pearson

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson Education.

Lázaro-Esteban, J. (2016). *Tu business plan ¡en un pim pam*! Barcelona: UOC)

Leboeuf, M. (2009). GMS: *El gran secreto de la motivación*. Madrid: Empresa Activa.

Leiva, C. (2023). Productores de pistacho se juntan para darle impulso sin precedentes al sector. *Diario de Cuyo*. https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/Productores-de-pistacho-se-juntan-para-darle-impulso-sin-precedentes-al-sector-20230409-0030.html

Macías, I., Quintero, L., Camacho, E. & Sánchez, M. (2009). La tridimensionalidad del concepto de nutrición: su relación con la educación para la salud. *Revista Chilena de Nutrición*, 36, pp. 1129-1135. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182009000400010

Mannino, P. (2022). Estados Unidos le aplicó una fuerte sanción a un producto donde la Argentina es líder. *La Nación*. https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/regionales/estados-unidos-le-aplico-una-fuerte-sancion-a-un-producto-donde-la-argentina-es-lider-nid02112022/

Ministerio de Agroindustria - Secretaría de Agregado de Valor. (2017). RESOLUCIÓN SAV N°: 7-E, de establecimiento del Protocolo de Calidad para Pistacho Seco. https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/sistema_protocolos/SAA032_Pistacho%20seco_v01.pdf

Mordor Intelligence. (2022). *Mercado de pistacho: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2023 - 2028).* https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/pistachio-market

Moreno, J. M. & Galiano, M. J. (2006). La comida en familia: algo más que comer juntos. *Acta Pediatr Esp*,64, pp. 554-558

Narciso, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), pp. 29-51.

https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf

Pérez, E. (2022). En cinco años crecieron cuatro veces las hectáreas de pistacho en San Juan. *Diario de Cuyo*. https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/En-cinco-anos-crecieron-cuatro-veceslas-hectareas-de-pistacho-en-San-Juan-20221228-0093.html

Ponce-Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), pp. 113-130. https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. México D. F.: Pearson

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* México D. F.: Pearson

Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (30ma Ed.) México: CECSA

Prensa Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la provincia de San Juan. (2023, 10 de abril). San Juan, polo pistachero del país: proyectan llegar a 9 mil hectáreas en tres años. SI, San Juan. https://sisanjuan.gob.ar/produccion-y-desarrollo-economico/2023-04-10/48359-san-juan-polo-pistachero-del-pais-proyectan-llegar-a-9-mil-hectareas-en-tres-anos

Rosemberg. (1977). En Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Barcelona: McGraw-Hills.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. (2006). Resolución N°146, de aplicación del Protocolo de calidad de pasas de uva.

Secretaria de Ambiente y desarrollo Sustentable de la Nación (2018). Sector vitivinícola - Guía para una producción sustentable. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_sector_vitivinicola_1.pdf

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.

Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de gestión, scorecards en finanzas.* Buenos Aires: Brujas

Thiery, E. (2022). Pistacho argentino: la familia que trajo semillas de Irán y ahora es referente de la región. *Agrofy News.* https://news.agrofy.com.ar/noticia/199083/pistacho-argentino-familia-que-trajo-semillas-iran-y-ahora-es-referente-region

Thompson et. al. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw Hill Inter Americana

Valda. (2009). Qué sabemos de las empresas familiares. http://www.grandespymes.com.ar/2009/12/14/que-sabemos-de-las-empresas-familiares/

Van Home, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera.*

Varela, V. R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas.* Bogotá: Pearson Educación

Vilella, F. (2022). Los frutos secos pueden crecer en producción, consumo y valor agregado. *Clarín*. https://www.clarin.com/rural/frutos-secos-pueden-crecer-produccion-consumo-valor-agregado_0_W39nwHHOyN.html

ANEXOS

ANEXO I. Entrevista en medio de prensa

Alonso, A. (2021, 9 de enero)**.** La uva también genera salud y larga vida en empresas familiares. *Diario de Cuyo* [Internet]. https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/La-uva-tambien-genera-salud-y-larga-vida-en-empresas-familiares-20210108-0118.html

Suplemento Verde. Historias vitivinícolas

La uva también genera salud y larga vida en empresas familiares

Con 74 años de vida viñatera para la empresa vitícola Más Reus, analizamos los valores y experiencias que ayudan a su sustentabilidad.

Por:
Adrián Alonso

La vitivinicultura ha sabido generar en San Juan empresas sustentables y este es el caso de la firma Vicente Más Reus SRL, que en el transitar de Suplemento Verde de DIARIO DE CUYO por las viñas y campos de San Juan, la encontró celebrando su cumpleaños 74 de creación, en el comienzo del camino hacia el aniversario número 75, el próximo 30 de diciembre de este año, según su escritura fundacional.
Fundada en 1946 por Ernesto Más, su nieto el licenciado Ernesto Olivera Más, de la Consultora Labranza -gajo de esta firma-, definió "la actividad principal de la empresa en la viticultura destinada a producir uvas para consumo en fresco, elaborar vino o mosto, o bien, secadas al sol para pasas".
Actualmente la conducción de la empresa está a cargo de sus socios comentó, "Alfredo Enrique Olivera y María Isabel Mas -nieta e hija de socios fundadores-. María Isabel es licenciada en sociología y apoderada de la firma, mientras Alfredo es el gerente de la empresa con mayor trayectoria dentro de la sociedad, desde 1981. Además como productor es Delegado del Centro de Viñateros y Productores de Pocito e integrante de la Comisión Directiva de la Federación de Viñateros y Productores Agropecuarios de San Juan".

