



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



**FACULTAD
DE INGENIERÍA**

Proyecto de Comercialización

Secadero Manuel S.A.

2025

Grupo 13

Casabó Serro, Joaquín - 13783

Ortega, Facundo - 13131

Torresi Fontana, Carla - 13625

Valli Llalen, Karima - 13620



Índice

Introducción.....	2
1. Identificación de la Necesidad:.....	2
2. Diagnóstico.....	2
2.1. Falta de identidad de la marca.....	2
2.2. Ausencia de estrategias en la comunicación y comercialización del producto.....	3
2.3. Desaprovechamiento o ineficiencias en el proceso productivo que impactan en la competitividad.....	3
2.4. Subutilización de infraestructura y recursos disponibles.....	3
2.5. Escasa diversificación de productos.....	3
2.6. Inadecuada identificación del segmento de mercado y sus canales de venta (redes sociales y e-commerce).....	4
2.7. Resumen de diagnóstico.....	4
3. Herramientas propuestas para las etapas del Design Thinking.....	5
Empatizar:.....	5
Definir:.....	5
Idear:.....	5
Prototipar:.....	6
Evaluar:.....	6
4. Análisis de herramientas.....	6
Entrevista.....	6
PESTEL.....	9
Árbol de Problemas.....	13
Brainstorming-Ideas de propuestas de valor.....	15
Encuesta de Satisfacción.....	15
5. Intervención / Propuesta de Valor.....	16
Identidad de marca-Mejora de imagen y mensaje transmitido.....	16
Diversificación de los tamaños de empaques.....	17
Expandir la distribución en el sur (con clientes ya existentes).....	17
Presencia digital.....	17
Segmentación del mercado.....	17
Plan para llevar a cabo estos puntos.....	17
Conclusión:.....	20
Anexos.....	21



Introducción

La empresa se encuentra ubicada en General Alvear, Mendoza y se llama Manuel S.A. Hasta diciembre de 2024, su principal actividad fue la producción y comercialización de lechuga. Sin embargo, por decisión del propietario, se abandonó esta producción para enfocarse exclusivamente en el cultivo y venta de nueces y vid.

Actualmente, la empresa se dedica exclusivamente a la producción de vid y nogales. Además, cuenta con un secadero de nueces que utiliza como fuente de energía biomasa proveniente de la cáscara de nuez del año anterior.

Con una producción anual estimada entre 40.000 y 45.000 kg, y una proyección de crecimiento a 60.000 -- 65.000 kg en un horizonte de tres años, la empresa enfrenta importantes desafíos relacionados con la comercialización y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

Este proyecto busca diagnosticar dichas problemáticas, y proponer estrategias de mejora a través de metodologías de innovación.

1. Identificación de la Necesidad:

Si bien el problema inicial expresado por el productor fue la necesidad de aumentar las ventas de su producción, se realizó un análisis en mayor profundidad, evaluando más allá de los síntomas superficiales y abordando posibles causas estructurales que limitan su crecimiento comercial. De esta manera, se pudo identificar:

- Falta de identidad de la marca.
- Ausencia de estrategias en la comunicación y comercialización del producto.
- Desaprovechamiento o ineficiencias en el proceso productivo que impactan en la competitividad.
- Subutilización de infraestructura y recursos disponibles.
- Escasa diversificación de productos.
- Inadecuada identificación del segmento de mercado y sus canales de venta (redes sociales y ecommerce)

2. Diagnóstico

2.1. Falta de identidad de la marca

La empresa aún no ha desarrollado una identidad de marca sólida y distintiva, lo que limita su capacidad para atraer nuevos clientes y ampliar su base actual, que permanece centrada en compradores habituales. La nuez que comercializa no presenta ninguna distinción clara, ya que se vende en empaques genéricos que no destacan la marca de la empresa ni comunican un mensaje que aporte valor. Como resultado, el consumidor final no tiene conciencia del origen del producto que adquiere.



2.2. Ausencia de estrategias en la comunicación y comercialización del producto

Actualmente, la empresa no cuenta con página web ni con una presencia relevante en canales digitales, lo que limita considerablemente su alcance a nuevos mercados o segmentos de interés. Además, el canal de venta presenta una baja diversificación: el producto se comercializa exclusivamente en cajas de 10 kg, un formato poco flexible que restringe el acceso a segmentos de mercado como consumidores finales, dietéticas, tiendas gourmet o ventas online. Esta falta de estrategias impide posicionar el producto de manera efectiva y aprovechar el potencial de nuevos canales.

2.3. Desaprovechamiento o ineficiencias en el proceso productivo que impactan en la competitividad

Del total de la producción, solo el 50% se vende como nuez pelada, lo cual implica un bajo aprovechamiento del potencial de valor agregado del producto. El proceso de pelado se realiza manualmente, lo que representa una limitación operativa. Para ello, se transportan entre 25 y 30 bolsas de 25 kg de nuez entera a las peladoras, y luego se retira la pulpa obtenida. El rendimiento del pelado es del 42%, mientras que el 58% restante corresponde a cáscara.

Este método tiene ventajas como mayor calidad del producto final, mayor valor agregado y generación de empleo en la comunidad. Sin embargo, también presenta desventajas importantes: mayor costo operativo, lentitud del proceso y discontinuidad en las tareas, ya que la selección de las nueces tipo mariposa se realiza en una etapa posterior al pelado.

2.4. Subutilización de infraestructura y recursos disponibles

La empresa cuenta con infraestructura importante que permanece inactiva la mayor parte del año. El secadero, por ejemplo, opera únicamente durante el mes de marzo y permanece sin uso el resto del tiempo. Las cámaras frigoríficas también están en desuso gran parte del año, lo que representa una oportunidad desaprovechada para ampliar o diversificar la producción, tercerizar servicios o incluso procesar otros productos.

