



Plan de Negocios: Deshidratación de Cebolla y Ajo para el mercado de Exportación.

Maestría en Agronegocios - Universidad Austral.

Alumno: Lic. José Manuel D'Aloisio.

Dirección Académica: Mag. Silvia Novaira.

25/10/2019



Información de Contacto: josedaloisio@hotmail.com – Cel.: 00 54 9 341 3583713 –
www.on&on.com – Rosario, Santa Fe, Argentina.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1) DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA.....	5
1.1) Nombre	5
1.2) Productos:	5
1.3) Declaración de visión, misión y objetivos:	6
1.4) Estructura corporativa:.....	6
1.5) Localización e información geográfica:.....	7
2) ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y LAS TENDENCIAS.....	7
2.1) Principales indicadores:	9
2.2) Principales países productores de cebolla.....	9
3) EL MERCADO OBJETIVO.....	9
3.1) Producción de cebolla en Brasil:.....	11
3.2) Importaciones brasileñas de cebolla	12
3.3) Regulaciones Impositivas a las importaciones:	14
4) LA COMPETENCIA.....	16
4.1) Futuros competidores.....	19
4.2) Barreras de entrada:	19
5) POSICION ESTRATEGICA Y VALORACION DEL RIESGO.....	20
5.1) Tendencias de la Industria.....	20
5.2) Mercado Objetivo:	22
5.3) Ámbito competitivo:	22
5.4) Fortalezas de la Compañía.....	23
5.5) Evaluación de Riesgos	24
5.6) Definición de la posición estratégica.....	24
6) PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA DE VENTAS.....	25
6.1) Mensaje de la compañía.....	25
6.2) Estrategia de Marketing.....	25
6.3) Tácticas de Marketing.....	26
6.4) Asociaciones estratégicas.....	27
6.5) Fuerza de venta y estructura.....	27
7) OPERACIONES.....	30
7.1) Planta e instalaciones.....	30

7.2) Plan de Producción.....	32
7.3) Labores requeridas.....	34
7.4) Control de Calidad.....	35
7.5) Equipamiento.....	36
7.6) Control y Manejo de Inventarios.....	38
7.7) Provisión y distribución.....	38
7.8) Cumplimiento de órdenes de compra y Servicio al Cliente.....	39
7.9) Plan de contingencia.....	40
8) DIRECCION Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	41
8.1) Empleados Claves y Jefes.....	41
8.2) Sistema de compensación e incentivos.....	42
8.3) Consultoría/Especialistas.....	44
8.4) Management a ser incorporado.....	44
8.5) Organigrama empresarial.....	44
8.6) Estilo Directivo / Cultura Corporativa.....	45
9) RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD.....	45
9.1) Metas de Responsabilidad Social.....	45
9.2) Certificaciones.....	46
9.3) Acción en la Comunidad.....	46
9.4) Sustentabilidad.....	46
10) DESARROLLO, HITOS Y PLAN DE SALIDA.....	47
10.1) Objetivos a largo plazo de la compañía.....	47
10.2) Estrategia de crecimiento.....	47
10.3) Hitos.....	48
10.4) Evaluación del Riesgo.....	48
10.5) Plan de salida.....	49
11) LAS FINANZAS.....	49
11.1) Bases para el cálculo Económico Financiero.....	49
11.1) Flujo de Fondos.....	50
12) Conclusiones generales.....	51
Bibliografía:.....	53

Dedicatoria:

Este trabajo está dedicado con todo cariño a mi familia; especialmente a mi esposa e hijas; quienes han puesto toda su confianza, tiempo y paciencia para que pueda lograr un objetivo más en mi vida.

Agradecimiento:

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

A mis padres y a mi hermano Luis Esteban por su apoyo incondicional.

A la Mag. Silvia Novaira, quien me guió durante todo el proceso de confección de este plan de negocios, aportando no solamente sus conocimientos, sino también criterios y paciencia. Sus aportes fueron de vital importancia para potenciar el trabajo final.

A mis compañeros de estudio quienes con sus conocimientos y aportes han hecho de mi un mejor profesional.

RESUMEN EJECUTIVO.

En la actualidad la Argentina exporta cebolla y ajos frescos a países limítrofes como materia prima para la industrialización. Esos mismos países importan producto deshidratado de orígenes distantes como India o China. Las empresas exportadoras argentinas dejan de obtener mayores ingresos por no tener una estructura industrial que permita agregar valor a la materia prima mediante el proceso de deshidratación.

On&On se dedicará a agregar valor a las exportaciones de cebolla y ajo mediante un proceso de deshidratación industrial que permita mejorar el margen de rentabilidad de dichos productos y mejore a su vez las operaciones en términos logísticos evitando transportar humedad y aumentando por tanto los volúmenes.

La inversión inicial para el proyecto será de aproximadamente USD 596.000 entre presupuesto de capital (Capex) y capital de trabajo (WC)

On&On será financiada en la etapa de instalación industrial con fondos de libre disponibilidad de una empresa familiar de uno de los socios, con vistas a crecimiento a futuro (no incluido en el presente análisis) en etapas sucesivas en que se participará de rondas de financiación a fin de obtener los fondos necesarios para ampliar las bases operativas y productivas de la firma.

El punto de equilibrio se lograría durante el primer año de operatoria con una facturación de USD 6.493.422 resultante de ingresos por ventas de 2000 toneladas de producción propia y prestación de servicios de deshidratación de 17400 toneladas de cebolla y ajo a terceros.

Los impulsores de este proyecto poseen profundos conocimientos y experiencia en comercialización internacional y han desarrollado negocios y productos con Brasil durante más de 15 años.

El factor diferenciador del negocio será el aprovechamiento de las ventajas de Argentina en términos productivos de materia prima y la cercanía con uno de los mercados de mayor consumo y demanda de productos deshidratados.

1) DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA.

1.1) Nombre

On&On es el nombre de una empresa de responsabilidad limitada imaginada en la ciudad de Rosario, Santa Fe, por dos socios con amplios conocimientos del mercado de Brasil que detectaron una oportunidad de negocio en la provisión de cebolla y ajo deshidratado (en todas sus presentaciones: en copos, en polvo, en lonjas, picado) como ingrediente desde Argentina a Brasil a fin de poder satisfacer la demanda de las industrias de alimentos de dicho país.

On&On buscará participar del negocio de cultivo de cebolla y de ajo comercial agregando valor mediante la deshidratación de ambos productos a fin de poder aprovechar las vastas oportunidades disponibles en la industria de la agricultura comercial y de esa forma contribuir al crecimiento de la economía de Argentina, a la producción nacional de alimentos, la producción de materias primas para las industrias, a exportar productos agrícolas con agregado de valor desde Argentina a Brasil y maximizar la rentabilidad de sus inversores.

La compañía buscará posicionarse en un nicho de mercado que hoy no está satisfecho teniendo como objetivo convertirse en una de las principales empresas exportadoras de Cebolla y Ajo deshidratado de Argentina.

On&On será financiada en una primera etapa con fondos de libre disponibilidad de una empresa familiar de uno de los socios y para las etapas sucesivas se participará de rondas de financiación a fin de obtener los fondos necesarios para ampliar las bases operativas y productivas de la firma.

Antes de iniciar On&On, los miembros de la sociedad han adquirido una vasta experiencia en el desarrollo de negocios de legumbres y cereales en el mercado de Brasil. Jose D'Aloisio es Licenciado en Relaciones Internacionales con más de 15 años de experiencia en Comercio Exterior y actualmente está terminando sus estudios en la Maestría de Agro negocios de la Universidad Austral de Rosario. Así mismo, el segundo socio, se desempeña en la actualidad como intermediario en operaciones comerciales de cereales, legumbres y harinas de trigo para el mercado brasileño desde hace 20 años. Es Licenciado en Comercio Exterior y Master en Negocios Internacionales de la Universidad de Dunquerque, Francia.

1.2) Productos:

On&On es una empresa que exportará cebolla y ajo deshidratados. La empresa comprará cebolla y ajos frescos en grandes cantidades a productores argentinos con el fin de someter ambos productos a procesos de deshidratación convencional e industrial para su posterior

empaquetado y exportación a industrias de alimentos, ubicadas principalmente en Brasil y países del Mercosur para luego ampliar la base de operaciones en países extra zona.

On&On ingresará en esta línea de negocios para obtener ganancias y para mejorar las condiciones socio económicas de los grupos de interés observando en todo momento el marco regulatorio de la República Argentina

1.3) Declaración de visión, misión y objetivos:

On&On nacerá con la clara visión de convertirse en una de las marcas líderes de deshidratadores y exportadores de cebolla y ajo no sólo en Argentina, sino también en el escenario mundial.

Hablar de On&On será hablar de la responsabilidad de desarrollar ingredientes de calidad (Cebolla y ajos deshidratados) cada vez más sanos y prácticos para las industrias y de esa manera contribuir a la mejora de los costos de producción de alimentos básicos. On&On buscará contribuir a un mundo mejor teniendo una mirada de vanguardia, con prácticas sostenibles. Esto requerirá responsabilidad, conocimiento, inversión e innovación.

ON&ON buscará cumplir con los siguientes principios para sus productos:

- Calidad
- Búsqueda constante por la INNOVACIÓN
- Adaptar los productos a las necesidades de los clientes
- Trabajar con embalajes de fácil manejo y desecho
- Accionar ecológicamente correcto, usando materia prima de origen controlada y asegurada
- Agregar valor a los productos
- Respetar los principios de Buenas Prácticas de Fabricación y las Leyes vigentes del País.

1.4) Estructura corporativa:

On&On comenzará siendo una pequeña empresa en Rosario, Santa Fe, pero se espera que crecerá a nivel de competir favorablemente con las principales empresas exportadoras de la industria agrícola comercial tanto de la Argentina como en el escenario global. Para ello, requerirá construir una estructura empresarial sólida que pueda respaldar la imagen del tipo de negocio de clase mundial que se quiere poseer. Es por eso que los socios están comprometidos a contratar solo las mejores manos de las provincias productoras de Cebolla y Ajo.

On&On, contratará personas calificadas, trabajadoras, dedicadas, centradas en el cliente y listas para trabajar que ayuden a construir un negocio próspero que beneficie a todos los grupos de interés (los propietarios, la fuerza laboral, los clientes y las comunidades en las cuales se desarrollen las operaciones).

En las etapas más avanzadas de la empresa, la estructura de puestos deberá ser la siguiente:

- A) Director de Operaciones
- B) Gerente General de la empresa
- C) Administrador / Contador
- D) Gerente / Supervisor de Cultivos /Originador de mercadería (Cebolla y ajo)
- E) Ejecutivo de marketing y Ventas
- F) Recepcionista

1.5) Localización e información geográfica:

Las oficinas centrales, depósitos y planta de proceso de On&On estarán ubicadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe ya que éste es el punto intermedio entre las áreas donde se produce la materia prima (cebolla y ajo) y los mercados objetivos de la mercadería procesada. Así mismo, el complejo portuario Rosario ofrecerá acceso a mejores vías de comunicación con el exterior presentándose mejores costos y oportunidades logísticas para las actividades de exportación.



2) ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y LAS TENDENCIAS.

En Argentina existen 15 plantas de deshidratación, en el Valle de Rio Negro, Viedma, Provincia de Buenos Aires, Villa Dolores (Córdoba), La Rioja, San Juan y Mendoza.

Prácticamente el 100% de la deshidratación de la cebolla se realiza en la Provincia de Mendoza, habiéndose hecho solo producciones aisladas y de escaso volumen en otras plantas del País. (Belletieri, 2000)

En Mendoza están radicados los tres establecimientos más grandes del país en los que la producción de las Aliáceas (Ajo, Cebolla y Puerros) ocupa más del 60% del volumen total de vegetales deshidratados. A nivel país, ese porcentaje es superior al 50%, es decir, que las Aliáceas en conjunto son más importantes que el resto de los vegetales deshidratados.

De las tres aliáceas que se deshidratan en el país, la cebolla, sin lugar a dudas, la más importante.

La industria absorbe el 3% del volumen total de cebolla producido en el país. (Curcio) El único destino de transformación para esta hortaliza es el deshidratado.

Las características agroecológicas de Argentina, permiten obtener cebollas de calidad a lo largo de todo el año. El balance positivo que origina la producción sobre el consumo, posiciona al país como un exportador neto.

El principal destino de la producción de cebolla es el mercado interno de consumo en fresco, siguiéndole el mercado de exportación también en fresco. Este último se ha desarrollado principalmente sobre las necesidades del mercado brasileño el cual participa con un promedio del 76 % del total de las exportaciones, siendo el segundo destino la UE con una participación promedio del 23 %. (Curcio). Mientras las actuales variedades recuperan y mejoran aún más los rendimientos, la optimización del calibrado y la infraestructura de empaque, incrementarán significativamente la calidad del producto.

El sector cebollero incrementaría sus posibilidades comerciales si además de mantener los mercados actuales ampliara y diversificara tanto su oferta de variedades como los destinos de venta, en función de las nuevas tendencias mundiales del consumo.

El comercio mundial de cebolla en la última década se ha ido incrementando llegando en el año 2018 a aproximadamente 5,2 millones de toneladas. (Curcio)

El 40 % del comercio se reparte entre Países Bajos, India y China. Los 10 principales países exportadores responden por el 72 % de las ventas mundiales, ocupando Argentina el 8 ° lugar en el ranking con un volumen levemente superior a las 200 mil toneladas, siendo su participación un 3,97 %. (Curcio)

El intercambio comercial de esta especie se realiza incluso entre los diferentes hemisferios. Argentina no es ajena a esta situación, sino que por el contrario, incursiona en los países más exigentes en temas de calidad y sanidad.

La deshidratación de la cebolla y del ajo tiene como objetivo conservar dichas hortalizas, este producto es de excelente calidad y se halla a la altura de los mercados más exigentes. Los principales usos en el mercado interno se dan en la elaboración de alimentos preparados (salsas y caldos) y también como condimento y saborizante.

El rendimiento es: 1 Kg de cebolla deshidratada corresponde a 7 Kg. de cebolla para alimento.

La industria del deshidratado consume aproximadamente el 1,5 % de la cebolla fresca que se procesa en el país, unas 10.000 Tn/año. (Belletieri, 2000)

2.1) Principales indicadores:



Fuente: <https://www.tridge.com/intelligences/onion>

2.2) Principales países productores de cebolla

India 20,8%	China 25,6%	Egipto 3,3%	Sudan 1,7%	Estados Unidos 3,2%	México 1,8%
			Argelia 1,6%		
		Rusia 2,2%		Holanda 1,6%	Brasil 1,8%
		Otros 26,3%			
Irán 2,5%	Turquía 2,3%	Pakistán 1,9%	Bangladesh 1,9%	Indonesia 1,6%	

Fuente: <https://www.tridge.com/intelligences/onion>. Elaboración Propia.

3) EL MERCADO OBJETIVO.

