



ProCórdoba

AGENCIA PARA
LA PROMOCIÓN
DE LAS EXPORTACIONES



**INFORME SECTORIAL
DE POTENCIAL EXPORTADOR**

**PASTAS Y
PANIFICADOS**

**SERVICIO DE INTELIGENCIA
COMERCIAL**
Agencia ProCórdoba

INFORME SECTORIAL
DE POTENCIAL EXPORTADOR:

PASTAS Y PANIFICADOS

ProCórdoba

AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES
CÓRDOBA - ARGENTINA

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERÍA

Ministro
Roberto Avalor

AGENCIA PROCÓRDOBA SEM

Presidente
Jorge Marcotegui

Vicepresidente
Jorge Gleria

Gerente General
Roberto Rossotto

AGENCIA PROCÓRDOBA SEM Gerencia de Información Técnica y Comercial

Gerente
Ezequiel Lijstinstens

Contacto
inteligencia@procordoba.org

Bv. Chacabuco 1127 (X5000IIL)
Córdoba - Argentina
Tel. (54-351) 434-6066 al 68 (interno: 600)
www.procordoba.org

Córdoba, Argentina - enero, 2018

ÍNDICE

6	INTRODUCCIÓN
	OBJETIVO
	METODOLOGÍA
7	EXPOSICIÓN DE RESULTADOS
8	CARACTERÍSTICAS DE LOS SECTORES DE PASTAS Y PANIFICACIÓN
	Pastas
	Panificación
11	CAPITULO I
	INFORMACIÓN GRÁFICA
19	CAPITULO II
	INFORMACIÓN DE DIAGNÓSTICOS
20	Grupo N°1: Industrias de Pastas Secas
	Definiciones
	Fortalezas
	Debilidades
22	Grupo N°2: Industrias de Alfajores
	Definiciones
	Fortalezas
	Debilidades
24	Grupo N°3: Industrias de Pan Industrial Sin Congelar
	Definiciones
	Fortalezas
	Debilidades
26	Grupo N°4: Industrias de Panificados Congelados
	Definiciones
	Fortalezas
	Debilidades
27	Grupo N°5: Industrias de Pastas Frescas
	Definiciones
	Fortalezas
	Debilidades

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe refleja el trabajo realizado por el servicio de Inteligencia Comercial de la Agencia ProCórdoba, al recabar información referida a las industrias del Sector de Pasta y Panificación en la Provincia de Córdoba durante el año 2017, con el objetivo de conocer la oferta para desarrollar un programa adecuado de inserción internacional.

OBJETIVO

La Agencia ProCórdoba desarrolla el servicio de Inteligencia Comercial para brindar asistencia a la actividad exportadora mediante estudios de base y de campo y, así, facilitar la búsqueda de nuevas oportunidades a los distintos sectores productivos de la Provincia de Córdoba. De esta manera, se pretende vincular y acondicionar la oferta exportable local con la demanda mundial.

El objetivo es lograr una visión a mediano y largo plazo de la actividad exportadora de cada sector industrial en los distintos mercados potenciales, para luego, con la información obtenida a través de los estudios de inteligencia comercial, ayudar a las empresas a posicionarse en dichos mercados con sus productos. Es decir, se busca crear un "observatorio" que monitoree las variables que influyen en forma directa la actividad comercial para redefinir la estrategia cuando se requiera, merced a los cambios de contexto.

METODOLOGÍA

La recolección de datos responde a una metodología propia, que comprende los siguientes pasos:

- **Pre-selección de empresas:** la base de empresas tomada como referencia fue seleccionada del Registro Industrial de la Provincia de Córdoba y de Exportadores de Córdoba. Se aplicaron filtros para definir Pymes.
- **Encuesta I:** se trata de una encuesta telefónica con preguntas generales sobre la actividad de la empresa, antecedentes de exportación e interés de participar en programas de este tipo.
- **Encuesta II:** esta etapa involucra a las empresas que demostraron interés luego de la Encuesta I, más algunas empresas recomendadas por las diferentes cámaras que las nuclea. Se realiza de manera personal con



cada empresa, a través de un cuestionario que recorre diferentes ámbitos de la organización, como industrial, comercial, financiero, RR.HH, calidad, etc.