Además, el proceso productivo se interrumpe durante los meses de verano (enero, febrero y marzo) debido a riesgos de deterioro del producto, afectando la continuidad operativa y la eficiencia general del sistema.

2.5. Escasa diversificación de productos

El principal producto de la empresa se comercializa en forma de nuez pelada en cajas de 10 kg, sin una línea desarrollada de productos adaptados a distintos segmentos de mercado. Esta baja diversificación impide el ingreso a mercados como el de consumidores finales, tiendas especializadas o canales de venta digital. También limita el potencial de diferenciar el producto por calidad, presentación o formatos innovadores, como mezclas, porciones individuales, o variantes con condimentos o recubrimientos.

2.6. Inadecuada identificación del segmento de mercado y sus canales de venta (redes sociales y e-commerce)

La empresa no ha identificado de manera precisa sus distintos segmentos de mercado ni ha desarrollado estrategias específicas para alcanzarlos. Esto se evidencia en la falta de presencia digital, el desconocimiento de las preferencias del consumidor final y la ausencia en plataformas de e-commerce. No se están utilizando herramientas clave como redes sociales, campañas digitales, venta online o colaboraciones estratégicas para ampliar la base de clientes y captar nuevos nichos, lo cual limita el crecimiento comercial de la empresa.

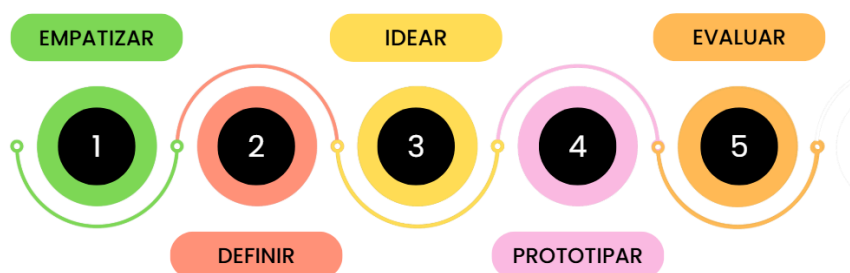
2.7. Resumen de diagnóstico

En resumen la situación actual es la siguiente:

- La empresa carece de presencia digital, es decir, no cuenta con sitio web ni redes sociales activas, lo que limita su visibilidad y alcance a nuevos mercados.
- Solo el 50% de la producción se vende como nuez pelada, desaprovechando el potencial de valor agregado.
- El pelado manual representa una limitación operativa.
 - Ventajas :
 - Mayor calidad de nuez (tipo mariposa).
 - Mayor valor agregado.
 - Se da trabajo a la comunidad.
 - Desventajas:
 - Mayor costo.
 - Lentitud en el proceso.
 - Discontinuidad en el proceso (primero se pela y luego se buscan las nueces tipo mariposas, recesos de los trabajadores).
- Parte de la cáscara residual está siendo desperdiciada, pues se podría usar en algún proceso para generar valor y que la empresa obtenga ingresos extra a través de ello.
- El proceso productivo se interrumpe durante el verano debido a riesgos de deterioro del producto (enero, febrero, marzo).
- Cámaras frigoríficas en desuso gran parte del año, lo que implica un potencial de uso desperdiciado, además de que se deben considerar los costos de amortización de las cámaras.
- Secadora en desuso los meses que no se produce (sólo 1 mes al año se utiliza, marzo. Podría secar otras frutas y/o productos o incluso ofrecer el servicio a otros productores que no posean las maquinarias)
- Canal de venta: (falta de diversificación). La empresa suele venderle a los mismos clientes, y no busca otros canales para alcanzar nuevos clientes.
- Packaging: el producto se comercializa únicamente en cajas de 10 kg, un formato poco flexible que limita el acceso a otros segmentos de mercado, como consumidores finales, dietéticas, tiendas gourmet o ventas online.

3. Herramientas propuestas para las etapas del Design Thinking

A continuación, se proponen diferentes herramientas para desarrollar este proyecto teniendo en cuenta las diferentes etapas del Design Thinking.



Empatizar:

Esta etapa tiene como objetivo comprender en profundidad al usuario o actor principal del sistema: sus necesidades, motivaciones, frustraciones, y también el entorno en el que actúa. Para este paso se utilizarán:

- **Entrevista:** para conocer percepciones, necesidades y limitaciones del productor
- **PESTEL:** ayuda a identificar factores macros del contextos como, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el ámbito comercial de la organización.

Definir:

En esta etapa se busca sintetizar y reinterpretar la información recolectada durante la fase anterior para enunciar claramente el problema a resolver, desde la perspectiva del usuario. Se busca ir más allá de los síntomas superficiales y enunciar una necesidad real, concreta y significativa, que sirva de base para idear soluciones pertinentes.

- **Mapa de empatía:** para perfilar al cliente objetivo, comprendiendo su comportamiento, emociones y necesidades. Permite identificar tensiones o contradicciones internas que ayudan a refinar el entendimiento de sus necesidades profundas.
- **Árbol de problemas:** visualiza causas y consecuencias del problema identificado

Idear:

Tiene como propósito generar la mayor cantidad y diversidad posible de soluciones creativas, viables y centradas en las necesidades reales detectadas en la etapa anterior. No busca ideas perfectas ni acabadas, sino aquellas que se puedan prototipar y testear.

- **FODA:** herramienta de análisis estratégico para vincular oportunidades y fortalezas con acciones concretas.
- **Brainstorming:** con esta se busca generar un gran volumen de ideas en poco tiempo, fomentando la colaboración y la creatividad para estimular la generación de alternativas.



Prototipar:

Busca convertir ideas abstractas en representaciones tangibles o funcionales que permitan ser evaluadas con usuarios reales. No se trata aún de una solución final, sino de una versión simplificada, rápida y económica que facilite el aprendizaje y permita iterar. Lo importante es poder testear y mejorar, reduciendo riesgos antes de invertir en soluciones definitivas.