En una primera etapa el mercado objetivo será Brasil debido a las condiciones económicas y de consumo que plantea el Gigante Sudamericano. Las grandes empresas procesadoras de alimentos han instalado sus fábricas en Brasil convirtiéndolo en un mercado de cercanía muy atractivo para los productos que se plantea desarrollar On&On.

Breve reseña de indicadores económicos de Brasil:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIB Nominal (miles de millones de dólares)	2.464,69	2.417,16	1.772,59	1.534,78	2.056,21	1.948,70
Carga Tributaria Bruta (% del PIB)	32,7	32,4	32,7	32,4	33	33,58

Tasa de Inflación Anual - (IPCA)	5,91	6,41	10,67	6,29	2,9	3,75
Exportaciones (mil millones de USD FOB)	242.034	225.101	191.134	185.280	217.740	239.523
Importaciones (mil millones de USD FOB)	239.748	229.145	171.461	137.557	150.749	181.225
Tasa de cambio, fin de periodo (BRL por USD)	2,342	2,656	3,905	3,259	3,3125	3,8813

Fuentes: World Economic Outlook – FMI; MDIC; Banco Central do Brasil; Receita Federal

Brasil es la octava economía más grande del mundo. Después de casi una década de fuerte crecimiento (2002-2013), Brasil entró en la peor recesión de su historia en 2015 (-3,8% del PIB) y 2016 (-3,6%). Esta crisis económica se debió a la caída de los precios de los productos básicos y al descenso del consumo y de la inversión. Sin embargo, la economía se recuperó en 2017 y el PIB registró una progresión del 1%. El ajuste presupuestario y las condiciones económicas favorables han favorecido la recuperación. En 2018, la economía brasileña confirmó su repunte y el PIB del país creció un 1,4%. Se espera que la economía siga creciendo en 2019, alcanzando una tasa de crecimiento anual estimada del PIB del 2,4% (FMI).

En 2018, la inflación creció ligeramente, alcanzando el 3,7% (en comparación con el 2,9% del año anterior) y se espera que aumente al 4,2% en 2019. La consolidación fiscal es el principal objetivo del gobierno, pero, aunque se espera que el déficit fiscal se reduzca en 2019, la promesa del presidente de reducir el desequilibrio a cero este año no es factible. El saldo presupuestario del gobierno registró en 2018 un déficit del 7,3% que debiera mantenerse en un nivel similar en 2019 y 2020. El gobierno también se centrará en la reforma de la seguridad social, que fue anunciada por la administración anterior pero no fue aprobada por el Congreso. Si el gobierno actual no aborda la reforma del sistema de pensiones, podría poner en peligro el impulso económico más fuerte. Sin embargo, el Congreso aún está lejos de aprobar los planes de reforma. La investigación de la Operación “Lavado de automóviles”, luego del escándalo de corrupción mundial que involucra a Petrobras (la compañía petrolera nacional), ha llevado a la condena de varios miembros del Partido de los Trabajadores (PT) y la destitución de la entonces presidente Dilma Rousseff en 2016, reemplazada por Michel Temer. El ex presidente Lula también fue condenado a 12 años de prisión. Lula sigue siendo popular entre los ciudadanos brasileños, pero sus esperanzas de postularse para las elecciones presidenciales en octubre de 2018 se vieron truncadas por el poder judicial. Las elecciones ampliamente anticipadas estuvieron marcadas por el mayor desafío de la población hacia la clase política y la elección del candidato de extrema derecha Jair Bolsonaro del Partido Social Liberal (PSL). Aun cuando las políticas del nuevo presidente son extremadamente controvertidas, tanto en Brasil como en el extranjero, la respuesta económica inicial a su victoria fue positiva, principalmente debido a su nuevo ministro de Economía, Paulo Guedes. El ministro economista liberal, defiende la independencia formal del Banco Central, la privatización de las empresas

estatales, un sistema de capitalización para la seguridad social. En cuanto a la política exterior, el nuevo presidente pretende centrarse en los acuerdos comerciales bilaterales, permitiendo a los miembros de Mercosur negociar acuerdos bilaterales de libre comercio. La tasa de desempleo en Brasil sigue siendo alta, alcanzando el 11,8% en 2018, sin embargo, registró una disminución del 1% con respecto al año anterior. La disminución constante del desempleo a lo largo de 2018 contribuyó a una mejora en el consumo de los hogares. Aunque el desempleo disminuyó, el país sigue enfrentando problemas sociales y tiene uno de los niveles más altos de desigualdad en el mundo. A pesar de que Brasil ha sacado de la pobreza de 28 millones de personas en los últimos 15 años, el 10% de la población aún vive en ella. El 5% más rico del país tiene los mismos ingresos que el 95% restante (Santander Rio).

3.1) Producción de cebolla en Brasil:

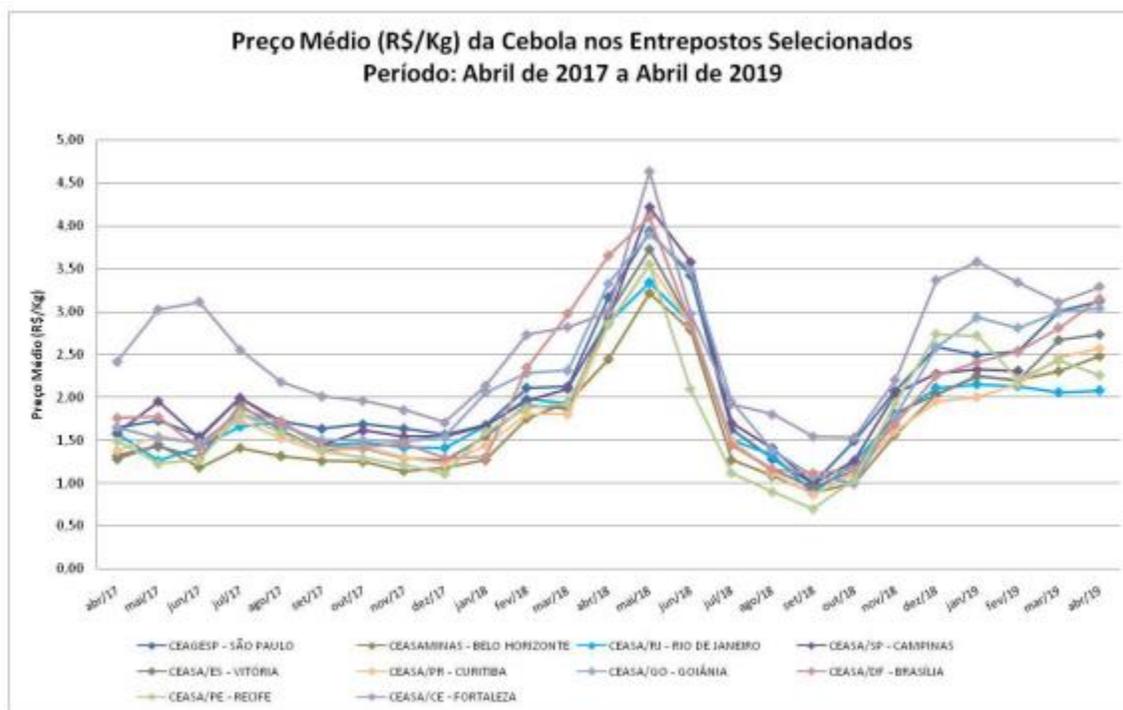
La producción brasileña de cebolla ascendió a 1,72 millones de toneladas en 2018. La Región Sur de Brasil es la principal zona productora, siendo responsable por el 46,7% de la producción nacional de 2018. Dicha región comprende los estados de Santa Catarina (que produce el 29,6% del total), Rio Grande do Sul (10,2%) y Paraná (6,9%). Fuera de la Región Sur, se destacan los Estados de Bahía, con una producción superior a 300 mil toneladas (17,6% de la producción nacional de 2018), Minas Gerais con más de 200 mil toneladas (12,2%) y San Pablo con casi 180 mil toneladas (10,5%) (Consulado Argentino en San Pablo, 2018).

De acuerdo al informe de la cebolla elaborado por el Consulado argentino en San Pablo, durante la campaña 2018, en Brasil se destinaron 58 mil hectáreas a la producción de cebolla, las cuales se concentraron en los estados de Santa Catarina (20 mil ha), Bahía (10 mil ha) y Rio Grande do Sul (8 mil ha).

A continuación, se presentan datos de precios promedio mensuales de la cebolla en diferentes eslabones de distribución.

El Gráfico 1 presenta el precio promedio mensual en mercados concentradores, denominados "Centrales Estaduales de Abastecimiento" (CEASA) y, en el caso de San Pablo, los precios registrados en la "Compañía de Entrepuestos y Almacenes Generales de San Pablo" (CEAGESP) en el periodo que comprende abril de 2017 a Mayo de 2019.

Todos los precios se expresan en reales. A modo de referencia, se informa que la relación real-dólar a abril de 2017 era de 3,1766 reales por dólar y en mayo de 2019 de 3,9228 reales por dólar.



Fuente: Companhia Nacional de Abastecimento, Boletim Hortigranjeiro Volumen 5, Numero 5, Mayo 2019.

3.2) Importaciones brasileñas de cebolla

Dentro de la subpartida 0703.10 (cebollas y chalotes, frescos o refrigerados), se encuentran las siguientes NCM:

- 0703.10.11 - Cebollas y chalotes; cebollas; para siembra.
- 0703.10.19 - Cebollas y chalotes; cebollas; las demás cebollas frescas o refrigeradas, excepto para siembra
- 0703.10.21 - Chalotes; para siembra
- 0703.10.29 - Chalotes; otros

Con relación a la importación de productos dentro de las posiciones arancelarias indicadas anteriormente, se informa que la NCM 0703.10.19 es la única que presenta movimientos en la balanza comercial brasileña. El resto de las posiciones arancelarias no exhibieron movimientos durante el período mayo 2018 / abril 2019.

Las importaciones brasileñas de cebollas frescas o refrigeradas ascendieron a casi USD 15 millones en 2017, registrando una variación de negativa de -75,08% con relación al año anterior, en el cual se importaron un poco más de USD 60 millones. A su vez, el año 2016 ya había presentado una baja de -33,54% con relación a 2015. Con relación a las importaciones provenientes de Argentina, estas registraron una caída de -73,03% en 2017

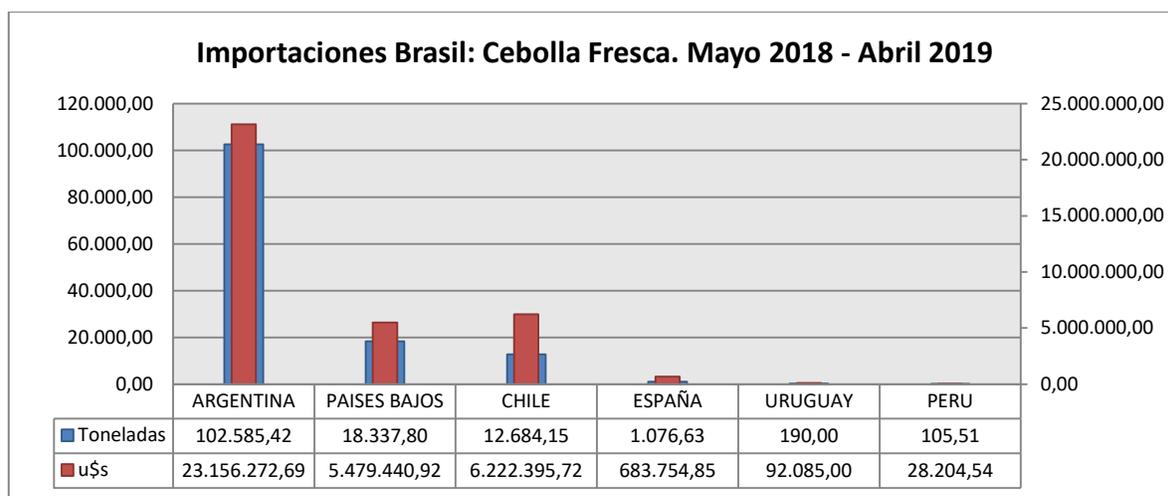
con relación a 2016. En 2016, las compras brasileñas a Argentina se habían mantenido estables perdiendo sólo -2,65% en valor en dólares y -6,00% en volumen.

De acuerdo con informaciones periodísticas, las necesidades de importación de cebolla en el mercado brasileño dependen de la oferta nacional del producto y de la calidad de la cosecha (Revista Globo Rural, 2017). En 2015, la demanda de cebolla importada habría crecido debido a una caída en la producción brasileña (Horti Fruta, 2018).

En diciembre de 2017, por solicitud de los productores locales ante el aumento de las importaciones provenientes de Países Bajos, se anunció un aumento en el impuesto de importación para la cebolla proveniente de países extra Mercosur de 10% a 25% durante 2018, 20% en 2019 y 15% en 2020 (Revista Globo Rural, 2017).

Los Estados brasileños que más demandan cebolla del exterior son San Pablo (40,04% del total de las importaciones brasileñas) y Rio Grande do Sul (33,94%) (Boletim Hortigranjeiro, Mayo 2019).

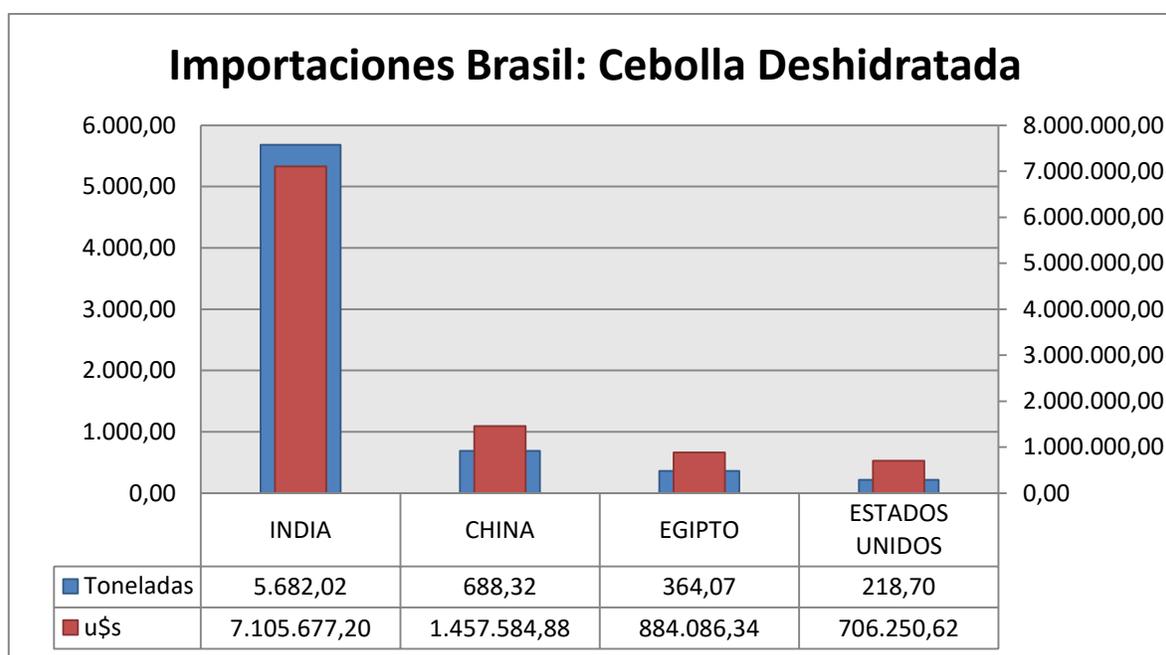
Como se puede observar el cuadro que se detalla a continuación, las importaciones de cebolla fresca en Brasil aumentaron respecto al año 2017 en casi un 100%.