SABER DÓNDE IR

Es claro que esta empresa sobrevive al tener en claro su misión, que el licenciado Olivera define como "ser una empresa familiar modelo, siendo un ambiente apto para el desarrollo tanto de los miembros de la misma, como de quienes interactúan con ella. A su vez, satisfacer a los clientes con productos que estén acorde a sus expectativas, ofreciendo mercadería competitiva y de calidad".

Y tan importante como esto es su visión: "Permanecer en el camino hacia la excelencia, mediante el desarrollo de tecnología, innovación y buscando lograr productos certificados a nivel nacional e internacional. Todo ello, sin dejar de lado contribuir a la sociedad, tanto en el medio empresarial como rural".

LIDERAZGO

Consultado por cuáles son los valores de liderazgo con los que cuenta la empresa los identificó rápidamente en "compañerismo, trabajo, honestidad, mejora continua, responsabilidad, equidad de género, sostenibilidad organizativa y financiera".

Y agregó, "también el compromiso social y ambiental. Si bien aún la empresa no tiene marcado un plan de responsabilidad ambiental, desde hace un lustro se encuentra buscando alternativas orgánicas tanto en los insumos, como con los fertilizantes".

Sobre los desafíos actuales los enumeró como "eficiencia operacional y logística, control de procesos e inventarios, reducción de costos operacionales y administrativos, informaciones correctas y en tiempo real; para trascender en la historia y alcanzar sus primeros 100 años de creación"

ANEXO II. Transcripción de entrevista efectuada al Sr. Alfredo Enrique Olivera

Fecha: Lunes 13 de marzo de 2023
Lugar: Oficina de la firma Vicente Mas Reus S.R.L.

Buenas tardes, Alfredo

Buenas tardes.

En tanto miembro de la Comisión Directiva de la Federación de Viñateros de San Juan y Gerente de la firma Vicente Mas Reus S.R.L., me interesaría saber cuál es su opinión sobre algunos de los temas que inciden en la producción vitivinícola de la argentina.

Sí, como no. Adelante.

En base a su experiencia, ¿cómo caracterizaría a la situación atravesada, en la actualidad, por la industria vitivinícola y en qué modo se ve reflejado esto en las operaciones de la empresa?

Complicada. La verdad es que desde hace algunos años el mercado vitivinícola argentino ha sido golpeado por múltiples factores. La evolución fluctuante de la economía nacional, por un lado, los vaivenes del mercado internacional de la uva, por otro, y, en el último tiempo, a todo esto, se sumó el impacto que las variaciones climatológicas están suponiendo, no? Es realmente complicado.

Y si me preguntás cómo influye en la actividad de la compañía, te diría que en todo. Suben los costos, baja el consumo y en ese contexto baja también la rentabilidad y la posibilidad de la firma de mantener sus operatorias en los niveles habituales.

En términos económicos, ¿considera que, en el futuro inmediato esto podría cambiar?

Desearía que sí, porque esta es una empresa familiar, con muchos años de trayectoria en el mercado, que nos respaldan. Somos personas a las que nos gusta lo que hacemos, que apostamos al país, que buscamos dar

trabajo a otras familias de la localidad, que estamos comprometidos con este mundo, pero en el escenario actual se hace difícil todo.

Y, en un año electoral como el actual, y con las dificultades que atraviesa la economía nacional (principalmente, lo vinculado a este, la suba de la inflación, la pérdida de valor del peso argentino frente al dólar), se hace difícil pensar en que esta situación sea posible de revertir en el corto plazo. Lo que supone, también, pensar un escenario pesimista para el futuro, aunque uno no lo quiera.

Los costos de producción fueron creciendo, de forma constante, y en la misma medida que lo hicieron la mayoría de los productos y de los servicios, en Argentina (no sólo en la industria vitivinícola) y ese preocupante porque no siempre estos incrementos se pueden trasladar a los precios. En el mercado interno, porque tenemos un límite que es el poder adquisitivo d elos consumidores. Y en el mercado externo, para no perder competitividad frente a otras firmas argentinas productoras de vino o incluso productores de otras naciones.

Lamentablemente, el futuro no es muy alentador, no sólo para esta compañía, sino también para todas las PyMEs del sector. Es muy difícil tener la espalda suficiente, para poder afrontar estas dificultades.

Y focalizando, en lo que refiere a la producción de la vid propiamente dicha, ¿cuáles considera que son los problemas o dificultades que enfrenta el sector?

La falta de recursos hídricos, sin dudas. El problema hídrico es un tema importante en las provincias vitivinícolas; sin agua no podemos producir. Hay que trabajar mucho, y no sólo a nivel empresarial, sino también estatal, en cuestiones estructurales; en obras que permitan que el agua llegue hacia el sector productivo. Después, habría que avanzar, también, en la tecnificación intra finca, no?

Buscar avanzar en cuestiones vinculadas a un mejor uso o aprovechamiento del agua, no? Es muy importante esto. En Vicente Mas Reus, venimos trabajando bastante en este tema. En los dos o tres últimos años, fuimos mejorando esto, sobre todo en lo que tiene que ver con los sistemas de riego implementados.