- **Bocetos** de un nuevo tipo de empaque para vender nueces en formato snack. Además, bocetos de la nueva imagen de la marca
- **Blueprinting:** para visualizar la experiencia del cliente y los procesos internos requeridos para entregar valor de forma eficiente.

Evaluar:

La etapa de Evaluar tiene como objetivo validar las soluciones prototipadas con usuarios reales. Se busca obtener retroalimentación concreta, rápida y honesta, que permita identificar qué aspectos funcionan, cuáles generan valor real, y qué necesita ser ajustado o mejorado.

- **Encuestas:** para relevar opiniones, preferencias y comportamientos de clientes.
- **Tabla de comparación** (dos o más prototipos a evaluar, con indicadores. ej: nuez pelada vs nuez sin pelar; indicadores: sabor, textura, conservación, presentación, preferencia del consumidor, etc); análisis de costos y beneficios; matriz de impacto y esfuerzo.

4. Análisis de herramientas

Entrevista

Se realizó una entrevista al dueño de la empresa, con el fin de conocer la organización y poder determinar la necesidad, realizar un diagnóstico y dar propuestas de valor ante los dolores de la empresa.

A. Producción y proceso actual

1. ¿Cuánta nuez total producís por año (en kg)?

La producción de este 2025 fue de 42.000 kg de nuez. Se espera una producción de 65.000 en 3 años.

2. ¿Qué porcentaje se vende como nuez pelada? ¿Y qué cantidad con cáscara?

Aproximadamente se vende el 50% como nuez pelada y el otro 50% como nuez con cáscara.

3. ¿Qué rendimiento presenta el pelado? (kg de nuez entera y pelada útil)

El rendimiento de pelado está en el 42% aproximadamente. (42% de pulpa y 58% de cáscara). De ese 42% de pulpa un 80% mariposa blanca, 7% mariposa dorada, 10% cuartos blancos, el resto cuartos dorados y descarte. (Pelado manual)

4. ¿Qué hacés con las cáscaras y la merma?



La cáscara se aprovecha como biomasa para el secadero. Aproximadamente 7.000kg para secar toda la nuez y el resto se desaprovecha. Se coloca en una Tolva la cual alimenta un calentador (llama) y se complementa con un soplador de aire para hacer una combustión completa. Este aire va por un tubo, pasa por unas resistencias eléctricas que no están siendo utilizadas hoy en día (cuando la electricidad era más barata y no estaba el sistema de biomasa se calentaba el aire con estas resistencias eléctricas y con gas), después este aire caliente pasa por la masa de nueces en las tolvas y las seca.

5. ¿Qué tipo de nuez tenés? ¿Es demandada para pelado y venta directa?

La nuez que se produce es nuez Chandler.

B. Infraestructura y capacidad instalada

6. ¿Qué equipos tenés para el pelado?

El pelado de la nuez es manual. Posteriormente se lleva de 25 a 30 bolsas de 25kg de nuez entera cada una a las peladoras y después se busca la pulpa.

7. ¿Cuánta nuez se pela por semana?

Se pelan unos 800-1000 kg/semana (8 peladoras)

C. Recursos humanos

8. ¿Quién hace el pelado hoy? ¿Cuántas personas y con qué capacitación?

El pelado se realiza de manera manual. Hay 8 peladoras que pelan entre 800 y 1000 kg por semana. Además, hay gente que pide pelar. Por si se quiere pelar más rápido hay mano de obra disponible fácil para pelar.

Si se agranda mucho puede ser pasar a pelado mecánico.

D. Diagnóstico económico y financiero

9. ¿Cuánto te cuesta pelar 1 kg de nuez (mano de obra + energía + mermas)?

Se está pagando unos 800\$/kg de nuez pelada. El costo de tercerizar el pelado tiene un valor entre 1500-2000\$/kg de pulpa

10. ¿Tenés claro el costo total de producción por kg de nuez pelada?

No está calculado a detalle y tampoco se realizó el análisis de costos de la alternativa de pelado mecánico.

11. ¿A qué precio vendés hoy la nuez con cáscara? ¿A qué precio vendés la pelada?

El precio que venden es a partir del precio de los mayoristas y con respecto a este se vende a un 5% menos. Hoy en día están vendiendo la nuez entera a \$3.200/kg y la nuez pelada a \$12.000/kg.

12. ¿Cuál es el margen real entre venderla con cáscara y venderla pelada?

Cada 1 kg de nuez con cáscara sale: 42% de pulpa.

13. ¿Con qué clientes actuales trabajás? ¿Qué canal es más rentable?

Cientes de hoy en día:

- Dietéticas: Tierra del fuego (Río Grande)



- Panaderías: Tierra del Fuego (Ushuaia), Santa cruz (Rio Gallegos), Tierra del Fuego (Rio Grande)

- Distribuidores de: Neuquén, Pico La Pampa

Locales que llevan a La Pampa y Buenos Aires

Distribuidor en las sierras de Córdoba (de productos regionales)

- Mayoristas de frutas y hortalizas:
- Gente que vende mix de frutos secos (Bowen)
- Gente que hace bombones (Córdoba)
- Heladerías (eventualmente)
- **Forma de entrega al cliente:**
 - Cajas de 10kg la maripos
 - Cajas de 12kg los cuartos
 - El resto de la nuez se vende como nuez entera a mayoristas

Inversión y financiamiento

14. ¿Necesitás inversión para escalar el pelado? ¿En qué monto?

No se necesitaría inversión si se quiere seguir pelando con peladoras (manual) ya que solo se necesita mano de obra y hoy en día tienen gente para poder pelar más. Se necesitaría inversión para implementar maquinaria de pelado.

Diferencial Comercial

15. ¿Qué te hace diferente? ¿Calidad? ¿Origen? ¿Precio? ¿Frescura?

