



Informe sectorial de la Industria de Alimentos y Bebidas de Mendoza

Subsectores:

Helados
Productos de Panadería y Confitería
Pastas
Chocolate
Productos Gourmet
Embutidos y Derivados Cárnicos
Hiervas Aromáticas
Frutas Secas
Consumo Avícola
Cerveza Artesanal

Mendoza Valley

Octubre 2007

ÍNDICE

A. INTRODUCCIÓN.....	5
B. DEMANDA	7
1. SECTOR: ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	7
1.1. Características.....	7
1.2. Canales de Distribución.....	10
1.3. Nuevas Tendencias de Consumo.....	10
2. SUB-SECTORES BAJO ESTUDIO	11
2.1. DEMANDA DE HELADOS.....	11
2.1.1. Mercado Mundial y Nacional.....	11
2.1.2. Canales de Distribución.....	13
2.2. DEMANDA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y CONFITERÍA	14
2.2.1. Pan	14
2.2.2. Galletitas y Bizcochos	17
2.3. DEMANDA DE PASTAS	18
2.3.1. Pastas Frescas	18
2.3.2. Pastas Secas	20
2.4. DEMANDA DE CHOCOLATE	22
2.4.1. Mercado Mundial	22
2.4.2. Mercado Nacional	23
2.5. CONSUMO DE CONSERVAS GOURMET	24
2.5.1. Mercado Mundial	24
2.5.2. Mercado Nacional	24
2.5.3. Canales de Distribución.....	25
2.6. CONSUMO DE EMBUTIDOS Y DERIVADOS CÁRNICOS	27
2.6.1. Mercado Mundial	27
2.6.2. Mercado Nacional	27
2.7. DEMANDA DE HIERBAS AROMÁTICAS.....	29
2.7.1. Mercado Mundial	29
2.7.2. Mercado Nacional	31
2.8. DEMANDA DE FRUTAS SECAS.....	31
2.8.1. Consumo de Almendras	32
2.8.2. Consumo de Nuez.....	33

2.9. CONSUMO AVÍCOLA	34
2.9.1. Mercado Mundial	34
2.10. DEMANDA DE CERVEZA ARTESANAL	37
2.10.1. Mercado Nacional	37
C. DIAGNÓSTICO	40
1. HELADERÍAS	42
1.1. Empresa	42
1.2. Producto - Proceso.....	42
1.3. Infraestructura – Tecnología.....	44
1.4. Necesidad de Asistencia	45
1.5. Mercado.....	46
1.6. Análisis FODA	47
2. PANADERÍAS - CONFITERÍAS	48
2.1. Empresa	48
2.2. Producto - Proceso.....	48
2.3. Infraestructura – Tecnología.....	49
2.4. Necesidad de Asistencia	51
2.5. Mercado.....	51
2.6. Análisis FODA	52
3. PASTAS	53
3.1. Empresa	53
3.2. Producto - Proceso.....	53
3.3. Infraestructura – Tecnología.....	55
3.4. Necesidad de Asistencia	55
3.5. Mercado.....	56
3.6. Análisis FODA	57
4. CHOCOLATERÍAS	58
4.1. Empresa	58
4.2. Producto - Proceso.....	58
4.3. Infraestructura – Tecnología.....	60
4.4. Necesidad de Asistencia	60
4.5. Mercado.....	60
4.6. Análisis FODA	61
5. CONSERVAS GOURMET (FRUTAS y HORTALIZAS)	63
5.1. Empresa	63
5.2. Producto - Proceso.....	63
5.3. Infraestructura – Tecnología.....	64
5.4. Necesidad de Asistencia	65
5.5. Mercado.....	66
5.6. Análisis FODA	66

6. EMBUTIDOS y DERIVADOS CÁRNICOS	67
6.1. Empresa	67
6.2. Producto - Proceso.....	67
6.3. Infraestructura – Tecnología.....	69
6.4. Necesidad de Asistencia	69
6.5. Mercado	70
6.6. Análisis FODA	71
7. BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	72
7.1. Empresa	72
7.2. Producto.....	72
7.3. Infraestructura – Tecnología.....	73
7.4. Necesidad de Asistencia	73
7.5. Mercado	74
7.6. Análisis FODA	75
8. OTROS SUBSECTORES	76
D. CONCLUSIONES	77
E. INFORMACIÓN ADICIONAL	79
F. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	81

A. INTRODUCCIÓN

Dentro del Sector de Alimentos y Bebidas Industrializadas, existe un Subsector al que hemos denominado de “No tradicionales”, el cual está compuesto en Mendoza por un importante entramado de PyMEs, en su mayoría “familiares”, con gran vocación de trabajo y experiencia en la elaboración de productos de calidad. Pero también con necesidades insatisfechas de tecnología, y algunas dificultades para progresar, relacionadas en su mayor parte con: la obsolescencia de su infraestructura, su economía de escala, la capacitación de sus recursos humanos, la capacidad de desarrollar por sí solos, un programa sustentable de crecimiento que les permita fortalecer su oferta y competir exitosamente en mercados nacionales e internacionales; y también, en parte, porque las políticas públicas de promoción han estado orientadas principalmente a otros sectores económicos como la vitivinicultura y la producción agrícola primaria.

Estando estas dos últimas áreas suficientemente promovidas, apoyadas financieramente, reconvertidas y desarrolladas por sus propios actores, es de esperar que los esfuerzos, capacidades y las estrategias de desarrollo para los próximos años estén orientados a la colaboración y asistencia técnica a las PyMEs elaboradoras de Alimentos y Bebidas industrializadas, muchas de los cuales son los pilares de la canasta familiar en las economías regionales.

Basándonos en la premisa de que cada realidad industrial es única e irrepetible, observamos que este Sub Sector en esencia, responde a una identidad particular; y por ello bajo esa concepción, fue analizada por nuestros técnicos mediante entrevistas de profundidad con los directivos de estas empresas durante la visita a las mismas.

Este trabajo surge como necesidad de generar una política estratégica sólida, con proyección competitiva a mediano y largo plazo. Pretendemos brindar un panorama confiable, basado en el análisis de la realidad de este Subsector, persiguiendo como propósito fundamental el aumento de la productividad y la competitividad de las industrias mendocinas comprendidas.

En este trabajo no sólo se intenta reflejar el diagnóstico del sector, sino ahondar en algunas estrategias para lograr una industria más eficiente, con objetivos claros y resultados alcanzables. Para ello, será necesario promover la asociatividad, la capacitación, el entrenamiento, la productividad, el diseño, la calidad, la incorporación de tecnología, la internacionalización, la innovación tecnológica y la especialización; además de sellar el compromiso de un esfuerzo individual y sectorial con cada uno de los actores territoriales pertenecientes al Sub Sector.

El proceso de Planificación Estratégica es algo extremadamente complejo, supone abordar un cambio cultural compuesto por una serie de atributos como participación, liderazgo, rigor, respeto, transparencia, orden, profesionalismo, etc. Por todo ello, se considera esta metodología como una excelente oportunidad para ayudar a desarrollar soluciones inteligentes a los problemas coyunturales de corto plazo y posteriormente, lograr una estrategia de integración provincial de estas empresas para beneficio de toda la comunidad.

Si los protagonistas del sector ven en este documento una interpretación adecuada y fiel reflejo de sus necesidades y una estrategia de proyección que les permita vislumbrar un horizonte interesante para su futuro, habremos cumplido en parte con nuestro objetivo.

Este relevamiento Industrial del Sub Sector de Alimentos y Bebidas Industrializados al que hemos denominado “No tradicionales”, apunta a la formulación de un pre-diagnóstico de competitividad y un análisis estratégico preliminar.

El espíritu del mismo es producir información en base a procedimientos científicos sistematizados para su captación y procesamiento. A partir de esta acción se espera poner a disposición, de los entes públicos y empresas privadas, indicadores de este sector de actividad económica industrial regional.

Uno de los principales objetivos es incrementar el nivel de conocimiento sobre los sectores productivos de la provincia y poner a disposición de los empresarios industriales más elementos de juicio para la toma de decisiones y con esto contribuir a la elaboración de su estrategia competitiva.

Por otra parte, estos datos estadísticos son un “insumo” indispensable para la fijación de políticas industriales que impulsen el desarrollo regional, así como también, para el diseño de las herramientas necesarias para su implementación, operación y seguimiento.

El proceso para la elaboración de esta información consistió en:

- 1 – Detección de la necesidad de información.
- 2 – Desarrollo de los formularios de encuesta.
- 3 – Selección de la muestra de empresas de cada Sub Sector.
- 4 – Entrevistas directas con empresarios.
- 5 – Procesamiento de la información.
- 6 – Determinación de la Demanda de cada Subsector
- 7 – Elaboración de informes.
- 8 – Publicación.

Un equipo interdisciplinario de profesionales se entrevistó con los directores de una “Muestra” de 150 empresas mendocinas (todas PyMEs) que previamente fueron preseleccionadas de la base datos de la Institución, del sector de Alimentos y Bebidas, dentro de un “Universo” de 450 empresas.

Durante el mes de Junio del 2007 se actualizó la información corporativa de cada una de estas empresas a entrevistar, y se programó para los meses de Julio y Agosto una visita a las mismas, en coordinación con sus directores y/o propietarios.

De las 150 empresas preseleccionadas en todo el territorio de la Provincia de Mendoza, 33 de ellas (el 22 %) no quisieron dar información argumentando falta de interés concreto, desconfianza en el Gobierno o no disponibilidad de tiempo por razones operativas. Por motivo de confidencialidad no serán expuestos los nombres de estas últimas.

Con las respuestas, necesidades, sugerencias, propuestas, demandas de asistencia y también de críticas, en relación al “sistema”, que estas empresas PyMEs le transmitieron a nuestro staff, se ha formulado este Diagnóstico de la situación competitiva y una propuesta de próximas acciones a desarrollar modo de Programa de Inteligencia o Plan Estratégico Sectorial preliminar.

Colaboraron en este estudio:

- 118 empresas PyMEs mendocinas del sector “Alimentos y Bebidas”
- Ing. Fernando Casucci
- Lic. Anahí Dris
- Arq. Agustina Luque
- Téc. Martín Finochietto

B. DEMANDA

1. SECTOR: ALIMENTOS Y BEBIDAS

1.1. Características

El gasto de consumo por todo tipo de concepto de los hogares se distribuye entre diferentes bienes y servicios agrupados según el tipo de necesidades que satisfacen, entre estos gastos encontramos los de “Alimentos y Bebidas”.

A continuación se presentarán las conclusiones de un análisis realizado por la CEPAL¹ elaborado con datos del 2005 que busca medir y comparar las paridades del poder adquisitivo y los respectivos niveles de precios y de volumen del Producto Interno Bruto de cada país en la región. Como se observa en el Cuadro 1, Argentina gasta más en prácticamente todos los conceptos (y específicamente un 54 % más que el promedio, en alimentos y bebidas no alcohólicas, que sus vecinos)

CUADRO 1 – Gasto de Consumo por Finalidad en países de Latinoamérica

¿QUIEN GASTA MAS Y EN QUE EN 2005 ?

*Selección de categorías per cápita
Región = 100*

	<i>Argentina</i>	<i>Bolivia</i>	<i>Brasil</i>	<i>Chile</i>	<i>Colombia</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Paraguay</i>	<i>Perú</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Venezuela</i>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	153,8	59,1	91,1	115,9	82,8	97,4	96,0	108,0	135,1	106,5
Prendas de vestir y calzado	137,0	27,9	90,0	225,3	77,1	116,5	83,3	124,9	148,7	65,0
Vivienda, agua y energía	144,2	51,8	96,1	157,1	101,1	60,3	69,3	62,0	153,0	103,6
Transporte	121,3	84,6	101,5	172,2	69,7	115,9	49,1	68,6	131,1	99,7
Comunicaciones	175,7	20,3	107,9	71,9	54,7	90,3	41,7	46,0	108,5	126,6
Restaurantes y hoteles	136,5	61,9	90,8	76,1	111,8	42,6	42,0	117,6	96,3	145,3
Salud y educación Total	121,2	76,4	107,9	119,2	84,1	76,7	41,3	67,0	110,1	93,5
Pública	80,5	114,5	122,7	88,8	80,2	75,2	38,0	39,9	73,5	94,2
Privada	165,7	44,3	93,9	145,2	86,0	76,5	43,2	91,0	142,3	90,7

Fuente: CEPAL

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

A continuación, se realizará una comparación de los gastos en las distintas regiones argentinas. En el CUADRO 2 se presenta el valor del gasto de consumo medio mensual por hogar y en el CUADRO 3 se muestran las diferencias regionales en las estructuras de gastos.

CUADRO 2 - Gasto de consumo medio mensual por hogar y per cápita según región.
Total del país. Años 2004/2005

Región	Gasto de consumo medio mensual por hogar	Gasto de consumo medio mensual per cápita
		\$
Total del País	1242,08	365,3
Gran Buenos Aires	1565,87	490,9
Ciudad de Buenos Aires	2113,45	812,9
Partidos del Gran Buenos Aires	1327,89	386,0
Pampeana	1168,41	362,9
Noroeste	868,83	206,9
Noreste ¹	805,78	201,9
Cuyo	1067,06	286,1
Patagonia	1170,72	339,3

(¹)La estimación no incluye los datos referidos a la provincia de Formosa.

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004/2005.

CUADRO 3 - Gasto de consumo de los hogares por región de residencia y finalidad del gasto.
Total del país. Años 2004/2005

Finalidad del gasto	Total del país (¹)	Región					
		Gran Buenos Aires	Pampeana	Noroeste	Noreste	Cuyo	Patagonia
				%			
Total Gasto de Consumo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentos y bebidas	33,4	31,3	34,0	40,5	39,1	33,6	30,4
Indumentaria y calzado	8,3	7,2	8,7	10,2	9,3	9,4	10,7
Propiedades, combustibles, agua y electricidad	10,8	10,6	11,1	9,2	11,6	11,1	12,1
Equipamiento y mantenimiento del hogar	7,2	7,3	7,1	6,8	8,3	7,0	7,2
Salud	7,6	8,4	7,9	6,0	4,8	7,3	4,8
Transporte y comunicaciones	15,2	16,1	14,5	12,7	13,6	15,4	17,3
Esparcimiento	8,2	9,0	8,1	6,2	6,1	6,8	9,2
Enseñanza	3,1	3,9	2,5	2,7	2,1	3,1	2,9
Bienes y servicios varios	6,1	6,3	6,1	5,8	5,2	6,2	5,4

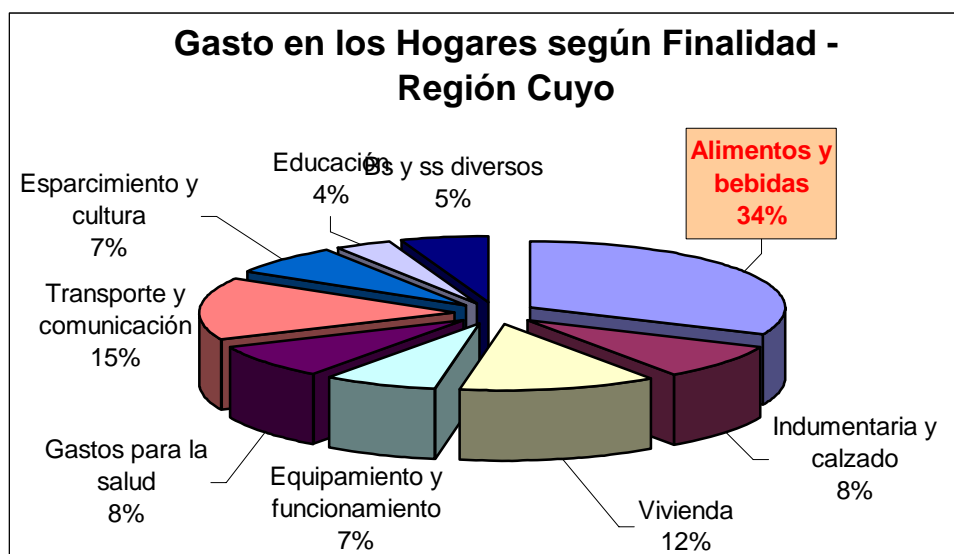
(¹) La estimación no incluye los datos referidos a la provincia de Formosa.

Nota: la composición de las regiones es la siguiente: Gran Buenos Aires: Ciudad de Buenos Aires y 24 partidos del Gran Buenos Aires; Pampeana: provincia de Buenos Aires (exceptuando los 24 partidos del GBA), Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba y La Pampa; Noreste: Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones; Noroeste: Catamarca, La Rioja, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán; Cuyo: Mendoza, San Juan y San Luis; Patagonia: Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004/2005.

Claramente, en todas las regiones el mayor gasto en consumo es en alimentos y bebidas, siendo el Noroeste y Noreste las que mayor participación del mismo tienen, superando marcadamente al promedio nacional.

GRÁFICO 1- Gasto en Cuyo



Fuente: INDEC - Encuesta Nacional de Gasto de los Hogares 2004/2005

En la región Cuyo, el 33,6 % del ingreso de los hogares se destina a la adquisición de alimentos y bebidas. Este rubro se compone de la siguiente manera:

CUADRO 4

Finalidad del gasto ²	Cuyo (%)
Alimentos y bebidas	33,59
Productos de panadería	4,04
Harinas, arroz, cereales y pastas	1,80
Carne vacuna, porcina, ovina y menudencias	6,41
Aves	1,80
Pescados y mariscos	0,51
Fiambres, embutidos y conservas	1,16
Aceites y grasas	0,71
Leche	1,55
Productos lácteos	1,89
Huevos	0,61
Frutas	1,88
Verduras y legumbres	2,86
Azúcar, dulces, golosinas y cacao	1,08
Infusiones	0,83
Salsas y condimentos	0,38
Listos p/consumir y otros productos alimenticios	1,28
Bebidas alcohólicas	1,01
Bebidas no alcohólicas	1,94
Comidas y bebidas fuera del hogar	1,85

² En azul se presenta el gasto en productos de los sub-sectores bajo estudio en el presente trabajo

1.2. Canales de Distribución

Según una encuesta de la consultora Latinpanel (2005) que abarcó a 10.000 casos, los argentinos prefieren consumir en los autoservicios o “drugstores”, ya que un 28,1 % lo hace en ese canal; luego se ubican los supermercados, con 24,9 % ; los almacenes minoristas vienen después, con 15,2 % y los hipermercados en cuarto lugar, con 9,3 %. El 18% del país, en tanto, elige el conjunto de las perfumerías y farmacias, los mayoristas y el pedido a domicilio.

1.3. Nuevas Tendencias de Consumo

- Muchos hábitos de consumo de los productos del sector agroalimentario han llegado desde los países industrializados y/o por costumbres étnicas y se han instalado poco a poco en América Latina,
- Es posible mencionar ciertas tendencias, como el aumento del número de comidas realizadas fuera de los domicilios (hogares u oficinas), el incremento de los negocios de comida rápida (*fast-food*), o la incorporación creciente de la mujer al mercado laboral. En consecuencia ha crecido la demanda de alimentos congelados o listos para consumir.
- Especialmente en sectores de ingresos altos han surgido nuevas necesidades, debido a la disponibilidad de “espacio” para las actividades de “tiempo libre”, deportivas y de recreación; por lo que se observa un creciente interés por los alimentos sanos, “diet”, naturales o ecológicos, con bajo contenido de colesterol y sodio, con mínimo grado de procesamiento (proceso “artesanal” de alta calidad) y alto valor agregado de servicios.
- Asimismo, se comprueban a escala mundial numerosos cambios dietarios. Algunos de los rubros que han experimentado incrementos son: el consumo de carne aviar y los productos lácteos (leches, yogures y quesos). En Argentina y en Brasil la tendencia es coincidente. En lo que va de la década, el consumo mundial de carne de ave ha crecido poco más del 50%. En el mismo período en Argentina dicho consumo creció casi un 110 % y en Brasil más del 70 %. Aunque también hay un leve crecimiento en el consumo de peces y frutos de mar, el alto costo de estos productos en Argentina (un 30 % más que el valor equivalente en peso para la carne vacuna), hace que sólo sea accesible a consumidores de alto poder adquisitivo o sólo como un “pico” estacional cultural para las fechas de Semana Santa
- En lo que hace a los canales de distribución se comprueba un retroceso cada vez mayor de los negocios “tradicionales” (almacenes minoristas) en favor de los autoservicios y los super e hipermercados. Mientras en Estados Unidos la relación de habitantes por comercio minorista es de 1.400, en Brasil se encuentra en el orden de 477 y en Argentina es menor aún: 262 habitantes por boca.

A continuación, se analizará la demanda de algunos productos específicos del Sector Alimentos y Bebidas, los cuales fueron seleccionados por ser los sectores más “desprotegidos” en la Provincia de Mendoza.

Cuando decimos “desprotegidos” nos referimos a que:

- existe muy poca información oficial de las necesidades y oferta de estos subsectores,
- los beneficios de créditos promocionales para PyMEs a tasas subsidiadas prácticamente no han llegado a ellos, por falta de información o por incapacidad patrimonial para ser sujetos de crédito bajo las condiciones actuales (especialmente por falta de garantías),

- han recibido muy poca asistencia técnica por parte de Institutos Tecnológicos y/o Unidades Académicas para acceder a capacitación y entrenamiento de sus recursos humanos.

2. SUB-SECTORES BAJO ESTUDIO

2.1. DEMANDA DE HELADOS

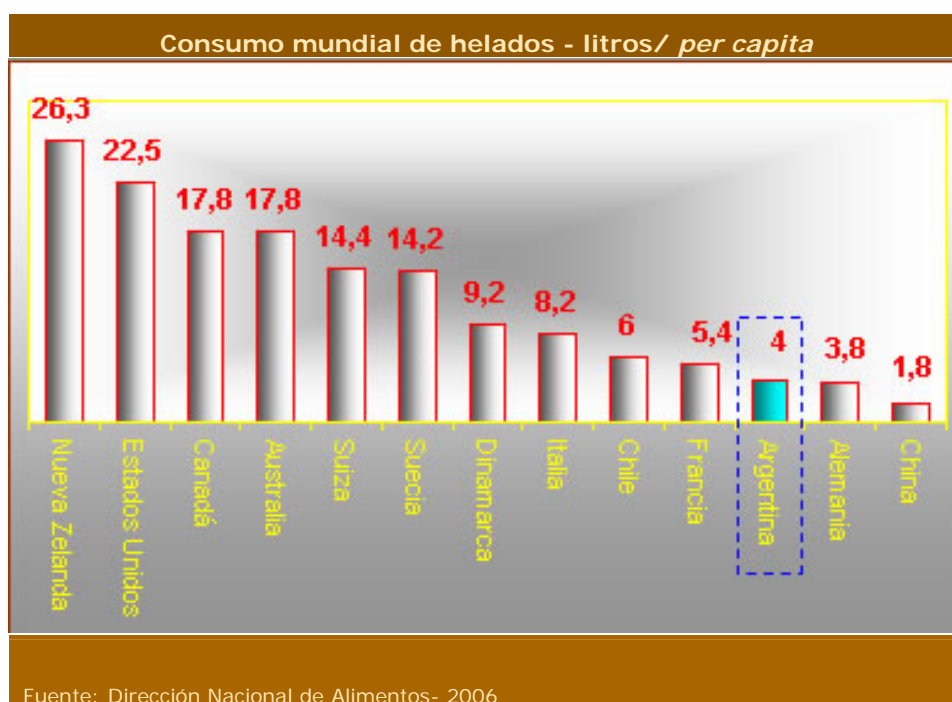


2.1.1. Mercado Mundial y Nacional

En referencia al consumo per cápita, la Asociación Internacional de Productos Lácteos informó que Nueva Zelanda encabeza el ranking del consumo mundial con un total de 26,3 litros, seguido por Estados Unidos (22,5 lts), Canadá y Australia (17,8 lts). Según este informe los países nórdicos consumen en promedio 14 litros per cápita, mientras que Italia, Francia, España y Alemania consumen en promedio 6 litros. En dicho informe el único país latinoamericano que figura es Chile con 6 litros per cápita (como el más importante de América Latina). Información confirmada por el Lic. Daniel Calori, Gerente de Ventas de Savory (helados Nestlé) en la Vª Región – Valparaíso, Chile

En Argentina, el consumo de helados es relativamente bajo si se lo compara con el resto del mundo, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2



En Mendoza el consumo de helado es de 3,5 kilos per cápita anual. Creció un 25 % desde fines de los '90, producto de la reactivación y el aprovechamiento del factor turístico. No sólo en los locales de las propias heladerías el consumo está aumentado, sino que también esta situación se repite en otros canales de comercialización, como son los hipermercados, supermercados y “drugstores”.

Aunque las ventas se siguen concentrando en el período veraniego, se viene observando en los últimos años una mayor tendencia al consumo en cualquier época del año. Esta estrategia de lucha contra la “estacionalidad” del producto ha sido exitosa para empresas locales como Heladerías Soppelsa que ha sacado al mercado exitosamente un “huevo de pascua” helado, para los días de Semana Santa (en otoño). El lugar habitual del consumo de helados durante todo el año es el hogar, seguido de las heladerías en época estival y en bares y restaurantes en invierno. Las mujeres son las que consumen más helado en verano, mientras que en invierno son los hombres los mayores consumidores. Respecto de las edades, se vuelve a demostrar que cuando ésta disminuye, aumenta el consumo de helados.