Fuente: Softrade.com. Elaboración propia.

Analizando el gráfico anterior, se puede notar que el Kilo de cebolla fresca proveniente de Argentina ronda los u\$s 0,22 que a un tipo de cambio de \$45 por u\$s representa \$9,90.

Ahora bien, si analizamos las importaciones de Brasil de cebolla deshidratada, podemos ver que el liderazgo que Argentina posee en la participación del segmento de mercado de cebolla fresca, se pierde inmediatamente, teniendo una participación nula.



Fuente: Softrade.com. Elaboración propia.

India posee el liderazgo de las importaciones de cebolla deshidratada en el mercado de Brasil, seguido por China, Egipto y Estados Unidos. La gran tradición de India en procesos de deshidratación de vegetales lo ubica en una posición privilegiada a nivel mundial para comercializar tanto Cebolla como ajo deshidratados.

Un dato interesante para observar es que el diferencial de precios que existe entre la cebolla deshidratada y la cebolla fresca es inmenso. Mientras, y como mostramos anteriormente, el kilo de cebolla fresca vale u\$s 0,22, el kilo de cebolla deshidrata vale u\$s 1,25. Es decir, que estamos hablando de un diferencial de 568% simplemente por quitarle el agua a la cebolla y al ajo.

3.3) Regulaciones Impositivas a las importaciones:

Con relación al Impuesto a la Circulación de Bienes y Servicios (ICMS), vale aclarar que cada estado posee normas particulares. El valor de 18% se especifica como referencia y corresponde al Estado de San Pablo.

Con relación al Impuesto de Importación, de acuerdo a la Resolución Camex N° 98, publicada el 22/12/2017, los productos comprendidos en la NCM 0703.10.19 están incluidos hasta el 31/12/2020 en la Lista de Excepciones al Arancel Externo Común (AEC), de la que trata el Anexo II de la Resolución Camex N° 125/2016, del siguiente modo:

- La alícuota del Impuesto de Importación del producto clasificado en la NCM 0703.10.19, será de 25% hasta el 31/12/2018;
- A partir del 01/01/2019, la alícuota pasará al 20% (Receita Federal do Brasil, 2019);

- A partir del 01/01/2020, la alícuota pasará al 15% (De Lima, 2017).

La alícuota normal es del 10%, pero se aplica mientras esté en vigor la excepción mencionada anteriormente.

El Impuesto de Importación mencionado, con las excepciones previstas en la normativa, son aplicables a productos provenientes de fuera del Mercosur. Los productos provenientes de países miembro del Mercosur tienen una alícuota de 0% lo que genera una situación de ventaja respecto a los países de extra zona.

Estos mercados están acostumbrados a comprar cebolla y ajo frescos de Argentina, pero no compran deshidratado ya que no existen estructuras eficientes para tal fin.

Los potenciales clientes son empresas fraccionadoras en latas y de fabricación de platos pronti que utilizan la cebolla y el ajo deshidratado como un ingrediente fundamental para fabricación de dichos alimentos. Entre ellos podemos contar a Kraft Heinz, Fugini, Predilecta, Ole, entre otros.

El mayor destino de la cebolla fresca argentina es Brasil, por cercanía, que consume anualmente cerca de 300.000 Tn entre Marzo y Junio. En ese país se encuentran empresas como Kraft Heinz, Predilecta, Cristalina-Fugini, Ole, Bonduelle, Odderich, que son procesadores de alimentos (Salsas de tomate, aderezos, platos listos, etc) entre cuyos ingredientes se encuentran la cebolla y el ajo.

La industria de alimentos procesados y listos en Brasil está en crecimiento debido a que la cultura de consumo ha variado de acuerdo a las tendencias de mayor trabajo y menor tiempo para cocinar. En Brasil existen numerosas empresas nombradas anteriormente que buscan colocar sus productos a los consumidores finales satisfaciendo la necesidad antes mencionada.

Brasil produce cebolla, pero su consumo es tan alto que no puede satisfacer la demanda total. Motivo por el cual compra cebolla fresca en Argentina y como aquí no hay empresas que se dediquen a deshidratar la cebolla, deben importarla de India, China u Holanda. Los embarques se realizan vía marítima con un tiempo de tránsito de aproximadamente de 35 a 45 días.

Las compras de cebolla fresca se realizan durante los meses de marzo a junio, pero el consumo de cebolla y ajo deshidratado se mantiene durante todo el año.

Otros mercados alternativos serían, Perú, Uruguay, Colombia, Unión Europea. El mercado es muy grande si nos ponemos a pensar que la mayor parte de las salsas, aderezos y platos listos que se comercializan a nivel mundial llevan cebolla y ajo.

4) LA COMPETENCIA.

Según Michael Porter, en su texto “Comprender la estructura de un sector”, en cualquier sector hay cinco fuerzas competitivas básicas, cuya fortaleza colectiva determina el potencial de beneficios del sector a largo plazo.



El mercado global de cebolla deshidratada tiene un valor de más de US \$ 960 millones en 2018 y se espera que cree una oportunidad incremental de un millón de dólares para los actores de la industria en toda la cadena de valor. La demanda ha aumentado debido a la mayor volatilidad de los precios de las cebollas.

La industria está altamente fragmentada con miles de jugadores que operan en todo el mundo. Se espera que muchas empresas de procesamiento de alimentos se aventuren en el mercado con un panorama cambiante de la industria, haciéndolo altamente saturado. A partir de 2018, los jugadores se están centrando en la diferenciación de precios para maximizar su alcance comercial.

Si bien la demanda de cebolla deshidratada ha aumentado, el consumo neto sigue siendo insignificante en comparación con la demanda potencial. La baja conciencia del consumidor y una mayor preferencia por las cebollas frescas son factores clave que limitan el crecimiento general. Sin embargo, las personas se están dando cuenta de sus costos y beneficios. Según las estimaciones, la cebolla deshidratada cuesta 10 veces menos que la cebolla fresca. La demanda aumentará durante el período de pronóstico debido a su fácil almacenamiento, poco peso y rentabilidad. Además, las cebollas deshidratadas se pueden usar como ingredientes en productos alimenticios. Se estima que la industria registrará un 4.6% de CAGR entre 2018 y 2028 (Bekryl, 2019).

En promedio, la mayoría de las empresas medianas tienen una eficiencia operativa de 27 TM / día a 59 TM / día (Bekryl, 2019). Los márgenes de rentabilidad caen entre 40% y 60%, dependiendo de la tasa de producción en volumen (Bekryl, 2019).

Las compañías obtienen su cebolla ya sea a través de sus propias tierras de cultivo o mediante la agricultura por contrato. La mayoría de las empresas se dedica a la obtención de cebollas frescas a través de la agricultura por contrato.

La industria de alimentos y bebidas representó el 67% de la ingesta mundial (Bekryl, 2019), seguida por el uso del consumidor y otros sectores aliados. Estos son ampliamente utilizados como ingredientes en toda la gama de productos. Se utilizan principalmente como materias primas en estas industrias.

A nivel mundial, Europa occidental representó el mayor consumo. La región representó el 42% de la cuota global del mercado de cebolla deshidratada. La mayor parte de la demanda en la región se satisface mediante la importación de China e India, que constituye el 89% de la producción mundial. La mayoría de los jugadores que suministran productos a América del Norte tienen una facturación neta de US \$ 3 a 7 millones (Bekryl, 2019).

Asia Pacífico registrará el crecimiento más rápido durante el período de pronóstico. La región es el líder mundial en la producción de cebollas deshidratadas, sin embargo, se queda muy atrás en el consumo neto. India es el principal productor seguido de China. En la India, Maharashtra representó el 81% de las exportaciones totales del país.

India está orientada a la exportación, sin embargo, las empresas están presionando ampliamente para crear conciencia entre los consumidores locales. El país produjo 75,000 toneladas de cebolla deshidratada en 2017, de las cuales el 88% se exportó a América del Norte, Europa occidental y el resto del mundo (Bekryl, 2019).

Algunos de los principales actores del mercado de la cebolla deshidratada son Jain Irrigation Systems Ltd., Garlico Industries Ltd., La compañía deshidratada de ajo y cebolla, Olam International, Van Drunen Farms, Sensient Natural Ingredients, Goldwood Moulton, Rocky Mountain Spice Company, Daksh Foods Pvt. Ltd., Verduras deshidratadas naturales Pvt. Ltd., B.K. Dehy Foods, Darshan Foods Pvt. Ltd., Pardes Dehydration Company, Murtuza Foods Pvt. Ltd., Earth Expo Company, Kisan Foods y Jiyan Food Ingredients.

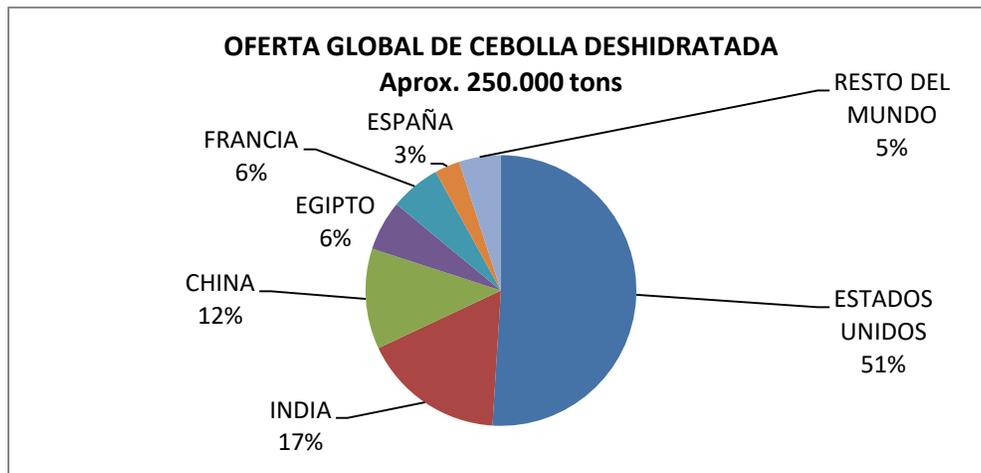
Segmentación de la industria

Por tipo: Cebollas blancas // Cebollas Rosadas // Cebollas rojas // Cebollas híbridas

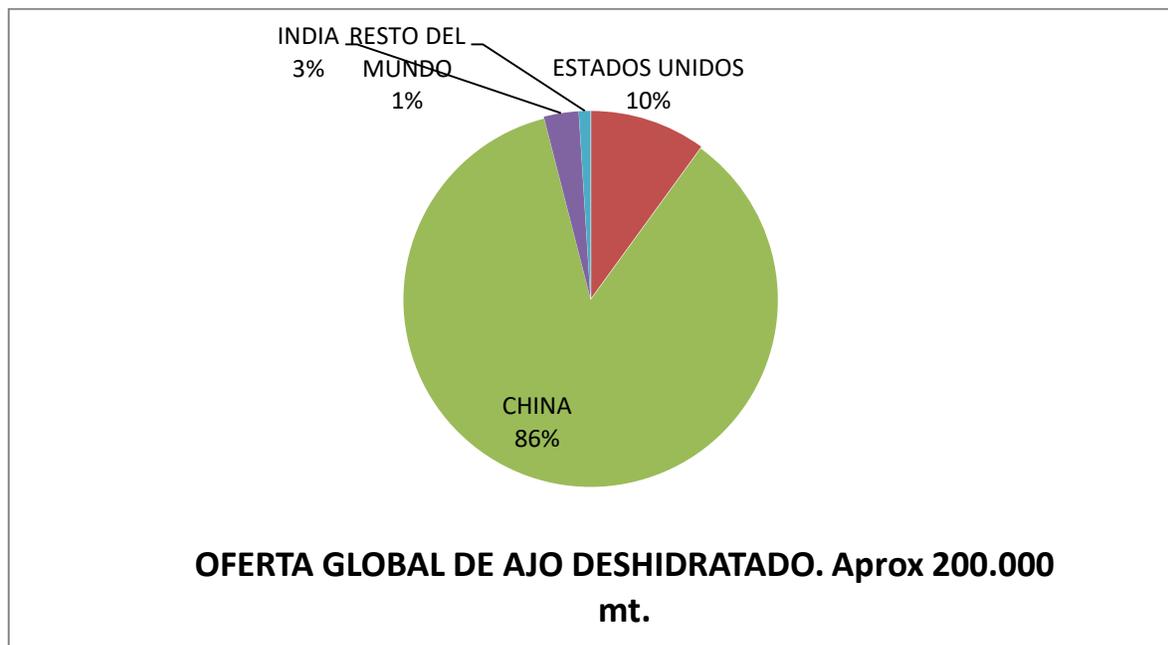
Por naturaleza: Convencional // Orgánico

Por solicitud: Industria de Alimentos y Bebidas (Ingredientes) // Alimentos infantiles // Aderezo y Salsas // Snacks y productos salados // Sopas // Comidas listas

Competidores a Nivel Global



Fuente: 18vo Congreso Internacional de Especies. India, 2019. Reporte de Cebolla y Ajo por Greg Antonetti.



Fuente: 18vo Congreso Internacional de Especies. India, 2019. Reporte de Cebolla y Ajo por Greg Antonetti.

Como podemos observar de los datos consignados previamente, la oferta global tanto del ajo como de la cebolla deshidratada se encuentran en pocas manos. Esto se debe básicamente a que los países productores de grandes volúmenes de cebolla fresca no tienen capacidad instalada para desecar cebolla y han desarrollado una logística y red de distribución robusta para abastecer de producto fresco a sus contrapartes.

Sin embargo, algunos países han tomado nota que las cebollas deshidratadas serían una alternativa potencial a las cebollas frescas debido a su vida útil prolongada, a los atributos de fácil almacenamiento y a los menores requisitos de volumen, lo que podría ayudar a reducir el gasto general. Se pueden lograr ahorros de hasta un 35-40% al cambiar a cebollas deshidratadas. Esto último ha alentado a nuevos actores a sumarse al mercado del deshidratado de la cebolla.

4.1) Futuros competidores

Continuado con la obra de Porter, una de las fuerzas que conforman la competencia es la Amenaza de nuevos participantes, quienes traen consigo una capacidad nueva y un deseo de ganar cuota de mercado (Porter, 1979).