La calidad del producto final es un poco mejor manual porque con las máquinas sale un poco lastimada la nuez pero no se ve reflejado en el precio final. Hay gente que vende que hace hincapié en el pelado manual (Nuez pelada Artesanal)

Canales de venta

16. ¿Usás redes sociales o plataformas para vender? ¿Tenés tienda online?

No tienen.

Entorno y contexto externo

17. ¿Cómo está el precio internacional de la nuez pelada?

Argentina consume entre el 50-60% de la nuez que produce. Si el otro 40% no se exporta se satura el mercado interno y el precio se viene abajo. La cosecha esperada del 2025 a nivel país es de 21.000.00-22.000.00 kg. Si se exporta lo que se viene exportando en los años anteriores (11.000.000-12.000.000 kg) el precio va a ser bueno ya que el consumo argentino está aprox en los 11.000.000 kg/año.

18. ¿Tenés competencia directa en tu zona? ¿Qué hacen diferente?

Si, hay muchos productores en el Valle de Uco. Además, hay productores que compran mucha cantidad nuez del norte a precios bajos \$2.000/kg (aca esta a unos \$3.200/kg) parten y venden grandes volúmenes mezclando calidades y tiran el precio hacia abajo. [comentario del productor y comentario del que les fabricó las máquinas a estos productores]

19. ¿Qué programas de ayuda provincial o nacional podrias usar? ¿Tenés contacto con instituciones como INTA, ProMendoza, Clúster de Frutos Secos?



Son miembros de la asociación de frutos secos.

PESTEL

El siguiente análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) ayuda a comprender el entorno externo que puede afectar a la venta de nuez pelada y al secadero.

POLÍTICO

1. Programas de subsidios y ayudas económicas

Si bien actualmente en la provincia no están en funcionamiento los programas de “Activa Mendoza” o “subsidios no reembolsables” si estos programas se reactivan podrían ser una buena alternativa para incorporar a la empresa y así poder hacer diferentes inversiones para la mejora del negocio.

2. Clúster de Frutos Secos de Mendoza

El Clúster de Frutos Secos de Mendoza es una iniciativa público-privada que busca incrementar la comercialización interna y externa de frutos secos, fomentando la producción sustentable y de calidad. Entre sus objetivos estratégicos se encuentran:

- Aumentar las exportaciones de nuez sin cáscara.
- Fomentar la venta directa desde el productor al consumidor.
- Incrementar la participación de la almendra mendocina y otros frutos secos en el mercado interno.
- Diversificar los países destino de las exportaciones.
- Fomentar la elaboración y comercialización de productos no convencionales derivados de frutos secos.

3. INTA y Asociación de Frutos Secos de Mendoza

El INTA y la Asociación de Frutos Secos de Mendoza colaboran en proyectos de zonificación para el cultivo de frutos secos, lo que puede ser útil para identificar las mejores áreas para la producción de nuez. Además, brindan asesoramiento técnico y capacitaciones a productores.

4. Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza

Es una institución financiera no bancaria del Estado provincial creada para impulsar el desarrollo económico mediante el financiamiento a sectores productivos.

- **Objetivo:** Financiar proyectos de inversión y capital de trabajo en sectores estratégicos como agroindustria, industria, servicios, comercio, tecnología, energía y turismo, entre otros.
- **Instrumentos:** Otorga préstamos a tasas subsidiadas, con plazos y condiciones más favorables que los del mercado financiero tradicional.
- **Clientes:** Está dirigido a personas físicas y jurídicas (productores, emprendedores, pymes, cooperativas) con actividades productivas en Mendoza.



ECONÓMICO

1. Precios y márgenes de la nuez pelada

La nuez pelada tiene mayor valor por kilo respecto a la nuez con cáscara, lo que incrementa el margen bruto si se logra colocar el 100% de la producción en ese formato.

2. Costo de pelado, empaque y mano de obra

El pelado genera costos adicionales (mano de obra, rotura de producto, maquinaria). Además, la rentabilidad depende mucho de la eficiencia del proceso de pelado y del aprovechamiento comercial del producto y del subproducto (cáscara).

3. Inflación y tipo de cambio

4. Acceso a financiamiento

Las tasas de interés reales son altas, pero algunos programas (como Mendoza Activa o líneas del CFI) ofrecen financiamiento blando para productores agroindustriales. Así, se podría acceder a reintegros o subsidios por inversiones en peladoras, mejoras del secadero o nuevas líneas de empaque.

5. Demanda interna y exportaciones

- El consumo interno de nuez pelada crece lentamente.
- La demanda externa es estable y está en crecimiento: Brasil, Europa y países árabes valoran la nuez pelada como snack o insumo.
- Cosecha esperada 2025 a nivel país: 21.000.00-22.000.00 kg
Si se exporta lo que se viene exportando en los años anteriores que son unos 11.000.000-12.000.000 kg el precio va a ser bueno ya que el consumo argentino está aproximadamente en los 11.000.000 kg/año.

6. Competencia

- Productores que compran de a mucha cantidad nuez del norte a precios baratos \$2.000/kg (aca esta a unos \$3.200/kg) parten y venden nuez a cantidad mezclando calidades y tiran el precio hacia abajo. [comentario del productor y comentario del que les fabricó las máquinas a estos productores]

SOCIAL

1. Tendencia creciente hacia alimentos saludables

El consumidor moderno valora alimentos naturales, sin aditivos y ricos en nutrientes. La nuez pelada es percibida como rica en omega-3, proteína vegetal y antioxidantes, lo que la posiciona como snack saludable o complemento para dietas. Esta tendencia se presenta especialmente en personas entre 25 y 55 años, padres con hijos pequeños y aquellas personas que consumen productos sin TACC, keto o vegetarianos.

2. Cambio en hábitos de compra: practicidad y rapidez

El consumidor prefiere productos listos para consumir: la nuez pelada ahorra tiempo, evita residuos y es más cómoda. Además, se valoran presentaciones pequeñas, porciones individuales y empaques reciclables o fáciles de usar.