El Gran Mendoza cuenta con más de 400 heladerías, número al que se suman miles de quioscos con diferentes variedades de helados “palitos” y una centena de supermercados, que motorizan sus ventas principalmente en baldes de 3, 5 y 10 litros. En este nicho compiten fábricas nacionales como Nestlé y Arcor, con las mendocinas Mac Kenzie, 5/25 y Lomoro. Las tradicionales heladerías son las que enfrentan las principales batallas. Con 106 fábricas de helados, Mendoza supera a Santa Fe y está muy cerca del número de fábricas en Córdoba.

Según Héctor Soppelsa, uno de los principales referentes del sector en Mendoza, existe más oferta que demanda: “Se recuperó el consumo después de la crisis, con el movimiento que generó el turismo. Sin embargo llegamos a la conclusión de que hay sobreoferta en Mendoza. Existen más puntos de venta que demanda de helado a vender”. Precisamente Soppelsa que es el líder de Mendoza para productos de alta calidad o “artesanal” estilo italiano, tendrá que competir con el recientemente llegado a la provincia, la cadena Nacional “Freddo” líder en Argentina en ese segmento de consumidores.

Para lograr un adecuado análisis del negocio de helados es conveniente segmentarlo desde la oferta, tomando como variable de investigación la tecnología de producción. Esta variable divide al negocio del helado en: artesanal e industrial, tomando como variables diferenciales la escala de producción, y el tipo de producto que las empresas ofrecen al mercado.

a- Helado Artesanal

Los helados artesanales, se elaboran con materias primas naturales como leche, crema de leche, dulce de leche, chocolate, frutas secas, frescas y esencias o saborizantes (generalmente importadas), entre otras. Poseen una amplia variedad de sabores. En la preparación no se emplean aditivos como conservantes, porque el producto se elabora casi a diario.

La comercialización de este tipo de helados se realiza por lo general en los mismos lugares de fabricación. Al igual que en otras industrias, el mercado de helados artesanales se polarizó, y se encuentran productos caros con mucho valor agregado o más económicos.

Para 2007, el valor de los helados reflejó una suba respecto a la temporada anterior. En las heladerías “Premium” en el Centro de la Ciudad o Shoppings el kilo de helado se encuentra en la franja de \$ 26 a \$ 32, mientras que las heladerías “Estándar” en los barrios o periferias de la Ciudad, el valor por kilo oscila entre los \$ 18 y \$ 24.

b- Helados industriales

En el segundo segmento se hallan los helados industriales. Que se venden por Litro. Se producen con leche en polvo, saborizantes, concentrados industriales, esencias y colorantes. Los establecimientos poseen procesos de elaboración automatizados que les permiten manejar grandes volúmenes de producto. Los precios se manejan como “commodities” no variando mucho entre los distintos competidores. Los baldes de helados se encuentran en un promedio de \$ 12, \$ 20 y \$ 38, para volúmenes de 3, 5 y 10 litros; respectivamente (con entrega a domicilio incluida en el precio).

2.1.2. Canales de Distribución

La comercialización depende de los mercados que aborda la empresa fabricante, entre los que pueden citarse:

Mercado Impulsivo: Es el que demanda productos de consumo individual/unitario, equivalentes a una porción, que no exceden los 500 cm³. Las empresas fabricantes desarrollan la cadena de frío, desde el traslado de los productos en camiones refrigerados, hasta los freezers que instalan en los puntos de ventas. Se comercializan en su mayoría en kioscos, estaciones de servicio, farmacias, casas de comida y salas de espectáculos públicos, entre otros.

Mercado Hogareño: Su demanda está concentrada en helados envasados en baldes de diversos tamaños, y en los postres (bombones, tortas para ser cortadas en porciones). Se comercializan en supermercados, autoservicios y almacenes. Apuntan al segmento familiar.

Según información de la consultora ACNielsen, durante 2006 el consumo de helados en supermercados mostró variaciones positivas. El segmento Impulsivo tuvo un crecimiento de casi el 20 %, mientras que dentro del segmento hogareño los postres alcanzaron un incremento del 23 %. En cambio, los baldes revelaron una retracción de consumo del 10 % en el último año.

2.1.3. Datos y curiosidades

- En los últimos años, el consumo mundial de helado creció un 12 % anual.
- El público se está focalizando en productos selectivos y de calidad “Premium” o fabricación “artesanal”
- Estados Unidos es el mayor productor mundial (con 130 mil millones de litros anuales). Un 9 % de su producción lechera es utilizada por la industria del helado.
- Los tres gustos más pedidos internacionalmente son vainilla, nuez y chocolate.
- La mayoría de los principales consumidores de helado son de países de clima frío.

2.2. DEMANDA DE PRODUCTOS

DE PANADERÍA Y CONFITERÍA

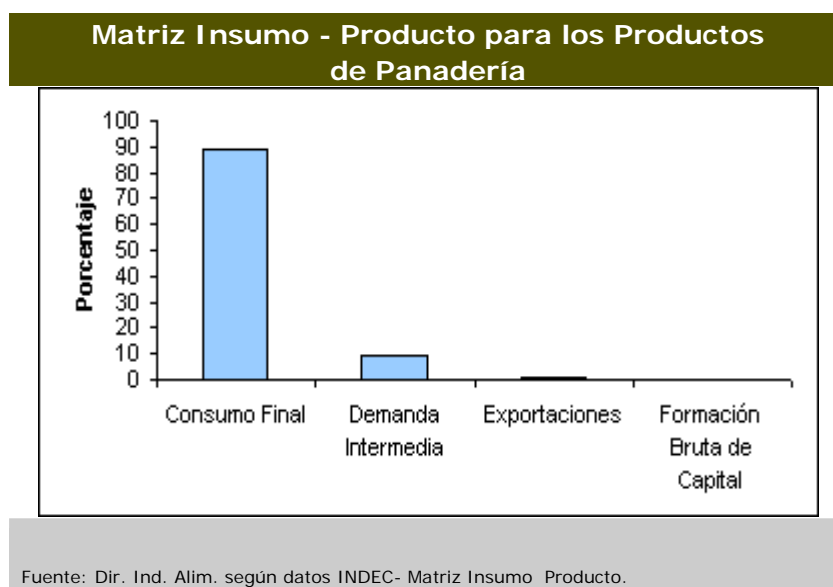
2.2.1. Pan



La producción total de pan alcanza los 2,6 millones de toneladas. La producción de pan industrial está compuesta por un 55 % por pan de molde (lacteado) y un 45 % de bollerías (pan de Viena y dulces). A su vez, el 80 % corresponde a pan blanco y el resto a pan integral o negro.

La composición de la última matriz insumo- producto, generada por el INDEC en el año 1997, muestra que el consumo final representa el 89,4 % del total de productos de panadería demandados. En segundo lugar se encuentra la demanda intermedia (sectores de la economía que utilizan los productos de panadería como insumos para elaboración de otros productos) con el 9,3 %. Le siguen las exportaciones y la formación bruta de capital (en este caso, corresponde a la variación de las existencias o stocks de productos de panadería) con el 0,9 y el 0,3 %, respectivamente. La participación relativa de cada uno de estos cuatro sectores no se vio afectada en forma significativa del año 1997 a la fecha.

GRÁFICO 3



- El consumo final de los productos de panadería tiene que ver casi en su totalidad con el gasto de los hogares.
- La demanda intermedia tiene como componente principal a los restaurantes.

CUADRO 5
Composición de la Demanda Intermedia
Productos de Panadería

Rama de Actividad Económica	Participación
Hoteles	2,34%
Restaurantes	79,42%
Administ. pública, defensa y planes de seguridad social afiliación obligatoria	8,05%
Enseñanza pública	2,18%
Enseñanza privada	4,61%
Salud humana pública	1,46%
Salud humana privada	1,06%
Total	100,00%

Fuente: Dir. Ind. Alim. según datos INDEC- Matriz Insumo Producto.

2.2.1.1. Mercado Mundial

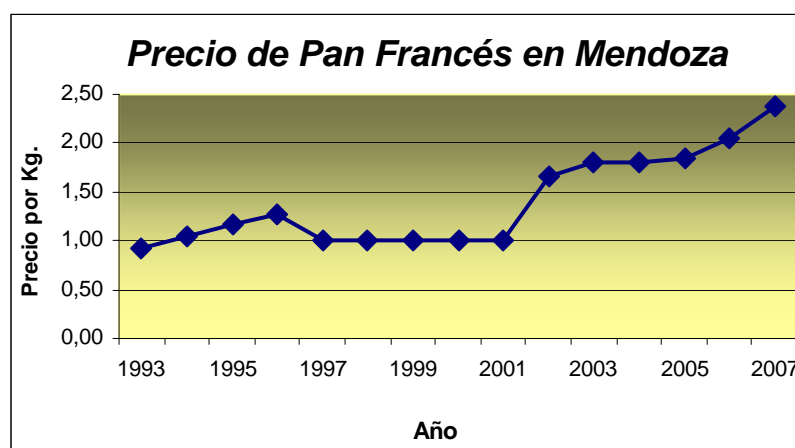
- En Europa Occidental el consumo medio per cápita de pan y productos de panificación y pastelería es de 85 kg/año.
- Por otro lado, desde hace algunos años se está produciendo en la mayoría de los países europeos un retroceso del consumo de productos panificados en los hogares. A su vez, el consumo de productos panificados fuera del hogar muestra un aumento considerable.
- El volumen de productos panificados comercializados a nivel mundial continúa creciendo de manera constante, mientras que el valor de las ventas de estos productos también lo hace en forma ininterrumpida desde el año 2001.

2.2.1.2. Mercado Nacional

- El consumo anual per cápita en la Argentina se estima en 70 kg para pan artesanal y 3,8 Kg para pan industrial.
- En general el consumidor de pan industrializado posee un nivel socioeconómico medio a alto. Sin embargo, el pan artesanal es un producto de mayor popularidad consumido por una gama más amplia de consumidores.
- El pan artesanal se vende en bollos, sin embolsar y a granel, mientras que el industrial en envases, rebanado o en bollos de acuerdo a su uso y por pesos previamente determinados.
- El pan artesanal se vende en panaderías sin distinción específica de la marca del producto. Uno de los mayores atributos del pan industrial es su marca.
- La frecuencia de compra por parte de los consumidores de pan artesanal e industrial es también distinta. El estudio del Food Marketing Institute muestra que el 66,2 % de los consumidores de pan industrial lo compra una vez por semana o con una frecuencia menor, y sólo el 2,1 % de los consumidores lo compra en forma diaria. Por el contrario, el 75 % de los consumidores de pan artesanal lo compran diariamente.
- Una de las cualidades más valoradas del pan artesanal es su frescura. En cambio, la posibilidad de almacenar el pan industrial hace que sus consumidores valoren la comodidad de no tener que abastecerse con tanta frecuencia.

- El pan artesanal es consumido principalmente en las comidas, durante el almuerzo y cena, en cambio, el pan industrial se consume en las colaciones.
- El principal uso del pan industrial es la preparación de sandwiches, tostadas, hamburguesas y panchos, mientras que el pan artesanal se utiliza en su mayoría para acompañar las comidas.
- El pan industrial se distribuye a través de diversos canales: supermercados e hipermercados, y autoservicios. Asimismo, estos productos se distribuyen a bares, restaurantes y clubes, los que se agrupan en canales “institucionales”. El principal canal de distribución de los mismos es el de los supermercados. El pan artesanal se vende siempre en las panaderías “tradicionales y su red de distribuidores (camiones de reparto propios o tercerizados que generalmente abastecen a almacenes de barrios)
- En los años 2002 y 2003 se ha producido una sustitución entre marcas en el mercado de pan industrializado blanco y negro y de bollería desde “primeras” marcas, hacia “segundas” marcas (muchas veces producidas por las mismas industrias). Este cambio de hábitos de consumo se presentó como consecuencia de la crisis del año 2001. Sin embargo la tendencia indica que las “primeras” marcas (como “Fargo” o “Bimbo” a nivel nacional), están recuperando mercado.
- El traspaso del consumo a “segundas” marcas no ha sido consecuencia de una fuerte política de competencia por parte de ellas sino más bien de una elección de los consumidores en período de recesión o crisis económica.
- Se estima que a nivel nacional el 75 % de la comercialización total de pan industrial se concentra en la región de GBA, Capital Federal y provincia de Buenos Aires. El área litoral participaría con un 10 %, la andina con un 8 %, la provincia de Córdoba con un 5 % y el área sur con un 2 %.
- Existen marcadas diferencias entre los precios por kilo del pan industrial y el artesanal. Para septiembre de 2007 el INDEC informó que el precio promedio del kilo de pan industrial fue 2,77 veces superior al del pan artesanal.
- Luego de la devaluación, el precio del pan francés en Mendoza tuvo un crecimiento del 137%.

GRÁFICO 4



Fuente: DEIE – Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de Mendoza

2.2.2. Galletitas y Bizcochos

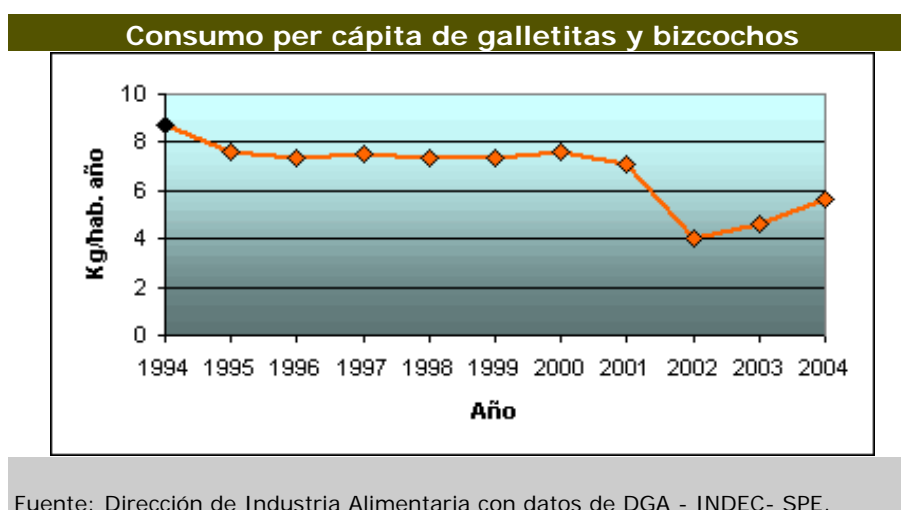


Es interesante analizar el consumo nacional per cápita de galletitas y bizcochos en los últimos diez años. El año 2002 ha sido el de más bajo consumo anual por habitante registrado en todo el período. Claramente esto se relaciona con la devaluación que sufrió nuestro país durante ese año, con lo cual el poder adquisitivo de los argentinos cayó de manera considerable y las galletitas y bizcochos resultaron afectados como tantos otros productos de consumo no considerados de primera necesidad.

Entre 1996 y 1999 el consumo per cápita de galletitas y bizcochos promedió los 7,4 Kg, anuales por habitante, en 2000 se registró una recuperación (7,6 Kg/hab./año) cayendo el mismo nuevamente al año siguiente a 7,1 Kg. Sin embargo, estas variaciones son mínimas comparadas con la caída producida en 2002: 42,8%. Ese año, el consumo nacional per cápita de galletitas y bizcochos fue de 4,1 Kg, el más bajo de toda la década. Al año siguiente, los efectos de la estabilización económica incrementaron este indicador en 0,6 puntos. Pero correspondió al 2004 marcar el resurgimiento del mercado doméstico de galletitas y bizcochos, con un consumo per capita de 5,7 Kg. (incremento del 21,5 % - el más importante de la década). La tendencia positiva continuó en 2005, cierre del período bajo consideración, donde se alcanzó un consumo per cápita de 6,0 kg.

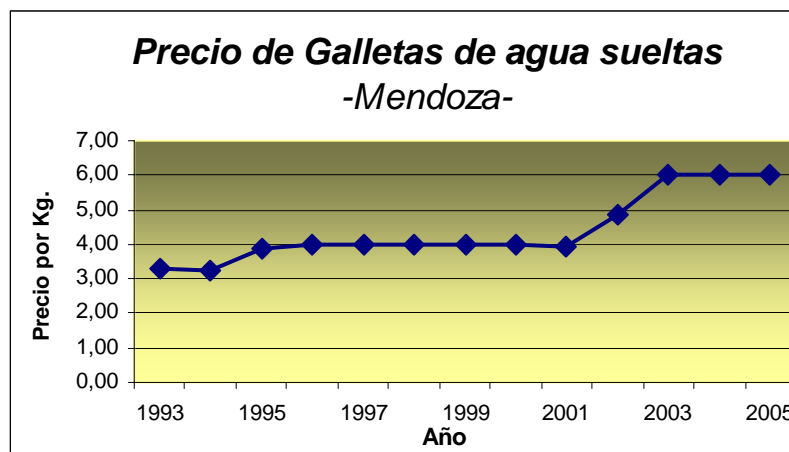
Las estimaciones para 2007 indican que el consumo de galletitas y bizcochos alcanzará los 7,4 Kg por habitante y por año, variación interanual positiva del 23,0 %. La producción alcanza las 285.000 toneladas.

GRÁFICO 5



Luego de la devaluación el precio de las galletitas de agua sueltas por kg. tuvo un aumento del 57%.

GRÁFICO 6



Fuente: DEIE

2.3. DEMANDA DE PASTAS



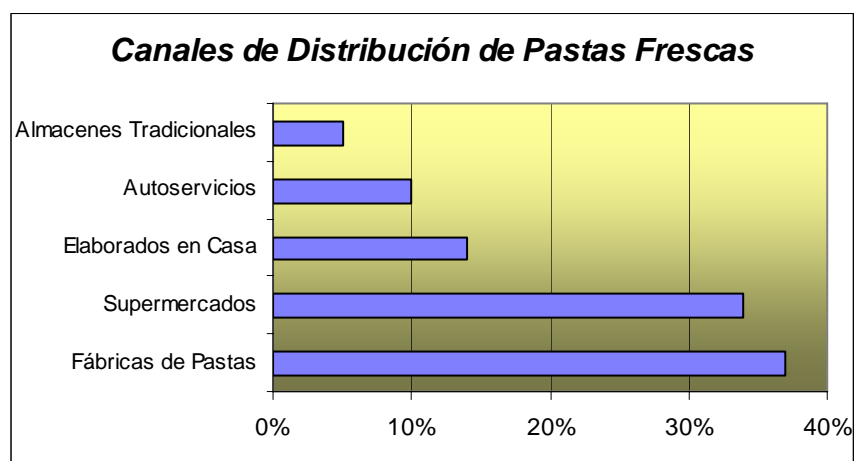
2.3.1. Pastas Frescas

En el año 2000, el consumo doméstico de pastas frescas rondó los 2,5 kilos por habitante/año y se dividió aproximadamente de la siguiente manera: 24 % industrial, 40 % tradicional y 26 % supermercados. Las pastas frescas industriales muestran una tendencia estable, mientras que las artesanales tradicionales experimentan una declinación ante el avance de las elaboradas por los supermercados.

Dentro de los tipos de pastas que se elaboran actualmente en el mercado, el 45 % de las pastas frescas consumidas son ravioles. Le siguen en importancia los fideos y las cintas. El mayor porcentaje de las ventas de pastas secas y frescas de atmósfera controlada se concentra los fines de semana y se destinan para cocinar durante la semana. En cambio, para consumir en el día se eligen las pastas frescas.

Según la última encuesta de Nielsen, en el ámbito nacional, la media de las personas que consumen pastas las compran en distintos comercios, con una participación como la que se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 7



Fuente: AC Nielsen Argentina

Características generales

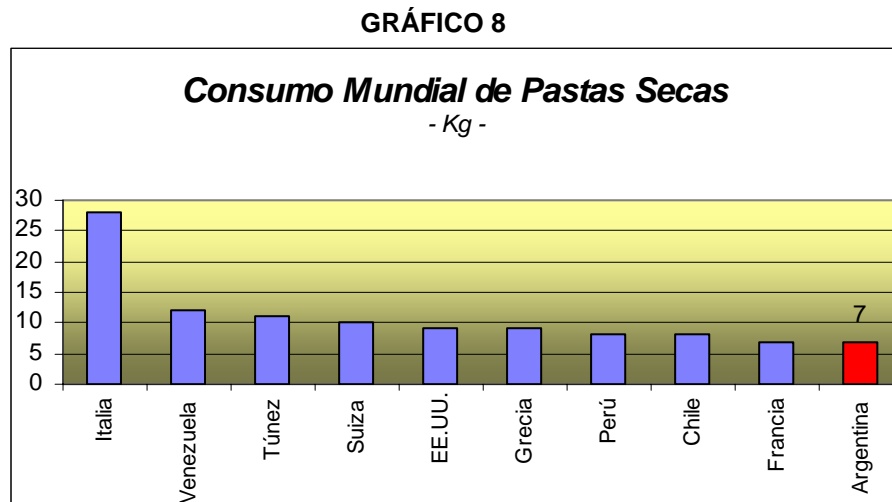
- Los precios al consumidor siguen la demanda, con aumentos en invierno y disminuciones en verano.
- De todos modos, en los últimos años, los precios disminuyeron, debido al aumento de la penetración de las pastas frescas industriales y de los supermercados, cuyos precios son entre un 30 % y un 50 % más baratos que las tradicionales.
- De igual forma, los canales varían según zonas. En Capital Federal los supermercados representan el 45 % de las compras de pastas frescas, superando al comercio artesanal. En cambio en el Gran Buenos Aires el principal punto de venta continúa siendo este último, seguido muy de cerca por los supermercados pero con una alta participación de los autoservicios.
- Las pastas frescas representan el segundo producto alimenticio de marca propia más demandado después de los lácteos, con 45 % de aceptación.
- Sus consumidores pertenecen a todas las clases sociales y a todas las edades, no prevaleciendo ningún segmento económico ni etario en particular.
- Al tratarse de productos altamente perecederos, la demanda es localmente abastecida por líderes regionales.
- El consumo de pastas congeladas es muy incipiente en el país, y su participación en el consumo de pastas frescas es muy escaso.
- El 40 % de las ventas responde a marcas de “alto valor” y el resto a “segundas” marcas y marcas propias o “blancas” de los comercializadores.

2.3.2. Pastas Secas

2.3.2.1. Mercado Mundial y Nacional



Italia es el líder del ranking de consumo anual de pastas por habitante por año:

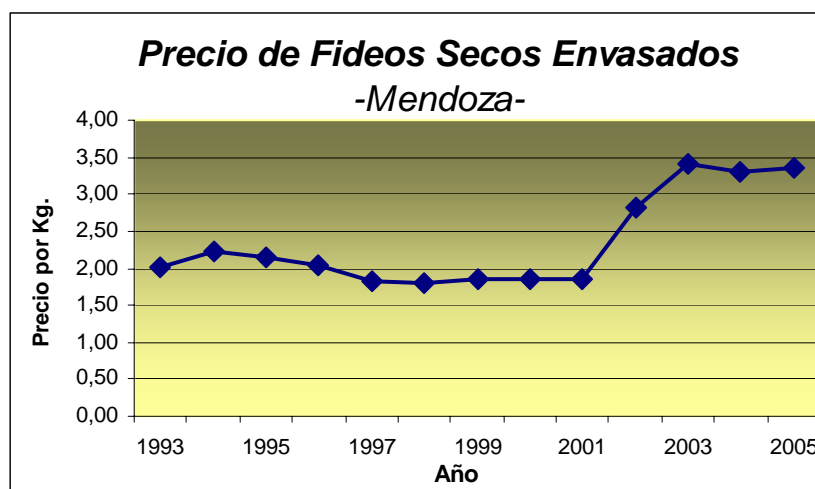


Fuente: SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos)

En Argentina, las pastas secas ocupan el primer lugar dentro de las preferencias de los consumidores respecto de productos para preparar platos calientes, seguidos por el arroz en grano. El consumo nacional de pastas presenta características estacionales, siendo mayor en el invierno. Los cambios en el consumo, consecuencia de nuevos hábitos y de variaciones en el poder adquisitivo de la población, han influido en la atenuación de la estacionalidad de la demanda.

Según Nielsen Argentina, las pastas secas se encuentran dentro de los cinco productos que más han aumentado su consumo en los últimos años. En el 2001 el volumen vendido de pastas secas aumentó 3,5 % con una disminución del precio del 3,4 %. Durante el primer bimestre de 2002, el consumo aumentó 9% con un aumento del precio del 0,3 % y la tendencia ha seguido hasta la actualidad. Luego de la devaluación el precio de los fideos envasados en Mendoza tuvo un aumento del 80 %.