En este camino se encuentran países como Egipto, Kenia y los Países Bajos, que han realizado grandes inversiones de capital para poder llevar adelante la deshidratación de la cebolla en primer lugar y del ajo en segundo.

Los dos primeros países tienen ventajas climáticas que le permiten desarrollar el deshidratado de ambos productos de la manera tradicional, es decir, deshidratado por exposición a climas cálidos y con temperaturas y presencia solar constante.

Este no es el caso de los Países Bajos, que deben deshidratar el producto mediante la adquisición de maquinarias que suplantán las condiciones climáticas de otros países.

Las condiciones de volatilidad del mercado en término de precios, animan a nuevos competidores a ingresar al mercado con la intención de tomar parte de las ganancias que genera el mismo.

4.2) Barreras de entrada:

Se puede destacar que la gran concentración del mercado en pocas manos, se debe a que se han generado economías de escala del lado de la oferta debido a factores de volumen en la producción y en la inversión de tecnologías más eficientes al momento de deshidratar los productos. Esto permite a las empresas de los países antes nombrados a diluir el costo costos fijos mediante la producción de más unidades, teniendo como resultado costos de producción, en principios, más bajos.

Según el área geográfica donde se encuentre el país que busca deshidratar ambos productos, puede encontrarse con la barrera de entrada de Requisitos de capital, ya que deberá realizar fuertes desembolsos de recursos financieros para poder competir. Esto se debe básicamente a la necesidad de invertir en maquinarias que permitan llevar adelante el deshidratado por medios mecánicos.

5) POSICION ESTRATEGICA Y VALORACION DEL RIESGO.

5.1) Tendencias de la Industria.

Si bien las cosechas de ajo y de cebolla fresca sufren de altos niveles de volatilidad producto del impacto que tienen los precios tanto a nivel doméstico como a nivel internacional, el consumo de ambos productos en su condición deshidratada se mantiene estable y con proyecciones de seguir aumentando. Es decir, si los volúmenes cosechados son menores, los países que consumen cebolla y ajo en estado fresco ajustan sus consumos a favor del producto deshidratado.

Este fenómeno se debe a varios factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

a) Los hábitos de consumo de los usuarios finales conducen a las industrias de alimentos a desarrollar productos con mayores niveles de terminación a fin de brindar productos que simplifiquen la tarea doméstica.

Los consumidores priorizan productos que ahorren tiempo al momento de realizar la comida. En este sentido, las salsas, los platos pronti, las sopas, los aderezos, etc que utilizan al ajo y a la cebolla en su condición deshidratada son cada vez más demandados.

b) Las industrias han ido priorizando el producto deshidratado ya que el mismo posee mayor tiempo de vida útil y mejores condiciones de almacenamiento. La tendencia es que cada vez las industrias sustituyan cada vez más el producto fresco por el deshidratado.

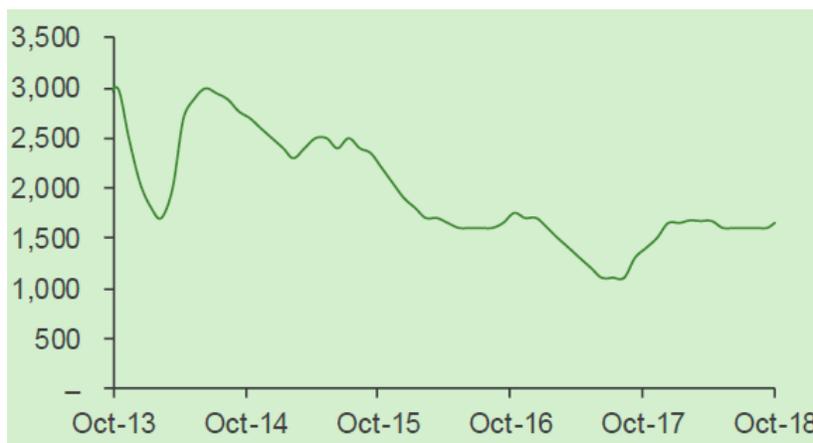
c) La industria reclama condiciones de calidad cada vez más exigentes para sus ingredientes. El producto deshidratado puede ser clasificado siguiendo patrones de calidad y de trazabilidad que el producto fresco no puede cumplir.

d) Los costos de logística tienen un gran peso en el precio final de un producto con márgenes tan escasos como la cebolla y el ajo fresco. El deshidratado ayuda a diluir los costos de la logística ya que, por ejemplo, se puede transportar mayor volumen de producto deshidratado en un contenedor o camión que producto fresco.

Si se tiene en cuenta que deshidratando la cebolla se puede reducir el peso de 7kg de este producto a 1 kg, o lo que es lo mismo, de 7 kg de cebolla fresca se obtiene 1 kg de cebolla deshidratada, se optimizaría por 7 la cantidad de volumen de producto que se puede transportar.

e) Los consumidores finales están cada vez más conscientes de los productos que forman parte de su alimentación y nutren su cuerpo, reclamando mejores prácticas, tanto productivas como operaciones ambientalmente amigables.

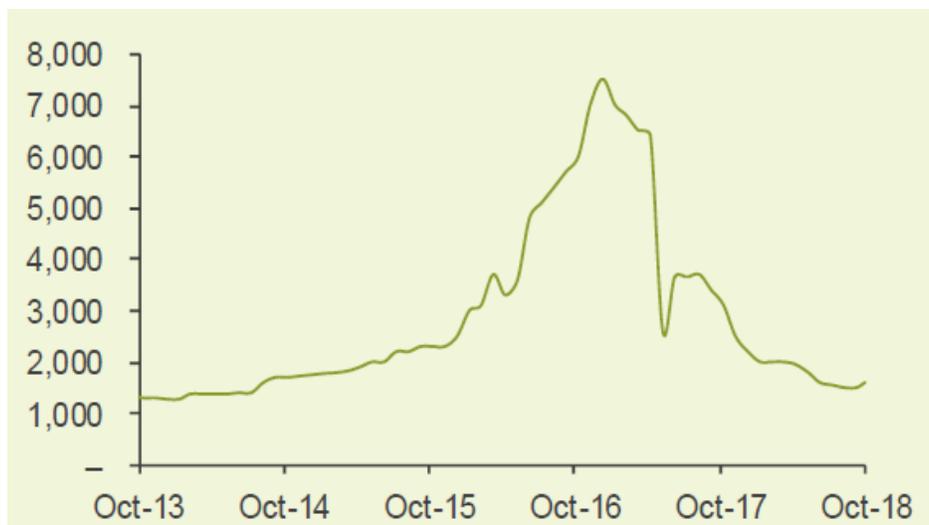
En cuanto a las tendencias en términos de precios se puede concluir lo siguiente: Se espera que los precios de las cebollas deshidratadas de la India se mantengan estables en los niveles históricos con posibilidades de que estén ligeramente más firme para los próximos meses. Sin embargo, se espera que suban los precios de las cebollas deshidratadas egipcias hacia el final del año, ya que se sembrarán menos cebollas para la cosecha del invierno por los bajos precios de exportación.



Evolución de los precios de exportación de la cebolla deshidratada de India. Fuente: www.nedspice.com. Consultado: 25/06/2019.

En cuanto a la tendencia del precio del ajo deshidratado se puede decir lo siguiente:

- Los precios bajos del ajo que prevalecieron durante todo el 2018, lo que tuvo como resultado una disminución del 20% aproximadamente de las áreas sembradas esta temporada. Debido a esto, se espera que el precio del producto se mantenga firme en los próximos meses.
- En términos de calidad, el mercado se centra más en el ajo de origen estadounidense frente al ajo chino debido a los riesgos continuos de alérgenos en China.
- Por otro lado, si continúa la guerra comercial entre China y Estados Unidos, se puede esperar que los precios del producto bajen debido a que su mayor consumidor reduciría los volúmenes de compra.



Evolución de los precios de exportación del ajo deshidratado de China. Fuente: www.nedspice.com. Consultado: 25/06/2019.

5.2) Mercado Objetivo:

Desde On&On se plantea, en principio, proveer los mercados de cercanía, principalmente Brasil, a fin de aprovechar tanto los volúmenes de compra del gigante latinoamericano como las ventajas de exenciones impositivas que benefician el intercambio entre los países miembros del bloque.

Como se destacara anteriormente, en Brasil se encuentran instaladas las mayores industrias de alimentos de América Latina y que utilizan dentro de sus ingredientes principales a la cebolla y al ajo deshidratado para la producción de sus platos listos para servir.

Así mismo, la industria hotelera y de restaurantes en Brasil es de una gran importancia y son grandes consumidores del producto deshidratado para la elaboración de sus platos.

5.3) Ámbito competitivo:

Según una encuesta reciente, China, India y EE. UU. Se encuentran entre los cinco principales países productores de cebolla, e India se encuentra en la primera posición en la exportación de cebolla seca. Mientras que actualmente India captura más del 30% de la cuota de exportación de cebolla deshidratada global, China también seguirá siendo un importante exportador. Se prevé que EE. UU., Alemania y el Reino Unido mantendrán sus posiciones como importadores clave durante la próxima década. Se prevé que Australia esté entre los principales importadores de cebollas deshidratadas en los próximos años (Prnewswire.com, 2019).

Como se mencionó anteriormente, los cuatro países que figuran como exportadores de cebolla deshidratada con destino Brasil en el último año son India, China, Egipto y Estados Unidos.

En la India figuran inscriptas 172 compañías que se dedican a deshidratar cebolla (In Kompas.com, 2019). En segundo lugar se encuentra China con 79 empresas (Made in China, 2019). En tercer lugar se encuentra Egipto con 25 compañías (Europages, 2019) y en cuarto lugar esta Estados Unidos con 23 empresas (Onions-usa.org, 2019).

Por otro lado, si se tiene en cuenta las importaciones de ajo deshidratado que Brasil realizo en el periodo de Mayo de 2018 a Abril de 2019, se encontrara que el primer país proveedor es China, el segundo India y el tercero Estados Unidos (Softrade.info, 2019).

Sin embargo, en el ámbito de la República Argentina solo existen diez empresas que realizan deshidratado de cebolla y de ajo, de las cuales sólo dos exportan producto envasado en denominaciones pequeñas (Softrade.info, 2019) para cadenas de supermercados ubicados en ciudades donde las comunidades de ciudadanos argentinos conforman el “consumo de nostalgias”.

Ninguna de las empresas argentinas exporta producto deshidratado a Brasil.

Por lo tanto, se puede concluir que, si bien la industria de deshidratado de cebolla y ajo cuenta con muchos actores y competidores a nivel mundial, en lo que se refiere a las exportaciones con destino a Brasil, la competencia no está fragmentada, sino muy por el contrario, esta abastecida por pocos países/empresas.

5.4) Fortalezas de la Compañía.

- Fundadores con profundo conocimiento del mercado objetivo y saberes técnicos específicos para la realización del comercio exterior.
- Bajos costos de estructura iniciales.
- Cercanía del área productiva/procesadora con el mercado objetivo.
- Canal comercial de exportación desarrollado.

5.5) Evaluación de Riesgos

		Impacto			
		Menor	Moderado	Importante	Critico
Probabilidad	Seguro	Aumento de fletes.	Ingreso Nuevos competidores locales	Acuerdo Mercosur-Unión Europea.	
	Probable	Diferencia de criterios comerciales entre los socios.		Cambio en el esquema de retenciones.	
	Posible			Devaluación del Real.	
	Poco Probable			Disminución de consumo de productos deshidratados.	Prohibición de las exportaciones
	Raro		Brasil deja de consumir productos deshidratados.	Pérdida de calidad de la materia prima.	Pérdida total de la cosecha de cebolla y ajo.

5.6) Definición de la posición estratégica.

El posicionamiento estratégico tiene que ver con la forma en que una empresa en su conjunto se distingue de una manera valiosa de sus competidores y ofrece valor a segmentos específicos de clientes (Wickham, 2001: 230).

Asimismo, David J. Collis y Michael G. Rukstad en su artículo ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? Plantean que todo planeamiento estratégico debe definir Objetivo, Alcance y Ventaja.

En este sentido On&On, se plantea como **objetivo estratégico** aumentar la participación en las exportaciones de ajo y cebolla deshidratados de calidad a Brasil con el fin de lograr un crecimiento orgánico del 10% año a año que permita maximizar el valor de los socios de la empresa.

Respecto al **alcance**, On&On plantea el mismo sobre las tres dimensiones más importantes: Cliente, Ubicación Geográfica e Integración vertical.

On&On apuntara a vender los productos a las empresas de la industria de enlatado y de preparación de platos listos de América Latina, poniendo el foco en primera instancia al mercado de Brasil mediante la compra, deshidratado y exportación de ambas mercaderías.

En una primera instancia On&On originara las materias primas de productores de cebolla y ajo para luego deshidratarlos y exportarlos. Se plantea que en una etapa posterior del proyecto On&On cultive la materia prima en terrenos dedicados a tal fin completando la integración vertical de la empresa pudiendo de esa manera tener el control y la trazabilidad del producto durante toda la cadena productiva y comercial.

La ventaja que On&On plantea como propuesta de valor es satisfacer a los clientes su necesidad de producto de manera rápida y estable. Al ser los países limítrofes el mercado objetivo, en especial Brasil, otorga una ventaja competitiva sustentable en el tiempo y difícilmente imitable.

On&On podrá proveer de producto a sus clientes en menos de 7 días mientras que la competencia puede hacerlo en 45 o 60 días. Esta ventaja de cercanía otorga grandes ventajas de logística y de manejo de stocks para los clientes.

6) PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA DE VENTAS.

6.1) Mensaje de la compañía.

On&On produce y entrega ingredientes de calidad de manera profesional y oportuna.

6.2) Estrategia de Marketing.

Para plantear la estrategia de Marketing, On&On se propone impulsar sus acciones en el campo de la diferenciación por calidad y confiabilidad de un producto que prácticamente no se exporta desde Argentina.

Para las exportaciones a los países limítrofes, especialmente Brasil, se dispondrá de los recursos necesarios para hacer mucho hincapié en la ventaja de ahorro de tiempos de comprar el producto a On&On.

Como los clientes objetivos de On&On son industrias alimenticias que tienen una alta consideración por los métodos de procesos y tratamiento de calidad de los ingredientes que utilizan en sus preparaciones, se dispondrá de un presupuesto anual para la realización y mantenimiento de certificaciones GPM (Good Practices Manual), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), Global GAP (Good Agricultural Practices), ISO 22000 (International Organization for Standardization) a fin de cumplir con las expectativas de los clientes en termino de garantías a la trazabilidad y calidad de las cebollas y los ajos deshidratados.