3. Crecimiento del canal online

Cada vez más personas compran alimentos por e-commerce, sobre todo productos naturales y gourmet. Plataformas como MercadoLibre, TiendaMIA, Instagram o WhatsApp Business son clave para generar ventas directas.

4. Preferencia por productos locales y de origen conocido

El consumidor valora saber quién produce lo que come: hay una vuelta al “producto de finca”, con trazabilidad. En el caso de Mendoza, el origen puede usarse como parte de la marca.

5. Disponibilidad de mano de obra en zonas rurales

El aumento de la producción y por lo tanto del pelado manual del fruto seco podría generar mayor empleo en la zona, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del departamento.

TECNOLÓGICO

1. Tecnología para el pelado de nuez

Existen peladoras automáticas, que varían en capacidad, eficiencia y costo. Presentan ventajas y desventajas que son fundamentales para la decisión de su incorporación o no en este tipo de industrias, a continuación se enumeran algunas de ellas:

- Ventajas:
 - Aumentar el volumen procesado.
 - Disminuir costos y tiempos de procesado.
 - Posibilidad de brindar servicio de pelado a terceros.
- Desventajas
 - Menor cantidad de nuez mariposa debido a que “lastiman” el fruto.
 - Grandes inversiones

2. Clasificación

Existen calibradoras para clasificar la nuez por tamaño (calibre), y en general, se trata de máquinas accesibles desde el punto de vista económico.

3. Tecnología de envasado y empaque

Los avances en packaging permiten:

- Extender vida útil (atmósfera modificada, bolsas trilaminadas).
- Agregar zip, envases reciclables o porciones individuales.
- Imprimir etiquetas con trazabilidad, origen, código QR, etc.

ECOLÓGICA (AMBIENTAL)

1. Cambio climático y eventos extremos

En Mendoza, el clima semiárido ya presenta riesgos como: hadas tardías, fuertes tormentas de granizo y sequías prolongadas. Este tipo de eventos afectan la floración y cuaje de la nuez, impactando directamente en su calidad y posterior calendario de cosecha y secado.



2. Gestión de residuos del secadero y pelado

La actividad genera residuos (cáscaras), estas presentan oportunidades para su utilización como: biomasa para la misma empresa (en la actualidad se utiliza sólo el 50% de las cáscaras) o venderlas a otras.

4. Uso de energías renovables

El secado consume energía (motores, ventiladores, iluminación, etc). Además de la biomasa, se podría considerar la instalación de paneles solares o energía solar térmica puede reducir los costos operativos.

5. Certificaciones ecológicas o sustentables

Muchos compradores valoran certificaciones como:

- Buenas prácticas agrícolas (BPA)
- Producción orgánica (si aplica)
- GLOBALG.A.P.
- Huella de carbono baja o trazabilidad ambiental.

LEGAL

1. Habilitación del establecimiento (secadero)

Debe contar con habilitación municipal y/o provincial como establecimiento agroindustrial.

2. Normativas sanitarias y registros (SENASA)

La nuez pelada es un alimento envasado, por lo tanto debe estar inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el producto debe tener Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA).

3. Normativa laboral

Se debe cumplir con las leyes laborales:

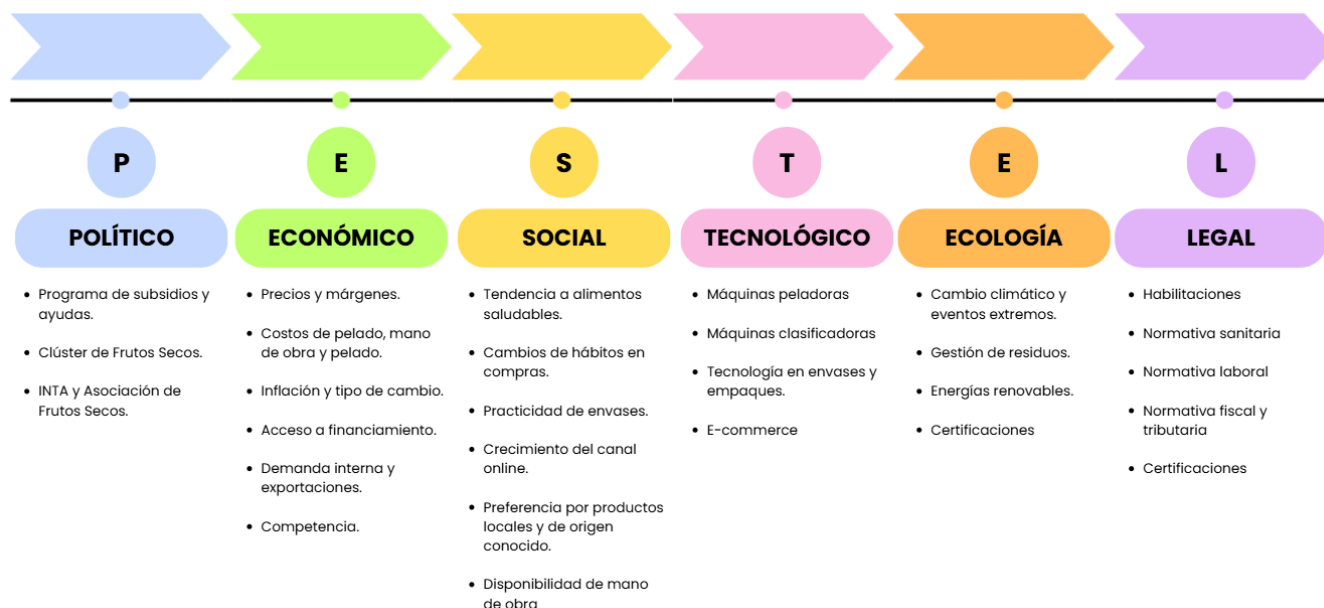
- Registro de empleados
- Aportes, ART, seguridad e higiene