GRÁFICO 9



Fuente: DEIE

Características generales

- El negocio de las pastas secas se encuentra en una etapa de madurez. La decisión de compra está influida especialmente por el precio de mercado y los canales utilizados.
- Hasta el año 2002, la demanda se encontraba marcadamente segmentada. Los sectores de mayor poder adquisitivo consumían productos de sémola, fideos largos e importados. La clase media adquiría todo tipo de productos semolados. El segmento de menores recursos compraba fideos cortos de harina y semolín.
- Actualmente, el principal factor de decisión de la compra en todos los segmentos es el precio, habiendo perdido importancia relativa la materia prima y la marca.
- La totalidad del consumo se refiere a pastas secas envasadas con una mínima proporción de pastas con salsas y deshidratadas.
- El 90 % del consumo total corresponde a canales masivos, mientras que el resto se distribuye por vías institucionales. Este último se habría incrementado en forma importante durante el 2002.
- Según investigaciones de mercado, la mayor parte de las ventas se realizan en supermercados, seguidos por los negocios tradicionales y con una participación minoritaria de los autoservicios.

2.4. DEMANDA DE CHOCOLATE



2.4.1. Mercado Mundial

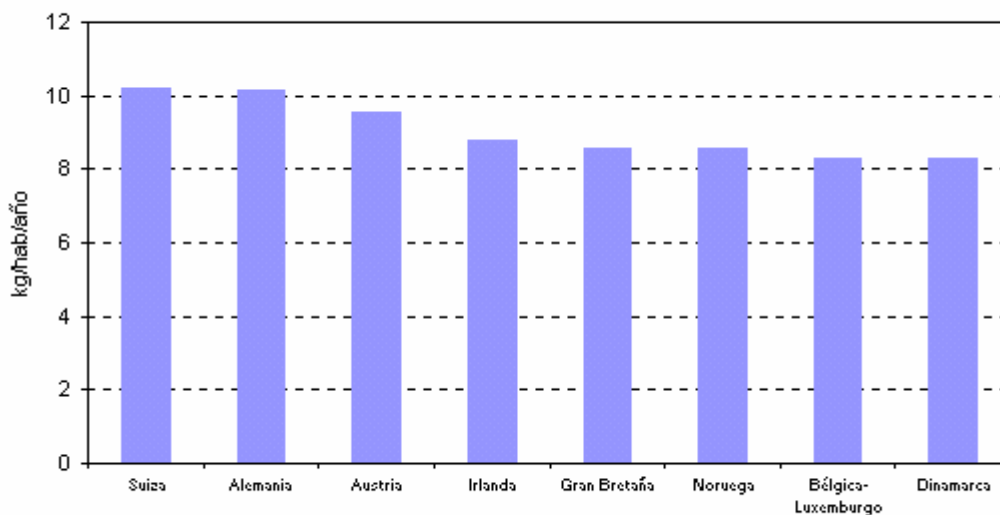
Los principales productores mundiales de confecciones de chocolate son EEUU, Alemania, Gran Bretaña y Francia. Por otro lado, los principales consumidores son los países europeos, principalmente, las regiones con bajos registros de temperatura.

El consumo per cápita de confecciones de chocolate en Europa occidental se encuentra entre 8 kg y 11 kg per cápita por año. Brasil tiene un consumo aparente cercano al nuestro con un valor de 1,77 Kg per cápita anual. Las ventas presentan una marcada estacionalidad, registrándose una definida caída en los meses estivales.

En América Latina, se destacan como mercados demandantes Brasil, México, Argentina, Venezuela y Chile, en ese orden.

GRÁFICO 10

Principales consumidores de confecciones de chocolate



Fuente: Organización Internacional del Cacao (ICCO).
Elaboración: Dirección de Industria Alimentaria.

2.4.2. Mercado Nacional

- El consumo per cápita de confecciones de chocolate en Argentina, se calcula en 1,6 kg por habitante y por año. Las ventas presentan estacionalidad, registrándose una marcada caída en los meses estivales.
- Las confecciones de chocolate están integradas por distintas categorías de productos, entre ellas se encuentran: chocolate sin relleno con cereales y/o frutas, bombones, chocolate con y sin relleno, huevos, figuras macizas y no macizas, coberturas de chocolate, confites y grageas, entre otras.
- Los productos de mayor consumo son las tabletas sólidas, aireadas, rellenas, con cereales y frutas secas, las barras rellenas, bocaditos y bombones, huevos y figuras sorpresa y especialidades para Pascua.
- Según el Índice de Alimentación elaborado por AC Nielsen, el 58% de los productos se comercializa a través de kioscos y minimercados, el 21% en supermercados y el resto en comercios tradicionales y autoservicios.
- Las ventas presentan una gran estacionalidad, con un importante volumen en los meses más fríos del año y una marcada caída en verano. A esto debe sumarse que los productos son muy sensibles al calor, motivo por el cual algunas empresas los retiran en los meses estivales para cuidar la imagen de sus marcas.
- La comercialización de las empresas líderes hasta los puntos de venta minorista se hace, principalmente, por medio de mayoristas y distribuidores. El acceso a los supermercados e hipermercados se realiza de manera directa.

GRÁFICO 11



*Período Analizado para cada año: Primer trimestre

Fuente: Dirección de Industria Alimentaria sobre base de datos de Aduana

2.5. CONSUMO DE CONSERVAS GOURMET



Definición de "GOURMET": "aquellos alimentos de alta calidad, diferenciados por cumplir con al menos una de las siguientes características:

- carácter único,
- calidad diferenciada ("premium")
- origen lejano,
- posicionamiento en franjas de poder adquisitivo medio y alto,
- procesamiento particular,
- diseño de envase y comunicación de producto/empresa,
- oferta limitada,
- elaboración artesanal,
- canal de distribución diferenciado

2.5.1. Mercado Mundial

- Perfil del consumidor:
 - ❖ pertenece a una población cada vez más longeva, con familias menos numerosas,
 - ❖ crece su preocupación por la salud,
 - ❖ ha desarrollado un hábito que hace énfasis en la calidad
 - ❖ busca diferenciación por sus cualidades organolépticas (aromas, sabores, presentaciones).
 - ❖ apertura cada vez mayor a probar productos de otras culturas, debido a medios de comunicación globalizados, los viajes, la presencia de inmigrantes en su propio país y/o la continuidad de sus tradiciones.
- Se presenta un incremento del ingreso promedio desde los años`90, lo que promovió el consumo de productos de alto precio y calidad.
- Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Alimentos Gourmet de EEUU (NSAFT) unos 200 millones de consumidores compran esos productos, y quienes más los consumen tienen entre 25 y 35 años

2.5.2. Mercado Nacional

- Los eligen o prefieren los consumidores de ingresos altos
- La demanda se está segmentada. Se estima que entre 8 % y 10 % del consumo de cada rubro corresponde a productos de este tipo
- Su precio es hasta un 60 % superior al de los productos tradicionales

- Los supermercados han comenzado a competir con casas de delicatessen generales o específicas (como vinerías especializadas o chocolaterías donde los ofrecen como productos complementarios)
- No existen estadísticas en cuanto a tendencias de consumo nacional

2.5.3. Canales de Distribución

Supermercados

- Generalmente destinan una góndola especial para este tipo de productos con un mix de oferta importada, o bien los ubican en las góndolas que le corresponden por tipo genérico de producto en un lugar destacado.
- También es habitual que se organicen “semanas temáticas” con el objeto de promocionar un país o una región.

Negocios Minoristas

- Existe una simbiosis entre el comercio minorista especializado en productos gourmet y el e-commerce (muchas veces por sistema de delivery para regalos de cumpleaños o empresariales)
- Atención personalizada y por parte de entendidos (muchas veces con conocimientos de nutrición, sommeliers o chefs)

Por ahora los supermercados de medio y alto poder adquisitivo y la venta personalizada en tiendas delicatessen son los lugares más elegidos para adquirir estos productos, en donde se ofrece una amplia variedad y gama de alimentos y bebidas. Asesores de marketing de supermercados locales afirmaron que: “30 % de quienes compran estos productos pertenecen a la clase social alta y clase media alta, las edades no superan los 50 años, y es muy variada según el tipo de producto. Hay personas que piden artículos originales de ciertos países, como especias, aderezos y conservas. De los elaborados localmente los que más se consumen son variedades de tomates envasadas, o aceites saborizados, entre otras cosas”.

Un aspecto significativo en los productos gourmet de cualquier parte del mundo es el envase o packaging, que suele ser de una calidad muy superior a los productos regulares de góndola, precisamente para llamar la atención en medio de todas estas variedades.

El crecimiento de la oferta gourmet en la Argentina crece al ritmo de una mayor demanda de delicatessen por parte de los segmentos con mayor poder adquisitivo del país.

Las tendencias del mercado indican que en el corto plazo el mercado se “saturará” de este tipo de productos con valor agregado y que sólo quedarán los de mejor relación calidad/precio.

Las empresas de alimentos premium están viviendo una explosión. Especialidades y delicatessen, que en el pasado centraban su estrategia en la exportación, ahora ven crecer su demanda interna de productos.

El mercado gourmet está lleno de productos para la satisfacción de todos los paladares, y con sus diferentes propuestas intentan captar a nuevos consumidores. Se trata de conocer, degustar, probar, catar, saborear, disfrutar y, aprender a elegir qué comprar.

En el sector de los alimentos premium, los consumidores están ávidos de novedades y cada tanto buscan darse sus gustos.

La demanda de estos productos, alimentos premium, especialidades y delicatessen está creciendo en las grandes ciudades, sustentada por un heterogéneo sector de productores y empresarios especializados, e impulsada por los consumidores con mayores ingresos. No es ningún secreto, lo saben las empresas de productos diferenciados, puede verse en los medios de comunicación, y sorprende con la aparición de más emprendedores, y la constante apertura de locales y tiendas especializadas. En el Salón Internacional de Alimentos y Bebidas (SIAL), el director de la consultora especializada CCR, Guillermo Oliveto dijo: "El 30% que compone la clase alta y la clase media sigue fiel a sus hábitos, y hasta se comporta como si estuviera en el primer mundo. Las marcas premium alcanzaron un 8,5 % del consumo en el primer semestre de 2005, lo que representa un incremento del 1,3 % con respecto al año pasado". En igual sentido, un relevamiento de la consultora A.C. Nielsen, señala que "en el mercado se observa una 'sofisticación del consumo', que indica una vuelta a aquellas categorías de productos de mayor valor agregado y un retorno a las marcas premium". Los negocios de productos premium, las góndolas específicas en los super e hipermercados y las tiendas de especialidades comercializan cada vez más alimentos y bebidas singulares para un público exclusivo. Aunque algunos son importados, la mayoría provienen de empresas nacionales productoras y elaboradoras de alimentos especiales y con alto valor agregado, que abastecen tanto al mercado interno como a los más exigentes consumidores del mundo.

A nivel gastronómico, en su mayoría se trata de alimentos diferenciados en partidas reducidas, con alto valor agregado, modernos packagings y presentaciones en 'frasco chico', que se orientan a un público conocedor o curioso, y de alto poder adquisitivo.

En general las empresas elaboradoras de especialidades, delicatessen y productos diferenciados se orientan un 60 % al mercado interno y el 40 % a la exportación. Es muy difícil estimar cuánto dinero mueve el mercado gourmet, porque no existe una cámara o asociación que agrupe a todas las empresas del rubro. Algunos señalan que la facturación del sector en el mercado local oscila entre el 5 % y el 10 % de las ventas de alimentos envasados estándar. Si el mercado "food empaquetado" mueve alrededor de \$ 32.000 millones al año, los productos gourmet podrían representar entre \$ 160 y \$ 320 millones, de acuerdo a las estimaciones.

En este sentido el retail acompaña los consumos gourmet con una estética cuidada, buena iluminación y condiciones de temperatura óptimas para la conservación de los productos. En algunos casos son negocios dedicados exclusivamente a la venta de productos gourmet, mientras que en otros incluyen la posibilidad de la cata y la degustación.

Fuente:
Patricio Ballesteros Ledesma
Publicación semanal de Editorial Perfil S.A

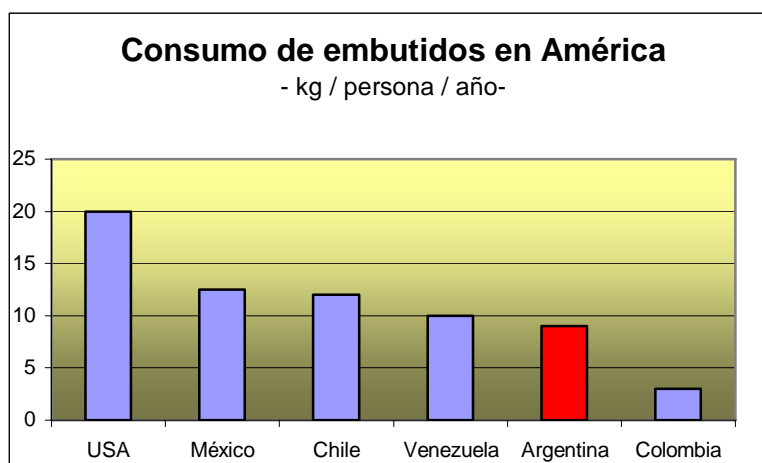
2.6. CONSUMO DE EMBUTIDOS Y DERIVADOS CÁRNICOS



2.6.1. Mercado Mundial

El consumo de embutidos per cápita anual en América se presenta a continuación:

GRÁFICO 12



Fuente: Revista "Énfasis Alimentación"

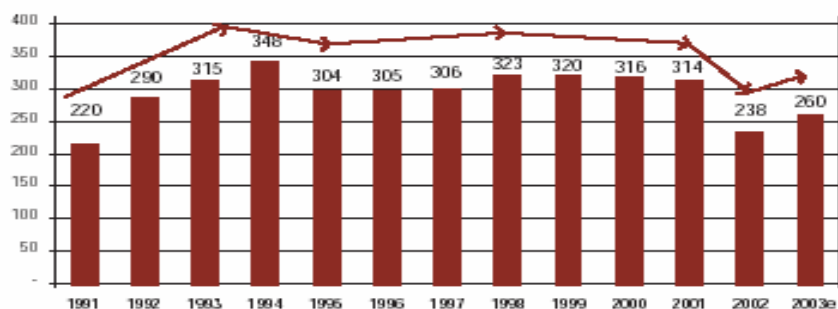
Como puede observarse, hay grandes disparidades en el consumo per cápita entre los distintos países de América. Argentina, presenta un consumo de 9 kg aproximadamente, muy por debajo del consumo de Estados Unidos (20 kg aprox.)

2.6.2. Mercado Nacional

El consumo aproximado de cecinas y embutidos en Argentina es de 9 kg por habitante y por año. La mayoría corresponde a músculos (jamones, paletas) y embutidos cocidos (mortadelas, salchichones), que constituyen aproximadamente el 50 % del total, distribuido en partes iguales. Le siguen en importancia los embutidos frescos (chorizos, morcillas), las salchichas tipo Viena y las hamburguesas. La cantidad consumida de chacinados y salazones es escasa en comparación con otros países. Puede citarse como ejemplo el caso del jamón crudo: en España se consumen entre 3,5 y 4 kg. por habitante, por año, mientras que en Argentina el número apenas roza los 0,3 kg. por habitante, por año.

GRÁFICO 13

Producción y consumo aparente de chacinados y afines en Argentina
(en miles de toneladas)



Fuente: Base de datos de CAICHA, Senasa y Claves

CUADRO 14

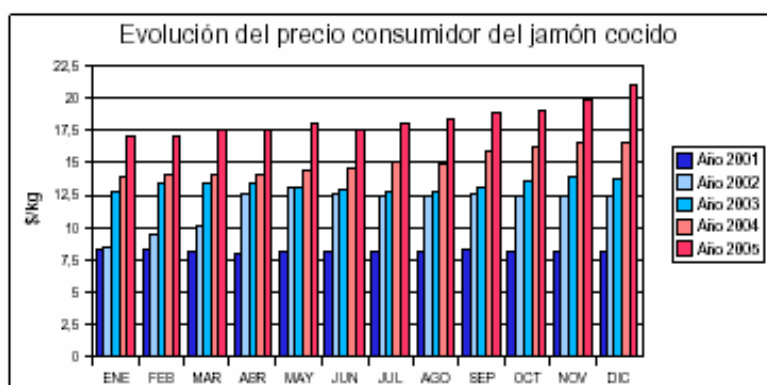
INTEGRACIÓN ESTIMADA DE ELABORACIÓN
DE CHACINADOS Y AFINES EN ARGENTINA
(en miles de toneladas)

PRODUCTOS	%
Salazones cocidas	22
Salchichas tipo viena	18
Hamburguesas	16
Emulsiones (mortadelas y salchichones)	15
Embutidos frescos	14
Embutidos secos	9
Salazones secas	2
Otros	4
Total	100

Fuente: Ing. Martín F. de Gyldenfeldt. Gerente General de CAICHA.

A continuación se presenta la evolución del precio del Jamón cocido, cuyo comportamiento es similar al de los demás chacinados y embutidos:

GRÁFICO 15



Fuente: Dir Nac Alimentos en base a datos del INDEC

Actualmente existe un estancamiento en la industria de carnes porcinas debido a la falta de políticas aplicadas al sector y al riesgo que significa la peste porcina clásica. Otro factor causante, es la falta de hábito de consumo. Dicho comportamiento puede ser originado por:

- Temor de los consumidores frente a posibles complicaciones en la salud, por tendencias mundiales a disminuir la ingesta de grasas
- Desconocimiento en cuanto a las técnicas de preparación de los alimentos, por una parte importante de elaboración clandestina
- Costo elevado en relación a las carnes frescas bobinas y de otras especie (avícola, porcina),
- Pocos canales de comercialización y distribución habilitados con cadena de frío “garantizada”

2.7. DEMANDA DE HIERBAS AROMÁTICAS



Las plantas aromáticas han sido cultivadas desde tiempos inmemoriales, con el fin de mejorar el sabor de las comidas, aromatizar las bebidas y perfumar el medio ambiente. El empleo de aceites esenciales como balsámicos y antisépticos es ampliamente conocido, como así también el uso de sustancias odoríferas en ceremonias religiosas y como perfumes corporales.

2.7.1. Mercado Mundial

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), se calcula que las 2/3 partes de la población de nuestro planeta – 4 mil millones de personas - recurre a las hierbas aromáticas y medicinales para su alimentación, perfumar ambientes y productos corporales y para curar sus dolencias psicofísicas.

En la actualidad, y moviéndonos dentro de una sociedad altamente tecnificada, producto de la ingeniería biotecnológica creada por el hombre, se observa una necesidad, de parte de los seres humanos, de *retornar a las fuentes* de los productos naturales y sus derivados. Esto es, en el caso de los *productos aromáticos*, los aromas y sabores que no dejan resabios químicos ni producen alergias, y, en el caso de las *plantas medicinales*, para evitar ciertos medicamentos sintéticos que, si bien son eficaces, a veces producen efectos colaterales no deseados.

En cuanto al consumo mundial de especias y hierbas para condimento, en países “periféricos” es mayormente doméstico; en tanto que en los países industrializados, tiene como destino al sector industrial, en especial la industria alimenticia. En casi todos los casos, la industria cárnica es el primer usuario de varias especias, entre las que sobresale la pimienta (para embutidos). Esta es la primera entre las especias de consumo doméstico, seguida en menor medida por el pimentón, el ají y la pimienta cayena. Vienen luego las denominadas “semillas de especias”, como la canela, el jengibre, la cúrcuma y la nuez moscada.

Dentro de las hierbas condimenticias, la menta, el orégano y el perejil deshidratado son, sin duda, las más importantes en cuanto a volumen de producción y exportación. El consumo total de especias y hierbas condimenticias, tanto en países “centrales” como en vías de desarrollo, depende de la magnitud de la población, el nivel de ingreso y el estado de su economía; pero existe un factor que condiciona el consumo per cápita: las costumbres culinarias y socio-culturales-religiosas.

Si se observa el consumo anual per cápita de especias, es fácil notar que los países que encabezan la lista están en su mayoría ubicados en el continente asiático, en particular en donde prevalece una cultura culinaria relacionada con los aromas y sabores

CUADRO 6

Suministro de especias per. cápita

(en kg/hab/año - año 2002)

País	Kg/hab/año
Bosnia y Herzegovina	7,4
Brunei Darussalam	5,8
Hungría	5,2
Nepal	5,1
Emiratos Arabes Unidos	4,2
Granada	4,1
Dominica	3,7
Sri Lanka	3,5
Malasia	3,2
Jamaica	3,0
India	2,7
Cabo Verde	2,4

Fuente: FAO

El crecimiento anual esperado de la comercialización de especias es del 4 %, es decir que a nivel mundial, cada 15 años se duplica el consumo.

Factores que favorecen el aumento de la demanda de estas especias son:

- Tanto en Europa como en Estados Unidos surge, favorecida por la publicidad, una corriente de interés por las comidas exóticas, que requieren de mezclas de hierbas y condimentos, por lo que una “constelación” de restaurantes especialmente chinos, japoneses, vietnamitas y tailandeses ha entrado en competencia con los restaurantes “tradicionales” (principalmente italianos y autóctonos) en los principales países industrializados .
- Los condimentos son utilizados como conservantes y antioxidantes naturales en la fabricación de alimentos industriales. Por ejemplo, al orégano y al romero se los emplea como antioxidantes en la fabricación de salchichas, chorizos, morcillas y otros productos cárnicos.
- Los consumidores tienden a eliminar la sal en las comidas, de lo que surge la necesidad de reemplazarla por condimentos y mezclas de hierbas.
- Debido a la preferencia por los alimentos naturales, se ha buscado reemplazar a los colorantes y aromas artificiales, favoreciendo así a las hierbas aromáticas naturales.
- Por el auge de la cocina de microondas, de los alimentos congelados y las comidas rápidas con nuevos gustos, se requiere de más condimentos.
- Las multinacionales de golosinas, comidas preparadas supercongeladas y cosméticos han desarrollado una gran y nueva demanda de toda clase de esencias, aromas y aceites esenciales.

2.7.2. Mercado Nacional

"Si bien no hay estadísticas detalladas respecto del consumo de hierbas medicinales, el incremento de la demanda se generalizó considerablemente en los últimos cinco años", aseguró Eduardo Rodríguez, titular del Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Buenos Aires, cuyos afiliados rondan los 4.600. Por su parte, el presidente del Colegio de Farmacéuticos de la Capital Federal, Antonio Somaini, señaló que las hierbas con mayor demanda son la carqueja, el boldo y la manzanilla (colagogas y digestivas), junto al tilo y la valeriana (tranquilizantes).

El consumo interno es satisfecho a través de farmacias, herboristerías y supermercados; quienes a su vez son abastecidos por acopiadores, fraccionadores o los laboratorios cosméticos.

CUADRO 7

Consumo de hierbas aromáticas y medicinales en América Latina
(valores estimados en millones de dólares por año)

Producto	1994	1996	2000	2003
Hierbas Deshidratadas	1.410	1.560	1.620	1.780
Extractos Vegetales	1.180	1.200	1.230	1.250
Complementos Dietéticos	630	810	920	1.160
Polvos Estabilizadores	90	135	210	350
Cosmética. y Perfumería	70	80	95	165

Fuente: Programa de Plantas Aromáticas y Medicinales (Convenio Magic-Conicet-UNL).

2.8. DEMANDA DE FRUTAS SECAS



De acuerdo a la Dirección de Alimentos, SAGPyA, se entiende por *fruta seca* a aquella que una vez madura presenta un grado de deshidratación natural que permite su conservación, siendo la semilla la porción comestible. Se refiere a las frutas secas provenientes de árboles frutales.

Según la International Tree Nut Council, las frutas secas se producen en 30 países y se consumen en más de cien. Se comercializan con cáscara o peladas, fileteadas, fritas, saladas, etc., a través de cadenas de supermercados, distribuidores mayoristas, panificadoras, bombonerías, heladerías, empresas de gastronomía y una variada gama de comercios minoristas.

Los frutos secos más comunes en el país son las almendras, las nueces, las avellanas, las castañas y los pistachos. Los consumos mundiales son también similares.

En Argentina, el consumo de frutas secas en general se incrementa durante el período Navideño.

2.8.1. Consumo de Almendras

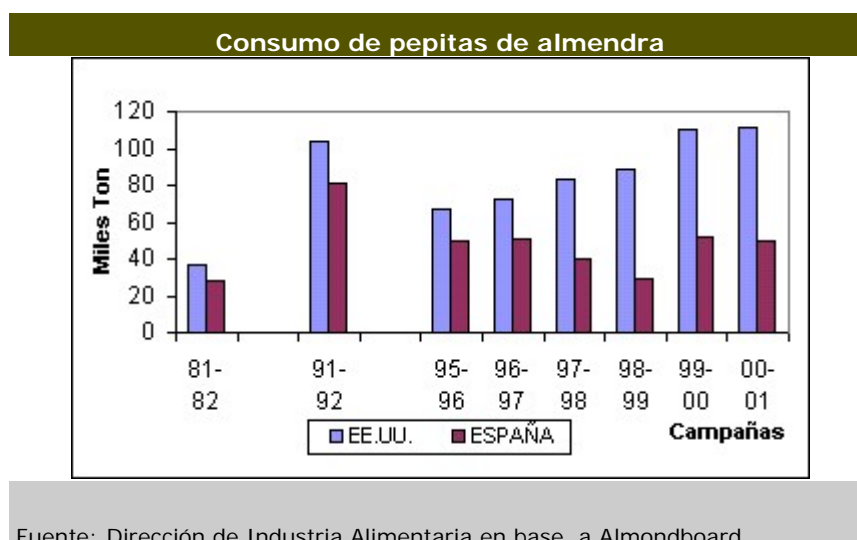
El consumo de almendras se halla en expansión debido a la consideración que ha ganado como “alimento sano y natural”, dado que aporta a la dieta ácidos grasos esenciales y es un excelente antioxidante natural y protector cardíaco.