Otro tema importante, también, es el de los costos de la energía, ¿no le parece? La tarifa empieza a ser un componente, sumamente, importante dentro de los costos operativos de cualquier productor, así que el cambio de la matriz energética hacia sistemas solares es súper necesario, por costo y medio ambiente

Sí, pero creo que esta es una discusión que todavía no se planteó del todo. En muchos casos, los productores no pudieron avanzar en el análisis de esta variable, pero no por un tema de desinterés o falta de gestión, sino porque las problemáticas más urgentes siempre son otras.

Frente a esta situación, ¿la empresa analizó o analiza la posibilidad de cambiar su matriz productiva?

No, no hemos pensado en esa posibilidad. Sabemos que muchas empresas están avanzando en este sentido, pero nosotros no lo hicimos, por el momento.

¿Por qué?

Creo que porque, muchas veces, el buscar una solución a los problemas actuales que van desarrollando uno no dispone del tiempo necesario para proyectar distintos escenarios.

¿Considera el cambio de matriz productiva como algo de interés o viable dada la estructura actual de la empresa? ¿O es una idea que desecharía, de plano?

No, no desecharía la idea. Para nada.

De hecho, sé que es un modelo que se varias empresas agrarias están empezando a implementar o ya han implementado. Sólo que todo tiene que analizarse primero, no?

En un escenario hipotético, ¿cuáles considera que podrían ser las ventajas y desventajas de este cambio?

Me es difícil darte una respuesta precisa, porque nunca analicé en profundidad las variables vinculadas a esto, pero considero que la principal ventaja sería la posibilidad de sostenimiento de la compañía y de

diversificación de los productos ofrecidos. No sé si lo pensaría tanto como un cambio radical (de un cultivo por otro), pero sí de ampliación de la oferta.

¿Y las desventajas?

¿Las desventajas? Eh, no sé. Habría que ver cuál sería este nuevo cultivo y cuáles son las particularidades de su producción, de comercialización, el mercado, son muchas cosas a analizar, en detalle.

Alfredo, muchas gracias por su participación.-

ANEXO III. Encuestas

III. 1. Modelo de cuestionario

Fecha: Miércoles 17 de mayo de 2023 a viernes 31 de mayo de 2023.

Lugar: San Juan, provincia de San Juan - República Argentina.

Formato: On *line.*

1. Género
    - Varón
    - Mujer
2. Edad
    - <25 años
    - 25 a 35 años
    - 36 a 45 años
    - 46 a 55 años
    - 56 a 65 años
    - >65 años
3. Estado Civil
    - Soltero/a
    - En pareja/concubinato
    - Casado/a
    - Separado/a
    - Viudo/a
4. ¿Tiene hijos?
    - Sí

- No

5. Clase social

- Baja
- Media-baja
- Media
- Media/alta
- Alta

6. ¿Considera que desarrolla una alimentación sana y equilibrada?

- Sí
- No

7. ¿Suele consumir frutos secos?

- Sí
- No

8. ¿Ha consumido alguna vez pistacho, productos derivados del pistacho o que alimentos que contengan pistachos en su elaboración?

- Sí (Continúe en la pregunta 9)
- No (Continúe en la pregunta 12)

9. ¿De qué forma suele consumir el pistacho?

- Solo
- En aperitivos y/o snacks saludables.
- En la preparación de comidas (postres, helados, salsas, etc.)

10. ¿Cuáles son los canales de compra de este producto?

- Compra presencial en negocio
- Compra on line

11. ¿Considera que la publicidad o presencia de una marca en redes condiciona sus elecciones o hábitos de compra? (FIN DEL CUESTIONARIO)

- Sí

- No

12. ¿Conoce las propiedades alimenticias/nutricionales del pistacho?

- Sí

- No

13. Sabiendo que se trata de un producto rico en nutrientes y minerales como fósforo, potasio, calcio, hierro, magnesio, zinc, cobre y sodio. Que brindan vitaminas esenciales como las vitaminas B, las vitaminas A, C, E y K y poseen un bajo contenido calórico y graso bajo en comparación con otros frutos secos. ¿Estaría interesado en consumir al menos una vez este producto?

- Sí

- No

III.2. Presentación de los resultados obtenidos

Fecha: Miércoles 17 de mayo de 2023 a viernes 31 de mayo de 2023.

Lugar: San Juan, provincia de San Juan - República Argentina.

