

# Tenemos un Problema de Demanda.

## Y Nosotros Mismos lo Creamos.



### DAVID VALENZUELA

CEO · La Invernada Export SpA

*Una carta abierta a la industria global de la nuez*

Esto no es una cátedra. La mayoría de los problemas que describo en las páginas siguientes son errores que yo mismo he cometido. Escribo esto porque creo que nuestra industria necesita una conversación más honesta — y porque alguien tiene que iniciarla, aunque sea de forma imperfecta.

### INTRODUCCIÓN

**Esta carta comienza con el productor — porque todo en esta industria comienza y termina con él.**

Los productores de nueces enfrentan hoy un serio problema de rentabilidad. Los costos han aumentado. Los precios han sido volátiles y, en muchas temporadas, profundamente deprimidos. La causa de fondo no es climática, geopolítica ni un accidente del mercado: como industria, no hemos sido capaces de hacer crecer la demanda de ninguna manera significativa. Hemos expandido la oferta con notable eficiencia. Pero no hemos expandido el consumo.

La pregunta incómoda es por qué. Y la respuesta más honesta es que durante demasiado tiempo miramos hacia adentro — hacia nuestras líneas de proceso, nuestros calibres comerciales, nuestros ciclos de venta — y dejamos al consumidor completamente fuera de la conversación. Construimos una industria optimizada para producir, no para generar demanda.

Lo que sigue es una autocrítica. No está escrita desde afuera ni desde arriba — la mayoría de los errores que describo aquí son los que yo mismo he cometido. Está escrita porque necesitamos una conversación más honesta sobre lo que no hemos hecho bien, y porque existen industrias, mercados y empresas que sí lo han hecho — y de las cuales tenemos mucho que aprender.

Si algo de esto resuena, le incomoda o le da razones para contradecirme: ese es exactamente el objetivo.

## 1

### ESTA HISTORIA COMIENZA CON EL PRODUCTOR

Los procesadores como yo existimos por una sola razón — para ser el **brazo comercial de los productores** que nos confían su cosecha. Nuestro mandato no es gestionar una fábrica eficiente. Nuestro mandato es maximizar el valor de la materia prima que los productores depositan bajo nuestra custodia, y devolver ese valor a las personas que la cultivaron.

Ese es el contrato. Y con ese criterio, nuestra industria ha estado fallando.

Los productores de nueces asumen un compromiso de capital extraordinario: un huerto que tarda años en alcanzar su plena producción y que debe amortizarse en más de una década. Invierten sumas importantes por hectárea, cada año, y trabajan durante seis meses sin saber el precio que recibirán. Típicamente no conocen el precio final hasta ocho meses después de completada la

cosecha. Ningún otro participante de esta cadena opera bajo ese grado de exposición financiera e incertidumbre temporal.

¿Y cuál es la recompensa por este compromiso? **La rentabilidad del productor en la industria de la nuez ha estado erosionándose silenciosamente.** Los precios han sido volátiles. Los costos han aumentado. Los mercados no han crecido como deberían. El productor — el actor más expuesto de toda la cadena — ha estado absorbiendo las consecuencias de decisiones tomadas muy aguas abajo.

Esta es la realidad que hace urgente todo lo demás en este documento. La conversación sobre consumidores, frescura y desarrollo de mercado no es una discusión estratégica abstracta. Es una pregunta de supervivencia para las personas que producen nuestra materia prima.

**“Sin productores, no hay industria.**

## 2

**LA DEMANDA NO HA CRECIDO — Y ESO TIENE UN COSTO**

La industria mundial de la nuez lleva más de una década sin crecimiento real de la demanda. El consumo mundial se ha mantenido en torno a las **2,7 millones de toneladas métricas en cáscara**, y lo que ese número oculta es aún más alarmante: cada vez que la oferta ha aumentado aunque sea levemente, los precios han caído de forma desproporcionada y los stocks de enlace se han acumulado.

Las almendras, avellanas y pistachos han experimentado una expansión extraordinaria de la demanda. Tienen una ventaja que nosotros no tenemos: una vida útil significativamente más larga que los hace viables como ingredientes para la industria alimentaria masiva — chocolates, helados, pastelería, confitería, barras de cereal. Esa demanda industrial actúa como un amortiguador permanente: absorbe volumen, estabiliza precios y financia la inversión en marketing al consumidor.