El consumo mundial de almendras alcanzó sus valores máximos a principios de la década de 1990 debido a la sucesión de buenas campañas productivas, presuntamente debido a que la gran oferta retrajo los precios y llevó a un aumento del consumo global

2.8.1.1. Mercado Mundial

- En los últimos 20 años, la tendencia del consumo fue creciente, tanto en las zonas típicas como en nuevas regiones. Y su consumo se halla en expansión debido a la consideración que ha ganado como alimento sano y natural
- Los principales consumidores son Estados Unidos y España que triplicaron y duplicaron la demanda en el período indicado.
- Es muy importante la recuperación registrada por el consumo de almendra molida en la industria de la panadería y pastelería artesanal, donde reemplaza al maní molido.

GRÁFICO 16



2.8.1.2. Mercado Nacional

- El consumo nacional aparente ronda las 2.700 toneladas, de las cuales entre el 50 % y 60% corresponde a producto importado. Durante los años 2002 y 2003 el encarecimiento relativo de los productos, debido al cambio de la paridad dólar, llevó que se redujera sustancialmente el consumo, limitándolo a la oferta nacional.
- Los principales destinos de la almendra son elaboración de chocolates, bombonería y pastelería fina.
- El consumo de almendras en forma directa se incrementa durante el período navideño y corresponde a almendra con cáscara, preferentemente de las variedades de cáscara blanda.
- En los últimos años, comenzaron a aparecer productos más diferenciados: aceite de almendras para consumo alimenticio, pastas de almendras naturales y preparaciones diversas con miel.
- En los años 2002 y 2003, parte del consumo de almendras fue reemplazado por maní blanqueado y molido, o por praliné de maní.

CUADRO 8

Precios de la Almendra en el Mercado Interno (U\$/Ton)

	Variedad	Mayorista	Consumidor Final
c/Cáscara	S/D	S/D	6.000 / 6.300
Pepita	Primera	6.000	11.700 / 13.000
	Con defectos	5.000	9.000 / 10.000

Fuente: Dirección de Industria Alimentaria.

2.8.2. Consumo de Nuez

La nuez obtenida del nogal se consume desde épocas prehistóricas. Algunos investigadores señalan a Persia como la cuna de esta especie, pero su origen no ha sido definido claramente, dado que otros se lo adjudican a Asia del Este, el Sureste de Europa y el norte de América.

En nuestro país gran proporción se vende en la finca, generalmente de acuerdo a la modalidad "al barrer", sin previa clasificación, luego de la recolección y el secado. Esta es la forma de venta más común entre los pequeños y medianos productores quienes proveen a los acopiadores que procesan el producto y lo distribuyen en los grandes centros consumidores o realizan exportaciones. También se vende en paquetes de diversos contenidos.

La nuez pelada se comercializa en envases de entre 50 y 500 gramos, y al peso en la venta directa minorista y en grandes superficies de distribución. También se ofrecen en el mercado presentaciones envasadas bajo atmósfera controlada.

2.8.2.1. Mercado Nacional

- La amplia difusión de su composición química y de los beneficios para la salud que brinda su ingesta han posicionado a la nuez como “snack” natural, sano y carente de colesterol, lo que impulsó su demanda en todo el mundo.
- Se ingiere como confitura o simplemente pelada y su consumo se acrecienta en las estaciones más frías. El mismo patrón se repite en Argentina.
- Además de ser consumida en forma directa, la nuez integra postres y golosinas. La “mariposa” es muy utilizada en bombonerías, los cuartos se destinan a panaderías y la molida a pastelerías.
- Las dos capas externas del fruto de la nuez permiten obtener un colorante denominado “nogalina” que se utiliza para teñir muebles. Asimismo, cuando es extraído a altas temperaturas el aceite es empleado como base de ciertas pinturas y tintas.
- El consumo de nuez en Argentina es de 8.000/ 9.000 toneladas anuales, de los cuales el 20% es producto importado.

CUADRO 9

Precios de la Nuez en el Mercado Interno (U\$/Ton)

	Variedad	Mayorista	Consumidor Final
c/Cáscara	S/D	S/D	6.000 / 6.300
Pepita	Primera	6.000	11.700 / 13.000
	Con defectos	5.000	9.000 / 10.000

Fuente: Mendoza Valley

2.9. CONSUMO AVÍCOLA

2.9.1. Mercado Mundial



El aumento del ingreso per cápita de los países de bajos y medianos ingresos genera un cambio en el gasto destinado a la alimentación hacia productos de alto valor, como las carnes y lácteos.

La demanda de carne aviar en los países desarrollados es fuerte, y debido a la ya existente alta demanda per cápita de los consumidores, no se espera que la misma crezca en grandes proporciones. En estos países la demanda se inclina hacia productos procesados que resultan más convenientes, tales como los productos listos para comer, generando un nicho de oportunidad para productos de alto valor agregado.

Estados Unidos además de ser el mayor productor es también el mayor consumidor de carne aviar y el mayor exportador. Estados Unidos consume 12,2 Millones de tn. de pollos (23,5% del

total mundial) y el 49% del consumo mundial de pavos (2,3 Millones de tn.). En Argentina se consumen aproximadamente 650 mil toneladas de pollos.

Según datos preliminares obtenidos del USDA³, el consumo del año 2005 a nivel mundial fue de 55.863 millones de toneladas de carne de pollo, siendo este volumen un 3,54% superior al año 2004. Los principales países consumidores de esta carne son Estados Unidos (24,8%), China (18,84%), Brasil (13,6%) y México (11,58%).

2.9.2. Mercado Nacional

Existe un importante mercado interno para abastecer. El aumento del consumo per cápita de pollo fue de 141 mil toneladas durante los últimos diez años, alcanzándose en 2005 los 25 Kg/hab/año, lo que representó un incremento de 3 Kg., simultáneo con el descenso de la carne vacuna, cuyo consumo se redujo en casi 1 Kg. Esto significa un aumento sostenido del consumo interno del 15 % en la última década

La causa principal de este aumento en el consumo de pollo radica en que, en nuestro mercado, está considerado sustituto de la carne vacuna, por lo que cuando sube el precio de la carne vacuna, se eleva la demanda del producto.

La relación técnica asado/pollo mide la relación de precios entre ambas carnes. Diez años atrás esta relación indicaba que con la compra de 1 kilo de asado podían adquirirse 1.4 kilos de pollo, mientras que para 2005 con lo que costaba 1 kilo de asado se compraban más de 2 kilos de pollo. Este aumento en la relación indica claramente que el aumento del precio del asado fue superior al aumento del precio de la carne de pollo.

En el transcurso de estos diez años el sector avícola ha logrado, a través de la integración vertical, la elaboración de un producto homogéneo, trazable, seguro y de elevada calidad que es reconocido y demandado en el mundo. El desafío actual es aprovechar el óptimo nivel sanitario del país y apuntar a nichos de mercado con requerimientos crecientes de productos procesados de alto valor, como podrían ser los alimentos listos para el consumo o "Shelf Stable", y el aprovechamiento de marketing coordinado de productos argentinos: vinos, carnes, pollo, frutas.

Actualmente la industria avícola satisface la demanda interna y oferta más de 60 productos exportables que llegan a 78 países. Precios más competitivos y apertura de nuevos mercados son el resultado de importantes inversiones y de la ejecución de un plan diseñado para lograr hasta el año 2010 tasas de crecimiento anual del 10 % en carnes y del 3 % para el sector huevos.

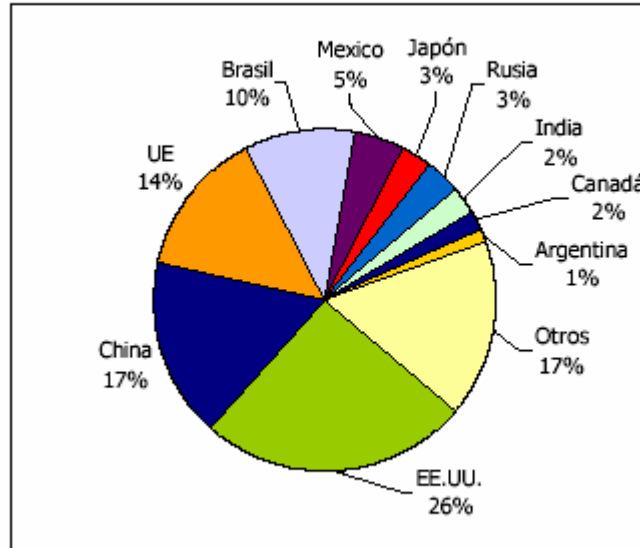
Durante los últimos diez años el sector avícola logró una expansión sustancial. El incremento de la faena avícola fue de un 40% en volumen, llegando a faenarse en 2005, 393 millones de cabezas, porcentaje que resulta relativamente alto en comparación con el crecimiento de la faena bovina que alcanzó el 10 % en igual período.

³ United Status Department of Agricultura (Departamento de Agricultura de Estados Unidos)

GRÁFICO 17

Consumo de carne aviar por país

(en %, incluye pollos y pavos, año 2002)



Fuente: USDA

El consumo per cápita de huevos de gallina ha mostrado un crecimiento sostenido en las últimas décadas. Entre 1990 y el 2000 el consumo mundial pasó de 6,71 a 8,48 kg/persona. Asia (con 13,1 kg/persona) y América (con 12,52 kg/persona) son los continentes con los mayores consumos per cápita.

El consumo nacional per cápita de carne aviar creció en forma sostenida desde el año 1985 (cuando estaba en 10 Kg./hab/año) duplicándose en 1993. Y en los últimos años trepó hasta llegar a 29 kg/hab.

GRÁFICO 18

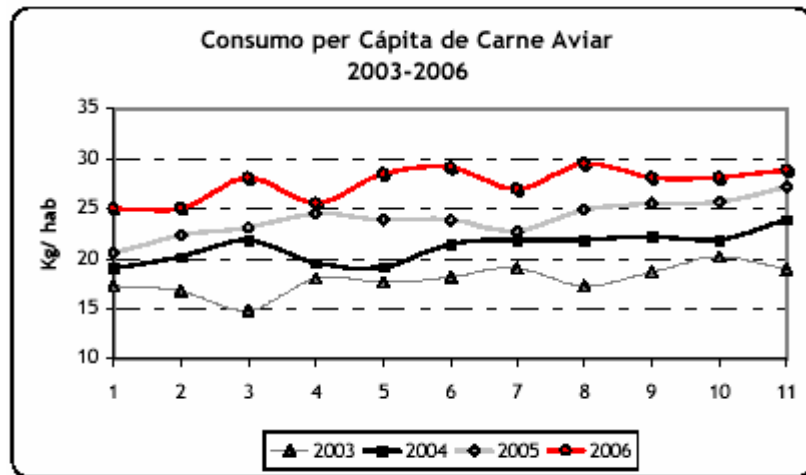
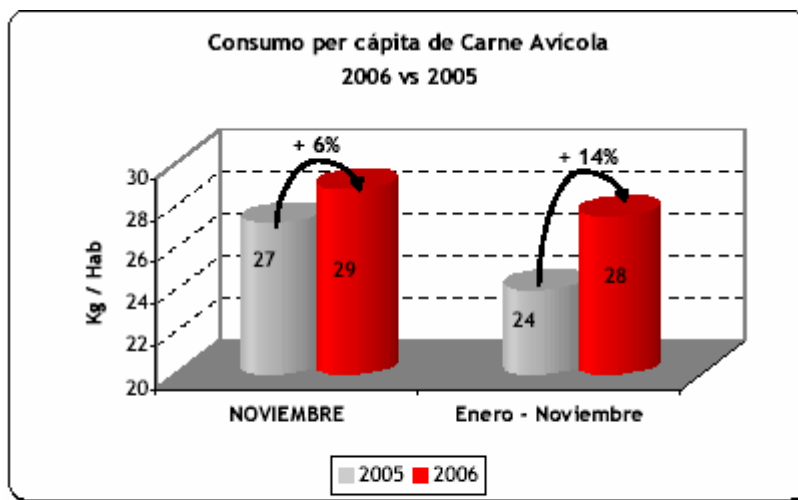


GRÁFICO 19



Fuente: Dirección Industria Alimentaria en base a datos de la DG, área avícola.

2.10. DEMANDA DE CERVEZA ARTESANAL



2.10.1. Mercado Nacional

La cerveza artesanal argentina gana cada día más adeptos y, en consecuencia, las microcervecías están incrementando su producción y surgen nuevos emprendimientos en todo el país.

La demanda es tan elevada que las empresas tuvieron que aumentar su producción entre un 10 % y un 20 % en el 2006 y en muchos casos no logran abastecer a los compradores que se interesan por todas las variedades: rubias, negras, coloradas, estilo alemán, estilo danés, etc. Para los productores el consumidor está dispuesto a pagar más a cambio del sabor y en lo que respecta al perfil de los compradores, afirman que se trata de gente de clase media a alta, conocedora y ávida de nuevos sabores cuyas edades varían en el amplio rango de los 18 y los 80 años.

El aumento en el consumo es consecuencia de una mayor educación del consumidor, que tiene la posibilidad de acceder a nueva información y conocer los procesos de elaboración y las diferencias entre la producción industrial y la artesanal.

En la Capital Federal el furor de la cerveza artesanal puede verse en los pubs porteños especializados, que suelen tener los tanques de almacenamiento a la vista. Cerveza artesanal, un negocio que crece en Mendoza

Fuente: GERMÁN SALA Diario Los Andes

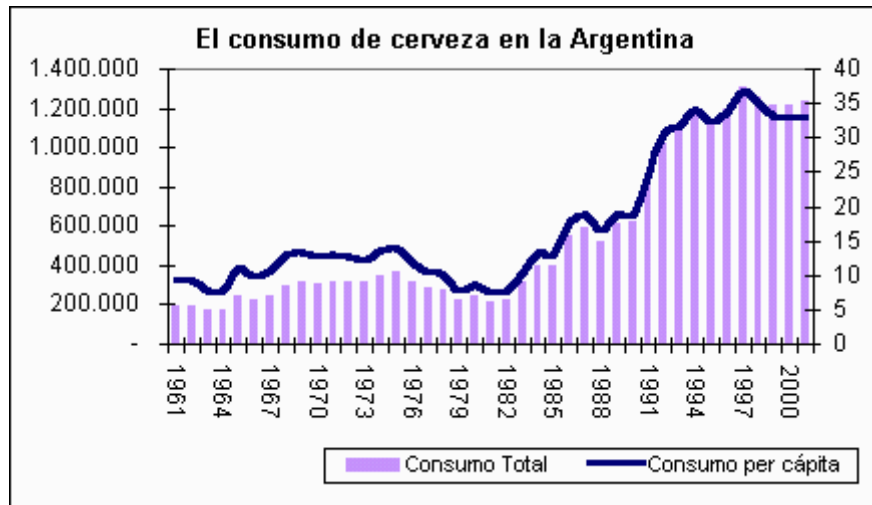
En Mendoza se consolida un nuevo segmento de bebidas alcohólicas que en el país crece, en consumo, a un ritmo del 20 % anual. Se trata de las cervezas artesanales, un producto apuntado a clientes exigentes, conocedores de las buenas bebidas, de alto o medio poder adquisitivo y que por lo general viajaron por el mundo y probaron este tipo de propuestas en otros países.

Fuente: Diario La Nación

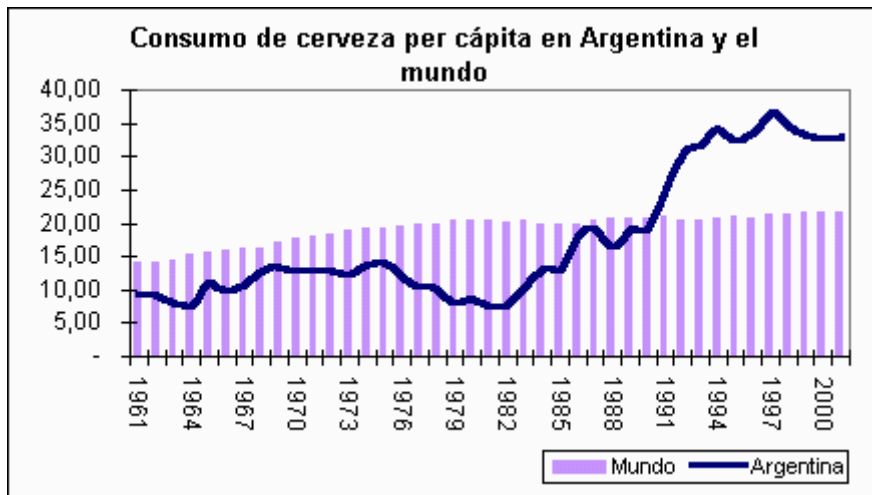
Consumo de Cerveza Industrial (como indicador de un potencial consumidor de cerveza artesanal)

- De acuerdo a un estudio de la World Drink Trends, los países con mayor consumo de cerveza son la República Checa (160 litros/año por habitante), Irlanda (155 lt), Alemania (127 lt), Inglaterra (100 lt) y Bélgica (98 lt). Entre otros elementos, este dato permite inferir que el mercado local de la cerveza tiene un potencial de crecimiento (en relación al consumo) considerable.
- De acuerdo a datos de la Cámara Argentina de la Industria Cervecera, el mercado nacional de la cerveza implica unos 12 millones de hectolitros anuales. Esto significa un consumo per cápita de alrededor de 36 litros al año.
- Asimismo, el sector cervecero se ubica en el tercer puesto del ranking de alimentos y bebidas de mayor facturación en los canales minoristas, luego de las gaseosas y galletitas. Las cervezas ocupan aproximadamente el 11% del total de las ventas de bebidas (ubicándose en el cuarto puesto, luego de las sodas, gaseosas y jugos).
- Resulta importante, en este sentido, destacar dos elementos. En primer lugar, el incremento en el consumo de cerveza se da en nuestro país en las últimas dos décadas, ocupando en buena medida el terreno que ocupaban con anterioridad otras bebidas alcohólicas como el vino. En segundo lugar, este desplazamiento en el consumo se produce por una multiplicidad de factores, entre los que cabe resaltar: un aumento en la calidad del producto de venta que reduce la diferencia de calidad con el vino, una gran distancia entre los precios de vinos y los de cerveza (esto es, con poco dinero es más factible comprar una cerveza de buena calidad que un vino de buena calidad), identificación de nuevas generaciones con el producto. No casualmente, el consumo de cerveza se localiza en los grupos etéreos más bajos como así también en los de menor poder adquisitivo.

GRÁFICO 20 y 21



Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de FAO.



Fuente: Dirección Nacional de Alimentación, en base a datos de FAO.

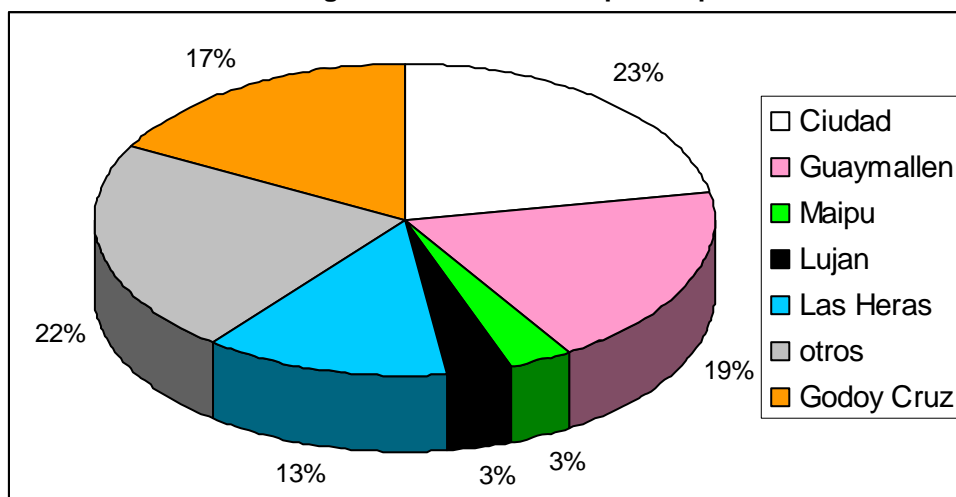
C. DIAGNÓSTICO

Sector: Alimentos y Bebidas Industrializadas “No tradicionales”

Los Sub Sectores incluidos son:

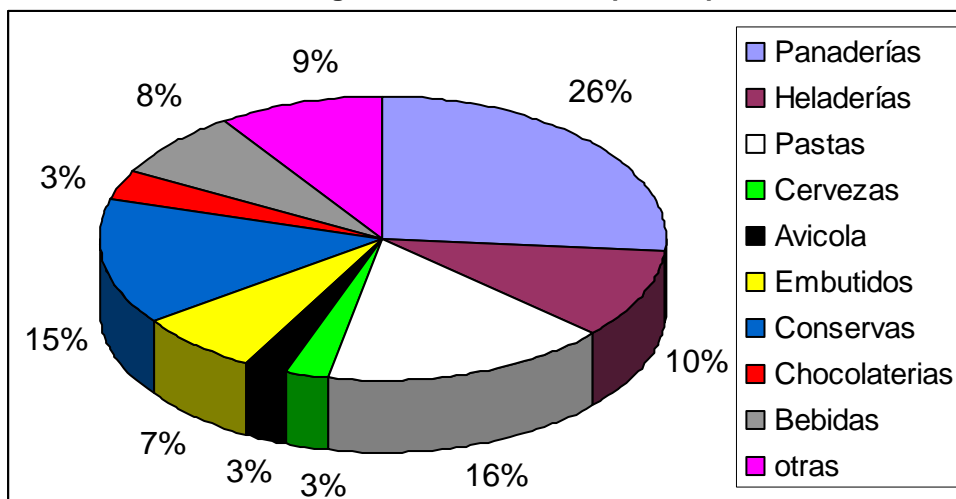
- Heladerías
- Panaderías
- Pastas
- Chocolaterías
- Conservas Gourmet
- Embutidos y derivados cárnicos
- Bebidas no alcohólicas
- Otros (Hierbas aromáticas y medicinales, Frutas secas, Avícolas, Cerveza artesanal y Servicios de viandas)

GRÁFICO 22: Segmentación de las Empresas por Territorio



Fuente: Idits 2007

GRÁFICO 23: Segmentación de las Empresas por Actividad



Fuente: Idits 2007

Para la selección de las compañías a encuestar se consideró como empresas de alimentos y bebidas industrializadas “No tradicionales” a aquellas que realizan transformación mecánica, física o química de sustancias orgánicas vegetales o animales en productos nuevos; y que por diversos motivos no están integralmente comprendidas dentro de los programas de fomento de instituciones públicas y privadas para el desarrollo y la modernización de PyMEs⁴.

Para cada subsector se hizo un análisis de las encuestas realizadas, teniendo en cuenta los siguientes seis aspectos de las entrevistas:

- Información corporativa de la Empresa
- Características específicas del Producto - Proceso
- Capacidad Instalada de fabricación (Infraestructura –Tecnología)
- Necesidades de Asistencia Técnica
- Panorama del Mercado
- FODA (Fortalezas y Debilidades de la Empresa; Oportunidades y Amenazas del Entorno)

Es importante destacar que en algunos subsectores, de acuerdo al nivel de diferenciación existente, se dividirán las empresas en “Grandes” (Tipo/Grupo 1) y “Familiares”(Tipo/Grupo 2)⁵. En cada rubro, se tendrán criterios específicos para su división, de acuerdo a determinadas variables que se indicarán en cada uno.

⁴ Ver en Anexo adjunto el detalle de las Empresas entrevistadas

⁵ Cabe aclarar que la calificación de “Grande” y “Familiar” es diferente de la calificación PyME realizada por el Ministerio de Economía y Producción de la Nación, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Donde para empresas industriales las “Grandes” son aquellas cuyas ventas anuales sin IVA superan los \$ 60.000.000. En el presente estudio el 100 % de las empresas relevadas facturan menos que este monto anual.

1. HELADERÍAS



En este subsector, fueron entrevistadas diez (10) heladerías en el Gran Mendoza y en el interior de la provincia dos (2). Otros seis (6) empresarios del subsector no quisieron responder a la encuesta. Para poder sacar conclusiones, en este caso se dividirán las empresas en los dos grupos.

En este rubro, el criterio de segmentación entre ambos tipos de empresas la diferenciación está dada por:

- Cantidad de empleados (más o menos de 30 trabajadores),
- Facturación anual (\$ 3 millones de pesos),
- Cantidad de puntos de ventas (3 locales)
- Superficie productiva y comercial (1.500 m² cubiertos)

1.1. Empresa

En el “Grupo 1” de empresas se encuentran las más antiguas y con más experiencia en el sector, siendo la edad media de las mismas de casi cuarenta (40) años en el rubro. Y en el “Grupo 2” ésta ronda los 20 años.

A diferencia de las empresas “Familiars”, en las que en ningún caso se encontró que cuenten con página Web, el 67 % de las empresas “Grandes” tienen páginas propias, denotando ello que su identidad corporativa y estrategia de marketing está perfectamente definida a la comunicación electrónica.