Costo certificaciones Anual	USD	Implementación
GMP	2000	Seis meses de operaciones
HACCP	10.500	Segundo año de operaciones
GLOBAL GAP	5.000	Tercer año de operaciones
ISO 22000	12.500	Quinto año de operaciones

En este sentido en On&On se hará un gran esfuerzo para apuntalar a la cebolla y ajo deshidratado como ingredientes aliados de la alimentación saludable que pueden ser almacenados por mayor tiempo sin que se produzcan pérdidas de las condiciones de calidad.

On&On sostendrá precios de mercado levemente superiores a los de sus competidores mundiales basándose en que las ventajas de comprar en Argentina son factores fundamentales para bajar los costos de otros procesos asociados a la compra (Logística, Flete, Almacenamiento, Disponibilidad, rotación de stocks, cargos financieros, etc.).

On&On buscará mediante esta estrategia fidelizar a los clientes objetivo, durante todo el proceso comercial, haciendo que la decisión de cambiar de proveedor sea muy difícil generando de esta manera una barrera a la entrada de nuevos competidores.

6.3) Tácticas de Marketing.

De acuerdo a como está planteado el cliente objetivo y lo particular de la industria, On&On utilizara tácticas B2B (Business to Business).

- 1) Sitio Web fuertemente orientado a la comunicación de las ventajas de operar con On&On.
- 2) Realización de Viajes comerciales para presentar la compañía y los productos a los potenciales clientes.
- 3) Participación en Ferias internacionales para relevar información de mercado y tendencias de consumo.
- 4) Ofrecer diferentes opciones de empaquetado (Granel, bolsas de 25/50/500 o 1000 Kgs) para ajustarse a las necesidades de proceso de cada uno de los clientes.
- 5) Realización de campañas de Mailing para comunicar las tendencias de precios y de producción de la cebolla y el ajo deshidratado a nivel mundial.
- 6) Informar con mensajes segmentados mediante redes sociales los avances que On&On realiza en términos de garantizar la calidad y la provisión de los productos.
- 7) Habilitar un centro de respuestas 24/7 para que los clientes puedan dirigir y resolver sus dudas respecto a los embarques realizados.
- 8) Mantener informado al cliente durante todo el proceso de carga, transporte, trasbordos y arribo de la mercadería a sus locales de producción.

- 9) Etiquetas con código QR que contengan toda la información nutricional y resultados de análisis de calidad realizados a la mercadería. De esta manera se evita la utilización de papeles y se contribuye al cuidado del medio ambiente.
- 10) Servicio de post venta a fin de poder ajustar las necesidades de los clientes con la oferta de On&On.

Costos Tácticas de Marketing	USD	Implementación
Sitio Web	500,00	Inmediata
Mantenimiento Sitio Web	50,00	Mensual
Viajes comerciales	3.000,00	Cuatrimestral
Ferias Internacionales	15.000,00	Semestral
Manejo redes sociales	50,00	Mensual
Etiquetas QR	50,00	Mensual
Total	40.800,00	Anual

6.4) Asociaciones estratégicas.

En un comienzo y hasta tanto On&On pueda integrarse verticalmente, necesitara realizar asociaciones estratégicas para facilitar aquellos aspectos que tienen un impacto directo en la competitividad del producto y la empresa.

Las asociaciones estratégicas más importantes son las siguientes:

- 1) Cámara Argentina de Productores de Cebolla y Ajo frescos.
- 2) Empresa de transporte de mercadería, tanto Nacional como Internacional.
- 3) Brokers de Negocios.

6.5) Fuerza de venta y estructura.

En la primera etapa del periodo, en la cual se dará a conocer la empresa y el producto, la fuerza de venta estará compuesta por los dos socios de la compañía. Así mismo, formará parte del equipo de On&On una tercera persona que hará las actividades de Back office y asistencia a los socios en las acciones de venta.

La fuerza de venta será un mix entre empleados contratados por la empresa (In house sales force) e intermediarios independientes (Brokers por comisión de venta).

La estructura se irá engrosando a medida que las operaciones de venta y exportación así lo requieran.

Sin embargo, On&On tiene proyectado un plan de acción que se detalla a continuación:

	Ciclo de vida de la fuerza de venta			
	Start-Up	Crecimiento	Madurez	Declinacion
	ENFASIS			
Papel de la Fuerza de venta	★★★★	★★	★	★★★
Tamaño de la fuerza de venta	★★★	★★★★★	★★	★★★★★
Grado de especializacion	★	★★★★★	★★★★	★★
Asignacion de recursos de la fuerza	★★	★	★★★★★	★
	ESTRATEGIA FUNDAMENTAL CON EL CLIENTE			
	Crear Conciencia y generar rapidamente la compra	Penetrar en el segmento de mercado y crear nuevos	Enfocarse en proveer eficientemente y retener a los clientes	Proteger a los clientes criticos y salir de segmentos no gananciales

Fuente: elaboración Propia

Las ventas se realizarán por múltiples canales estructurados de la siguiente forma:

Venta directa: Se establecerán regiones mundiales a ser atendidas por diferentes integrantes de la fuerza de venta. Para el caso de Brasil, y teniendo en cuenta la importancia de ese mercado, se dividirá el mismo por regiones o estados.

Canales de venta: Revendedores, distribuidores y representantes.

Venta On Line: Mantenimiento de Website y comunicación con los clientes vía web. Los medios on line se utilizarán para mantener la atención a los clientes y la comunicación de los servicios post venta que estos necesiten.

En resumen, las ventas estarán orientadas a las diferentes regiones territoriales, al producto y al cliente. Lo que hace que la estructura deba ser necesariamente un mix de acciones y actividades sumamente dinámicas.

Tamaño del Mercado Objetivo:

Las compras de Brasil oscilan anualmente entre 8.000 y 10.000 toneladas de cebolla y ajo deshidratado, (Softrade.com, 2019). Estas compras están concentradas en 6 grandes empresas a saber: Kraft Heinz, Fugini, Predilecta, Angelo Aurichio, Odderich, Urbano Alimentos.

Tomando como promedio de compras 9.000 toneladas anuales, en el primer año de operaciones, On&On buscará obtener un market share del 22% en volumen de toneladas en el mercado brasileño, satisfaciendo una demanda de 1000 toneladas de Cebolla Deshidratada y 1000 toneladas de Ajo Deshidratado.

En el Segundo año de operaciones On&On buscará aumentar el market share al 50,00% en volumen de toneladas con 2500 toneladas de cebolla deshidrata y 2000 toneladas de ajo deshidratado.

En el tercer año de operaciones y consolidación del mercado de Brasil, On&On buscara satisfacer el 66% del market share en términos de volumen con 3000 toneladas de cebolla deshidratada y 3000 toneladas de ajo deshidratado.

Con el mercado brasileño como principal foco de atención y teniendo en cuenta un 92% de la capacidad productiva en términos de volumen, el cuarto año se utilizara para aumentar market share en Uruguay y Paraguay destinando 500 toneladas de cebolla deshidratada a esos destinos.

En estos últimos, el objetivo de market share estará determinando por la oscilación en la demanda brasileña y apuntará tan solo al 10% del mercado Uruguayo y 10% del mercado Paraguayo.

Proyecciones:

Producto	2020	2021	2022	2023	2024
Cebolla en Flakes	679	1.696	2.036	2.375	2.375
Cebolla en Polvo	321	802	963	1.123	1.123
Ajo en Flakes.	600	1.200	1.800	1.800	1.800
Ajo Granulado	200	400	600	600	600
Ajo en polvo	200	400	600	600	600
Total	2.000	4.499	5.999	6.498	6.498

7) OPERACIONES.

7.1) Planta e instalaciones.

Si bien la deshidratación es un proceso que consume mucha energía dependiendo del método que se utilice para el deshidratado, las verduras se pueden convertir en productos de valor agregado mediante el uso de las opciones de energía solar y la explotación de la fuerza laboral en áreas remotas.

Si bien la deshidratación de verduras mediante la exposición de las mismas al sol es la menos eficiente en términos de aumentos de descartes de mercadería, es uno de los menos costosos.

Sin embargo, y a los efectos del presente plan de negocios, On&On plantea sus operaciones de secado de los ajos y las cebollas mediante el método Osmótico y túnel de secado.

En una primera etapa, debido a minimizar costos, se utilizará solo el túnel de secado. Sin embargo, ya se deja planteado el proyecto en su totalidad teniendo en cuenta ambos métodos de secado complementarios.

Método Osmótico:

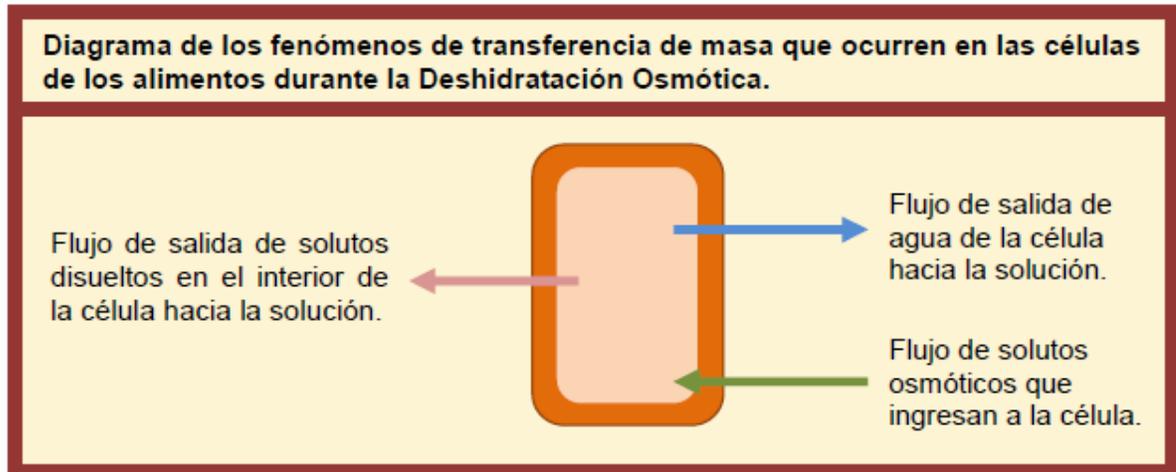
La deshidratación osmótica (DO) es un tratamiento no térmico utilizado para reducir el contenido de agua de los alimentos, con el objeto de extender su vida útil y mantener características sensoriales, funcionales y nutricionales.

Con esta técnica es posible lograr una deshidratación parcial del alimento, entero o fraccionado, mediante su inmersión en soluciones acuosas concentradas en solutos (soluciones hipertónicas) que tienen elevada presión osmótica y baja actividad de agua. Durante este proceso se presentan dos flujos en contracorriente: el desplazamiento de agua desde el alimento hacia la solución concentrada, y el movimiento de solutos desde la solución al alimento. (Parzanese, 2017).

VENTAJAS DEL PROCESO

- Costos energéticos reducidos debido a la aplicación de temperaturas relativamente bajas.
- No se producen cambios de fase del agua contenida en el alimento durante el proceso.
- El color, aroma, sabor y textura del alimento se modifican mínimamente.
- Permite el procesamiento de pequeños volúmenes de producto.
- En la mayoría de los casos no se requiere de tratamientos químicos previos.
- Aumenta la vida útil del alimento ya que disminuye su actividad de agua, inhibiendo el crecimiento de los microorganismos.

- Al reducir el contenido de agua disminuye el peso del producto, lo cual reduce los costos de empaque y transporte.
- Luego de finalizada la operación, se puede utilizar la solución osmótica como materia prima en la formulación de otros productos



Fuente: www.alimentosargentinos.gob.ar

Túnel de calor:

Los secadores directos o convectivos se caracterizan por utilizar gases calientes que entran en contacto directo con el alimento húmedo al que transmiten calor por convección y arrastran fuera del secador los vapores producidos.

El secador de túnel es un sistema semi-continuo que contiene bandejas de acero apto alimento en las cuales se depositan los alimentos a secar. Las bandejas son cargadas en carros que se trasladan a lo largo del túnel.

Se hace circular aire caliente entre las bandejas por medio del ventilador acoplado al motor haciéndole pasar previamente por el calentador constituido por una red de tubos por cuyo interior circula vapor de agua.

Por medio de túneles de salida se evacua continuamente aire húmedo y a través de la abertura de entrada penetra aire fresco.

Cuando se introduce un nuevo carro, este desplaza al exterior al primero introducido con la mercadería ya seca. (Fito, 2016).

La fuente de generación de energía puede ser realizada mediante la instalación de paneles solares que contribuyen a la baja en los costos de provisión de energía.



Fuente: <http://www.herbotecnia.com.ar/poscosecha-secadoMaquinas.htm>

Este proyecto sugiere una planta con capacidad de procesamiento de 35750 toneladas por año. Esto significa que los días operativos totales de la planta se calculan como 264 días por año y se puede procesar un total de 2.979.000 kg mensualmente si la planta se ejecuta en un solo turno por día.

El proyecto de procesamiento de hortalizas deshidratadas de 135.000 kg por día en un área de 3300 metros cuadrados necesita una inversión de capital estimada en USD 280.000 para construcción, compra de maquinaria y equipos. Además de esto, una suma de aproximadamente USD 2.500.000 se requiere como capital de trabajo, que se utilizaría para la compra de materia prima.

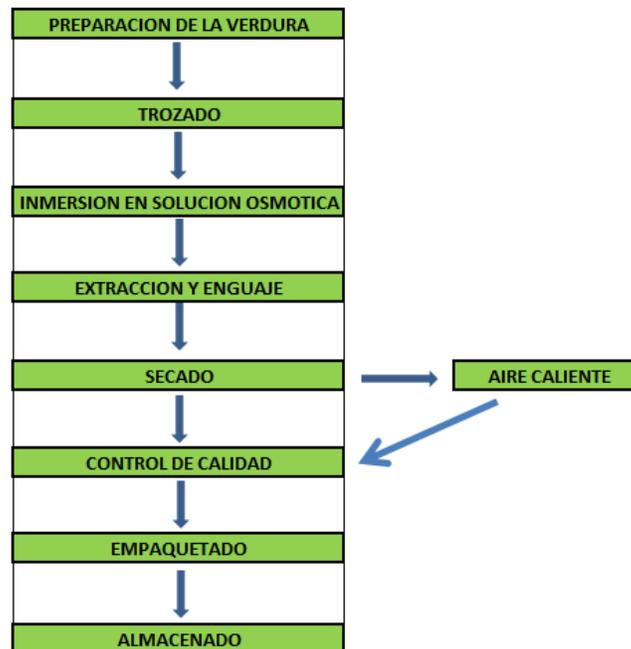
7.2) Plan de Producción.

Vegetal	Preparación	Blanqueado (Minutos)	Tiempo de Secado (Horas)	Test de Deshidratación
Cebolla	Lavar, retirar la piel exterior. Quitar las puntas y los extremos de las raíces, cortar entre 3,5 y 4 cm de espesor.	4	6 a 10	Producto muy quebradizo
Ajo	Separar los dientes, quitar la piel exterior mediante zarandeo	4	6 a 10	Seco

El ajo y las cebollas se pueden deshidratar a través de diferentes métodos, por ejemplo, secado al horno, secado solar y secado al sol, mientras que, a gran escala, el Túnel de secado se utiliza para la producción comercial que contiene una cámara larga construida con ladrillos especiales a través de los cuales las bandejas de verduras se mueven en los carros

Para preservar el sabor y la calidad originales, se implementa el siguiente proceso.