La nuez no cuenta con ese amortiguador. Su alto contenido en aceites insaturados — precisamente la característica que la hace extraordinariamente saludable — la hace sensible a la oxidación. Los fabricantes de alimentos la descartan como ingrediente en la mayoría de las formulaciones. El resultado: **prácticamente toda la demanda de nuez es directa al consumidor, sin intermediación industrial que suavice los ciclos.**

La nuez se comporta más como fruta fresca que como un snack seco convencional. No es casualidad que en los supermercados se exhiba junto a los productos frescos. Esa proximidad no es meramente logística — es una señal de lo que el producto realmente es: perecedero, sensible al tiempo, y con una experiencia de consumo que depende directamente de la frescura.

Hemos gestionado la oferta con notable sofisticación. Apenas hemos gestionado la demanda. Cualquier temporada con producción levemente superior al promedio destruirá el precio, acumulará stock y concentrará el costo en el productor — el único actor de la cadena que no puede esperar, no puede pivotar y no puede protegerse.

**ALERTA TEMPORADA 2026**

Mientras se escriben estas líneas, los precios al productor están cayendo. La estimación más conservadora apunta a una caída de al menos un 30% respecto a la temporada anterior. No porque la cosecha haya sido catastrófica — sino porque la demanda, una vez más, no tuvo capacidad de absorber lo que la oferta produjo.

El productor que plantó esos árboles hace quince años, que invirtió esta temporada sin saber el precio final, que entregó su cosecha y está esperando — ese productor recibirá en las próximas semanas una noticia que ya no

puede cambiar. El resto de nosotros hemos estado tomando decisiones durante años que hacen ese momento más probable. Es tiempo de tomar decisiones distintas.

## 3

**VENDIMOS LO QUE PRODUJO LA FÁBRICA — NO LO QUE QUERÍA EL CONSUMIDOR**

Durante años, hemos mirado las cifras planas de consumo y señalado hacia afuera — hacia mercados volátiles, categorías competidoras de snacks, consumidores inconstantes. La pregunta más difícil y más honesta es: ¿qué hemos hecho nosotros, como procesadores y exportadores, para ganarnos genuinamente la lealtad del consumidor?

El ejemplo clásico: la promoción de la industria de los ‘40% de mitades’ como un calibre premium — el rendimiento natural de una línea de proceso, convertido en grado comercial. De manera similar, hemos extendido las temporadas de proceso año tras año para maximizar el retorno del capital. **Lógica de fábrica impecable. Desde la perspectiva de la frescura, es un desastre lento.**

La consecuencia es una **promesa rota al productor**. Cuando el consumo se estanca, los precios se debilitan. Cuando los precios se debilitan, el actor más expuesto — el que no puede cubrirse, no puede pivotar, no puede esperar — asume el costo.

— La industria del café reconstruyó su lenguaje comercial en torno a la experiencia del consumidor — notas de sabor, ritual, ocasión. El resultado fue una triplicación del consumo per cápita en mercados desarrollados en veinte años. Los ingresos de los productores subieron con ella. Nosotros seguimos hablando el lenguaje de la línea de proceso.

**“Olvidamos que hay una persona al final de la cadena de suministro — y un productor al comienzo de ella.”**

## 4

**LA PARADOJA DE LAS SELECCIONADORAS ELECTRÓNICAS: PERSEGUIR EL CERO MIENTRAS SE DEGRADA EL PRODUCTO**

Nuestra industria tiene una obsesión bien intencionada con reducir las materias extrañas a niveles cercanos a cero. Cada pasada adicional por una seleccionadora electrónica inflige micro-daño en el películo — la delgada piel que protege los antioxidantes naturales y los compuestos aromáticos del grano. Estamos, en la búsqueda de una métrica cosmética, erosionando silenciosamente el valor intrínseco del producto.

**La pregunta que nunca nos hemos hecho seriamente:** ¿en qué punto la perfección visual comienza a dañar lo que realmente importa? ¿Es una nuez con 0,02% de materia extraña pero con la piel dañada un mejor producto que una con 0,08% pero con su capacidad antioxidante y su sabor completamente intactos?

— La industria del aceite de oliva compitió durante décadas en niveles de acidez — una métrica de laboratorio invisible para el consumidor. Cuando desplazaron el foco hacia la complejidad del sabor y el contenido de polifenoles, desbloquearon un segmento premium que comanda de tres a cinco veces el precio de commodities.