Formato: On *line.*

Muestra: Cuestionarios enviados = 1500.-

Cuestionarios respondidos/válidos = 1274.-

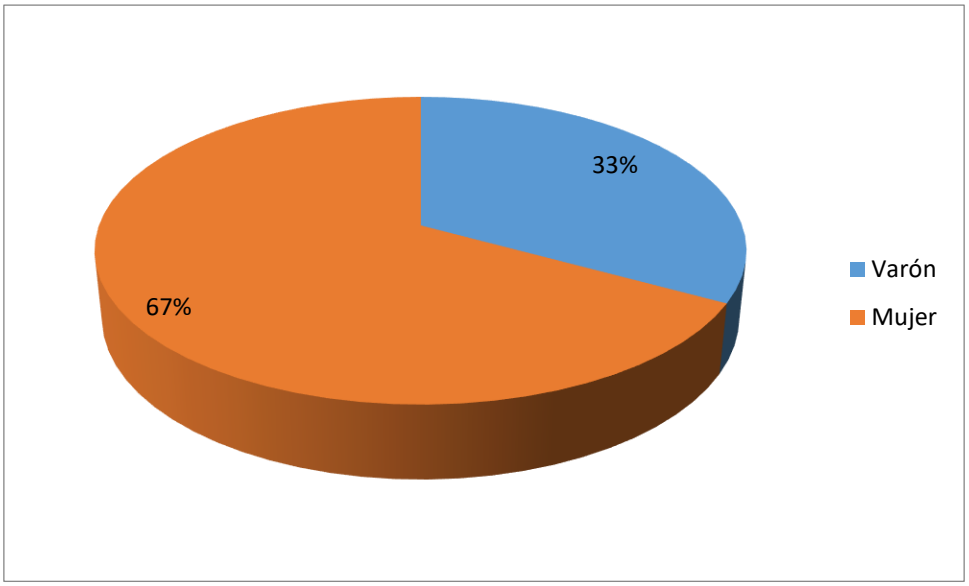
Tabla1.

Género

Género	Cantidad
Varón	420
Mujer	854

Gráfico 1.

Género



Fuente: Elaboración propia.

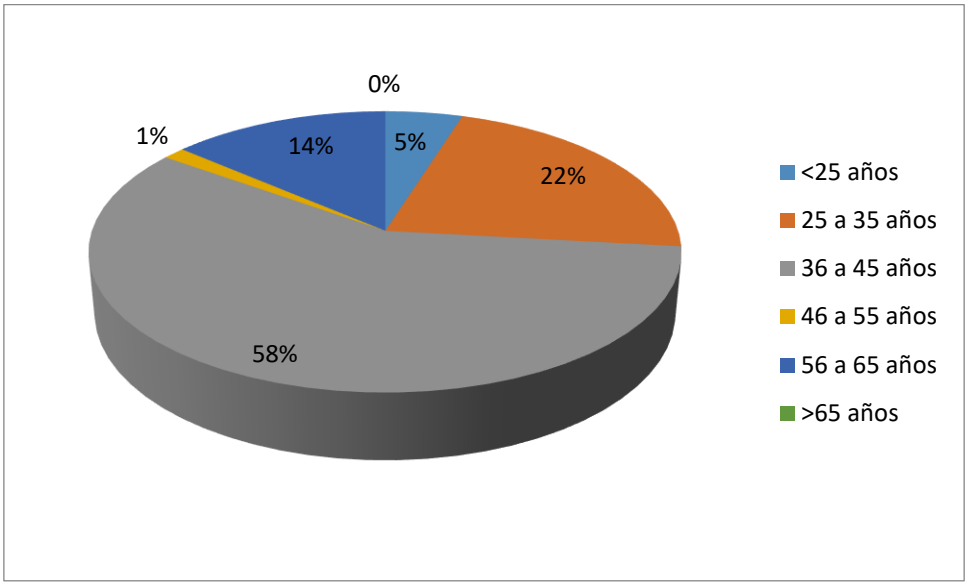
Tabla 2.

Edad

Edad	Cantidad
<25 años	62
25 a 35 años	279
36 a 45 años	740
46 a 55 años	18
56 a 65 años	175
>65 años	0

Gráfico 2.

Edad



Fuente: Elaboración propia.

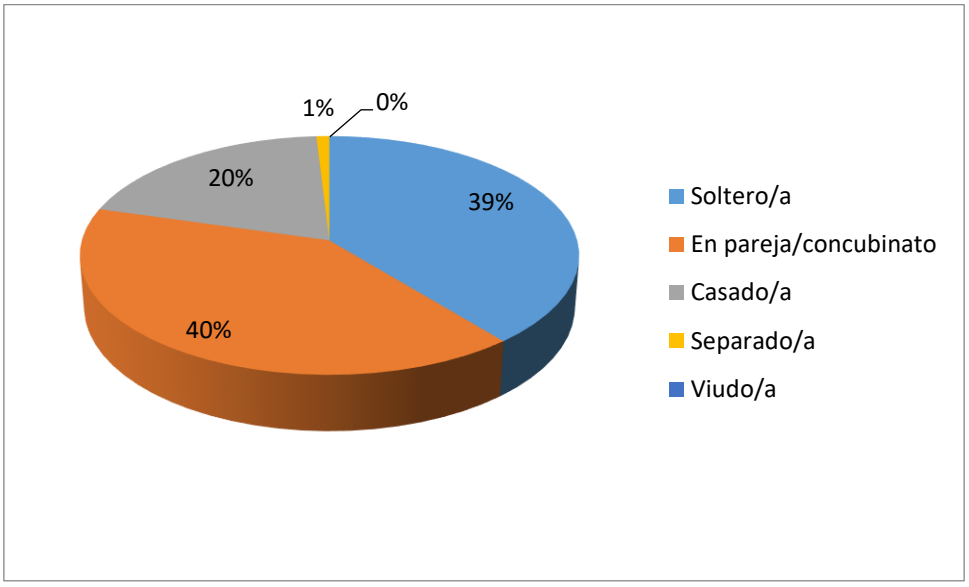
Tabla 3.

Estado Civil

Estado civil	Cantidad
Soltero/a	498
En pareja/concubinato	514
Casado/a	250
Separado/a	12
Viudo/a	0

Gráfico 3.