4. Normativa fiscal y tributaria

- Inscripción ante AFIP/ARCA como monotributista o responsable inscripto según escala.
- Pago de Ingresos Brutos en ATM Mendoza si el producto se comercializa en la provincia.
- Si se exporta:
 - Tener CUIT exportador
 - Estar registrado en AFIP-DGA (aduana)
 - Contar con factura tipo E y operador autorizado.
 - Certificaciones sanitarias de SENASA.
 - Normas del país de destino (etiquetado, contenido, trazabilidad).
 - Inscripción en Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

6. Certificaciones voluntarias (opcional pero estratégicas)

- Se puede obtener certificaciones que no son obligatorias, pero te posicionan mejor en el mercado, como:
 - Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) – obligatoria para frutas y hortalizas frescas desde 2024
 - GlobalG.A.P. – para exportación a Europa
 - Libre de gluten (mercado celíaco)
 - Producción orgánica (cumplir con requisitos)



Árbol de Problemas

Problema central (tronco): ventas estancadas/necesidad de aumentar las ventas

Causas (raíces):

1. Comercialización y visibilidad
 - a. Falta de presencia digital (sin página web ni redes sociales activas)
 - b. Poca diversificación de canales de venta (venta repetitiva a los mismos clientes)
 - c. Formato de empaque único (caja de 10kg), poco adecuado para consumidores finales o ventas online.
2. Producción y valor agregado
 - a. Solo el 50% de la producción se vende como nuez pelada
 - b. Proceso de pelado manual: lento, costoso y discontinuo
 - c. Selección manual posterior de nueces tipo mariposa
3. Subproductos desaprovechados
 - a. Uso parcial de la cáscara como biomasa
 - b. Resto del residuo no aprovechado
4. Infraestructura subutilizada

- a. Cámaras frigoríficas en desuso gran parte del año
 - b. Secadero operativo solo durante un mes
 - c. Recursos disponibles desaprovechados para diversificar o tercerizar servicios
5. Estacionalidad productiva
- a. Interrupción del proceso en verano por riesgo de deterioro del producto (enero-marzo)
 - b. Falta de planificación para una operación más continua o complementaria

Consecuencias (ramas):

- 1. Bajo crecimiento en ventas:
 - a. No se accede a nuevos segmentos de mercado (gourmet, dietéticas, consumidores finales, online)
 - b. Dificultad para ampliar la clientela y posicionar la marca
- 2. Pérdida de competitividad
 - a. Costos operativos elevados por procesos manuales
 - b. Lentitud y discontinuidad reducen la eficiencia
- 3. Oportunidades desperdiciadas
 - a. Infraestructura sin uso implica pérdida de rentabilidad
 - b. Subproductos que podrían generar ingresos, desaprovechados
- 4. Baja rentabilidad global
 - a. Costos fijos sin retorno proporcional
 - b. Poca escalabilidad del negocio en el estado actual
- 5. Impacto ambiental y social limitado
 - a. Uso parcial de biomasa impide beneficios ambientales mayores
 - b. Oportunidades de empleo y producción fuera de temporada no desarrolladas.





Brainstorming-Ideas de propuestas de valor

- Consolidar y expandir clientes actuales
- Ofrecer el producto a nuevos clientes
- Usar a tus clientes actuales como puente: pediles referidos
- Aprovechar el sur del país zona de alto poder adquisitivo, con presencia de: turismo nacional e internacional, comercios gourmet, dietéticas premium, y restaurantes de alta gama. Hoteles y chocolaterías que usan nuez como ingrediente diferencial.
- Segmentar la Patagonia como mercado clave
- Convertir a ese mayorista del sur en un socio logístico y comercial
- Contactá clientes específicos (base de datos simple)
- Hacer una campaña de contacto y muestra.
- Marketing y visibilidad: Campaña simple en redes direccionada a empresas no para público general.
- Crear una marca que comunique cercanía, origen y autenticidad Enfocar la venta en salud, bienestar, naturalidad, y comunicarlo en etiquetas y redes
- Mensaje a transmitir:
 - "Nuez Chandler mendocina con trazabilidad total desde el campo hasta tu negocio. Somos productores, no intermediarios, nuestra nuez es pelada artesanal, cuidada a mano y secada con biomasa de cáscara propia. Calidad premium con bajo impacto ambiental."
 - Refuerza la identidad del productor real, diferenciándose de los que mezclan calidades.
 - Aumenta la confianza y fidelidad de compradores conscientes.
 - Potencia el concepto de "origen", ideal para estrategias con ProMendoza o mercados gourmet.
 - Se destaca el pelado manual como un valor diferencial (sin daño físico, excelente presentación).
 - Se comunica el uso de energía sustentable como ventaja ecológica ante consumidores conscientes..
 - Enfatizar el compromiso social, al generar empleo local y apoyar a comunidades mediante el trabajo manual.
 - Atraer a consumidores conscientes, que valoran productos artesanales y con impacto social positivo.

Encuesta de Satisfacción

[Link de encuesta](#)

1. ¿Cómo calificarías la calidad general de las nueces que compraste?

- () Excelente
- () Buena
- () Regular
- () Mala



2. ¿Qué opinás del sabor y la textura de las nueces?

- ☐ Muy agradables
- ☐ Aceptables
- ☐ Poco agradables
- ☐ No me gustaron

3. ¿Notaste algún defecto o aspecto a mejorar en el producto?

- ☐ Sí
- ☐ No

Si respondiste "Sí", contanos brevemente qué notaste:

4. ¿Qué tan cómodo/a te resulta el formato actual de empaque (bolsas de 10 kg)?

- ☐ Muy cómodo
- ☐ Está bien, pero me gustaría mayor variedad
- ☐ Es poco práctico
- ☐ No me sirve ese formato

5. ¿Te interesaría poder comprar nuestras nueces en presentaciones más pequeñas (por ejemplo, 5kg, 1kg o menos)?