En los últimos años se ha impuesto en las empresas “Grandes” la tendencia a diversificar la producción para contrarrestar los efectos de la estacionalidad⁶ (época de baja en la demanda: invierno), ampliando sus productos a los de confitería: tortas, huevos de pascua helados, masas finas, jugos naturales exprimidos a la vista y cafetería en general. Adicionalmente, todas declararon que cada año tratan de lanzar nuevos productos de temporadas, sin embargo pocas llegan a concretarlos debido a los altos costos de desarrollo, marketing y lanzamiento comercial.

1.2. Producto - Proceso

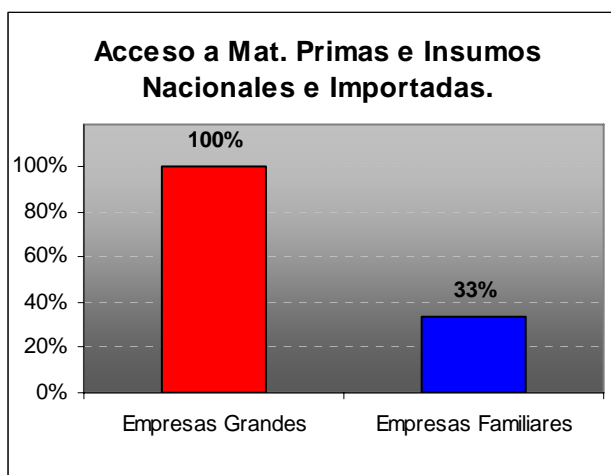
El 67 % de las empresas consideradas “Grandes” poseen certificación de sistemas de gestión de calidad (ya sea BPM, HACCP o ISO) y ninguna en el caso de las firmas “Familiars”. Una de las razones principales se debe a que las primeras tienen acceso a otros mercados en los que este tipo de certificaciones son muy importantes desde el punto de vista de garantizar la calidad y como herramienta de venta, marcando una diferencia con respecto a la competencia.

Además, como se muestra en el siguiente gráfico todas las empresas del “Tipo 1” utilizan un mix de materias primas e insumos nacionales e importados y las empresas del “Tipo 2” en su mayoría usan ítems nacionales (sólo el 33% acceden a importados), no logrando quizás ese

⁶ Cuando un producto se vende más o menos en algún período del año.

toque de distinción y diferencia que pueden generar productos de alta calidad que no se encuentran en el país y que su costo tiene precios internacionales, muchas veces inaccesible para empresas del “Tipo 2”.

GRÁFICO 24



Fuente: Idits 2007

El producto se vende en envases “artesanales”: vasitos plásticos y barquillos de pasta de hasta 300 grs. y en envases “industriales”: baldes plásticos y/o de poliuretano de 500, 1.000, 3.000 y 5.000 cc.

La principal diferencia que existe entre el helado artesanal, y el que considera helado industrial, tiene que ver con la forma de elaboración del helado, y con la calidad de las materias primas utilizadas.

Esto quiere decir que los parámetros para definir un helado pasan por:

- a- la calidad del producto terminado,
- b- la forma de producción
- c- las herramientas utilizadas

y cómo éstas influyen en la calidad del producto final.

A veces en el concepto popular un helado artesanal es el que se elabora con leche recién ordeñada, huevos frescos, fruta macerada y procesada por el mismo heladero. Pero este concepto está errado. Por un lado, elaborar el helado con materias primas propias, producidas en la fábrica o granja por el heladero, no garantizará que el producto sea mejor; de hecho, a veces el uso de elementos frescos constituye un riesgo bacteriológico o por lo menos resulta antieconómico. Así, aunque sea posible elaborar “todo casero”, el tema del manejo de los costos y la seguridad con algunos productos debe ser tenido en cuenta.

Básicamente los helados se clasifican como:

- Helado de Agua
- Helado de Crema helada

Algunos códigos alimentarios fijan ciertos parámetros para definir el tipo de helado; por ejemplo: para que se pueda denominar a un producto “crema helada” este producto debe tener

un 6 % de tenor graso como mínimo. Si es menor al 6% la denominación a usar será “helado de agua sabor a...” ó “helado de...”.

Adicionalmente hay denominaciones comerciales como: Premium (tenor graso mayor al 7 %) y Super Premium (tenor graso mayor al 9 %). Estas clasificaciones se hacen tomando en cuenta el tenor graso, pero son sólo clasificaciones comerciales, no estrictamente legales.

Hablar de helado artesanal, es considerar la calidad, de un helado elaborado con leche, crema de leche (nata), frutas, chocolate, etc., materias primas de alta calidad y no polvos, esencias o concentrados industriales con “sabor a...”

En cuanto a la forma de elaboración, aunque hoy en día se usa mucha tecnología, (máquinas de alta capacidad, controladas por sistemas electrónicos de última generación, tanto las pasteurizadoras, como las cubas de maduración y las fabricadoras), esto no convierte a un helado en industrial. Estas máquinas permiten procesar toda esta materia prima de buena calidad y, en el caso de la fabricadora, adicionar la cantidad apropiada de aire (overrun) en el proceso de batido. Así que desde el punto de vista de la elaboración, no es tan “artesanal”. Si bien el proceso de producción es discontinuo, se usa tecnología que permite fabricar entre tres (3) y ciento veinte (120) Kilos por hora.

En el caso de los helados industriales estos suelen producirse en máquinas de proceso continuo que producen de cientos a miles de litros por hora, estos equipos permiten modificar el porcentaje de aire (una de las materias primas) y adicionarlo, el que se incorpora mediante el batido en el proceso de fabricación.

Dependiendo de los códigos alimentarios, se llega a permitir la incorporación de hasta un 150% de aire en algunos países y hasta un 170% en otros.

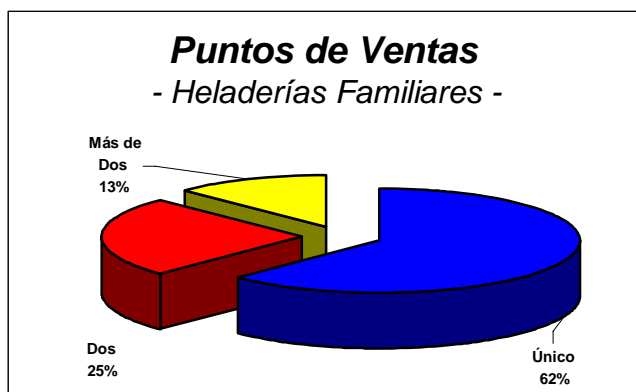
En los helados industriales también se encuentran calidades variadas, pero en línea general, son “helados”, no “cremas heladas”, ya que en vez de crema de leche, por lo general, se utiliza AVH (aceite vegetal hidrogenado). En vez de frutas y otras materias primas suelen utilizarse esencias saborizantes y colorantes, aunque, en algunos casos luego de fabricado se siembran con algo de fruta, chocolate o dulce, de acuerdo al sabor.

Evidentemente la calidad de los helados industriales es inferior a la del que denominamos “artesanales”, porque tienen mucho más aire (a veces 3 veces o más) y sus materias primas no son las mismas. Por eso se pueden vender a bajo costo en los supermercados en las líneas de venta por impulso y en heladerías o drugstores del tipo “fast food”, pero la cantidad se expresa en litros en vez de kilos.

1.3. Infraestructura – Tecnología

El 67 % de las empresas del “Tipo 1” venden en su casa central, sucursales propias y contratos de franquicias, mientras que las del “Tipo 2”, sólo comercializan a través de sus locales, siendo la cantidad de éstos por empresa como se muestra en el gráfico siguiente:

GRÁFICO 25



Fuente: Idits 2007

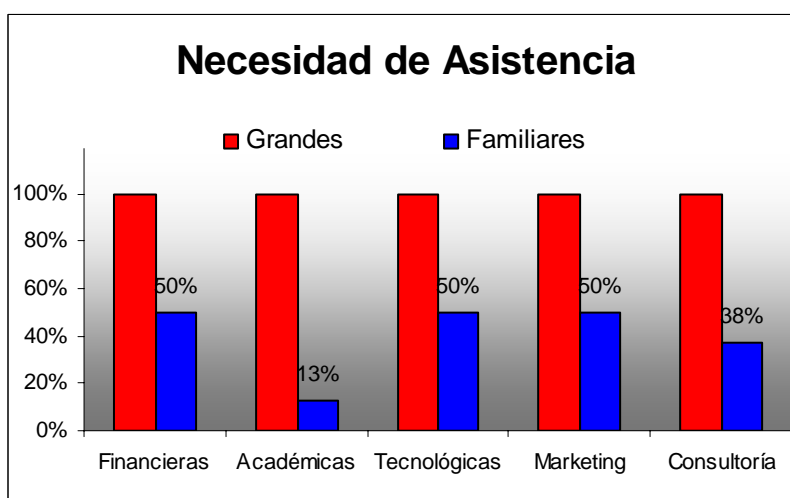
En relación a la capacidad instalada y la tecnología utilizada, las “Grandes” están más cercanas a la plena utilización de sus equipos (87 %), que las “Familiares” (80 %), es decir que estas últimas tendrían un mayor margen para aumentar su oferta (si es que desarrollan una adecuada estrategia comercial y/o aumenta la demanda), sin tener que recurrir a nuevas inversiones.

1.4. Necesidad de Asistencia

En este caso, el 100 % de las empresas “Grandes” requieren asistencia técnica en todos los aspectos. Éstas tienen planes de ampliar su infraestructura o modernizar su equipamiento, por lo que deberán acudir a la colaboración de profesionales y a subsidios y/o créditos, a medianos plazos de repago y con tasas de interés promocionales por parte del Gobierno Nacional y/o Provincial. Por otro lado, el porcentaje de empresas “Familiares” que solicitarían esta asistencia es menor, quizás porque recurren a sus propios ahorros o porque no tienen planes concretos de mejoras tecnológicas, pero la mayoría manifiesta su preocupación por las altas exigencias por parte de las instituciones financieras en relación a las garantías reales exigidas (hipotecarias) de hasta el 200 % del monto del crédito solicitado.

Sumado esto a la burocracia para otorgar estos beneficios que muchas veces llegan hasta los seis (6) meses, los hacen inaccesibles; y a altas tasas de interés que a Octubre del 2007 son como mínimo del 16 % anual variable en pesos. Los resultados se muestran a continuación:

GRÁFICO 26



Fuente: Idits 2007

Dentro de las financieras y tecnológicas, principalmente manifestaron la necesidad de máquinas con nuevas tecnologías para la producción, mejoras en infraestructura, cambios en la imagen corporativa y de productos, reingenierías, etc.

En cuanto a las académicas, sólo el 13 % de las empresas “Familiares” mostraron su interés por mayor capacitación externa, ya que ellos mismos, dada su experiencia, entrenan a sus empleados. Dentro de estas necesidades mencionadas, la mayor demanda está en cursos de manipulación de alimentos.

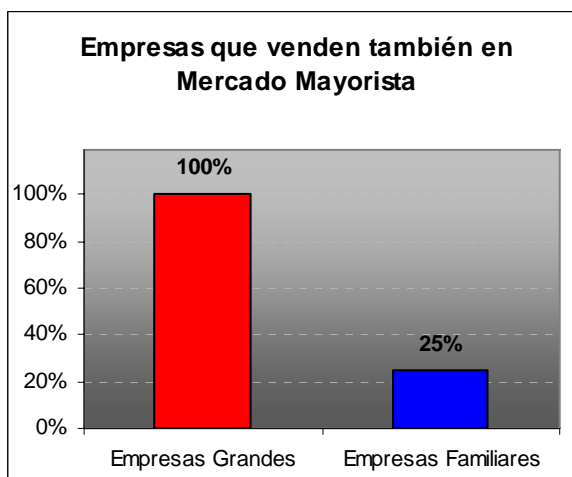
Una parte importante de empresas tiene la intención de contratar trabajos de consultoría, tales como: diseños de productos, estudios de mercado, planes de negocios, reingeniería, entre otros.

1.5. Mercado

Al analizar cómo actúan las distintas empresas, se observó que la totalidad de las “Grandes” abarcan tanto el mercado mayorista (super e hipermercados, drugstores, quioscos, y venta a canales HORECA⁷) como el minorista (público en punto de venta), y por otro lado sólo el 25 % de las heladerías más chicas o familiares incursionan también en el mercado mayorista, a pesar de que sus principales clientes son los consumidores finales.

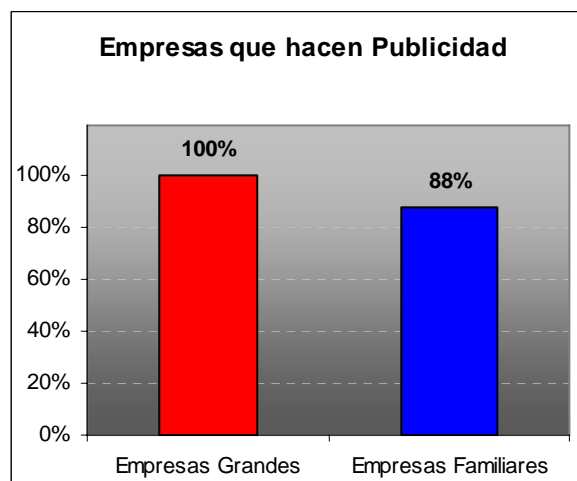
En relación a la publicidad, un alto porcentaje publicita sus productos a través de folletos, radio, TV, etc. En las empresas Grandes, los servicios de entrega a domicilio (delivery) han comenzado a ofrecerse desde los últimos cinco años. En los gráficos siguientes, se muestra lo anteriormente descrito:

GRÁFICO 27



Fuente: Idits 2007

GRÁFICO 28



Fuente: Idits 2007

⁷ Hoteles, Restaurantes y Cafés

1.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Calidad del producto
- Buena reputación entre los clientes
- Buena reputación entre los proveedores
- Mejor calidad de materias primas y de producto terminado que los helados industriales
- Conocimiento del mercado
- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- No tienen rechazos por calidad de productos
- Alta higiene.

Debilidades:

- La mayoría no tiene gerentes profesionales
- No tienen un alto nivel de competitividad
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Tienen estructura insuficiente para desarrollar el negocio
- No tienen una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas
- Tienen costos unitarios más altos que los helados industriales
- Desarrollan menos productos nuevos que los helados industriales
- La mayoría tienen obsolescencia tecnológica
- La mayoría no tiene el personal idóneo en cada puesto de trabajo
- No tienen los canales de distribución desarrollados
- No tienen sistemas de control de gestión de negocios
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- La rentabilidad de la empresa no es la esperada
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- La mayoría tiene una débil imagen de marca en el mercado
- Tienen una limitada línea de productos
- Continuamente tienen problemas operativos
- El personal no está motivado (alta rotación)
- Publicidad escasa

Oportunidades

- Hay un segmento del mercado que pueden atender y todavía no lo están haciendo
- Pueden desarrollar nuevos o mejores productos que los actuales para atender mejor las necesidades de los clientes
- Algunos tienen posibilidades de exportación
- El mercado está creciendo hacia un mayor consumo de helados artesanales
- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Tienen posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas
- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes
- Tendencia de desestacionalización del consumo (que se mantiene superior en meses cálidos)
- Aumento del turismo, especialmente chileno, quienes son gran consumidores de helados de calidad

Amenazas

- No pueden conseguir financiamiento a un interés y plazo atractivo
- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- Las barreras de entrada a la industria son bajas

- Nuevos competidores con servicios y conceptos similares, nacionales y extranjeros, que tradicionalmente se dedicaban a helados “industriales” están entrando al mercado con helados “artesanales” (Freddo, Arcor, Nestlé)
- El mercado se está concentrando en pocos líderes con muchos puntos de ventas en lugares estratégicos (Shoppings)
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación
- La situación inflacionaria del país parece inestable

2. PANADERÍAS - CONFITERÍAS



En este subsector, fueron entrevistadas veintiocho (28) empresas en el Gran Mendoza y cuatro (4) en el interior de la Provincia. Otros diez (10) empresarios del subsector no quisieron responder a la encuesta. Para poder sacar conclusiones, se dividirán las empresas según:

- Cantidad de empleados. En las del “Tipo 2”, por lo general trabaja el grupo familiar compuesto por tres (3) a cinco (5) personas y no más de seis (6) empleados y en las del “Tipo 1” (o Grandes) las personas que trabajan son más de doce (12).
- Facturación anual,
- Capacidad de producción.

Cabe aclarar, que dentro de las empresas “Grandes” se encuentran las panaderías industriales.

2.1. Empresa

Se encontraron pocas empresas con página Web: sólo el 33 % de “Grandes” y ninguna en el caso de las “Familiares”, denotando esto la falta de actualización tecnológica y limitaciones para realizar comercio electrónico, seguramente por escasos recursos y/o desconocimiento de los beneficios de esta tecnología.

2.2. Producto - Proceso

Las empresas del “Tipo 1” (89 %) recurren al asesoramiento profesional para el diseño de su marca, productos, packaging, etiquetas y otras herramientas de comunicación; las del “Tipo 2” en menor medida (45%).

Todas las empresas, de ambos grupos, utilizan materias primas e insumos exclusivamente nacionales.

Las panaderías industriales venden principalmente pan envasado, masas (para tartas y empanadas) y prepizzas. Las panaderías artesanales, venden mayormente: pan de diversos tipos, tortitas y facturas, masas y prepizzas.

Los productos “artesanales” se venden sueltos a granel por peso o por unidad y por peso; los productos “industriales” se venden envasados en bolsas de polietileno por unidad y por peso.

Con la denominación genérica de Pan, se entiende el producto obtenido por la cocción en hornos y a temperatura conveniente de una masa fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, con o sin la adición de sal, con o sin la adición de otras sustancias permitidas para esta clase de productos alimenticios.

Entre los productos panificados se puede establecer una clasificación sobre la base del proceso productivo de los mismos. El pan artesanal es la categoría que incluye a los distintos tipos de panes elaborados en panaderías tradicionales con un proceso no automatizado, bajos niveles de tecnificación e intensivos en mano de obra. Por otro lado, la categoría de pan industrial incluye variedades de pan de molde y panes de bollería (pan para pancho, hamburguesas, sándwiches y otros), fabricados en plantas industriales a través de líneas de producción automatizadas o semi automatizadas. La tecnología de producción del mismo es intensiva en capital.

Existen importantes diferencias de las materias primas utilizadas en la producción de pan artesanal y pan industrial. Para elaborar pan artesanal se utiliza harina, agua, sal y aditivos como insumos principales, mientras que resulta imprescindible para la elaboración de pan industrial el agregado de conservantes para que éste tenga mayor durabilidad.

La harina de trigo constituye entre el 55 y el 90 % de los distintos panificados. El agua puede llegar a representar el 30 % del producto final y la materia grasa, de origen animal y/ o vegetal, hasta el 4,5 %.

La panificación requiere harinas de buen contenido proteico que aseguren el proceso de fermentación y el levado de la masa. Asimismo, la calidad de las harinas que reclama la producción de panificados está cambiando de acuerdo a los nuevos tipos de panificación (ejemplo: pan precocido congelado, pan congelado, etc.).

Las principales diferencias que presenta la producción de pan industrial blanco y negro son las materias primas utilizadas en su elaboración. El proceso productivo y los moldes utilizados son los mismos. En el caso de incrementarse la demanda de algún tipo de pan, las empresas productoras no deberían realizar una inversión significativa en términos de tiempo y dinero para pasar de producir pan blanco a producir pan negro.

En cambio, al comparar el proceso productivo del pan blanco y negro con el de bollería, la principal diferencia se relaciona con el armado de bollos, los moldes utilizados y el embolsado del producto, que no son compatibles.

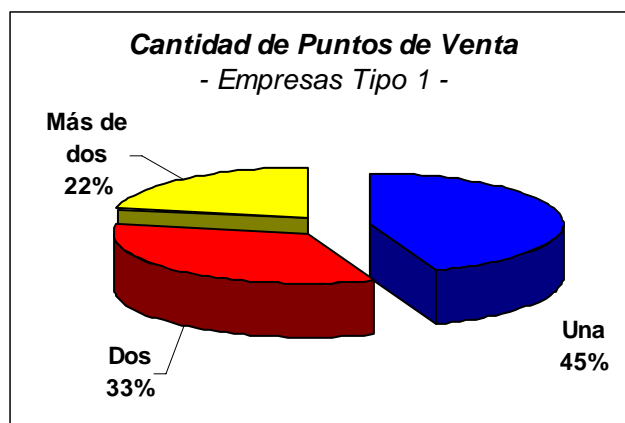
En la elaboración del pan se tiene que tener en cuenta muchos factores, como la calidad de harina la levadura etc. Cada ingrediente indispensable, cumpliendo funciones específicas que después repercutirán en el producto final.

Todo el proceso requiere de un tiempo 8 horas aproximadamente de acuerdo al tipo de pan que se desee elaborar. El pan es un producto económico con alto valor nutricional que está al alcance de todas las personas.

2.3. Infraestructura – Tecnología

De todas las empresas “Familiares” encuestadas, sólo el 10 % tiene más de un (1) punto de venta, mientras que en las empresas “Grandes” la distribución es tal como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 29



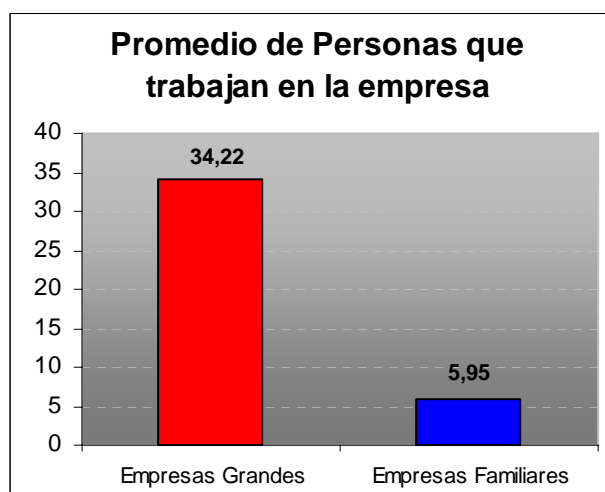
Fuente: Idits 2007

Como se observa, un 55 % de las panaderías consideradas “Grandes” tienen como puntos de venta dos (2) o más locales (en los que esta comprendida la “casa central”).

En ambos casos la capacidad instalada utilizada está alrededor del 90 %, existiendo muy poco margen para llegar al “cuello de botella” o saturación de sus capacidad productiva, por lo que si se piensa en crecer, habría que hacer previsiones para incorporar más personal (poner doble turno laboral) y/o pensar en una ampliación de infraestructura y tecnología productiva (principalmente en hornos, amasadoras, heladeras y vehículos refrigerados para distribución).

En cuanto a la cantidad de personas promedio que trabajan en las empresas, la distribución es la siguiente:

GRÁFICO 30

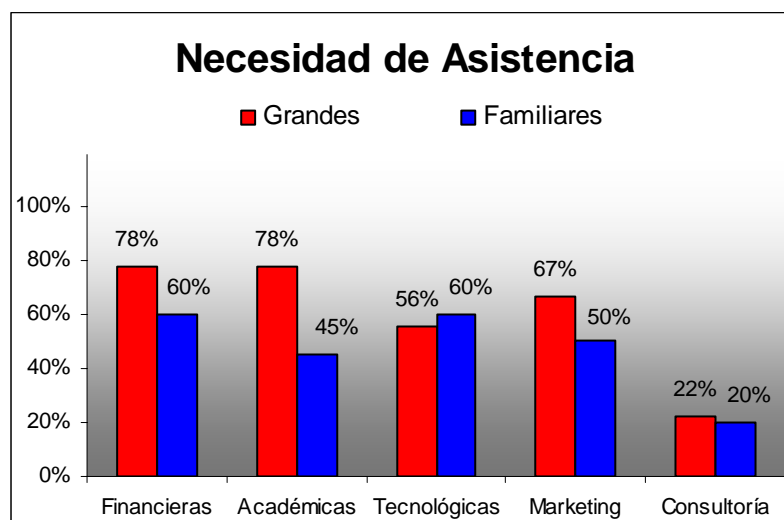


Fuente: Idits 2007

2.4. Necesidad de Asistencia

Para analizar este punto recurriremos al gráfico siguiente, en el cual se representa la necesidad de asistencia en ambos grupos, considerando los diferentes destinos:

GRÁFICO 31



Fuente: Idits 2007

Las empresas “Grandes” manifestaron mayor necesidad de asistencia financiera, académica, en marketing y temas de consultoría que las “Familiares”, son además quienes requieren mayor colaboración en líneas de créditos y/o subsidios para adquisición de máquinas y equipos.