Estado Civil



Fuente: Elaboración propia.

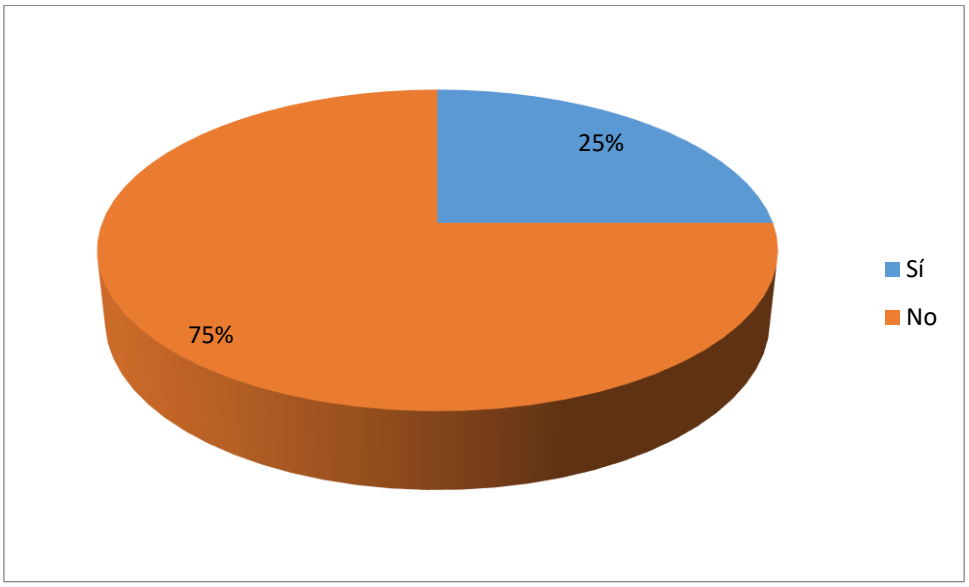
Tabla 4.

¿Tiene hijos?

Hijos	Cantidad
Sí	191
No	573

Gráfico 4.

¿Tiene hijos?



Fuente: Elaboración propia.

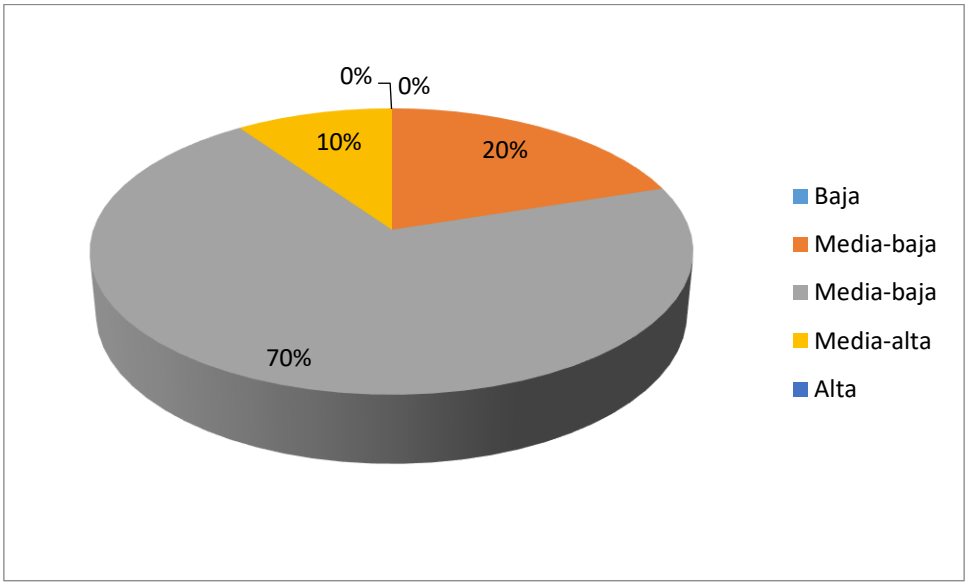
Tabla 5.

Clase social

Clase social	Cantidad
Baja	0
Media-baja	255
Media-baja	895
Media-alta	124
Alta	0

Gráfico 5.

Clase social



Fuente: Elaboración propia.

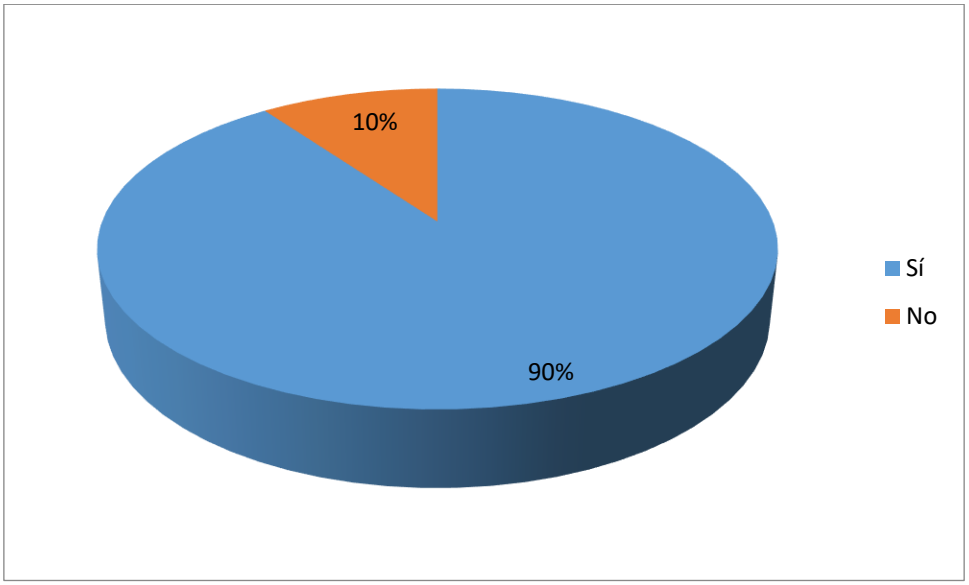
Tabla 6.