- ☐ Sí, definitivamente
- ☐ Tal vez, podría mezclar los tamaños
- ☐ No, prefiero el formato actual

6. ¿Qué tan importante es para vos que las nueces estén secadas con energía proveniente de fuentes renovables (como solar o biomasa)?

- ☐ Muy importante (modifica mi interés de compra)
- ☐ Algo importante (me interesa pero no modifica mi interés por la compra)
- ☐ Poco importante
- ☐ No me importa

7. ¿Volverías a comprar nuestras nueces o las recomendarías a otras personas?

- ☐ Sí, sin dudas
- ☐ Tal vez
- ☐ No

8. ¿Hay algo que te gustaría que mejoremos o incorporemos en el producto o la experiencia de compra?

5. Intervención / Propuesta de Valor

Identidad de marca-Mejora de imagen y mensaje transmitido.

- Desarrollo de una identidad sólida y coherente que refleje los valores, calidad y origen del producto.
- Aplicación de la marca en todos los canales: empaques, redes sociales, ferias, sitio web y material promocional.



Diversificación de los tamaños de empaques

- Incorporación de nuevos formatos de presentación del producto (500g, 1kg, 5kg).

Expandir la distribución en el sur (con clientes ya existentes)

- Promover entregas gratuitas del producto con los nuevos empaques, colaborando con clientes que ya posee la empresa, como minoristas que le venden a locales en regiones de la Patagonia. (campaña de contacto y muestra)
- Aprovechar el mayoristas del sur como distribuidor local (Canal indirecto) y convertirlo en un socio logístico y comercial. De esta forma estaríamos usando los clientes actuales como puente.
- Participación en ferias regionales y nacionales del sector agroalimentario para generar contactos comerciales, aumentar su visibilidad y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Presencia digital

- Creación de un sitio web institucional y tienda online.
- Estrategia activa de redes sociales (Instagram, WhatsApp Business, Facebook) con contenido atractivo y promocional.
- Campañas segmentadas para diferentes públicos.
 - Segmento fitness: consumidores interesados en alimentación saludable, rendimiento deportivo y snacks naturales.
 - Segmento gourmet y turístico.
 - Tiendas saludables (dietéticas o tiendas orgánicas).
 - Chocolaterías, panaderías y pastelerías.
 - Clientes mayoristas o minoristas: distribuidores y comercios locales.

Segmentación del mercado

Identificar el segmento de mercado en el cual se quiere incorporar la marca, un ejemplo de ello podría ser el ámbito fitness y/o saludable.

Plan para llevar a cabo estos puntos

En primer lugar, incorporaremos tamaños más pequeños de los empaques (500g y 1kg) que reflejen los valores, calidad y origen del producto. Los empaques más pequeños podrán ser comprados directamente por el consumidor final en las dietéticas, ya que los empaques que viene vendiendo la empresa de 10kg es poco probable que los compre el consumidor final por ser una gran cantidad de nueces, y porque además ese empaque no posee un mensaje que distinga la nuez de Manuel S.A. de otras nueces. Para que convenga, se propone un mínimo de compra de una caja de 10kg en la que vengan 10 paquetes de 500g y 40 de 250g o a pedido de la dietética o cliente específico. Buscamos que el consumidor final compre el producto para que el producto logre distinción y reconocimiento entre la gente. En todos los empaques del producto se encontraría el siguiente mensaje:

"Nuez Chandler mendocina con trazabilidad total desde el campo hasta tu negocio. Somos productores, no intermediarios, nuestra nuez es pelada artesanal, cuidada a mano y secada con biomasa de cáscara propia. Calidad premium con bajo impacto ambiental."



Este mensaje haría que el producto se distinga de otras nueces por los siguientes motivos:

- Refuerza la identidad del productor real.
- Aumenta la confianza y fidelidad de compradores conscientes.
- Potencia el concepto de “origen”, ideal para estrategias con ProMendoza o mercados gourmet.
- Se destaca el pelado manual como un valor diferencial (sin daño físico, excelente presentación).
- Se comunica el uso de energía sustentable como ventaja ecológica ante consumidores conscientes..
- Enfatizar el compromiso social, al generar empleo local y apoyar a comunidades mediante el trabajo manual.
- Atraer a consumidores conscientes, que valoran productos artesanales y con impacto social positivo.

Además el empaque tendrá un aspecto (colores, forma, materiales, etc.) que reflejen estos puntos.

Con esto se busca agregar valor al producto para luego incrementar su precio por encima del de sus competidores. Sin embargo la empresa aún no tiene suficientes clientes para que su producto logre el posicionamiento buscado. Entonces se plantea aprovechar los clientes mayoristas que ya posee la empresa para tener nuevos clientes. Lo que se busca es promover entregas gratuitas del producto con los nuevos empaques más pequeños, que serían entregados por los clientes mayoristas que ya posee la empresa a minoristas nuevos y ya existentes. Entre estos minoristas podríamos encontrar dietéticas, chocolaterías, panaderías, pastelerías o tiendas orgánicas por ejemplo. Los mayoristas estarían dispuestos a hacer esto porque les daríamos estos empaques nuevos gratis y podrían con ellos adquirir nuevos clientes; lo mismo ocurriría con los minoristas. Se propondría a los minoristas que vendan el producto a un precio que esté un poco por encima de la competencia y que se trata de un nuevo producto vinculado a la sustentabilidad, lo artesanal, lo saludable, etc; de esta forma se justificaría que el precio sea mayor al de la competencia. El precio deberá ser lo suficientemente alto para que una vez que el producto sea vendido por Manuel S.A., en lugar de ofrecer muestras gratis, le genere una rentabilidad razonable, y tendrá que ser el mismo al que lo ofrecen los minoristas que recibieron las muestras gratis para que los consumidores no se sientan decepcionados por que les aumentaron el precio.