## 5

### LA CONTRIBUCIÓN DEL PRODUCTOR: LA CALIDAD ES LA BASE

Una nuez de calidad genuinamente excelente siempre es escasa y siempre encuentra comprador. A la inversa, el producto de baja calidad no solo se vende a un precio menor — distorsiona activamente el mercado y erosiona la reputación de la categoría.

La contribución del productor para resolver nuestro problema de demanda es **cualitativa**. Invertir en el manejo del huerto, el momento de la cosecha y el manejo postcosecha para entregar la mayor calidad posible de materia prima es el acto comercial más poderoso que un productor puede realizar.

Los procesadores, por nuestra parte, tenemos la responsabilidad de proteger esa calidad una vez que entra bajo nuestra custodia. Cada decisión de manejo — protocolos de secado, condiciones de almacenamiento, velocidad de proceso, intensidad de selección — o preserva o degrada lo que el productor tardó un año en construir. La calidad es también el antídoto más poderoso frente a la volatilidad de precios.

## 6

### CONOCER A NUESTRO CONSUMIDOR — Y NO PERDER A LA PRÓXIMA GENERACIÓN

Las industrias que han construido exitosamente la demanda del consumidor invirtieron seriamente en comprender quién es realmente su consumidor, qué valora y cómo es realmente su experiencia de compra.

Conocemos a nuestros compradores: los importadores, los reenvasadores, los minoristas. No conocemos, con ninguna profundidad real, a la persona que toma una bolsa de nueces en un supermercado y decide si comprarla — ni por qué, seis meses después, dejó de hacerlo.

En ningún lugar este riesgo es más determinante que con los consumidores jóvenes. **La experiencia que un niño o adolescente forma sobre un producto**

**alimenticio puede moldear su comportamiento de compra por décadas.** Un joven que se encuentra con nueces rancias o poco atractivas en un momento formativo difícilmente se convertirá en un comprador adulto fiel.

Consideremos los programas de nutrición escolar del gobierno de Estados Unidos, que han incorporado nueces en las comidas de los niños a gran escala. Esta es, de hecho, una de las oportunidades de desarrollo de consumidores más poderosas que tiene nuestra industria — una audiencia cautiva de millones de jóvenes, en una edad formativa, siendo introducidos a nuestro producto. Bien ejecutado, siembra una generación de compradores futuros. El riesgo es que lo estamos tratando como un canal de volumen en lugar de un momento de construcción de marca. Si el producto que llega a esos niños está rancio, oxidado o simplemente poco inspirador, no estamos construyendo la categoría. Estamos haciendo lo contrario — y el daño se acumula durante décadas.

Construir un conocimiento genuino del consumidor — investigación conductual, análisis del viaje de compra, mapeo de experiencias — es el mínimo necesario para dejar de cometer errores evitables con las personas que deciden si nuestra industria crece o se estanca.

## 7

### UNA CADENA CON EXPOSICIÓN DESIGUAL — Y UN PROBLEMA DE PRECIOS QUE NOSOTROS MISMOS CREAMOS

De todos los actores de la cadena de valor de la nuez, **el productor es, con diferencia, el más expuesto.** Comprometen capital por décadas, trabajan intensamente durante seis meses y conocen su precio final solo mucho después de que la cosecha ha concluido. El resto de nosotros operamos con considerablemente más protección y flexibilidad.

Los exportadores con frecuencia somos **los que generamos la inestabilidad de la que nos quejamos.** Cuando la demanda se desacelera, nuestro reflejo es bajar el precio. Pero la demanda lenta es con frecuencia un problema de inventario, financiamiento o timing en el lado del comprador — no un problema de precio. Cuando respondemos con descuentos agresivos, entrenamos a los compradores a esperarnos, desestabilizamos el mercado y comprimimos los márgenes que eventualmente llegan al productor.

La mayoría de los importadores le dirían honestamente que un precio alto no es un problema — la paridad es lo que importa. Lo que desestabiliza los mercados es la imprevisibilidad. Nosotros mismos creamos esa incertidumbre cuando tratamos el precio como el único instrumento que tenemos.

## 8

**MERCADOS E INDUSTRIAS QUE NOS ESTÁN ENSEÑANDO**

La evidencia de que un enfoque diferente es posible existe en mercados e industrias que tomaron decisiones deliberadas de poner al consumidor en el centro — y construyeron sus cadenas de suministro en torno a ese compromiso.