Las necesidades manifestadas son:

- *Financieras y tecnológicas*: créditos y subsidios para nueva tecnología (hornos, batidoras, amasadoras, líneas para elaborar productos congelados, etc.) e infraestructura.
- *Académicas*: En primer lugar: cursos para administración, ventas y atención al público y en segundo lugar: en técnicas de elaboración y de conservación (congelado), siguiendo sistemas de calidad como las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

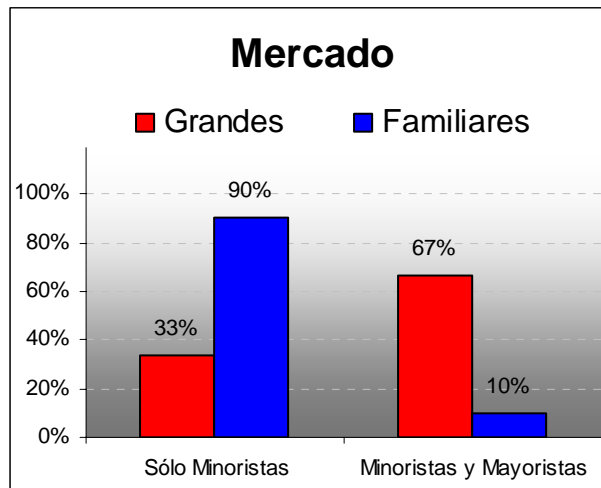
2.5. Mercado

El 90 % de las empresas “Familiares” venden sus productos en mercados minoristas (público en punto de venta propio), directamente a consumidores finales, mientras que en el caso de las “Grandes” sólo el 33 % se dedica exclusivamente a la venta al por menor, el resto vende a otros negocios como drugstores, hoteles, restaurantes, café, escuelas, hospitales, instituciones, etc.

Los hiper y supermercados considerados como empresas Grandes, dentro del sector económico “Comercio”, no incluidos en este estudio, tienen pequeñas panaderías de su propiedad en su interior, las que venden directamente a consumidores finales.

En cuanto a la publicidad, el 60 % de las empresas “Familiares” promociona sus productos por medio de folletos, gráfica, radio, etc. En el caso de las “Grandes”, ese valor es mayor, siendo el mismo del 78 % e incluyen a la promoción televisiva, especialmente en canales por cable.

GRÁFICO 32



Fuente: Idits 2007

2.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- Desarrollan más productos nuevos que las panaderías industriales

Debilidades:

- La mayoría no tiene gerentes profesionales
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Tienen estructura insuficiente para desarrollar el negocio
- No tienen una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas
- Tienen costos unitarios más altos que las panaderías industriales
- La mayoría tienen obsolescencia tecnológica
- La mayoría no tiene el personal idóneo en cada puesto de trabajo
- No tienen los canales de distribución desarrollados
- No tienen sistemas de control de gestión de negocios
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- El personal no está motivado (alta rotación)
- Publicidad escasa

Oportunidades

- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes
- Aumento del consumo de bienes inferiores y de los hogares unipersonales y por ello mayor consumo fuera del hogar
- Las barreras de entrada a la industria son altas

Amenazas

- No pueden conseguir financiamiento a un plazo e interés atractivo
- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- Los Hipermercados y supermercados ingresan como competidores en el canal de comercialización de panificados industriales
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación. No tienen posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas (oligopolios de la harina y azúcar)
- El mercado está cambiando de hábito y creciendo hacia un mayor consumo en pan industrializado
- La situación inflacionaria del país parece inestable
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)
- Trigo de baja tipificación por calidad industrial, harinas de baja homogeneidad, dependencia de mezclas a medida

3. PASTAS



En este subsector, fueron entrevistadas catorce (14) empresas en el Gran Mendoza y cinco (5) en el interior de la Provincia. Otros cuatro (4) empresarios del subsector no quisieron responder a la encuesta.

En este caso no se dividirán las empresas por grupos, ya que si bien hay algunas más grandes e influyentes que otras, no se encontraron importantes diferencias entre la organización y tamaño de las distintas fábricas de pastas entrevistadas.

3.1. Empresa

Las empresas encuestadas son manejadas principalmente por el grupo familiar y sólo un 12,5% tiene página Web.

En los últimos años se ha impuesto la tendencia a diversificar la producción y aumentar la calidad para contrarrestar la incursión de pastas frescas refrigeradas provenientes de grandes fábricas nacionales, ampliando de esta manera sus productos a diferentes tipos de pastas estándares o saborizadas, lisas o rellenas. Adicionalmente, algunas tratan de lanzar nuevos productos cada año, sin embargo pocas llegan a concretarlo debido a los altos costos de desarrollo, marketing y lanzamiento comercial.

3.2. Producto - Proceso

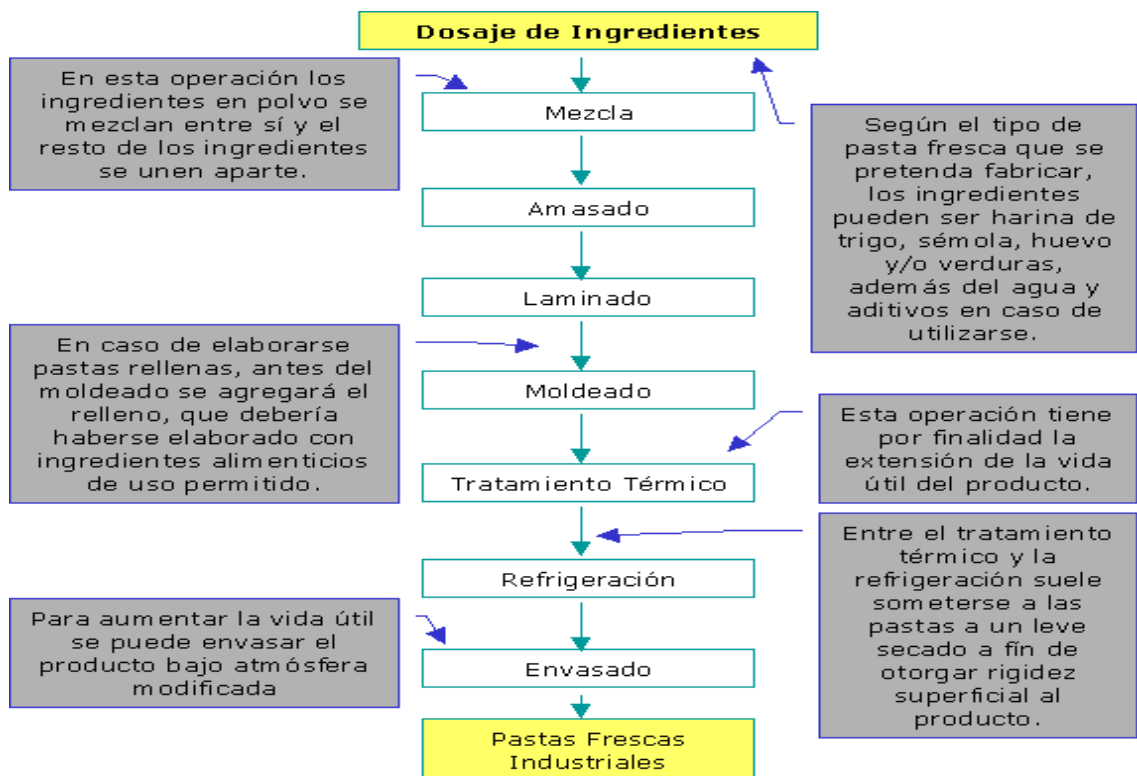
Ninguna empresa posee certificados de sistemas de gestión de calidad (BPM, HACCP, ISO). En cuanto al diseño de la imagen corporativa y de producto, sólo el 50 % contrata a profesionales y el resto lo hace "en casa", o con asesoramiento ad-honorem de amigos, sin recurrir a expertos en el tema.

Todas las empresas utilizan exclusivamente materias primas e insumos nacionales, sin necesidad de proveerse de importados.

Las fábricas venden principalmente pastas lisas, raviolos, capelettis y canelones (estos últimos con distintos rellenos). Los servicios de entrega a domicilio (delivery) no son usuales en este tipo de Subsector. La tendencia de los últimos años marca que además se fabriquen y/o vendan como complementos del producto principal también salsas, saborizantes, aderezos y quesos para facilitar al cliente la adquisición y posterior consumo en un sistema que podríamos llamarlo de “plato llave en mano”, donde en algunas empresas a veces se le entrega el plato preparado (receta lista de pasta y condimentos en bandejas plásticas para llevar directamente a horno microondas o a freezer).

Los productos se venden por peso.

Proceso de Fabricación de Pastas Frescas:



Según establece el Código Alimentario Argentino, se denomina genéricamente “Pastas alimenticias” a los productos no fermentados obtenidos por el empaste y amasado mecánico de sémolas o semolín o harinas de trigo ricos en gluten o harinas de panificación o por sus mezclas, con agua potable, con o sin la adición de sustancias colorantes autorizadas a este fin, con o sin la adición de otros productos alimenticios de uso permitido para esta clase de productos.

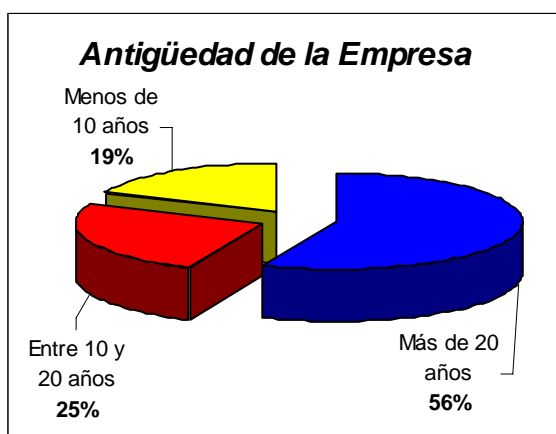
Se entiende por “Pastas alimenticias o Fideos Frescos”, sin otro calificativo de consistencia, a los productos mencionados anteriormente que se han sometido a un proceso de desecación con posterioridad a su moldeo y cuyo contenido en agua es superior al 14% en peso y su acidez no menor de 0,45/Hg, expresada en ácido láctico. Los que tienen menos del 14 % del peso en agua y acidez inferior al 0,45/Hg se llaman “Pastas alimenticias o Fideos Secos”.

3.3. Infraestructura – Tecnología

El 75 % de las fábricas de pastas mendocinas tienen solamente un (1) punto de venta que es en la casa central o fábrica, aunque la mayoría plantea la necesidad y/o deseo de expandirse.

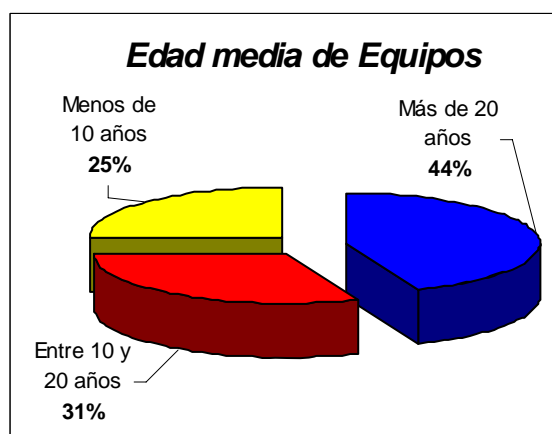
En cuanto a las maquinarias, la edad media de los equipos no siempre tiene relación con la antigüedad de la empresa, ya que hay muchas fábricas nuevas que han comprado lotes de máquinas usadas (de 2ª mano) y hay otras más antiguas que han renovado varias veces su equipamiento por nuevas tecnologías, generalmente de origen italiano. Por otro lado, en los gráficos siguientes se vislumbra que la mayoría de las fábricas de pastas han abierto sus puertas hacen más de veinte (20) años y también mayormente utilizan tecnologías que datan de muchos años, el 75 % de las empresas tienen equipos de más de diez (10) años. En todos los casos la capacidad instalada utilizada está alrededor del 85 %, existiendo muy poco margen para crecer, donde habría que pensar en una ampliación de infraestructura y tecnología productiva (principalmente en amasadoras y cortadoras)

GRÁFICO 33



Fuente: Idits 2007

GRÁFICO 34

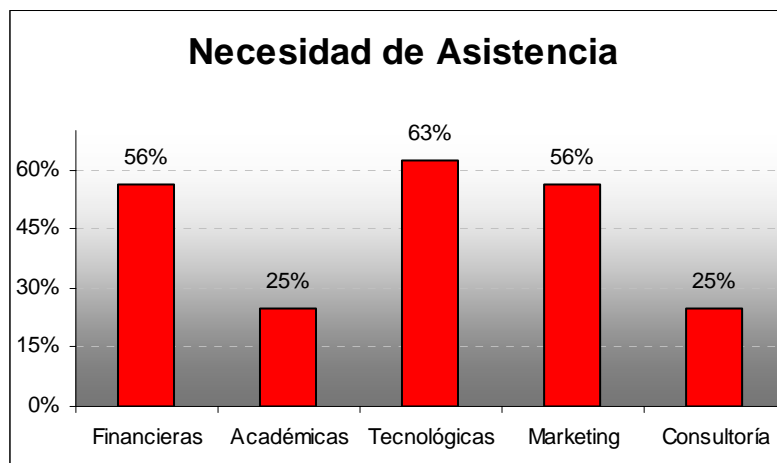


Fuente: Idits 2007

3.4. Necesidad de Asistencia

Como dijimos en el punto anterior, las empresas fabrican sus productos con maquinarias relativamente viejas, es por ello que a la hora de solicitar asistencia, la mayoría de las compañías recurriría a ayuda técnica y financiera para renovación tecnológica principalmente y luego para realizar acciones de marketing y capacitación. En este último punto, en primer lugar: hacen falta cursos para administración, ventas y atención al público y en segundo lugar: en técnicas de elaboración y de conservación, siguiendo sistemas de calidad como las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

GRÁFICO 35



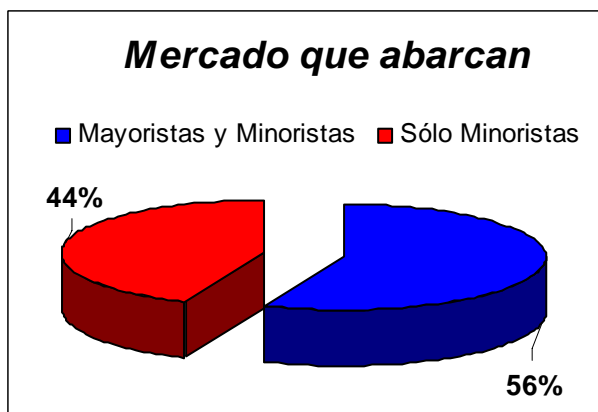
Fuente: Idits 2007

3.5. Mercado

El 56 % son empresas mayoristas y minoristas, ya que venden sus productos al público en sus locales de ventas y también a través de distribuidores a rotiserías, almacenes, restaurantes, hoteles, hospitales, instituciones (ejército, gendarmería, etc.)

Los hiper y supermercados considerados como empresas Grandes, dentro del sector económico "Comercio", no incluidos en este estudio, tienen pequeñas fábricas de pastas de su propiedad en su interior, las que venden directamente a consumidores finales.

GRÁFICO 36



Fuente: Idits 2007

3.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- Industria muy dinámica que se adapta en la producción y reorganización de unidades de negocios.

Debilidades:

- La mayoría no tiene gerentes profesionales
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Tienen costos unitarios más altos que las pastas industriales
- La mayoría tienen obsolescencia tecnológica
- La mayoría no tiene el personal idóneo en cada puesto de trabajo
- No tienen los canales de distribución desarrollados
- No tienen sistemas de control de gestión de negocios
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- El personal no está motivado (alta rotación)
- Publicidad escasa
- Altos costos de envase

Oportunidades

- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes
- Aumento de los hogares unipersonales y por ello mayor consumo fuera del hogar
- Las barreras de entrada a la industria son altas
- Incipiente desarrollo de nuevos mercados para pastas de mayor valor
- Posibilidad de convergencia de condiciones macroeconómicas dentro del Mercosur
- Protección arancelaria para la colocación de productos en el Mercosur
- Levantamiento de trabas arancelarias chilenas para productos farináceos
- Convenios bilaterales de negociación entre Argentina y el Bloque Andino.

Amenazas

- No pueden conseguir financiamiento a un interés atractivo
- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- Los Hipermercados y supermercados ingresan como competidores en el canal de comercialización de pastas industriales
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación. No tienen posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas (oligopolios de la harina y azúcar)
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)
- Trigo de baja tipificación por calidad industrial, harinas de baja homogeneidad, dependencia de mezclas a medida
- Rápida reubicación de plantas industriales multinacionales (potenciales competidores como sustitutos) a nivel de Sudamérica, según escenarios económicos
- Crecimiento acelerado de la producción brasileña
- Coordinación vertical entre industrias brasileñas y molinos argentinos
- Polarización de las compras externas por parte de Chile
- Convenio bilateral de negociación entre Brasil y el Bloque Andino
- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación

- Los Hipermercados y supermercados ingresan como competidores en el canal de distribución de pastas industriales
- Los proveedores tiene mayor poder de negociación. No tienen posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas (oligopolios de la harina)
- La situación inflacionaria del país parece inestable

4. CHOCOLATERÍAS



En este subsector, fueron entrevistadas cuatro (4) empresas en el Gran Mendoza. Otros dos (2) empresarios del subsector no quisieron responder a la encuesta.

4.1. Empresa

En este rubro, las empresas encuestadas son todas del grupo “Familiar”, compuesto por tres (3) a cinco (5) personas.

En lo últimos años se ha impuesto la tendencia a diversificar la producción para contrarrestar los efectos de la estacionalidad (épocas de baja en la demanda: verano), ampliando sus productos a los de heladería, huevos de pascua y regalos (navideños, empresariales y fechas sociales como día de la madre, de la secretaria, del maestro, del enamorado, etc.). La importancia que ha adquirido el sector Turismo en Mendoza como cliente de estas empresas para la compra de regalos regionales ha colaborado con la estabilización en las ventas de este sector a lo largo de todo el año.

Adicionalmente, todas declararon que cada año tratan de lanzar nuevos productos de temporadas, como chocolates rellenos con productos regionales, sin embargo pocas llegan a concretarlo debido a los altos costos de desarrollo, marketing y lanzamiento comercial.

4.2. Producto - Proceso

Ninguna posee certificados de sistemas de gestión de calidad (BPM, HACCP, ISO). En cuanto al diseño de la imagen corporativa, sólo el 50 % contrata a profesionales y cuentan con página Web.

Todas las empresas manifestaron que compran insumos y materias primas nacionales e importadas (de estas últimas especialmente cacao, esencias y saborizantes; los que no se consiguen en Argentina).

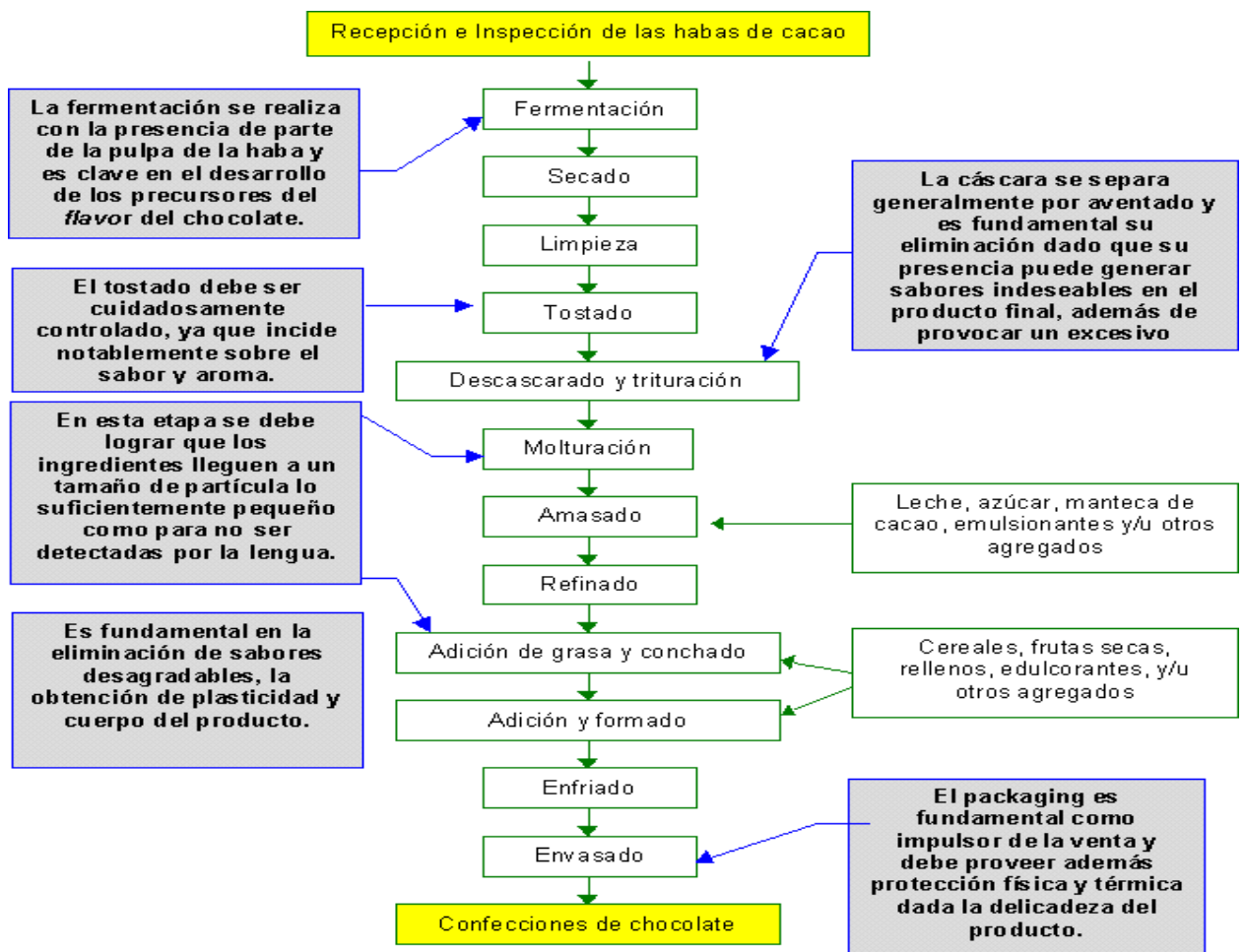
El producto se vende por peso.

Las principales materias primas e insumos para la elaboración de confecciones de chocolate son productos derivados del cacao tales como pasta, manteca, polvo y torta. Existen, además,

otras entre las que se destacan productos lácteos, azúcar, cereales, frutas secas, aceites hidrogenados, emulsionantes, edulcorantes y aromatizantes.

Los países productores de cacao ven con preocupación la posible generalización del uso de sustitutos de la manteca de cacao por parte de los fabricantes europeos de chocolate. El proyecto de permitir el reemplazo de hasta el 5% de manteca por aceites hidrogenados permite una reducción de costos para las industrias chocolateras, pero ocasiona una importante merma en el consumo de cacao.

Proceso de Fabricación de Chocolate



4.3. Infraestructura – Tecnología

La totalidad de las compañías cuentan únicamente con un (1) punto de venta en inmueble alquilado, donde también se encuentra la fábrica. En cuanto al equipamiento, la capacidad instalada está al 100 % de su utilización. Esto representa un grave problema en futuro desarrollo empresarial si no se encara a corto plazo un programa de inversión.

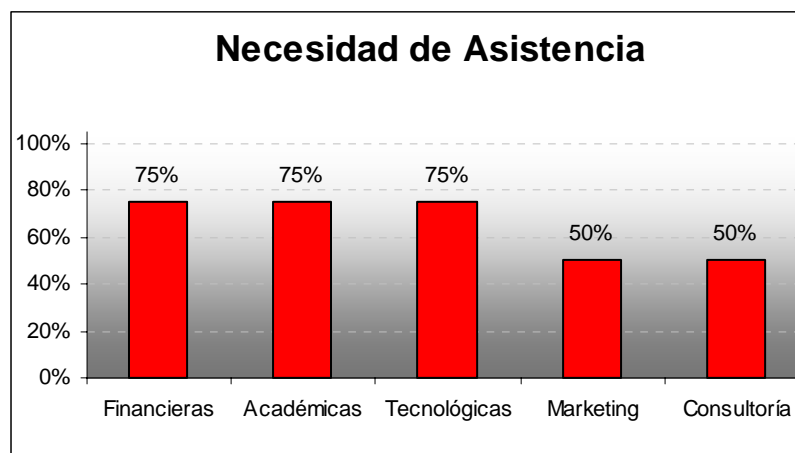
4.4. Necesidad de Asistencia

Por lo dicho en el punto anterior, es evidente que todos los empresarios han manifestado la necesidad de ampliarse en infraestructura, de modernizarse adquiriendo nuevas tecnologías, y de capacitar y entrenar a sus recursos humanos.

Sin embargo, sólo el 75 % de ellos está dispuesto a solicitar un crédito, ya que el resto es reticente a pedir préstamos y prefieren autofinanciarse, debido al malestar generalizado con los funcionarios públicos e instituciones privadas en función a las altas tasas de interés y garantías reales (hipotecarias) exigidas por las instituciones financieras, además de la gran burocracia para otorgar estos beneficios.

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar la necesidad de asistencia según los distintos destinos:

GRÁFICO 37



Fuente: Idits 2007

En materia financiera y tecnológica, ya fueron especificadas las necesidades. Por el lado de la capacitación, es generalizada la necesidad de cursos de elaboración con nuevas técnicas de producción.