1. Pretratamiento de verduras frescas para la operación antes de la deshidratación.
2. Se eliminan las piezas clasificadas y manchadas / dañadas.
3. Las verduras clasificadas se lavan y pelan y, posteriormente se cortan mecánicamente. Luego se realiza el tratamiento Osmótico.
4. Las verduras en rodajas se reparten en bandejas en una sola capa y se cargan en carros,
5. Cada carro contiene 50 kg (aprox.) De material pre tratado que se procesará a través de la máquina de balanceo.
6. El deshidratador de túnel doble realiza un ciclo regular de estos carros.
7. La humedad y la temperatura se controlan mediante el despliegue a contracorriente o la disposición concurrente del flujo de aire caliente en túneles que eliminan la humedad del material.
8. Este material parcialmente seco aún contiene entre 15% y 20% de humedad residual que luego se dispone en el contenedor de acabado para reducir la humedad de 4% a 5%. (Ahmed, 2013)
9. En la etapa de acabado, el producto final se envasa en bolsas de polietileno y se almacena en contenedores de temperatura controlada.



Fuente: Elaboración propia.

7.3) Labores requeridas.

Los requisitos de mano de obra se ven afectados por el tipo de proceso, el grado de mecanización, la eficacia del equipo, la eficacia del diseño de la planta, el equilibrio adecuado entre los pasos operativos, la condición, la variedad y el grado de la materia prima, las especificaciones del producto terminado, las leyes laborales y las costumbres, Condiciones de trabajo, capacidad y capacitación de los empleados, medidas de seguridad, método de pago, moral y preferencias y políticas individuales de los operadores.

No todos estos factores pueden ser evaluados por adelantado. Las observaciones realizadas en conservas y plantas de deshidratación y las opiniones de operadores de plantas experimentados son la mejor fuente de información sobre este tema. La discusión presentada aquí ha sido desarrollada en gran parte a partir de tales fuentes.

El trabajo de corte, clasificación e inspección varía casi en proporción directa con el tamaño de la planta.

Labor	Número de Empleados necesarios
Recepción mercadería en fabrica	1
Alimentar la línea de preparación	2
Operar las zarandas y/o pelador	1
Separar en la cadena de blanqueado	0
Colocar mercadería en las bandejas	1
Separar mercadería en las bandejas	1
Mover los carros con las bandejas	1
Operar la secadora	2
Limpieza de las bandejas	1
Inspección de la mercadería	1
Empaquetado y almacenado	2
Otros	
Capataz	1
Mantenimiento	1
Venta	2
Administración	1
Exportación	1
Compra mercadería	1

7.4) Control de Calidad.

Las operaciones de control de calidad estarán direccionadas a todas las áreas de On&On.

Toda mercadería que se origine será controlada primero en el campo del productor antes de realizar la compra de la misma mediante la extracción de muestras representativas del lote a comprar.

Una vez la mercadería arribe a la planta de proceso, la misma volverá a ser verificada y controlada en términos de calidad para verificar que la misma no haya sufrido alteraciones desde el momento de la compra hasta su recepción. Si la misma cumple con los parámetros, se enviará la misma a proceso.

Se implementarán sistemas de control de todos los lotes producidos en la planta mediante el laboratorio de calidad In House de On&On y se destinarán lotes de producción al azar para el control de calidad en laboratorios de terceros aprobados por la autoridad de aplicación SENASA.

Previo a la carga de la mercadería en el medio de transporte con destino de exportación, se realizarán controles de calidad a cada uno de los empaques a fin de corroborar la situación

de la misma. Se precintarán y etiquetarán todos los empaques con la confirmación de su aptitud para el despacho.

Estos controles de calidad serán de alta rigurosidad técnica a fin de poder cumplir con los requerimientos de calidad pactados en los contratos de venta. Este paso es fundamental para evitar problemas de la mercadería en destino y ahorrar costos durante el proceso.

Siempre que el cliente lo requiera, On&On dispondrá de los espacios y acciones necesarias para que participe de los procesos de control de calidad, peritos independientes de firmas reconocidas y habilitadas tanto por SENASA como por GAFTA. Estos, serán los encargados de emitir los certificados de calidad informando las condiciones de la mercadería al momento de la carga.

Todos los procedimientos de proceso y despacho de la mercadería estarán de acuerdo con las normas de calidad establecidas por las certificadoras HACCP y Global GAP.

En lo que se refiere a control de calidad de los procesos administrativos, On&On implementaran la norma de estandarización de procedimientos ISO 9001.

7.5) Equipamiento.

Para el equipamiento de la planta de proceso de deshidratado teniendo en cuenta tanto el proceso osmótico como el túnel de calor, On&On considera necesario lo siguiente:

Deshidratación Osmótica (Curcio)

- Cuba para lavado: Necesario para lavar el ajo y la cebolla rápidamente para que no se altere la calidad de las mismas por acción del oxígeno.
- Paila osmótica: Dentro de esta se colocan los canastos contenedores de los frutos y la solución osmótica. La paila debe contar con un sistema de agitación continua para optimizar la deshidratación. La capacidad se elige según el volumen de vegetales que se requiera procesar.
- Contenedores para la verdura: El tamaño de los contenedores puede variar según el tipo se deshidrata ajo o cebolla.
- Centrífuga: Este equipo se utiliza una vez finalizado el proceso de deshidratación para la eliminación del agua excedente que pueda contener la mercadería. Debe presentar velocidad variable según lo que se esté centrifugando y mantener la temperatura de procesado estable. Una vez finalizado el centrifugado de la mercadería se realiza el secado de esta por medio de aire caliente.

Túnel de Calor (Nasir, 2018):

- Generador de 10KV

- Transformador de 50KV
- Cintas transportadoras (18'X2'): 1
- Peladora: 2
- Máquina de cortar y rebanar: 2
- Tanque de blanqueo / sulfuración: 1
- Blanqueador a vapor, carga de la carretilla (3 'x3' x6 '): 1
- deshidratador de doble túnel: 1
- Carretilla deshidratadora: 24
- Marco de aluminio de bandejas de secado: 600
- Cámaras de acabado (13'x3.5'x7 '): 1
- Bandejas de secado-Bandeja de acabado: 40
- Carros-Acabado Bin: 2
- Molino de molienda-S.S: 1
- Trilladora: 1
- Mesas de trabajo S.S (10'x4 '): 2
- Calderas con camisa de vapor S.S Capacidad 100 Kg.: 2
- Equipos de laboratorio: 1
- Transportadores de almacenamiento: 2
- Sellador o estrechado: 1

Requerimientos de terreno (Nasir, 2018):

5200 metros cuadrados totales destinados de la siguiente forma:

- Hall de proceso: 1500 m²
- Área tratamiento preventivo: 1500 m²
- Área Almacenaje: 1250 m²
- Sala del generador: 100m²
- Oficinas: 600 m²
- Salas de Lavado: 250 m²

Costos Instalación Fabrica	USD
Túnel de secado	35.000
Secado osmótico	
Cuba para lavado	1.000
Paila osmótica	1.300
Contenedores para Verdura	700
Centrifugadora	7.000
Terreno	25.000
Construcción Oficinas	30.000
Construcción Nave	65.000
Construcción Sala de generador	15.000
Construcción Sala Lavado	12.000

7.6) Control y Manejo de Inventarios.

Generalmente, los tipos de inventario se pueden agrupar en cuatro categorías: (1) materias primas, (2) trabajos en proceso, (3) productos terminados y (4) productos de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO).

On&On implementara controles de inventarios diarios, semanales, quincenales y mensuales a fin de tener un control exhaustivo sobre las operaciones de proceso de deshidratación y flujos de despachos.

A tal fin se contará con software para realizar el control de inventarios. Toda la mercadería contara con números de lotes para su identificación pudiendo determinar rápidamente en que situación del proceso se encuentra.

Para los lotes finalizados y listos para despachos, se realizarán etiquetas que se pegarán en las bolsas con códigos QR mediante los cuales se podrá acceder a toda la información de calidad y comercial del mismo.

7.7) Provisión y distribución.

Para On&On la provisión tiene dos aspectos a cubrir que son parte de la misma operatoria. La originación, es decir, compra de la materia prima y los recursos necesarios para el despacho de la mercadería.

Habrà una persona dedicada a la compra de ajo y cebolla fresca realizando un control de calidad desde el campo / chacra misma de compra hasta el final de la línea de proceso. El encargado de compra podrá buscar mercadería entre los productores de cebolla y ajo en el momento mismo de la cosecha o generar contratos de provisión con los productores de ambos bienes a fin de garantizar un precio a cosecha y por lo tanto un volumen de compra que se adecue a la necesidad productiva de la fábrica.

Desde la administración central de On&On se dispondrán las compras de insumos necesarios para el deshidratado y almacenaje de las mercaderías. Alguno de los elementos fundamentales a tener siempre en stock son, sulfitos, bolsas de distintas denominaciones para el empaque de la mercadería al final de la secuencia de deshidratado, contratación de fletes, contratación de peritos, contratación de laboratorios para análisis de mercadería, etc.

La distribución de la mercadería puede requerir operatorias y esfuerzos disimiles teniendo en cuenta el INCOTERM según el cual se haya pactado la venta. En el caso de ventas con FCA/FOB planta, el cliente retira la mercadería de las inmediaciones del exportador siendo responsabilidad de este último asumir solo los costos asociados a la exportación (pago de derechos aduaneros, SENASA, movilidad, viáticos del servicio aduanero, etc.). Por lo tanto, es el cliente el encargado de contratar y coordinar el flete para el retiro de la mercadería.

Si la venta se pactó sobre la base de un INCOTERM CPT/CFR, la responsabilidad de coordinar el flete pasa a ser del exportador. En este caso On&On maneja una amplia gama de proveedores de transporte apto alimento para las mercaderías procesadas y deshidratadas.

7.8) Cumplimiento de órdenes de compra y Servicio al Cliente.

Con el objeto de dar curso a una orden de compra, el equipo de ventas, luego de chequear los volúmenes disponibles de venta con el originador, negociará con los clientes el precio del producto y las condiciones de calidad, junto con las fechas de entrega de la mercadería y los términos generales del contrato.

Una vez aceptada la compra, el equipo de ventas comunicará la misma vía escrita (email) conjuntamente a la planta de Proceso y al departamento de ejecución de comercio exterior para que proceda a confeccionar la Factura Proforma con todos los términos de la compra/venta. En la misma se deben consignar los datos del comprador y del vendedor. Junto a la Proforma se confeccionará la hoja de calidad del producto pactada con el comprador.

La planta de Proceso, dispondrá los medios necesarios para deshidratar, empaquetar y almacenar la mercadería de acuerdo a los estándares de calidad y volúmenes pactados en la venta.

El departamento de Ejecución de comercio exterior, coordinara con la planta de proceso las fechas disponibles para realizar la carga de la mercadería vendida. Asimismo, el encargado de las operaciones de exportación comunicara al cliente de los avances de carga y despacho de planta de la mercadería para que el mismo pueda darle seguimiento durante todo el transcurso del viaje.

Se confeccionarán los documentos originales en tiempo y forma para que la mercadería sea despachada con los mismos a bordo del medio de transporte terrestre. En el caso que el embarque sea por vía marítima, los documentos serán confeccionados con una fecha límite de 20 días luego de partido el medio de transporte.

Durante todo el proceso se informará al cliente de la situación de los documentos y se solicitará aprobación de cada uno de los borradores de los mismos previo a proceder a la emisión de los documentos originales.

Una vez arribada la mercadería, el departamento de calidad se contactará con el cliente a fin de dar seguimiento a la recepción de la mercadería en las instalaciones de destino y se pedirá al cliente que realice un informe de los puntos fuertes y débiles que experimento en todo el proceso de compra, despacho y recepción de los productos.

7.9) Plan de contingencia.

El principal inconveniente que necesita un plan de contingencia es la posibilidad de que falle la cosecha de Ajo y Cebolla y que por lo tanto, el precio de la mercadería en el mercado doméstico no sea competitivo para la exportación y los clientes decidan comprar a China o India.

En este caso, se implementará como plan de contingencia el deshidratado de Frutas, ya que es el mismo proceso que para los vegetales que procesa On&On. Para ello, se desarrollarán contactos con productores frutihortícolas que hagan las veces de proveedores tanto de cebolla y de ajo como de Manzanas, peras y arándanos. Se escogen estas frutas ya que se producen en las mismas zonas que las cebollas y los ajos.

Otro de los puntos que pueden disparar la puesta en marcha de un plan de contingencia es la ruptura de alguno de los componentes esenciales para el funcionamiento de la planta de deshidratado. En este caso, On&On establecerá un servicio de fazon (Se entrega el producto fresco a una planta de proceso para que entregue el producto deshidratado) con una planta de deshidratado hasta tanto pueda solucionarse el problema.

8) DIRECCION Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

8.1) Empleados Claves y Jefes

Para la Implementación del proyecto y mantenimiento de las operaciones, On&On considera necesario los siguientes recursos humanos:

Recursos Humanos	
Puesto	Numero
Gerente	2
ingeniero en Alimentos	1
Vendedor	2
Originador	1
Administrativo	2
Encargado de Deposito	1
Planteros	2
Clarkista	1
Conductor	1
Total empleados	13

- A) **Gerente:** Habrá un Gerente de planta y un Gerente de operaciones en cuya figura descansaran las actividades de coordinación de la oficina comercial. Ambos puestos estarán cubiertos por los socios de On&On.
- B) **Ingeniero en Alimentos:** Coordinará y supervisará las operaciones de recepción, preparado y deshidratado de la mercadería. Asimismo, realizara las operaciones de control de calidad y que las mismas se ajusten a los requerimientos de los clientes.
- C) **Vendedor:** Habrá dos vendedores en la etapa de startup, luego ese número podrá incrementarse se acuerdo a las necesidad y desarrollo del proyecto. Los vendedores tendrán a su cargo regiones mundiales para la realización de inteligencia de negocios y ejecución de los contratos de ventas.
- D) **Originador:** Tendrá entre sus labores la compra de productos frescos para cumplir con los contratos de venta. Tomará decisiones de compra tanto en términos de calidad como de precio. Estará en constante contacto con la Gerencia operativa comercial y el equipo de ventas.
- E) **Administrativo:** En la primera etapa se dispondrá de dos administrativos. Uno de ellos estará encargado de las necesidades operativas y administrativas de la oficina de On&On y el segundo de ellos estará dedicado a la ejecución de las operaciones de Comercio Exterior, asegurando la eficiente ejecución de los contratos de venta y dando seguimiento a las necesidades de post venta de cada uno de los negocios. La nómina de administrativos, al igual que la de los vendedores, podrá ajustar en la medida que el desarrollo del proyecto así lo requiera.