**INDIA: EL CONSUMIDOR PRIMERO DESDE EL DÍA UNO**

Hay una condescendencia silenciosa en cómo partes de esta industria ven a India: un comprador de alto volumen, en cáscara, que aún está ‘aprendiendo’ el mercado. Esta visión es exactamente al revés. Los importadores indios entendieron algo fundamental: el mejor envase para una nuez es su propia cáscara. Importan exclusivamente en contenedores refrigerados — a dos o tres veces el costo del transporte convencional — porque han calculado el valor de la frescura. Comercializan en formatos de 200–250 g de marca diseñados desde cero para el comprador final. Este no es un mercado que aprende de nosotros. Sin embargo, hay una dimensión en la que los procesadores indios aún tienen terreno importante que cubrir: la inocuidad alimentaria. El partido, la selección y el envasado de nueces — realizados a escala, cerca del punto de consumo — deben cumplir los mismos rigurosos estándares de inocuidad que se aplican en cualquier punto de la cadena. La frescura sin higiene no es calidad. La inocuidad es una parte no negociable de lo que significa calidad, y es un área en la que la industria india necesita avanzar con la misma seriedad que ha aplicado en todo lo demás.

***“El mejor envase para una nuez es su propia cáscara. India lo entendió antes que la mayoría de nosotros.”***

**LA FRUTA FRESCA: EL MODELO MÁS CERCANO QUE TENEMOS**

Uvas sin semillas. Mandarinas de fácil pelado. Kiwi amarillo. Tomates cherry como snack. Estas fueron inversiones deliberadas en comprender por qué los consumidores pagarían un precio diferenciado, para luego construir el producto y la historia que lo justificara. La industria de la fruta fresca es el análogo estratégico más cercano a la categoría de la nuez: un producto perecedero con un fuerte perfil de salud, vendido directamente a los consumidores, donde la experiencia en el momento del consumo determina si la compra se repite.

**El desarrollo del consumidor y la viabilidad del productor no son agendas separadas. Son la misma agenda.** Cuando la industria del kiwi invirtió en la demanda del consumidor, los ingresos de los productores aumentaron. La misma lógica aplica aquí.

## 9

**LOS RETAILERS: NUESTROS SOCIOS MÁS IMPORTANTES — Y UN DESAFÍO COMPARTIDO**

Los retailers son el puente entre todo lo que producimos y el consumidor que en última instancia decide si nuestra categoría crece o se estanca. El KPI crítico es el ingreso por metro cuadrado de góndola. El desafío surge cuando el precio se convierte en la variable dominante — a veces la única — en la conversación entre proveedores y compradores.

**Los retailers que están haciendo esto bien merecen ser reconocidos.** La alianza entre Importaco y Mercadona es uno de los ejemplos más claros en Europa de una estrategia de abastecimiento centrada en la frescura. SPAR Austria ha mantenido un modelo de aprovisionamiento bihemisférico durante años. Aldi ha estado, en los últimos dos años, construyendo silenciosamente un enfoque más sofisticado orientado a la calidad, respaldándolo con una estrategia de abastecimiento bihemisférico que garantiza producto fresco durante todo el año. Empresas como Seeberger en Alemania y Noberasco en Italia han demostrado que la inversión en marca, calidad y procedencia genera lealtad medible del consumidor.

Lo que estos ejemplos comparten es una decisión: decidieron lo que su consumidor merecía y construyeron su cadena de suministro en torno a ese compromiso. Un modelo de abastecimiento Just-in-Time — coordinando compras de ambos hemisferios para mantener frescura durante todo el año — es quizás el instrumento más poderoso disponible para el canal minorista.

## 10

**TRES COSAS CONCRETAS QUE PODEMOS HACER — EMPEZANDO AHORA**

Las siguientes tres acciones no son aspiraciones. Son movimientos ejecutables que requieren voluntad, no inventiva.