4.5. Mercado

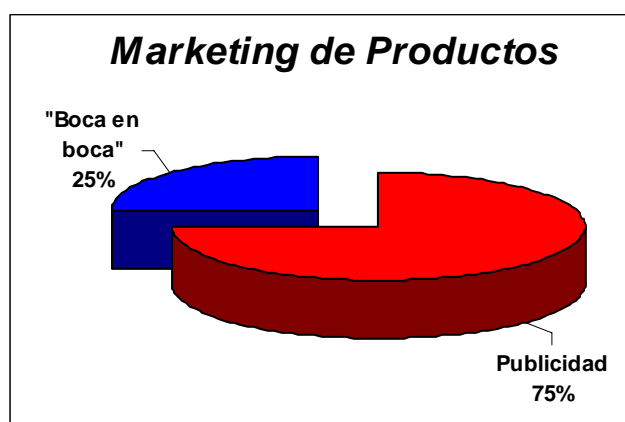
El 75 % de las empresas venden únicamente en el local (casa central y fábrica) a consumidores finales, y el resto también vende a Hoteles, Restaurantes, Drugstores y Cafés, reflejando ventas mayoristas y minoristas al mismo tiempo.

El ingreso a las cadenas de supermercados e hipermercados nacionales e internacionales está generalmente “vedado” para las fábricas de chocolates artesanales locales por cuanto este “nicho” de mercado es ocupado por grandes empresas nacionales o multinacionales como

Suchard, Terrabussi, Arcor, etc.; con las cuales prácticamente no se puede competir en esos puntos de venta masivos, por cantidad (economía de escala), precio ni marketing (ya que éstos realizan promociones, degustaciones en puntos de venta y campañas multimediales costosísimas y concursos nacionales). Las fábricas de chocolates artesanales compiten a través de la alta calidad (sin la incorporación de conservantes o diluyentes como hidrogenados) y frescura de sus productos, lo cual es apreciado por consumidores locales de medio y alto poder adquisitivo y/o turistas.

A la hora de publicitar sus productos, el 75 % recurre a propaganda radial, gráfica, folletos, etc. El 25 % restante sólo se hace conocer por ubicación estratégica (cartelería sobre vía pública en local en el microcentro de la Ciudad) donde existe una alta circulación de los potenciales clientes que son atraídos por el impulso de una compra instintiva y por la recomendación de clientes habituales que les sugieren el producto por el sistema de “boca en boca”.

GRÁFICO 38



Fuente: Idits 2007

4.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Buena reputación entre los clientes
- Mejor calidad de materias primas y de producto terminado que los chocolates industriales
- Conocimiento del mercado
- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- No tienen rechazos por calidad de productos
- Alta higiene
- Moderna tecnología de elaboración.
- Adecuada escala de producción.
- Apropiada localización de las industrias respecto de la distribución.
- Disponibilidad de mano de obra capacitada
- Desarrollan más productos nuevos que los chocolates industriales

Debilidades:

- La mayoría no tiene gerentes profesionales
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Tienen estructura insuficiente para desarrollar el negocio
- No tienen una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas
- Tienen costos unitarios más altos que los chocolates industriales

- No tienen los canales de distribución desarrollados
- No tienen sistemas de control de gestión de negocios
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- La rentabilidad de la empresa no es la esperada
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- La mayoría tiene una débil imagen de marca en el mercado
- Mercado interno pequeño
- Dificultades con la preservación de la calidad de los productos sensibles al calor.
- Importantes costos de transporte (elevado volumen con relación al peso).
- Falta de disponibilidad local de algunos insumos; principalmente derivados del cacao, emulsionantes y frutas secas.
- Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados.

Oportunidades

- Hay un segmento del mercado que pueden atender y todavía no lo están haciendo
- Algunos tienen posibilidades de exportación (comercio mundial de golosinas en crecimiento; se duplicó en el periodo 1990/2000).
- Posibilidad de inserción de Argentina en mercados latinoamericanos y de colocación de chocolates artesanales en mercados desarrollados.
- Barrera para ingreso al Mercosur de productos extra zona; arancel externo común del 23 %
- Incentivo para los envíos fuera del Mercado Común; reintegro del 10% para las exportaciones extra zona.
- El mercado está creciendo hacia un mayor consumo de chocolates artesanales
- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Potencialidad de incremento en el consumo interno.
- Tendencia de desestacionalización del consumo (que se mantiene superior en meses fríos).
- Mayor desarrollo de canales de distribución e innovación en productos.
- Las barreras de entrada a la industria son altas

Amenazas

- Cambios en los hábitos de consumo, con tendencia a la reducción de grasas y productos calóricos.
- No pueden conseguir financiamiento a un plazo e interés atractivo
- Continuidad de la política de expansión de las grandes empresas multinacionales hacia los mercados compradores.
- Nuevas trabas no arancelarias con respecto a calidad (productos transgénicos, con ácidos grasos trans, etc.).
- Dificultades para el acceso al mercado brasileño y mayores posibilidades de ingreso de sus productos, derivados de la devaluación de 1999.
- Nuevos competidores con servicios y conceptos similares, nacionales y extranjeros, que tradicionalmente se dedicaban a chocolates "industriales" están entrando al mercado con chocolates "artesanales" (Terrabusi, Cadbury, Ambrosoli, Nestlé, Fel-Fort etc.)
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación
- La situación inflacionaria del país parece inestable

5. CONSERVAS GOURMET (FRUTAS y HORTALIZAS)



En este subsector, fueron entrevistadas once (11) empresas en el Gran Mendoza y ocho (8) en el interior de la Provincia. Otros dos (2) empresarios del subsector no quisieron responder a la encuesta.

Para poder sacar conclusiones, se dividirán las fábricas de acuerdo a:

- Cantidad de empleados (más o menos de 15 personas),
- Producción anual,
- Sistema de organización.

5.1. Empresa

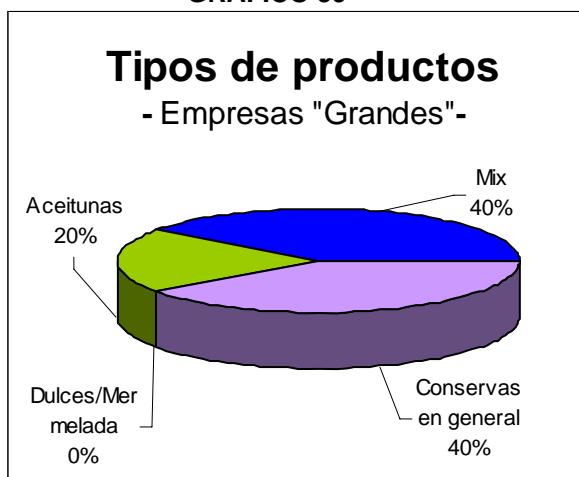
Sólo el 40 % de las compañías consideradas "Grandes" poseen página Web para promocionar sus productos, y el 10 % de las "Familiars". Con respecto a la antigüedad, las primeras abrieron sus puertas antes; entre diez (10) y cuarenta y ocho (48) años atrás, en relación a las segundas, que lo hicieron entre cinco (5) y doce (12) años atrás.

5.2. Producto - Proceso

Ninguna empresa posee certificados de sistemas de gestión de calidad (BPM, HACCP o ISO). En cuanto al diseño de la imagen corporativa, sólo el 60 % y 50 % de empresas "Tipo 1" y "Tipo 2", respectivamente, contrata a profesionales y el resto lo hace sin asesoramiento de ellos ("en casa").

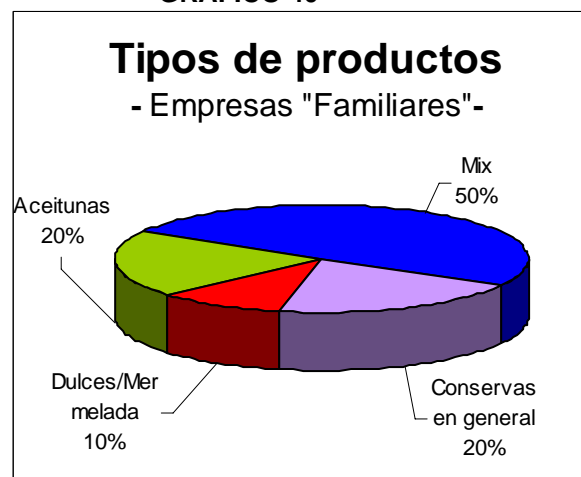
Dentro de las conservas artesanales, se han considerados tanto a los productos elaborados en salmuera a base de hortalizas, en almíbar utilizando frutas como también aceitunas y a los dulces y mermeladas, es por ello que en los siguientes gráficos se puede ver la participación de cada uno:

GRÁFICO 39



Fuente: Idits 2007

GRÁFICO 40



Fuente: Idits 2007

Referencias:

- *Conservas en general*: producción exclusiva de productos elaborados en salmuera a base de hortalizas y en almíbar utilizando frutas.
- *Dulces/Mermeladas*: producción exclusiva de dulces y/o mermeladas de frutas y de hortalizas
- *Aceitunas*: producción exclusiva de conservas a base de aceitunas
- *Mix*: empresas que producen conservas de las tres categorías anteriores.

Dentro de las conservas gourmet, los que mayor demanda tienen son:

- * **Productos a base de tomates** (enteros, triturados, salsas, etc.)
- * **Frutas en almíbar** (duraznos principalmente, además de peras, batatas, higos, uvas y zapallos)
- * **Mermeladas y dulces** (duraznos, ciruelas, membrillo)
- * **Hortalizas en salmuera** (pepinos, alcauciles, ajos, cebollas, ajíes, berenjenas, y la combinación de éstos, denominados "pickles")
- * **Aceitunas** (preparadas: enteras, rellenas, descaroizadas, fileteadas y pastas).

Todas las empresas expresaron que tratan de lanzar nuevos productos frecuentemente, basándose en frutas y hortalizas de temporada.

5.3. Infraestructura – Tecnología

Sólo el 30 % de las empresas "Familiares" (ninguna en el caso de las "Grandes") tiene local de venta al público, siendo el 70 % restante empresas que elaboran sus productos para venta al por mayor de forma directa o a través de distribuidores en almacenes, drugstores, restaurantes, instituciones, hospitales, tiendas delikattesen, pequeñas cadenas de supermercados, empresas de regalos corporativos.

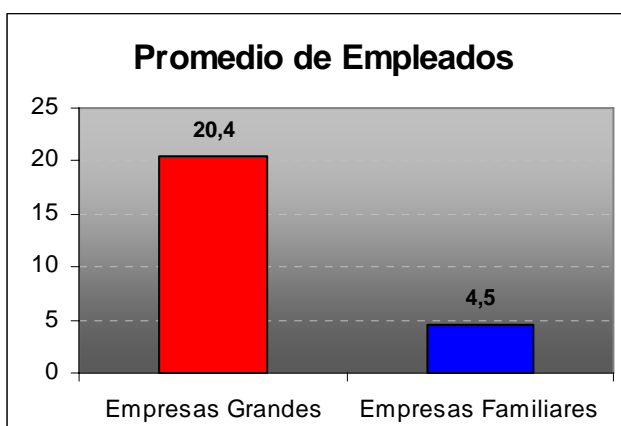
El 60 % de las firmas "Grandes" exportan sus productos.

El ingreso a las cadenas de supermercados e hipermercados nacionales e internacionales es complejo para las fábricas de conservas gourmet o de calidad artesanal porque este "nicho" de mercado es dominado por grandes empresas nacionales y multinacionales como Molto, Cica, Arcor, La Campagnola, Canale, y otras, con las cuales prácticamente no se puede competir en esos puntos de venta masivos, por cantidad (economía de escala), precio ni por marketing (ya que éstas realizan promociones, degustaciones en puntos de venta y campañas multimediales costosísimas, además de concursos nacionales).

Las fábricas de conservas gourmet compiten a través de la alta calidad de sus productos, lo cual es apreciado por consumidores locales y turistas extranjeros de medio y alto poder adquisitivo y por importadores. Estos últimos las importan y distribuyen generalmente para la venta en tiendas delikattesen. En ambos casos, "Tipo 1" y "Tipo 2", la capacidad instalada es utilizada en casi un 80 %, existiendo un 20 % de margen para aumentar su oferta sin tener que invertir (al menos en el corto plazo) en una ampliación de la capacidad de producción.

La cantidad de empleados promedio que se encontró en los dos tipos de empresas es como se muestra a continuación:

GRÁFICO 41

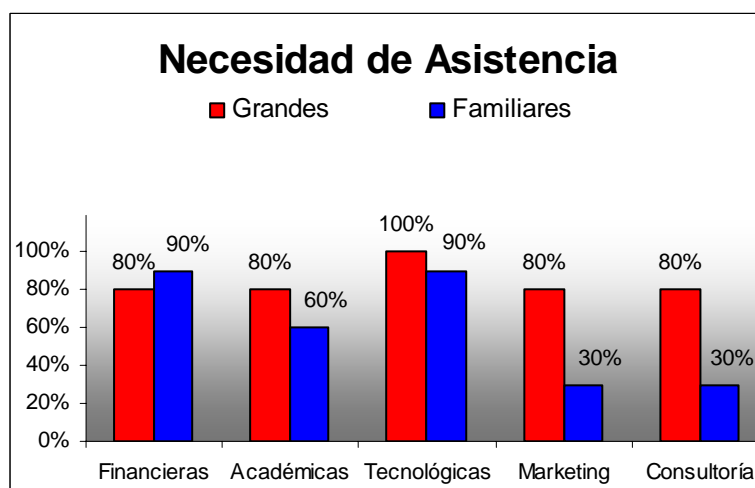


Fuente: Idits 2007

5.4. Necesidad de Asistencia

Para analizar este punto se utilizará el gráfico siguiente, en el cual se representa la necesidad de asistencia tanto en las empresas "Grandes" como en las "Familiares", considerando los destinos:

GRÁFICO 42



Fuente: Idits 2007

Claramente se ve que las empresas "Grandes" manifiestan mayor necesidad de asistencia para todos los objetivos, salvo en materia financiera (donde a veces se "fondenan" ellas mismas). Y las empresas "Familiares" han expresado mayor necesidad de ayuda justamente en créditos.

Como se ve la demanda de asistencia externa en Consultoría y en Capacitación y Entrenamiento de los Recursos Humanos es muy pobre en las empresas "Familiares", una de las razones principales de esto puede ser la reticencia de estas a incorporar personal externo en la administración, organización y/o gestión de sus empresas, ya sea permanente o temporario (generalmente porque no tienen una cultura empresarial moderna de pagar por servicios profesionales externos a la familia, por desinformación desconfianza en que terceros intervengan en el manejo de la información y de los negocios familiares).

El detalle de las necesidades es similar al de los otros Subsectores: principalmente mejor tecnología, contar con establecimiento propio para la fábrica y cursos sobre sistemas de gestión de calidad en BPM. Las maquinarias que más se demandan son recipientes para preparación de alimentos de acero inoxidable, evaporadores, concentradores, esterilizadores y líneas de fraccionamiento.

5.5. Mercado

Ninguna empresa “Grande” tiene venta directa al público, sino que su producción la comercializan al por mayor, a través de distribuidores, representantes, hoteles, restaurantes, hospitales, empresas de regalos empresariales, etc. Además, el 60% de estas empresas “Grandes” exportan sus productos. Dentro de las “Familiars”, sólo el 30 % tiene ventas minoristas y ninguna de ellas realiza exportaciones.

En cuanto a la publicidad, únicamente entre el 40 y 50 % de las empresas de ambos tipos promociona sus productos por medio de folletos, gráfica, radio, ferias, etc. No está incorporada la promoción en la cultura subsectorial; porque consideran que sus productos van a ser “atraídos” naturalmente por los consumidores cuando estos van a hacer las compras en los supermercados y en sus locales propios, considerando que el precio y la calidad es el principal atributo de estos productos.

5.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Buena reputación entre los clientes
- Mejor calidad de materias primas y de producto terminado que las conservas industriales
- Relativo crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado

Debilidades:

- Obsolescencia de las tecnologías productivas
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Tienen estructura insuficiente para desarrollar el negocio
- No tienen una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas
- Tienen costos unitarios más altos que las conservas industriales
- No tienen los canales de distribución desarrollados
- No tienen sistemas de control de gestión de negocios
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- La rentabilidad de la empresa no es la esperada
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- La mayoría tiene una débil imagen de marca en el mercado
- Dificultades con el fraccionamiento o envase de los productos por altos costos de tecnologías.
- Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados.

Oportunidades

- Mercado interno en expansión para productos de alta calidad
- Cambios en los hábitos de consumo, con tendencia al consumo de conservas más “sanas”
- Algunos tienen posibilidades de exportación
- Posibilidad de inserción de Argentina en mercados latinoamericanos
- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos

- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Mayor desarrollo de canales de distribución e innovación en productos.
- Las barreras de entrada a la industria son altas

Amenazas

- No pueden conseguir financiamiento a un plazo e interés atractivo
- Continuidad de la política de expansión de las grandes empresas multinacionales hacia los mercados compradores.
- Nuevos competidores con servicios y conceptos similares, Nacionales y Extranjeros que tradicionalmente se dedicaban a conservas “industriales” están entrando al mercado con conservas calidad “artesanal “
- Los proveedores tiene mayor poder de negociación (hojalata, vidrio, etc)
- La situación inflacionaria del país parece inestable

6. EMBUTIDOS y DERIVADOS CÁRNICOS



En este subsector, fueron entrevistadas ocho (8) empresas en el Gran Mendoza y dos (2) en el interior de la Provincia. Otros tres (3) empresarios del subsector no quisieron responder a la encuesta.

Para poder sacar conclusiones, se dividirán las empresas en “Grandes” y “Familiares”, de acuerdo a:

- Cantidad de empleados (mayor o menor a 10 personas)
- Producción mensual
- Organización.

6.1. Empresa

La antigüedad en el rubro de ambos grupos es similar, con empresas que llevan hasta noventa y siete (97) años en el mercado y otras nuevas con unos escasos meses desde su inauguración.

6.2. Producto - Proceso

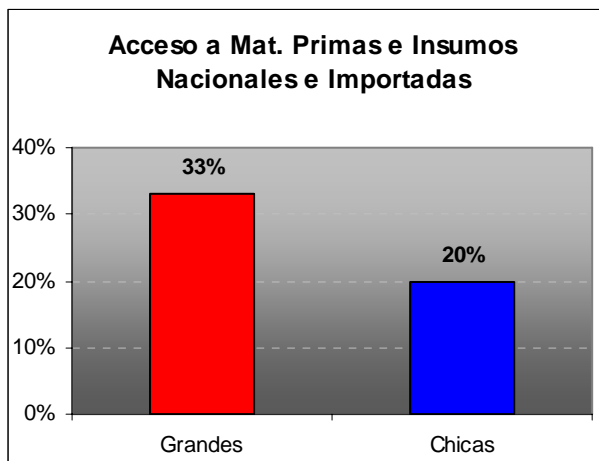
Por el lado de la calidad, no se encontró ninguna empresa que posea certificación de Sistemas de gestión de calidad de tipo BPM, HACCP, ISO; sin embargo todas están auditadas, certificadas y habilitadas por la SENASA.

Para el diseño de la imagen corporativa, ninguna posee página Web y las empresas consideradas “Grandes” recurren siempre a profesionales (generalmente diseñadores), a diferencia de las chicas en las que sólo el 20 % lo hacen por vía profesional.

Los productos se venden por peso y obviamente refrigerados.

Para la fabricación de sus productos, todas las empresas utilizan materias primas (carne, grasa, sangre y vísceras de ganado vacuno y porcino) e insumos mayormente nacionales (conservantes, saborizantes, condimentos, especias, hierbas, etc.), no obstante en el siguiente gráfico se aprecia que las empresas del “Tipo 1” compran más insumos importados que las del “Tipo 2” (especialmente condimentos):

GRÁFICO 43



Fuente: Idits 2007

Tradicionalmente la elaboración de embutidos ha sido meramente empírica, ya que no se conocía la relación entre la actividad microbiana, y los cambios, fundamentalmente sensoriales, que se desarrollaban en el producto durante el curado.

En la actualidad sabemos que los cambios en la composición, sabor, olor y color que tienen lugar en los productos cárnicos fermentados se deben fundamentalmente a la microbiota natural o añadida, que se desarrolla en el producto durante la fermentación y maduración de este y ejerce una actividad enzimática intensa.

Hoy día los productos cárnicos fermentados se pueden definir como una mezcla de carne picada, grasa, sal, agentes de curado, azúcar, especias y otros aditivos, que es introducida en las tripas naturales o artificiales y sometida a un proceso de fermentación llevado a cabo por microorganismos, seguida de una fase de secado. El producto final se almacena normalmente sin refrigeración y se consume sin tratamiento térmico.

Clasificación de Embutidos

- Embutidos frescos (ejemplo: salchichas frescas de cerdo, chorizos, morcillas tipo Valencianas): Elaborados a partir de carnes frescas picadas, no curadas, condimentadas y generalmente embutidas en tripas. Suelen cocinarse antes de su consumo.
- Embutidos secos y semisecos (ejemplos: Salame tipo Milán, tipo Genovés, pepperoni, salchichón): Carnes curadas, fermentadas y desecadas al aire, pueden ahumarse antes de desecarse. Se sirven frías.
- Embutidos cocidos (ejemplos: embutidos de hígado, queso de hígado, queso de cerdo, mortadela): Carnes curadas o no, picadas, condimentadas, embutidas en tripas, cocidas y a veces ahumadas. Generalmente se sirven frías.
- Embutidos cocidos y ahumados (ejemplos: Salchichas Frankfurt, salami de Córcega): Carnes curadas, picadas, condimentadas, embutidas en tripas, ahumadas y completamente

cocidas. No requieren tratamiento culinario posterior, pero pueden calentarse antes de ser servidas.

- Embutidos ahumados no cocidos (ejemplos: Salchichas de cerdo ahumadas, Mettwurst): Se trata de carnes frescas, curadas o no, embutidas, ahumadas pero no cocidas. Han de cocinarse completamente antes de ser servidas.
- Especialidades a base de carnes cocidas (ejemplo: queso de cabeza): Productos cárnicos especialmente preparados a partir de carnes curadas o no, cocidas pero raramente ahumadas, a menudo presentadas en ronchas preenvasadas. Generalmente se comen fríos.

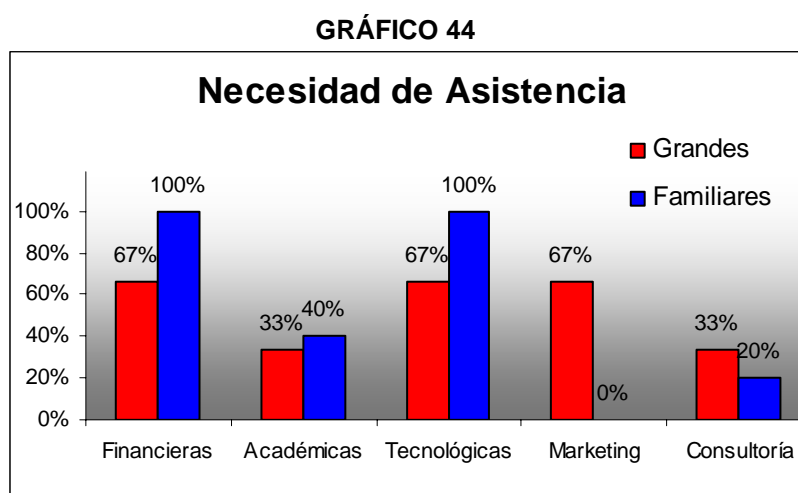
6.3. Infraestructura – Tecnología

El 100% de las empresas “Grandes” tienen un único punto de venta mayorista y minorista (generalmente en la misma casa central y lugar donde está la fábrica) y sólo el 60% de las compañías chicas tiene local de venta al público, siendo el 40% restante empresas que fabrican embutidos para venta al por mayor en restaurantes, parrilladas, almacenes, supermercados provinciales, instituciones (hospitales, ejército, universidades, gendarmería, etc.).

Por el lado de la tecnología, sólo existe capacidad ociosa (30%) en el caso de las empresas del “Tipo 1”, es decir que pueden producir aún más con la tecnología que tienen actualmente, sin necesidad de una nueva y mayor inversión en bienes de capital; mientras que las del “Tipo 2”, las “Familiares” están usando el 100% la capacidad instalada de todos sus recursos.

6.4. Necesidad de Asistencia

Para analizar este punto, recurriremos al gráfico siguiente, en el cual se representa la necesidad de asistencia técnica tanto en las empresas “Grandes” como en las “Familiares”, considerando los diferentes destinos:



Fuente: Idits 2007

Se puede concluir, que pocas empresas de ambos tipos han manifestado su necesidad de asistencia en materia de consultoría y académica. Generalmente porque no tienen una cultura empresarial moderna de pagar por recursos humanos profesionales que sean externos a la familia o por desconfianza en el manejo de la información y de los negocios familiares.

Sin embargo, la mayoría necesita ayuda para adquirir nuevas tecnologías (que aumenten la productividad), expresando mayor necesidad las firmas “Familiares”, lo cual está vinculado a que están trabajando con un “cuello de botella”, por capacidad instalada “saturada”, es decir que para aumentar su producción deberán ampliar su infraestructura.

Finalmente, sólo las empresas “Grandes” están interesadas en apoyo externo para realizar diferentes acciones de marketing, tales como diseño de página Web, folletería, propaganda para medios de comunicación, entre otras. Estas empresas prefieren fondearse solas sin tener que pedir créditos porque tienen malas experiencias de gestiones iniciadas en instituciones financieras y que por burocracia nunca les dieron los fondos solicitados.