¿Considera que desarrolla una alimentación sana y equilibrada?

Alimentación sana	Cantidad
Sí	1147
No	127

Gráfico 6.

¿Considera que desarrolla una alimentación sana y equilibrada?



Fuente: Elaboración propia.

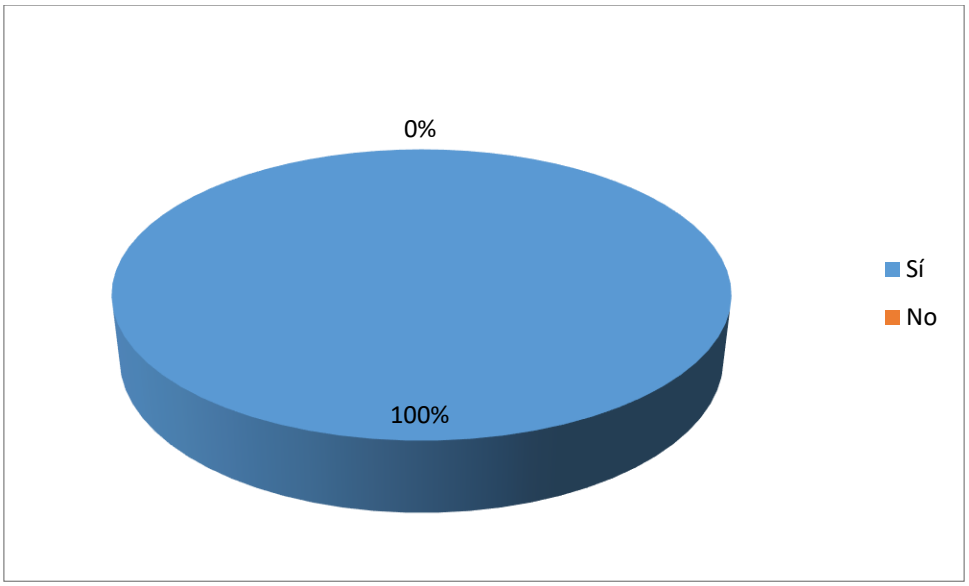
Tabla 7.

¿Suele consumir frutos secos?

Consumo de frutos secos	Cantidad
Sí	1274
No	0

Gráfico 7.

¿Suele consumir frutos secos?



Fuente: Elaboración propia.

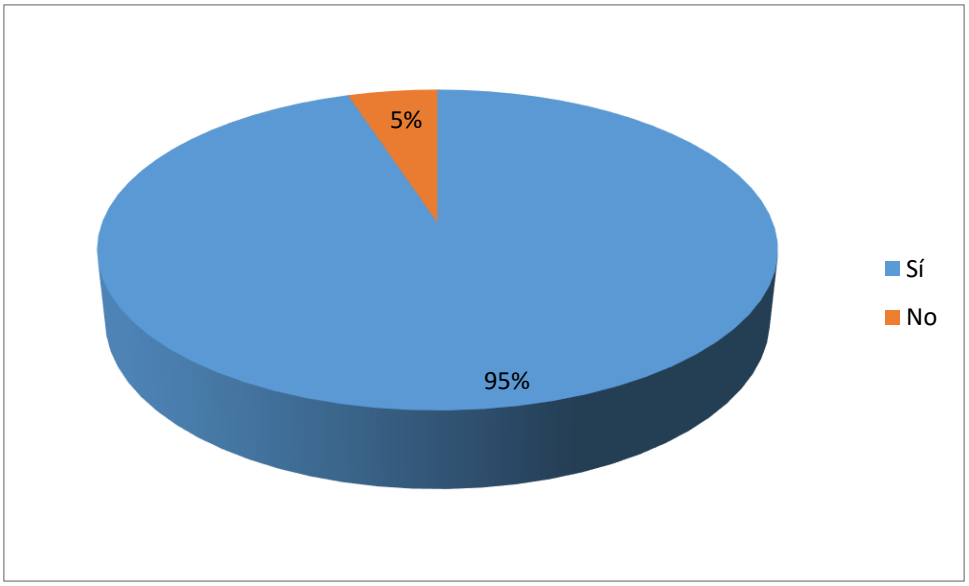
Tabla 8.

¿Ha consumido alguna vez pistacho, productos derivados del pistacho o que alimentos que contengan pistachos en su elaboración?

Consumo de pistachos	Cantidad
Sí	1210
No	64

Gráfico 8.

¿Ha consumido alguna vez pistacho, productos derivados del pistacho o que alimentos que contengan pistachos en su elaboración?



Fuente: Elaboración propia.