**01 Incorporar un Experto en Consumidor a la Mesa de la Industria — y Financiar lo que Encuentre**

Cada gran organismo de la industria celebra paneles, encarga estudios y asigna presupuestos promocionales. Ninguno de ellos, que yo sepa, cuenta con un economista conductual, un antropólogo del retail o un especialista en experiencia del consumidor en un rol asesor permanente. Esto equivale a dirigir una empresa farmacéutica sin un farmacéutico. La solución es concreta: contratar uno. No un ejecutivo de marketing del propio sector que ya comparte nuestros puntos ciegos. Alguien de afuera que pueda decirnos, con datos, quién es realmente nuestro consumidor en 2026, qué desencadena su compra, qué mata la recompra y qué brecha de experiencia existe entre

nuestros mensajes de salud y lo que llega al estante. La información del consumidor sin presupuesto para actuar sobre ella es decoración.

## 02 Establecer un Estándar Compartido de Frescura en Toda la Cadena de Suministro

El envasado en atmósfera modificada, los programas de contenedores refrigerados, el abastecimiento bihemisférico coordinado — estas herramientas existen. Lo que no existe es un estándar compartido de la industria que convierta la frescura en un compromiso medible y auditable en cada etapa de la cadena. La propuesta es concreta: los procesadores publican ventanas máximas de tiempo desde la cosecha hasta el embarque. Los importadores se comprometen a protocolos de continuidad de la cadena de frío. Los retailers publican los días promedio hasta el vencimiento en el punto de venta. Nada de esto requiere un regulador. Requiere que los mayores actores acuerden que la frescura no es un diferenciador — es el piso mínimo.

## 03 Reemplazar el Precio como Instrumento de Demanda por Defecto — Con un Protocolo Específico

Cuando la demanda se desacelera, el reflejo de nuestra industria es bajar el precio. La alternativa es un diagnóstico específico antes de cualquier reducción de precio: ¿es este un problema real de demanda, o un problema de inventario / financiamiento / timing en el lado del comprador? Antes de ofrecer un descuento, haga tres llamadas — al gestor de inventario del comprador, no al equipo de compras. Si la respuesta es ‘tenemos stock que no hemos movido,’ el problema es logística o marketing, no precio. Este protocolo no funcionará a menos que los mayores exportadores de cada origen lo adopten simultáneamente — por eso requiere una conversación de industria, no disciplina individual.

Estas tres acciones no son una estrategia completa. Son el cambio mínimo viable — el punto en el que la industria deja de hacer las cosas que más predeciblemente empeoran la situación.

# 11

## LA INVITACIÓN

Esta carta va dirigida a todos ustedes: procesadores de todos los orígenes, importadores de todos los mercados, retailers grandes y pequeños, traders, corredores y productores. Mis colaboradores más cercanos y mis competidores más fieros por igual. Y sobre todo, a cualquier persona que verdaderamente sepa lo que quiere el consumidor de hoy — porque ese conocimiento es lo más escaso y valioso que existe en nuestra industria ahora mismo.

La lógica es simple: si los consumidores chinos comen más nueces, la disponibilidad de exportación se ajusta y el mercado global se estabiliza. Si el consumo interno de Estados Unidos crece, reduce la presión exportadora del segundo mayor productor mundial. Esto no es un juego de suma cero. El crecimiento de la categoría beneficia a todos los participantes — y a ninguno más que al productor que lleva más tiempo esperando.

La única estrategia perdedora es la que hemos estado ejecutando: esperar a que los mercados se recuperen solos, mientras seguimos entregando una experiencia de producto que no le da a los consumidores ninguna razón de peso para comprar más nueces. Hay una versión de esta historia en la que los precios eventualmente mejoran — no porque hayamos hecho algo bien, sino porque suficientes productores arrancaron sus huertos y la oferta global se contrajo. Ese es el peor resultado posible. Recompensaría la pasividad. Sería una recuperación de precios construida sobre el fracaso de las personas de las que más depende esta industria. Y nos dejaría exactamente tan expuestos como estamos hoy, a una buena cosecha del siguiente colapso. La única mejora de precio que vale la pena es la que viene del lado correcto de la ecuación: más consumidores eligiendo nueces, con más frecuencia, con una mejor experiencia. Ese es el único resultado duradero. Ese es el único resultado que es justo para el productor que se quedó.

Lea esto. Discrepe con ello. Mejórelo. Compártalo con alguien que lo contradiga con más fuerza que usted. Eso es exactamente lo que esta industria necesita ahora mismo.

***“La industria de la nuez tiene el producto, la ciencia y la capacidad de cadena de suministro. Lo que necesitamos ahora es la voluntad de dejar de hablarnos a nosotros mismos — y construir una industria que sea genuinamente digna de la inversión del productor.”***