- F) **Encargado de Depósito:** Su principal responsabilidad será la de velar por el cumplimiento de las estrictas normas de almacenaje de la mercadería y por el mantenimiento de la calidad del producto terminado. Así mismo, cumplirá con las órdenes de despacho de mercadería que ordene el sector de ejecución de contratos.
- G) **Planteros:** Realizarán las tareas necesarias para cumplir con la recepción, preparado y deshidratación de la mercadería, así como también su embolsado y preparado para el almacenaje de la misma. Dependerán directamente del Ingeniero de Alimentos y trabajarán mancomunadamente con el encargado de depósito.
- H) **Clarkista:** Tendrá a su cargo las operaciones de manejo de las herramientas para estiba y movimiento de mercadería dentro del depósito de mercadería. Ejecutará las acciones necesarias para trasladar la mercadería desde la zona de estiba de la mercadería hasta la zona de despacho y carga.
- I) **Conductor:** Será el encargado de realizar trámites y traslados del personal de la planta según requerimiento.

8.2) Sistema de compensación e incentivos.

Dentro de la Estrategia de Gestión Humana uno de los aspectos que constituyen al bienestar de los empleados y al clima laboral, son las políticas definidas a la luz de las escalas salariales, los reconocimientos, comisiones y beneficios en general; por tal motivo es fundamental establecer de acuerdo a los objetivos y funciones de cada cargo, los componentes inherentes al salario y a la vez que conlleva el desempeño superior, debe existir mucha claridad, coherencia y equidad en este sentido para que exista transparencia en todos los niveles organizacionales y así contribuir a la calidad de vida de los empleados, lo que se traduce en resultados exitosos para la empresa a largo plazo.

Los principales objetivos que On&On buscara satisfacer mediante las compensaciones son:

- Adquisición de personal calificado.
- Retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar el desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Ayudar a la efectividad en los resultados.

Recursos Humanos		
Puesto	Compensación Básica Mensual (Bruto)	Compensación Básica Anual (Bruto)
Gerente	USD 1.900,00	USD 45.600,00
ingeniero en Alimentos	USD 1.428,57	USD 17.142,86
Vendedor	USD 654,76	USD 15.714,29
Originador	USD 654,76	USD 15.714,29
Administrativo	USD 654,76	USD 7.857,14
Encargado de Deposito	USD 654,76	USD 7.857,14
Planteros	USD 583,33	USD 7.000,00
Clarkista	USD 583,33	USD 7.000,00
Conductor	USD 583,33	USD 7.000,00
Total	USD 7.697,62	USD 130.885,71

*Los salarios están calculados en Pesos argentinos y convertidos a USD teniendo en cuenta un Tipo de Cambio de \$ 42.

Todos los puestos estarán sometidos a evaluaciones de desempeño a fin de evaluar compensaciones extras de acuerdo a resultados por puestos.

En caso de que On&On genere excedentes al final del ejercicio, se otorgaran premios a aquellos puestos que hayan obtenido buenos resultados en sus evaluaciones de desempeño.

Para los puestos de Gerente, Ingeniero en Alimentos, Vendedor y originador, el porcentaje del premio será variable de acuerdo a la eficiencia del área a cargo. Para los puestos de Administrativo, Encargado de depósito, Planteros, Clarkista y Conductor, el premio será un monto fijo que no podrá superar un sueldo extra.

On&On considera firmemente que el éxito de la compañía dependerá, más allá de las condiciones de mercado y originación de la mercadería, del esfuerzo que cada uno de los Recursos humanos aporte a la organización.

Incentivos Extras:

- Obra social para el grupo familiar.
- Desayuno y almuerzo provisto por On&On.
- Uniforme y elementos de protección personal.
- Gimnasio dentro de las instalaciones de On&On.
- Capacitación en idioma extranjero (inglés y portugués).
- Flexibilidad Horaria. El horario de On&On será de 08:00 h a 17:00 h de lunes a viernes. Los empleados podrán ingresar hasta las 10:00 h y retirarse hasta las 19:00 h. Los horarios de la planta estarán sujetos a la necesidad de proceso de la misma.

- Viernes: Jornada laboral acortada. Hasta 15:00 h
- Cumpleaños: Día no laborable para el Empleado.
- Día del Niño: Aquellos que tengan hijos podrán llevarlos a la jornada laboral en donde se organizaran eventos para los niños.
- 2 días al mes de Home Office.

8.3) Consultoría/Especialistas.

On&On contratara servicios de consultoría a terceros para temas específicos de Comercio Exterior y regulación tributaria.

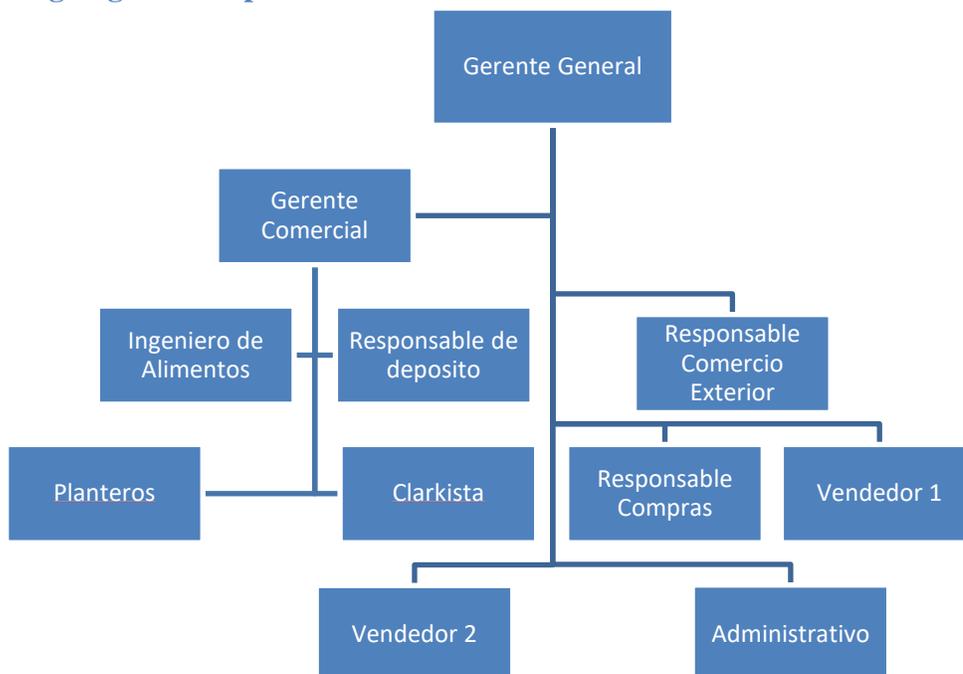
A medida que la importancia y tamaño de las operaciones lo requieran, las consultorías y asesoramiento de especialistas se irán incrementando a fin de mantener a On&On en el límite de la innovación y desarrollo.

8.4) Management a ser incorporado.

On&On planea incorporar a la jerarquía organizacional los siguientes Gerentes a medida que el proyecto crezca y se desarrolle:

- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente de Planificación y Desarrollo.
- Gerente de Marketing.
- Gerente de Operaciones.

8.5) Organigrama empresarial.



Fuente: Elaboración Propia

8.6) Estilo Directivo / Cultura Corporativa.

En On&On se apuntará a desarrollar un estilo directivo del tipo Ágil, es decir, enfocarse en productos entregables con una estrategia flexible de prueba y error que a menudo agrupa a los empleados en un enfoque de entorno de start-up para abordar de manera creativa los problemas de la compañía. (Harvard Business Review, 2015)

Sin embargo, en On&On se piensa que no hay un estilo directivo univoco y que ante determinadas situaciones o decisiones se deben adoptar los estilos directivos que más se ajusten a esa realidad. Por lo tanto, y considerando los perfiles mentales de los fundadores de On&On, se destacarán tres estilos directivos a parte del ya explicitado más arriba. Estos estilos directivos son los siguientes:

- Coaching: On&On apuesta al desarrollo de las personas dentro de la organización.
- Afiliativo: Creación de armonía en la organización mediante la construcción de lazos emocionales.
- Democrático: Búsqueda de consensos mediante la participación de todos en la organización.

La implementación de los estilos directivos mencionados con anterioridad, generara una Cultura Corporativa de manera orgánica que ira siendo moldeada específicamente por los fundadores de la empresa apelando a una fuerte narrativa informal para dar a conocer la historia de On&On.

9) RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD.

9.1) Metas de Responsabilidad Social.

- Metas directivas: Mantener una comunicación fluida con la sociedad mediante reuniones y reportes informando los avances en la RSC.
- Implementar los controles internos a fin de probarlos y mejorarlos.
- Respeto de los Derechos Humanos y Promoción de estilos de trabajo que sirvan para mejorar la satisfacción laboral.
- Uso de productos amigables con el medio ambiente durante todo el proceso productivo.
- Promoción de conciencia medio ambiental en las oficinas y la planta de proceso.
- Promover la comunicación medio ambiental con la sociedad local mediante la educación y actividades de preservación de los ecosistemas locales.
- Promoción de la educación en las Buenas Prácticas de Proceso.
- Elevar el Nivel de vida de los productores de cebolla y ajo fresco de la región donde On&On lleva adelante sus actividades.

9.2) Certificaciones.

On&On tiene planeado avanzar con la certificación ISO 26000 cuando las condiciones para acceder a la misma estén disponibles. Es decir, al no tener operaciones actuales, On&On solo puede aplicar las normas guías de ISO 26000 con el objetivo de obtener la misma luego de los dos años de operaciones de la empresa a fin de tener una base sustentable para obtener tal certificación.

9.3) Acción en la Comunidad.

Como parte de la política de participación en la comunidad y con el fin de generar un impacto positivo y medible tanto en la comunidad local como en la empresa, On&On promoverá un día de trabajo voluntario de sus empleados en actividades para la comunidad.

Asimismo, On&On donará anualmente, en la fecha de su fundación, alimentos no perecederos para el comedor comunitario de la escuela “Nuestra Señora del Rosario del Barrio la Boca”.

En etapas más avanzadas del proyecto, On&On planea otorgar becas de estudios para los hijos de productores agropecuarios de cebolla y ajo en instituciones ligadas a estudios agrarios a fin de profesionalizar la actividad.

9.4) Sustentabilidad.

On&On considera la Sustentabilidad como un modelo de gestión transversal del negocio basado en el diálogo transparente con los diversos grupos de interés y en el equilibrio entre el desempeño de la actividad empresarial y la contribución al progreso de las sociedades en las que On&On está presente.

On&On buscará garantizar las siguientes condiciones básicas para la sustentabilidad:

En lo económico

- Generar riqueza en forma y cantidades adecuadas.
- Redistribuir la riqueza.
- Fomentar un intercambio equitativo de recursos entre los diferentes sectores sociales.
- Hacer un uso eficiente de los recursos.
- Aprovechar eficientemente los servicios ambientales.
- Reducir la dependencia de recursos no renovables.
- Descentralizar y diversificar la capacidad productiva.
- Fortalecer una actividad económica equilibrada (producción y consumo), a nivel local y regional.

En lo social

- Ejercer el ejercicio responsable de la libertad humana.

- Adoptar valores que generen comportamientos armónicos con la naturaleza y entre los seres humanos.
- Mantener un adecuado nivel de vida en la población.
- Mantener niveles satisfactorios de educación, capacitación y concientización.
- Garantizar una situación de equidad entre el hombre y la mujer.
- Promover solidaridad entre personas y comunidades.
- Garantizar espacios laborales dignos y estables.
- Facilitar la inserción y reinserción laboral a los sectores discapacitados.
- Combatir los procesos de empobrecimiento.

En lo ecológico

- Mantener la diversidad de ecosistemas, diversidad de especies y diversidad genética.
- Mantener la permanencia y equilibrio dinámico de los ecosistemas.
- Garantizar el funcionamiento adecuado de los ciclos ecológicos.
- Reaccionar adecuadamente a las características esenciales de la naturaleza.
- Regirse por el criterio de mínima perturbación de la naturaleza.
- Mantener niveles adecuados de austeridad.
- Mantener niveles adecuados de calidad y disponibilidad de bienes como el aire, el agua, el suelo, el clima y la energía.

10) DESARROLLO, HITOS Y PLAN DE SALIDA.

10.1) Objetivos a largo plazo de la compañía.

On&On buscará consolidarse en los próximos años como un proveedor estable de alimentos de calidad, manteniendo en tres años altos niveles de ganancias.

On&On tendrá por objetivo de largo plazo (a los cinco años) dominar el mercado en términos de ventas y productos, con un alto reconocimiento del nombre On&On a nivel regional como proveedor de excelencia, obteniendo niveles estables y aceptables de ganancias.

A los diez años, On&On tiene por objetivo cumplir con ser una empresa de alcance y reconocimiento mundial.

10.2) Estrategia de crecimiento.

A fin de lograr los objetivos de largo plazo On&On llevará adelante estrategias de Penetración de Mercado y Expansión global.

Respecto a la penetración de Mercado, On&On lo hará mediante la continua captación y cumplimiento de las necesidades de sus clientes manteniendo precios competitivos teniendo siempre presente la ventaja logística de la cercanía.

Dentro de esta estrategia y para cumplir el objetivo planteado para los cinco años, On&On ampliará los canales de distribución de la mercadería logrando acuerdos con supermercados de Brasil en primera instancia y con el resto de los países en segunda a fin de llegar a los consumidores finales en presentaciones más pequeñas.

A fin de lograr el objetivo planteado para los diez años, On&On buscará la expansión global mediante la apertura de nuevos mercados internacionales fuera de la región Mercosur, aprovechando el acuerdo de este último bloque con la Unión Europea.

Entrar en este mercado demandará mayores esfuerzos de inversión en términos de marketing y de logística. Por lo cual, On&On buscará un socio estratégico en España como punto de entrada a la Unión Europea y de esa manera amortiguar los riesgos de la expansión global.

10.3) Hitos

On&On es un proyecto de empresa y por lo tanto no conoce todavía de operaciones reales. Sin embargo, el camino recorrido por sus socios fundadores y la historia de ambos en el ámbito internacional son hitos que fundamentan la base sólida de On&On.

Los esfuerzos comerciales de ambos, han llevado a una empresa con amplia trayectoria a convertirse en el proveedor número uno de legumbres para el mercado de Brasil. Esa misma experiencia se replicará para la cebolla y el ajo deshidratado buscando obtener los mismos resultados.

10.4) Evaluación del Riesgo

El negocio del deshidratado de la cebolla y el ajo conlleva asociados dos riesgos importantes en su fase de expansión global. El primero de ellos es la alta competencia en la industria de procesamiento de ambos productos. En segundo lugar, podemos destacar la alta incertidumbre en la producción/cultivo de la materia prima.