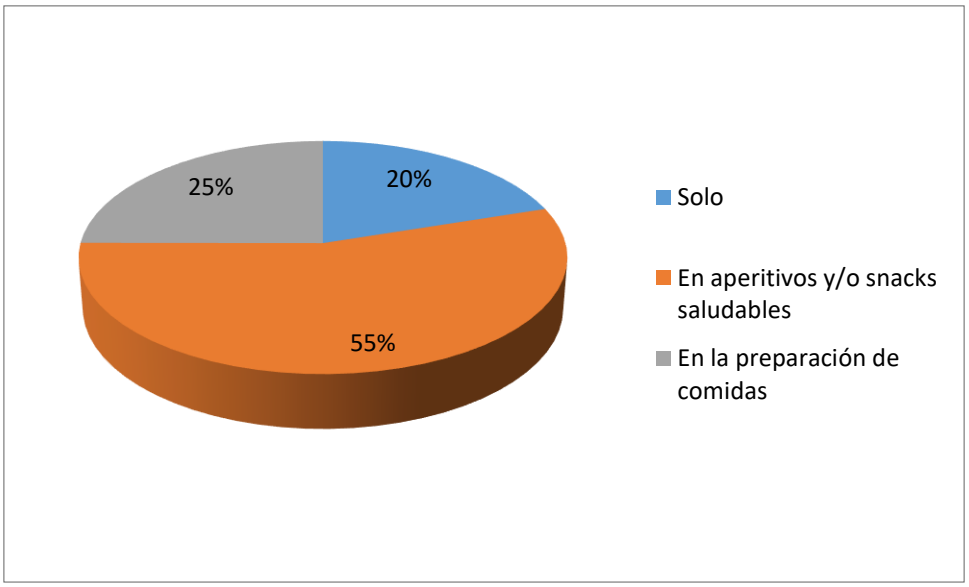
Tabla 9.

¿De qué forma suele consumir el pistacho?

Forma de consumo	Cantidad
Solo	242
En aperitivos y/o snacks saludables	666
En la preparación de comidas	302

Gráfico 9.

¿De qué forma suele consumir el pistacho?



Fuente: Elaboración propia.

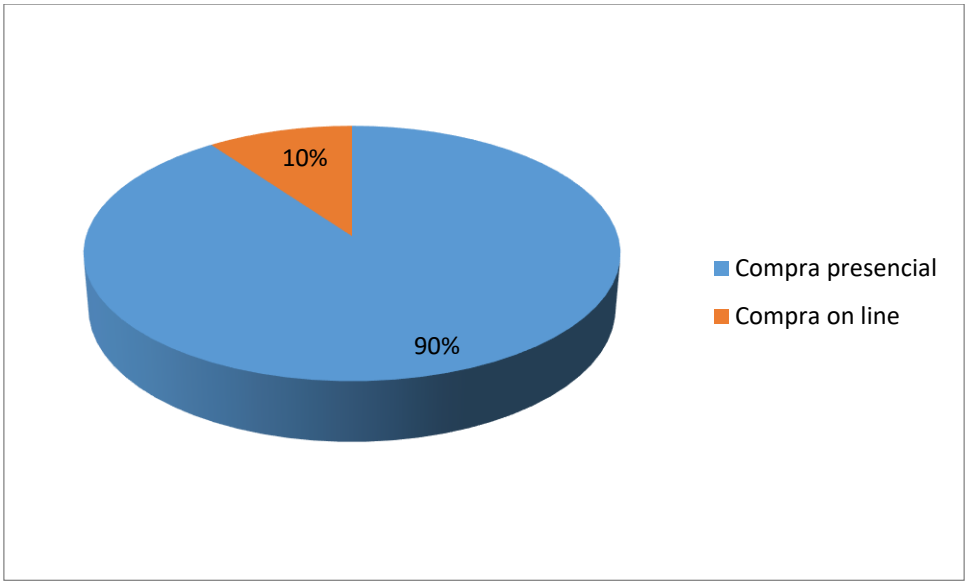
Tabla 10.

¿Cuáles son los canales de compra de este producto?

Forma de compra	Cantidad
Compra presencial	1089
Compra on line	121

Gráfico 10.

¿Cuáles son los canales de compra de este producto?



Fuente: Elaboración propia.

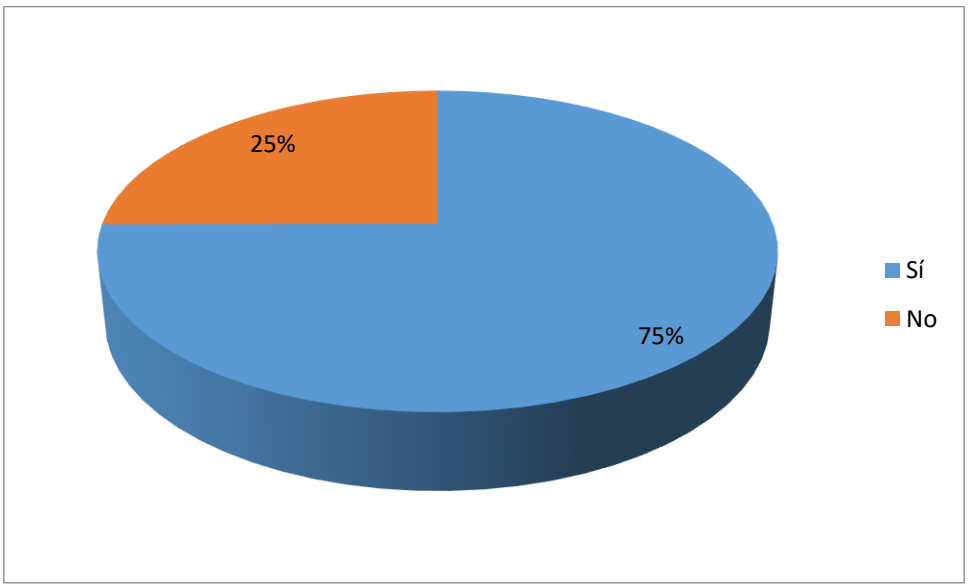
Tabla 11.