Sin embargo, el 67 % de las empresas “Grandes” y el 100 % de las “Familiares” están dispuestas a solicitar un crédito, ya que como se dijo anteriormente el resto es reticente a pedir préstamos y prefieren autofinanciarse, debido al malestar generalizado con los funcionarios públicos e instituciones privadas en función a las altas tasas y garantías reales (hipotecarias) exigidas por las instituciones financieras, además de la gran burocracia para otorgar estos beneficios.

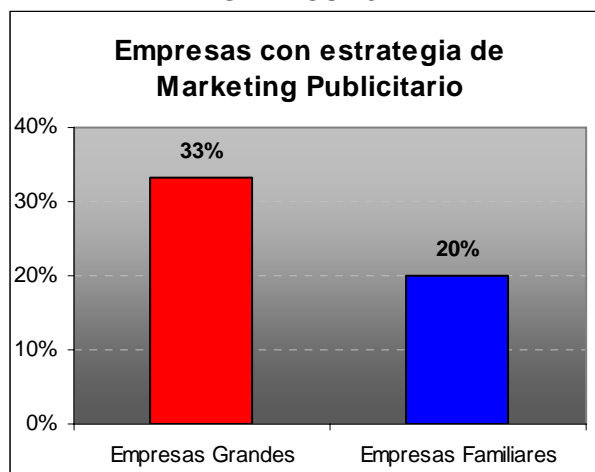
6.5. Mercado

Principalmente, en este rubro las empresas son tanto mayoristas como minoristas, ninguna de ellas sólo fabrica para la venta en su propio local o al público, sino que abastecen también a otras carnicerías, y cadenas de supermercados tanto a medianos regionales como a grandes nacionales.

Para hacerse conocer, muy pocas, y en todos los “tamaños” de empresas de este Subsector, recurren a publicidad; sólo lo hacen en medios masivos y económicos de comunicación generalmente radial y/o gráfica (diarios locales, revistas barriales). Algunos increíblemente lo consideran un gasto.

Los hiper y supermercados considerados como empresas Grandes, dentro del sector económico “Comercio”, no incluidos en este estudio, tienen pequeñas carnicerías de su propiedad en su interior, las que venden directamente a consumidores finales embutidos y productos cárnicos elaborados por ellos mismos o comprados a las fábricas del tipo de las comprendidas en este estudio.

GRÁFICO 45



Fuente: Idits 2007

6.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- Algunos que producen su propia carne tienen menos dependencia de los proveedores

Debilidades:

- La mayoría no tiene gerentes profesionales
- Aumento de los precios en función de la inflación
- No tienen asegurada la fidelidad de sus clientes
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Tienen estructura insuficiente para desarrollar el negocio
- No tienen una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas
- La mayoría tienen obsolescencia tecnológica
- La mayoría no tiene el personal idóneo en cada puesto de trabajo
- No tienen los canales de distribución desarrollados
- No tienen sistemas de control de gestión de negocios
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- El personal no está motivado (alta rotación)
- Publicidad escasa
- La mayoría, que no produce su propia carne, tiene una gran dependencia de los proveedores. Por lo que no tienen posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas e insumos

Oportunidades

- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes

Amenazas

- Las barreras de entrada a la industria son bajas
- Disminución del consumo de productos cárnicos de “valor agregado” por sobre los básicos (carnes y grasa) de los hogares por la situación económica inflacionaria
- No pueden conseguir financiamiento a un interés atractivo
- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación.
- La situación inflacionaria del país parece inestable
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)

7. BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS



En este subsector, fueron entrevistadas cuatro (4) empresas en el Gran Mendoza y una (1) en el interior de la Provincia. Un (1) empresario del subsector no quiso responder a la encuesta.

Todas son compañías “Grandes” -con más de treinta (30) empleados- por lo que no se dividirán las fábricas en “Grandes” y “Familiares”.

7.1. Empresa

Fueron relevadas empresas que elaboran bebidas no alcohólicas, tales como: jugos, gaseosas, bebidas a base de hierbas, denominados “amargos”, y también soda y agua purificada.

Se encontró que el 80 % de las mismas cuenta con página Web, posiblemente se deba a que son firmas grandes y muy bien organizadas; con posibilidades de exportación, por lo que promocionan sus productos a través de este medio.

7.2. Producto

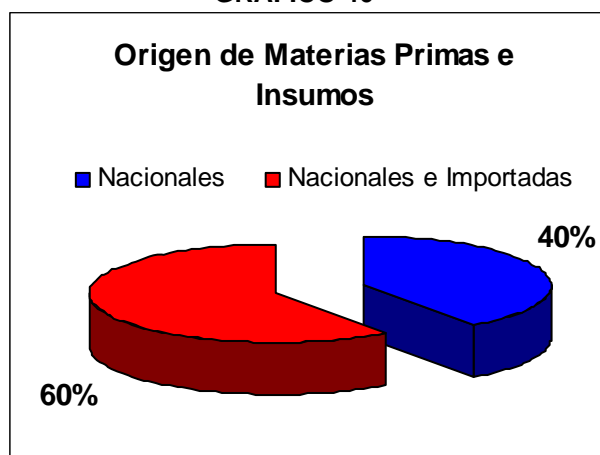
Los productos que fabrican las empresas de este subsector son:

- Jugos concentrados (artificiales), en botellas y bidones
- Gaseosas
- Bebidas a base de hierbas: coriandro, carqueja, incayuyo, cuasia, zarzaparrilla, tomillo, canela, romero, manzanilla, etc.
- Aguas y sodas, en bidones (para consumo hogareño y/o corporativo) y sifones
- Bebidas gasificadas sin alcohol: sidra, ananá fizz, clericó, etc.

El 60 % de las empresas posee certificados de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001). Por otro lado, la totalidad contrata a profesionales para el diseño de sus marcas y el desarrollo, aplicación y comunicación de su imagen corporativa, estrategias de publicidad y presentación/packaging de los productos.

En cuanto al origen de las materias primas e insumos, el 40% de las empresas manifestaron adquirir productos únicamente nacionales y el 60% restante, no sólo utiliza insumos nacionales, sino también importados:

GRÁFICO 46



Fuente: Idits 2007

Entre las materias primas e insumos importados podemos mencionar, carbón activado, colorantes, saborizantes, etc.

En este rubro, generalmente las empresas innovan en nuevos productos, generando nuevas bebidas, además de las tradicionales, como son las bebidas “Kosher”, “amargos” de distintas hierbas, jugos mixtos con distintas frutas y hortalizas, etc.

7.3. Infraestructura – Tecnología

En cuanto a la infraestructura, ninguna tiene sucursales de venta directa al público, sólo venta mayorista a través de cadenas de distribución propias (en fábrica o local propio) y/o tercerizadas por medio de comercializadoras. El 80% de estas empresas tienen fábricas en galpones propios, con un promedio de 1500m².

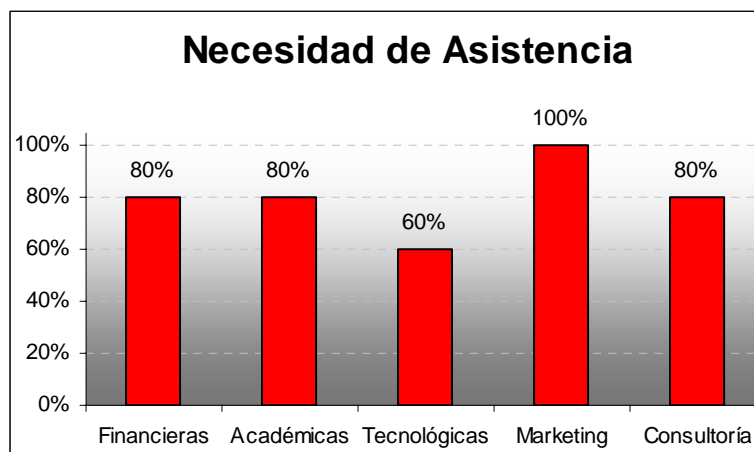
Por el lado de la tecnología, tienen una capacidad utilizada de sus máquinas del 80 % de la capacidad instalada, estando muy cerca del punto de “saturación”, sin embargo sólo el 60% de las empresas manifestaron su necesidad de nueva tecnología, tal como se puede ver en el siguiente punto.

El promedio de empleados que trabajan en estas empresas es de setenta (70), lo cual demuestra la magnitud e importancia de estas fábricas en la economía mendocina. En todos los casos se encontró que la empresa cuenta con profesionales propios, tales como licenciados en seguridad e higiene y bromatólogos, que capacitan al personal en manipulación de alimentos.

7.4. Necesidad de Asistencia

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar la necesidad de asistencia con distintos destinos, manifestada por la totalidad de las fábricas:

GRÁFICO 47



Fuente: Idits 2007

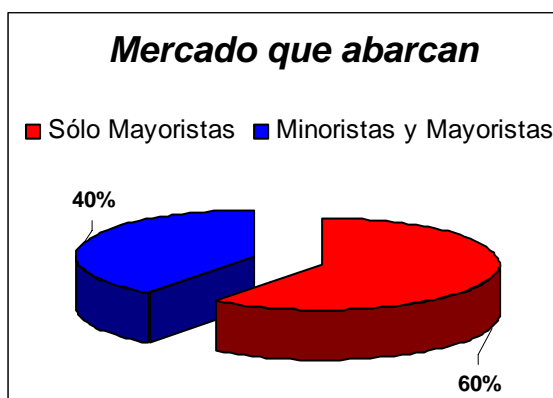
A diferencia de los demás subsectores, la menor necesidad de asistencia técnica y financiera se encontró en materia de ayuda para invertir en compra de tecnológica, sin embargo la necesidad sigue siendo alta. Necesitan colaboración, principalmente en:

- *Marketing*: en este sector, expresaron necesidad de solicitar ayuda para participación en ferias y ruedas de negocios y para estrategias de marketing para ganar nuevos mercados, especialmente externos.
- *Académicas*: en temas de organización empresarial, gestión, administración, comercial y manejo de alimentos.
- *Consultoría*: Calidad, Proyectos, Estudios de Mercado, entre otros.
- *Tecnológicas*: compra de tanques, nuevas líneas fabricadoras y rodados.

7.5. Mercado

En este subsector, todas las empresas venden al por mayor y sólo el 40 % de las mismas también atiende el mercado minorista. Sin embargo, aquellas que abarcan ambas franjas, manifestaron que tienen menos participación de las ventas a consumidores finales.

GRÁFICO 48



Fuente: Idits 2007

En este subsector, se encontró que existe gran posibilidad de realizar exportaciones, dadas las características de los productos, la infraestructura y organización de estas empresas. Sin embargo, sólo 20% de las mismas exporta, pero todas han manifestado su deseo y planes de vender sus productos en mercados externos.

A diferencia de los demás subsectores, donde los empresarios expresaron su dificultad para vender sus productos en cadenas de supermercados e hipermercados nacionales e internacionales, las empresas relevadas de este subsector cuentan entre sus principales clientes con estas cadenas, ello se debe a que son empresas que producen gran cantidad y pueden competir con cadenas nacionales e internacionales.

En cuanto a la publicidad, sólo el 60% recurre a ella, a través de medios gráficos, radiales y televisivos; sin embargo todos ellos expresaron su necesidad y planes de mejorar y aumentar su estrategia de marketing.

7.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- Empresas bien organizadas
- Productos con amplias posibilidades de exportación

Debilidades:

- Aumento de los precios en función de la inflación
- No tienen asegurada la fidelidad de sus clientes
- No tienen los recursos financieros necesarios
- Dificultad para conseguir personal idóneo para cada puesto
- No tienen la estructura de ventas necesaria
- No tienen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios
- El personal no está motivado (alta rotación)
- Publicidad escasa

Oportunidades

- Pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados
- Realizar exportación, dadas las condiciones macroeconómicas del país
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Se espera que la situación económica del país mejorará en los próximos años
- Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes

Amenazas

- Las barreras de entrada a la industria son bajas
- Gran competencia en el sector
- No pueden conseguir financiamiento a un plazo e interés atractivo
- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- La situación inflacionaria del país parece inestable
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)

8. OTROS SUBSECTORES

Para el presente estudio, también se entrevistaron representantes de otros subsectores que mencionaremos a continuación, pero no se hará el diagnóstico por haberse conseguido menos de 3 encuestas en cada caso. Los subsectores son los siguientes:

- Hierbas aromáticas y medicinales
- Frutas secas
- Viandas
- Avícolas
- Cerveza Artesanal
- Bebidas alcohólicas no vínicas

En general, en todos los Subsectores los empresarios expresaron que el obstáculo principal al normal funcionamiento del negocio es el control gubernamental, que si bien es importante, muchas veces es excesivo y sin fundamentos, además de exigir requisitos innecesarios, burocráticos y con poco valor.

En cuanto a las expectativas para el futuro, las perspectivas de crecimiento, en general, son muy buenas, con intenciones de seguir progresando e invirtiendo cada uno en su negocio, además de querer ampliar la cantidad de sucursales, ganar nuevos mercados, tanto internos como externos, e innovar con nueva tecnología y sistemas productivos.

D. CONCLUSIONES

FORTALEZAS Y DEBILIDADES de todas las Empresas entrevistadas
Para el subsector de Alimentos y Bebidas industrializadas "No tradicionales"

ÁREA	VALORACIÓN				
	Debilidad		Fortaleza		
	1	2	3	4	5
DIRECCIÓN GENERAL ESTRATÉGICA					
Definición de estrategia a largo plazo	■	■			
Herramientas de planificación sistematizadas	■	■			
Cultura empresarial			■		
Capacidad de influir en los mercados	■	■			
Enfoque de la empresa al mercado			■		
Conocimientos de la competencia				■	
Conocimientos del mercado			■		
Estilo de dirección participativo	■	■			
Capacidad de anticipación a los cambios	■	■			
COMERCIALIZACIÓN					
Diseño de los productos	■	■			
Calidad de los productos			■		
Funcionalidad de los productos			■		
Amplitud de la línea de productos			■		
Complementariedad de los productos			■		
Protección legal de productos (marcas y patentes)	■	■			
Políticas de precios			■		
Canales de distribución			■		
Sistemas de comercialización			■		
Imagen de marca	■	■			
Política publicitaria	■	■			
Política de promoción	■	■			
Políticas de desarrollo de nuevos productos			■		
PRODUCCIÓN					
Obsolescencia tecnológica de las maquinarias	■	■			
Conocimiento del proceso productivo				■	
Adecuación del proceso productivo			■		
Nivel de subcontratación			■		
Gestión de stock			■		
Investigación y desarrollo de nuevos procesos	■	■			
Grado de automatización			■		
Utilización de la capacidad instalada			■		
Implementación de mejoras en la productividad			■		
Distribución en planta			■		
Metrología			■		
RECURSOS HUMANOS					
Métodos de selección del personal	■	■			
Políticas de desarrollo del personal	■	■			
Antigüedad del personal			■		
Procesos de formación continua	■	■			
Calificación del personal			■		
FINANZAS					
Capacidad de generación de fondos			■		
Endeudamiento de la empresa			■		
Gestión de las finanzas	■	■			
COSTOS					
Estructura de costos fijos			■		
Sistemas de ingeniería de costos	■	■			
Costos variables de producción			■		
Costos variables de comercialización			■		
ORGANIZACIÓN					
Dimensión de la estructura organizativa			■		
Asignación de funciones			■		
Sistemas de información	■	■			
Normatización de tareas	■	■			
CALIDAD					
Implementación de sistemas de calidad	■	■			
Sistemas de mejoramiento de procesos y productos			■		
Recursos asignados al control de la calidad	■	■			
PSICOLOGIA EMPRESARIAL					
Motivación	■	■			
Iniciativa			■		
Compromiso				■	
Capacidad de resolver problemas				■	
Nivel de información				■	
Confiabilidad			■		

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES del Entorno Nacional y Regional

Para el subsector de Alimentos y Bebidas industrializadas "No tradicionales"

ÁMBITO	POSICIÓN DE LA EMPRESA				
	1	2	3	4	5
ÁMBITO GUBERNAMENTAL					
Política fiscal nacional		2			
Política fiscal provincial		2			
Aranceles a las importaciones de insumos		2			
Aranceles a las importaciones de bienes terminados				4	
Reembolso a las exportaciones				4	
Política de gasto público		2			
ÁMBITO SOCIOCULTURAL					
Importancia de la información			3		
Avances tecnológicos			3		
Globalización de los mercados		2			
Incorporación al Mercosur				4	
Demanda de participación en las decisiones			3		
Individualismo		2			
ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL					
Régimen legal			3		
Tendencias de protección medioambiental			3		
ÁMBITO FINANCIERO					
Tasa de interés	2				
Accesibilidad al crédito	2				
Diversidad de líneas de crédito		2			
Tipo de cambio				4	
ÁMBITO LEGAL					
Legislación laboral		2			
Legislación comercial			3		
Legislación contractual			3		
Protección de los subcontratistas			3		
MERCADO					
Barreras de entrada			3		
Barreras de salida		2			
Crecimiento del mercado				4	
Poder negociador de los clientes				4	
Cambios de mercado			3		
PROVEEDORES					
Cantidad de proveedores		2			
Calidad de Proveedores		2			
Poder negociador de los proveedores			3		
SUSTITUTOS					
Costos de los sustitutos				4	
Cantidad de los sustitutos				4	

1
2
3
4
5

Valoración de Análisis FODA

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Normal
- 4 Bueno
- 5 Excelente

E. INFORMACIÓN ADICIONAL

- **Empresas “Grandes” y “Familiares”**

En algunos sub sectores se realizó una división entre empresas “Grandes” y “Familiares”, según distintos criterios ya explicados. En este apartado se presenta un resumen de la cantidad de empresas correspondientes a cada grupo:

Subsectores analizados en el DIAGNÓSTICO:

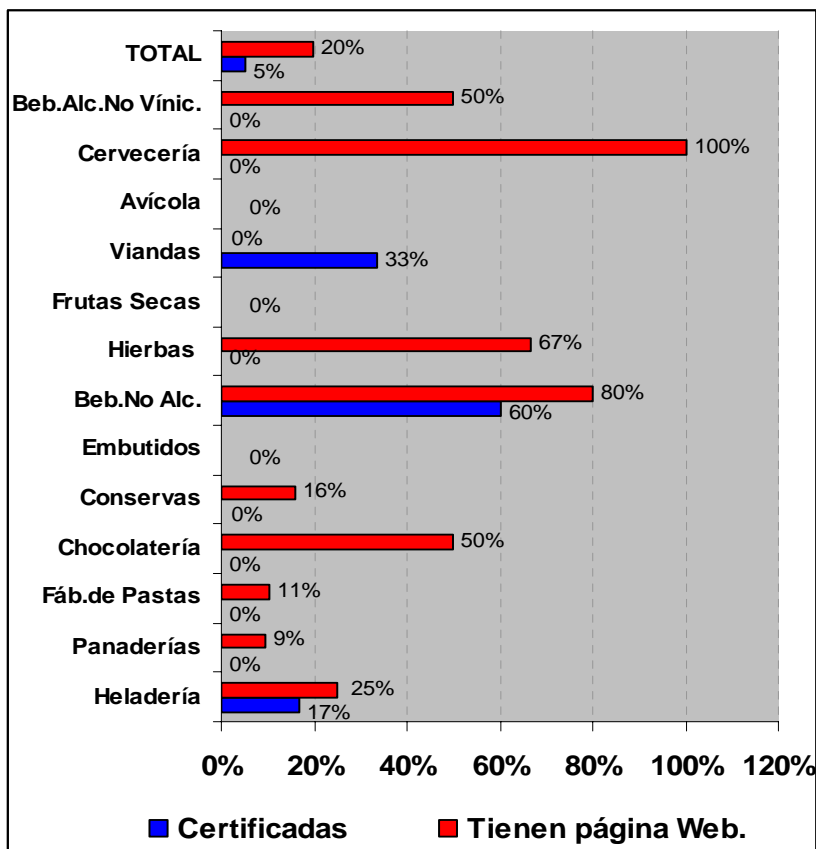
	NC	Grandes	Familiares	TOTAL
Heladería	6	3	9	18
Panaderías	10	9	23	42
Fáb. De Pastas	4	(*)	(*)	23
Chocolatería	2	(*)	(*)	6
Conservas	2	5	14	21
Embutidos	3	4	6	13
Beb. No Alcohólicas	1	(*)	(*)	6
SUBTOTAL	28			129

Fuente: Encuesta Idits

(*) en estos sub sectores no se realizó la división por tamaño de empresa

- **Certificación de Calidad y Página Web.**

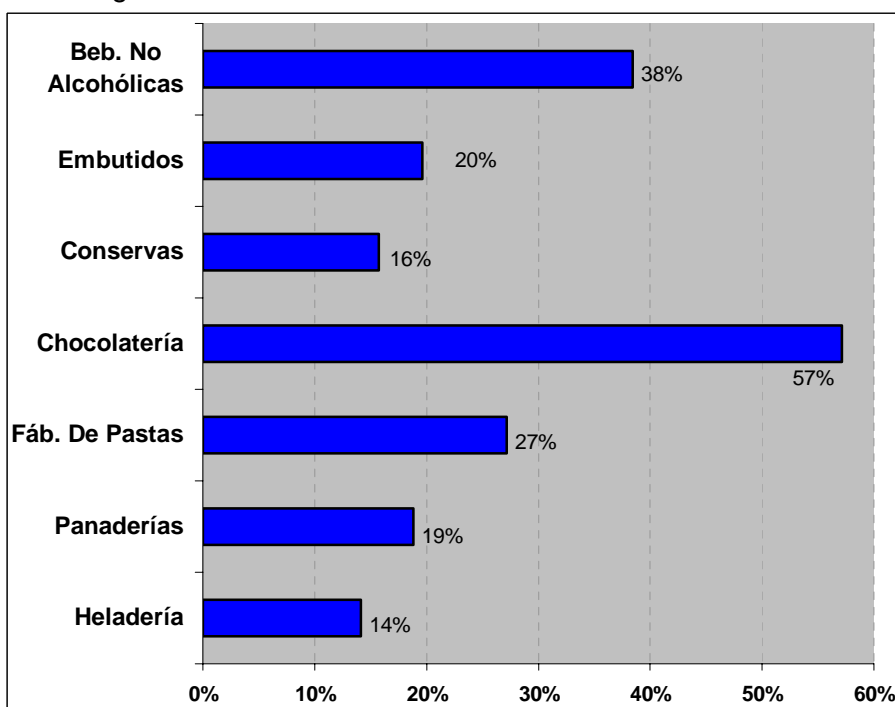
Del total de empresas encuestadas de estos Subsectores de “Alimentos y Bebidas No Tradicionales”, sólo el 5% posee certificación de sistemas de gestión de calidad (ya sea BPM, HACCP o ISO). En cuanto a la página Web, el 20% de la muestra cuenta con ella para la promoción de sus productos. En el siguiente gráfico se presenta un detalle de estos datos:



Fuente: Encuesta Idits

- **Participación de Empresas Encuestadas en función de la Base de Datos del IDITS**

De un universo de 450 empresas mendocinas de la Base de Datos del IDITS, se entrevistó sólo una muestra de compañías preseleccionadas. La participación de entrevistas hechas por subsector es la siguiente:



Fuente: Encuesta Idits

F. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Actividades propuestas para desarrollar - IDITS Rama 3 Alimentos Industrializados y Bebidas	2007								2008												
	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sept	Octu	Nov	Dic	Ene	Febr	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sept	Octu	Nov	Dic	
Analisis Sectorial																					
1) Actualizacion BdeDatos. Busqueda, Seleccion y Contacto Empresas del Sector		■																			
2) Relavamiento de la Demanda			■																		
2) Relavamiento de la Oferta. Entrevistas en empresas			■	■																	
3) Diagnostico SubSectoriales y Formulacion Plan Estrategico Preliminar					■																
4) Foro Sectorial								■													
5) Formulacion Plan Estrategico del Sector Alimentos y Bebidas "no tradicionales"										■	■										
Plan de Negocios																					
1) Investigacion de Mercados										■											
2) Inteligencia Comercial										■	■										
3) Misiones Comerciales Inversas (de paises importadores objetivos) - Bs As																			■		
4) Misiones Comerciales Directas (a paises importadores objetivos)																					
Apas - Brasil													■								
Fancy Food - USA														■							
Food & Hotel Seul - Corea													■								
World Food Moscu - Rusia																	■				
Programa Clusters Turismos Caminos de Olivo																					
1) Formacion de Cluster. Formulacion Proyecto								■	■												
2) Investigaciones											■	■									
3) Capcitacion												■	■								
4) Ejecucion														■	■	■	■	■	■	■	■
Programas de Capacitacion Superior																					
1) Introduccion: Sistemas de Gestion de Calidad ISO 22000 Inocuidad Alimetaria	■												■								
2) Implementacion: Sistemas de Gestion de Calidad ISO 22000								■												■	
3) Auditor Interno: Sistemas de Gestion de Calidad ISO 22000								■												■	
4) Marketing												■									
5) Diagnostico & Reingenieria de Empresas PyMEs																■					
6) Programa de Calidad - Idits												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluacion de Resultados																					■