Respecto a los empaques de mayor tamaño (10kg) se seguirán vendiendo pero también deberán tener el mensaje de los empaques pequeños. El precio/kg al que se venderían las nueces en estos empaques sería menor al de los empaques más pequeños, por el hecho de que se está comprando más cantidad de nueces. Dado que las empresas minoristas separarían la nuez de estos empaques, el consumidor final no podría ver el mensaje que se desea transmitir, por ello también se podría incorporar una etiqueta al producto que vendan los minoristas que refleje el mensaje y la identidad de la marca. Por ejemplo, si una pastelería utiliza las nueces de la empresa, podría colocar esta etiqueta en los envases de repostería donde se colocan las tortas. Sería fácil convencer a los minoristas de que hagan esto porque la etiqueta no tendría ningún costo para ellos y les serviría para añadir valor a sus productos.



Otro problema a solucionar de la empresa es su presencia en redes y la carencia de un sitio web propio. Por un lado plantearíamos el desarrollo de un sitio web que contenga:

- Identidad de la empresa, su visión, misión, valores.
- Medios para contactarla y redes (correo electrónico, Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.).
- Explicación detallada el proceso de fabricación de la nuez reflejando el mensaje que busca transmitir
- Diseño atractivo.
- Indicadores o números que validen el hecho de que es una empresa sustentable, como por ejemplo la cantidad de biomasa generada con la propia cáscara de la nuez.
- Información sobre los beneficios saludables de la nuez.
- Información sobre los clientes mayoristas de la empresa, y sobre los minoristas a los que llega la nuez.

Luego la empresa crearía su propia cuenta en distintas redes sociales donde también brinde información como la que aparece en su sitio web, pero en las redes se realizarían publicaciones con cierta frecuencia para mantener el interés de los consumidores. Estas publicaciones podrían ser por ejemplo sobre

- Alguna nueva empresa que venda las nueces en su local
- Beneficios de las nueces, y otras comidas saludables
- Eventos o ferias en las que vaya a participar
- Incorporar videos o imágenes publicitarias que podrían realizarse con IA para reducir los costos.

Otra forma de aumentar la visibilidad de la empresa sería asistir a ferias del sector agroalimentario. En estas ferias se reúnen compradores mayoristas, minoristas, importadores, tiendas gourmet, dietéticas, cadenas de supermercados y plataformas de ecommerce. Esto permite:

- Presentar el producto en persona. Daríamos a conocer la marca indicando sus ventajas diferenciales (sustentabilidad, salud, artesanal, etc.)
- Concretar reuniones o iniciar negociaciones. Se buscaría llegar a acuerdos para poder vender nuestro producto a nuevos clientes, una forma sería seguir entregando muestras gratis del producto. La empresa también se informaría acerca de las necesidades que necesiten satisfacer sus clientes, como la cantidad de nueces que necesitan, el tiempo de entrega en que las necesitan, las épocas del año, si la requieren en trozos, etc. De esta forma la empresa podría proponer ideas para vender su producto de algún modo que solucione sus problemáticas.
- También en el caso de que la empresa no logre reutilizar toda la cáscara de nuez para obtener biomasa, podría vender a otras empresas lo que le sobre de cáscara de nuez y establecer acuerdos con ellas, probablemente estén de acuerdo porque comparten el interés por la sustentabilidad.

Un ejemplo de feria agroalimentaria a la que podría asistir la empresa es FITHEP que es la 2ª FERIA INTERNACIONAL DE TECNOLOGÍAS Y MATERIAS PRIMAS PARA LA ELABORACIÓN DE HELADOS, PASTELERÍA, CHOCOLATES, PANIFICADOS, PASTAS, PIZZA, EMPANADAS, SUPERMERCADOS, RESTAURANTES, BARES, FOOD SERVICE Y CATERING – FITHEP CENTRO EXPOALIMENTARIA.



Esta feria tendrá lugar en Córdoba Capital del 9 al 12 de junio del 2025, y permite acceso a empresas del sector gourmet y food service, donde las nueces pueden posicionarse como ingredientes premium o naturales para productos elaborados.

La empresa debe estar atenta a otras ferias que se puedan presentar. El año pasado por ejemplo ocurrió la quinta Expo Mundo Natural en la Nave Cultural:

<https://www.sitioandino.com.ar/sociedad/v-expo-mundo-natural-feria-productos-saludables-ecologicos-artesanales-n5685093>

La feria es para productores locales y productos saludables de origen ecológico y artesanal. Esta feria hubiera sido una buena oportunidad para la empresa ya que se encuentra en Mendoza y la entrada es libre y gratuita. Aquí se podría presentar el producto directamente al consumidor final. Es un ámbito atractivo para el segmento de clientes que buscan productos ecológicos y artesanales porque además de concentrar muchas empresas ofreciendo sus productos, en ella hubo:

- Charlas, talleres, patio de comida, mercado saludable, degustaciones, intervenciones artísticas y diversas dinámicas participativas pensadas para toda la familia.
- Capacitaciones y todo tipo de información a través de charlas, talleres y conferencias con temas como "Ayurveda y salud", "Quiropráctica y vitalismo" y "Tantra, sexualidad sagrada y conciencia"; además de prácticas como huerta para niños, biodanza, yoga y relajación.

Estos son solo algunos ejemplos para mostrar la oportunidad de generar nuevos clientes que ofrecen las ferias para la empresa.

Conclusión:

Este trabajo presenta una estrategia comercial enfocada en posicionar la nuez Chandler mendocina como un producto premium, natural y trazable, diferenciándose por su origen directo del productor, su calidad artesanal y su compromiso con la sustentabilidad.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



**FACULTAD
DE INGENIERÍA**

La estrategia busca no solo comercializar un producto, sino también construir una marca auténtica, sustentable y consciente, alineada con las nuevas demandas del mercado y capaz de generar impacto positivo tanto económico como social.

Anexos

Link de la presentación: [Presentación - Canva](#)

Link del video de la exposición en la clase (11/06/2025): [Exposición final](#)