¿Considera que la publicidad o presencia de una marca en redes condiciona sus elecciones o hábitos de compra?

Influencia de la publicidad	Cantidad
Sí	907
No	303

Gráfico 11.

¿Considera que la publicidad o presencia de una marca en redes condiciona sus elecciones o hábitos de compra?



Fuente: Elaboración propia.

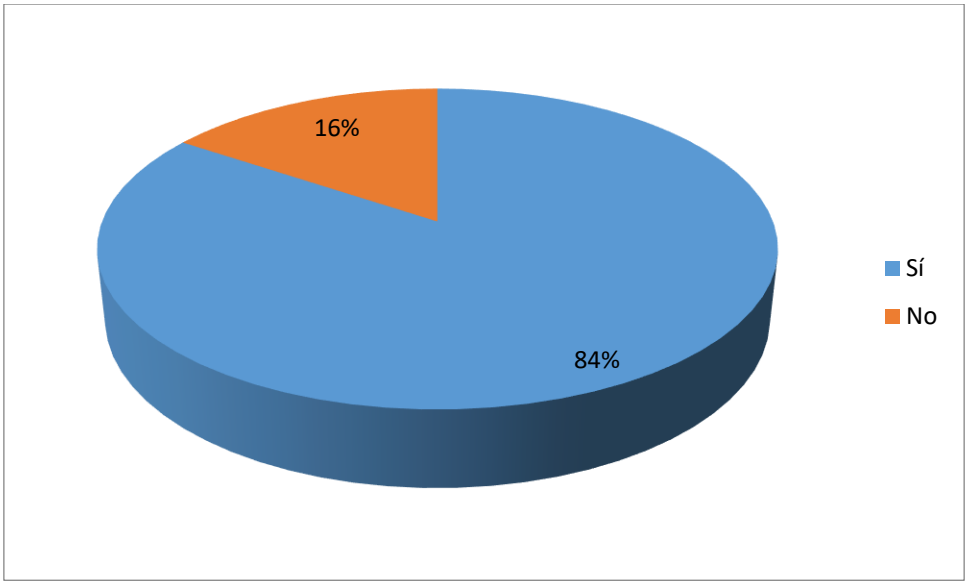
Tabla 12.

¿Conoce las propiedades alimenticias/nutricionales del pistacho?

Conocimiento de las propiedades del pistacho	Cantidad
Sí	54
No	10

Gráfico 12.

¿Conoce las propiedades alimenticias/nutricionales del pistacho?



Fuente: Elaboración propia.

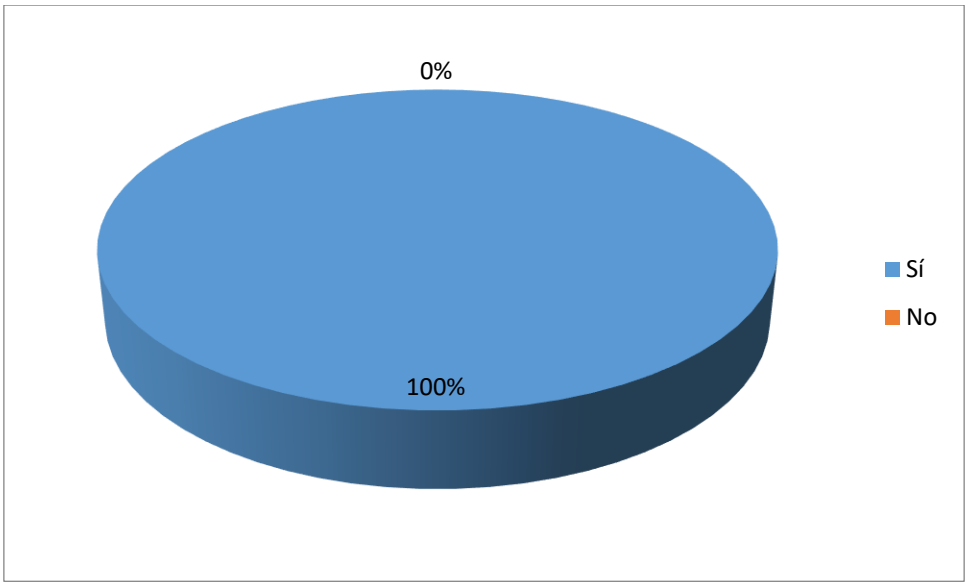
Tabla 13.

¿Estaría interesado en consumir al menos una vez este producto?

Posible consumo de pistacho	Cantidad
Sí	64
No	0

Gráfico 13.

¿Estaría interesado en consumir al menos una vez este producto?



Fuente: Elaboración propia.