Para hacer frente a ambos escenarios es vital que On&On gane share de mercado rápidamente y de manera agresiva y retener los clientes industriales mediante políticas comerciales que aseguren la fidelidad del cliente.

Así mismo, On&On quedará abierto a la posibilidad de ejecutar en la etapa de expansión global a una fusión con una empresa de alcance mundial en caso de necesitar una mejora en el aspecto financiero.

A fin de amortiguar los riesgos de la producción de materia prima, On&On generará convenios de provisión con los productores de materias primas que le aseguren el volumen

mínimo necesario para que la operatoria de producción contribuya al resultado break even del negocio.

10.5) Plan de salida

Al plantearse como un líder en la industria, On&On se convertirá muy probablemente en un objetivo de compra por parte de otras empresas. Sin embargo, se considera que la mejor opción para On&On es la de la fusión con una empresa de alcance global como puede ser Kraft Heinz, Nestlé o similar, manteniendo el management y el expertise de On&On.

Con esta opción On&On podrá combinar recursos con la empresa con la que se fusione y recibir fondos necesarios para agrandar la base de operaciones.

11) LAS FINANZAS

En el siguiente apartado se detallan los resultados obtenidos del análisis económico y financiero, describiendo asimismo la metodología y los supuestos adoptados.

11.1) Bases para el cálculo Económico Financiero

A efectos de realizar el análisis económico y financiero, se proyecta la actividad durante un periodo de 5 años y se utiliza el dólar estadounidense como moneda base con una cotización divisa vendedor del Banco Nación de la República Argentina de \$42.

Se presume que la planta trabajara al 100% de su capacidad productiva desde el momento inicial diferenciando la actividad de proceso propia y la prestación de servicios a terceros.

Se presume un precio de venta FCA (mercadería a retirar de planta de proceso con derechos de exportación y costos de exportación a cargo del exportador) de USD 3214,19 para la cebolla en flakes, de USD 3452,38 para la cebolla en polvo, USD 2238,10 para el ajo en flakes, USD 2428,57 para el ajo Granulado y USD 2523,81 para el ajo en polvo.

También se presume un costo de servicios a terceros de USD 50/tm.

Se establece una tasa de retorno requerida de 12,77% en base al modelo Capital Asset Pricing model (CAPM) que tiene en cuenta además del riesgo total del activo, el riesgo sistemático y un riesgo asistemático, que como en este caso, es el riesgo país de Argentina.

La tasa libre de riesgo tomada para el presente proyecto de inversión es la de los bonos soberanos a diez años de Estados Unidos de 1,80 (25/10/2019) (Datosmacro.com, 2020) mas una prima de riesgo promedio aritmético de 5,24 (US Treasury Bills entre 1960 y 2019) (Stern, 2020) multiplicada por el beta propio de la actividad de procesamiento de materia prima agrícola para la industria alimenticia, sin apalancar. (Stern, 2020) de 0.68.

El riesgo país es considerado el riesgo asistemático en valores promedio de los últimos 10 años de 864 puntos básicos. (Ambito)



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

11.1) Flujo de Fondos

A efectos de proceder a la evaluación económico financiera del proyecto en análisis, y por lo tanto aplicar los métodos de valuación más utilizados en estas situaciones, como el del VAN y la TIR, se proyectarán los flujos de fondos. El método seguido para su preparación será el directo.

Periodo	Flujo de Fondos (USD)					
	0	1	2	3	4	5
Ingreso de Fondos						
Venta de Cebolla Deshidrata		3.289.213,30	8.223.033,24	9.867.639,89	11.512.246,54	11.512.246,54
Venta de Ajo Deshidratado		2.333.333,33	4.666.666,67	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00
Venta servicios de Deshidratado		1.248.214,30	539.285,75	169.642,90	0,05	0,05
Reintegro DD Exportacion Cebolla		41.115,17	102.787,92	123.345,50	143.903,08	143.903,08
Reintegro DD Exportacion Ajo		29.166,67	58.333,33	87.500,00	87.500,00	87.500,00
Total Ingreso de Fondos		6.941.042,76	13.590.106,91	17.248.128,29	18.743.649,67	18.743.649,67
Egreso de Fondos						
Compra de Cebolla Fresca		807.823,10	2.019.557,74	2.423.469,29	2.827.380,83	2.827.380,83
Compra de Ajo Fresco		1.714.285,71	3.428.571,43	5.142.857,14	5.142.857,14	5.142.857,14
Transporte a Planta		754.999,98	1.747.499,95	2.264.999,94	2.502.499,93	2.502.499,93
Derechos de Exportacion Cebolla		234.943,81	587.359,52	704.831,42	822.303,32	822.303,32
Derechos de Exportacion Ajo		166.666,67	333.333,33	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Fobbing Ajo y Cebolla		77.665,82	174.743,59	232.997,46	252.409,41	252.409,41
Seguro		9.605,95	9.905,95	10.295,95	10.802,95	11.462,05
Sueidos		173.175,55	242.445,78	339.424,09	475.193,72	665.271,21
Seguridad Social		51.952,67	72.733,73	101.827,23	142.558,12	199.581,36
Mantenimiento		119,05	607,14	667,86	734,64	808,11
Agua		21.066,53	27.386,50	35.602,44	46.283,18	60.168,13
Gas		158.561,39	206.129,81	267.968,75	348.359,38	452.867,19
Electricidad		317.352,91	364.908,83	421.378,68	494.622,02	590.188,33
Marketing		411.100,00	479.230,00	513.540,00	571.660,00	641.930,00
Crtificaciones de calidad		2.000,00	10.500,00	5.000,00	-	12.500,00
Retiros		200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Pago de comisiones		36.073,21	36.073,21	36.073,21	36.073,21	36.073,21
Combustible		20.857,15	22.942,86	25.237,15	27.760,86	30.536,95
Mantenimiento Vehiculos		1.225,71	2.300,67	2.435,50	3.821,90	3.985,04
Costos Fijos operativos		737.639,24	1.707.317,30	2.212.917,71	2.444.956,54	2.444.956,54
Impuestos a las Ganancias		313.178,50	568.223,59	535.237,06	561.267,47	397.016,99
Inversión inicial Capex	296.308,13					
Inversión inicial WC	300.000,00					
Total Egreso de Fondos	596.308,13	6.210.292,94	12.241.770,92	15.976.760,87	17.411.544,63	17.794.795,75
Resumen Flujo de Fondos						
Ingreso - Egresos	- 596.308,13	730.749,82	1.348.335,99	1.271.367,42	1.332.105,05	948.853,92

En base al flujo de fondos arriba detallado se calcula la VAN del proyecto tomando USD 596.308,13 de inversión inicial y una tasa de descuento de 12,77%, lo que nos devuelve una VAN de USD 3.342.436,17.

VAN	\$ 3.342.436,17
Inversion Inicial	-\$ 596.308,13
Tasa de Descuento	12,77%

Flujo de fondos Actualizados y sin actualizar.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo Fondos	- 596.308,13	730.749,82	1.348.335,99	1.271.367,42	1.332.105,05	948.853,92
Flujo Fondos Actualizado	- 596.308,13	648.000,20	1.060.256,55	886.523,67	823.690,68	520.273,20

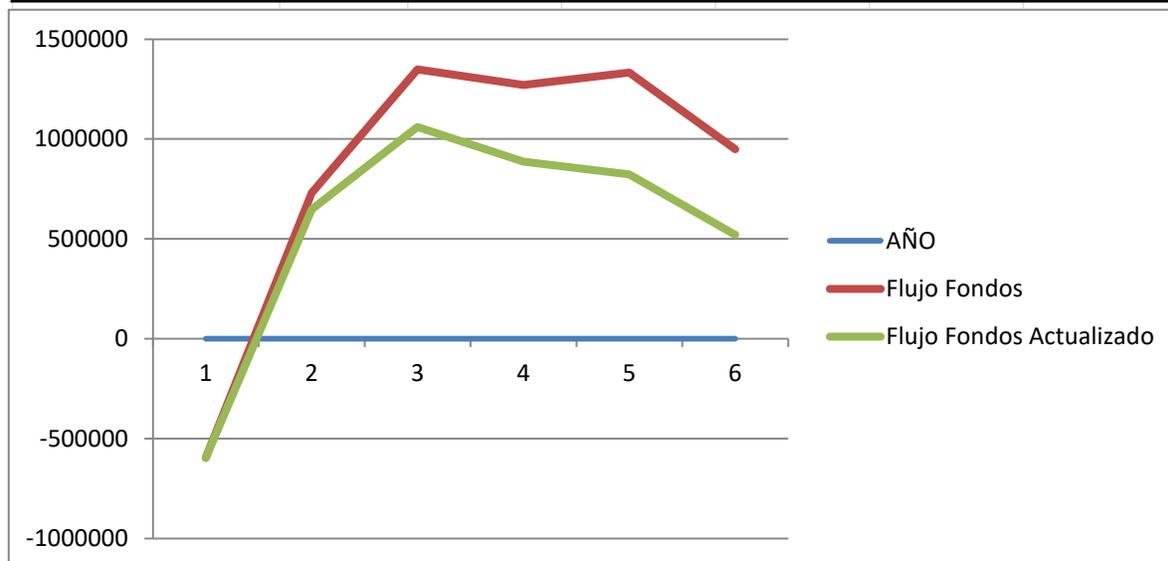


Gráfico de elaboración propia.

12) Conclusiones generales.

El objetivo del presente trabajo fue analizar la factibilidad de un proyecto de inversión para industrializar y agregar valor a dos productos, cebolla y ajo, que hoy se exportan como materia prima sin intervención industrial.

Como detallara anteriormente, el plan de negocios se centra en dos productos con alta capacidad productiva en nuestro país, la cebolla y el ajo y se basa en la combinación de actividades industriales y de comercialización que generaría beneficios para cada una de las unidades de negocios y para los grupos de interés involucrados en el proyecto generando un impacto positivo no solo en términos económico financieros, sino también sociales y ecológicos.

La utilización de redes a la que apunta el plan de negocios genera desarrollo de alianzas estratégicas con diferentes actores del sector.

El análisis del mercado internacional, puntualizado en el Mercosur, brinda bases para inferir que factores como cambios en la cultura laboral y profesional, alimenticia, crecimientos poblacionales, aumento del poder adquisitivo, etc. seguirán constituyendo los motores que traccionen el consumo de los productos que se plantean industrializar.

Se analizaron también los riesgos que supone una actividad como la planteada en un contexto país como el de la República Argentina pero que al estar vinculado al plano externo mitigaría los factores domésticos.

Se llevó a cabo un análisis de las regulaciones y requerimientos técnico/tecnológicos propios de la actividad y se estudió en detalle tanto proveedores como competidores y clientes. Este estudio permitió determinar que la alta competitividad que tiene la Argentina como origen de productos industrializados para mercados de cercanía asegura la viabilidad del proyecto.

El proyecto basa su estrategia comercial sobre la base de un exhaustivo análisis y conocimiento de los mercados de destino, fundamentalmente, en los hábitos de consumo y utilización del segmento de clientes. La estrategia comercial tiene por objetivo destacar el agregado de valor que genera el producto final, no solo como mejora en la rentabilidad sino también con alto impacto en el plano productivo y logístico.

Luego de realizado el análisis operativo, tecnológico y comercial del proyecto, se procedió a analizar los aspectos económicos y financieros del mismo. Se calcularon flujos de fondos a 5 años. Considerando los aspectos propios de la actividad y el contexto doméstico, de estableció mediante el método CAPM una TRR de 12,77% anual. Con un VAN (12,77) de USD 3.342.436,17.-

Los factores que mayor impacto pueden generar en el desempeño del proyecto son, disminución en el precio de compra de los países de destino de la mercadería, aumento del costo de compra de la materia prima (ajo y cebolla), rindes de la producción, tipo de cambio. Sin embargo, un plan de negocios como el propuesto con un alto grado de integración vertical, ayuda a mitigar el efecto de los factores de riesgo antes mencionados.

Se puede concluir que el proyecto es viable en términos económicos, financieros y sociales.

Bibliografía:

Belleteri, Carlos (2000) “Manual del Cultivo de la Cebolla”. Publicación del INTA para la región de Cuyo.

Collis David J. y Rukstad Michael G. (2018) ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? En Harvard Business Review America Latina. Abril 2018.

Conab. Boletim Hortigranjeiro Volumen 5, Numero 5, Mayo 2019

Consulado argentino en San Pablo, Brasil (2018): Informe de Mercado de la Cebolla en Brasil. https://exportaciones.cancilleria.gob.ar/Estadistica/imagen_producto/168 (Última consulta: 10/06/2019)

http://softrade.info/telematica_v4/telematica_v4.jsp Fecha de consulta: 25/06/2019.

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/tecnologia/Ficha_06_Osmotica.pdf

<http://www.camex.gov.br/uncategorised/62-resolucoes-da-camex/emvigor/>

<http://www.hfbrasil.org.br/br/cebola-cepea-importacao-reduz-frente-a-2016-mas-prejudicamercado.aspx>. (Fecha de consulta: 12/06/2019)

http://www.nbp.com/Dehydrated_Fruits_and_Vegetables.pdf Plant. Fecha de consulta: 01/07/2019.

<http://www4.receita.fazenda.gov.br> (Ultima consulta 15/06/2019)

<https://bekryl.com/industry-trends/dehydrated-onion-market-share-analysis>. Fecha de consulta (23/06/2019).

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia> (Fecha Consulta 12/06/19).

https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/e8b523c5-4970-4ae6-b2a3-86f576e81359/TOC_4092_02_01.pdf?guest=true

<https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>. Fecha de consulta: 17/07/2019

<https://in.kompass.com/a/onions-dried/0330037/> Fecha de consulta: 25/06/2019

<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Hortifruiti/noticia/2017/11/brasil-aumentouimportacao-de-cebola-em-outubro.html> Fecha de consulta: (12/06/2019)

<https://www.europages.co.uk/companies/Egypt/Manufacturer%20producer/onions.html>

Fecha de Consulta: 25/06/2019

https://www.made-in-china.com/products-search/hot-china-products/Dehydrated_Onion.html Fecha de Consulta: 25/06/2019

<https://www.onions-usa.org/suppliers-exporters>. Fecha de consulta: 25/06/2019

<https://www.prnewswire.com/news-releases/dehydrated-onions-market-expected-to-behold-a-cagr-of-48-through-2018-2028-683211131.html>. Fecha de consulta: 25/06/2019.

<https://www.researchgate.net/publication/275650176>. Fecha de consulta: 14/07/2019

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Porter Michael E., “Comprender la estructura de un sector”. Harvard Business Review, Julio-Agosto 1979.

Secretaria de Agregado de Valor. Subsecretaria de alimentos y bebidas. Informe Sectorial: Cebolla. Por Ing. Agr. Natalia Curcio en:

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=347>. (Fecha de Consulta: 17/06/2019).

Wickham, P.A. (2001) Strategic Entrepreneurship A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management. 2nd Edition.