- **Entrevista con expertos:** en este paso, se prevé obtener una visión clara desde la óptica de empresas líderes del rubro, para conocer su experiencia en los inicios de la internacionalización, las proyecciones de distintos mercados, los inconvenientes que tuvieron que sortear para poder avanzar y/o permanecer en comercio exterior.

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación se exponen en dos capítulos:

a. Información Gráfica

Mediante el uso de gráficos se exhiben características generales de las empresas comprendidas en el análisis, asociadas a su conformación jurídica, organización empresarial, factores de crecimiento y principales debilidades detectadas.

b. Informe de Diagnósticos

En este capítulo se distinguen grupos de empresas que por el producto fabricado, el canal de distribución utilizado y la competitividad empresarial exportadora merecen abordarse separadamente.

En cada grupo se exponen las fortalezas y debilidades que se distinguen y que impactan en el proyecto de exportación que pudiera emprenderse.

Los grupos de empresas son:

- Industrias de Pastas Secas
- Industrias de Pastas Frescas
- Industrias de Alfajores
- Industrias de Pan Industrial sin Congelar
- Industrias de Panificados Congelados



CARACTERÍSTICAS DE LOS SECTORES DE PASTAS Y PANIFICACIÓN

Ambos sectores, Pastas y Panificación, que se presentan en este informe, se encuentran incluidos en la cadena del trigo. Estos sectores son los principales transformadores de la materia prima de harinas, semolas y mezclas, provenientes de la industria molinera, en productos finales que los consumidores incorporaran a su dieta. La inserción en la cadena es tal que se considera que el 20% del trigo de Argentina es exportado con algún grado de transformación¹.

PASTAS

El sector de pastas de la Provincia de Córdoba es un sector con un relativo menor peso en el mercado interno y externo en comparación con el sector de panificación. Cuenta con pocas empresas grandes y un número considerable de Pymes productoras de pastas secas y frescas.

Las particularidades de las pequeñas y medianas empresas de pastas son similares a las que sufren otros sectores de la economía: serias dificultades en el acceso al financiamiento, costos internos creciente y fuerte presión impositiva.

Por pasta se entiende a los productos no fermentados obtenidos por el empaste y amasado mecánico de sémolas o semolín/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 productos².

En tanto, por pastas secas se entienden los productos mencionados anteriormente que han sido sometidos a un proceso de deseca-

ción con posterioridad a su moldeo y cuyo contenido en agua no debe ser superior al 14% en peso.

Finalmente, por pastas frescas se entiende aquellos productos con contenido de humedad de hasta 35%, las “pastas frescas en atmósfera modificada” son las que utilizan distintas tecnologías de envasado a fin de prolongar su durabilidad en la góndola y las congeladas son aquellas que se caracterizan por un proceso especial de conservación a baja temperatura.

El proceso tradicional de elaboración de pastas consta de elementos básicos que no han variado a lo largo de los años: trigo molido y agua. También es habitual la utilización de huevo, vegetales, cúrcuma y/o distintos suplementos que mejoran los valores nutricionales del producto. El trigo utilizado en la elaboración de pastas puede ser de dos tipos. Por un lado, el trigo pan, que tiene más utilización en las pastas frescas y creciente uso en pastas secas. Del mismo se extraen el semolín, la harina 0000 y la harina 000. El otro tipo de trigo es el trigo candeal, el cual es muy valorado por sus cualidades físicas y nutritivas. El mismo se extrae la semola de trigo candeal.

Los diferentes grados de distribución de las ventas se concentran en las fábricas de pastas y los supermercados, con una menor participación relativa para los autoservicios y almacenes tradicionales.

La tecnología aplicada en el sector varía de acuerdo al tamaño del fabricante. La mayoría de los pequeños productores se concentra en maquinarias sencillas y de bajo costo.

PANIFICACIÓN

El sector de panificación de la Provincia de Córdoba se compone de un número considerable de participantes grandes con presencia en el mercado interno y externo, y al mismo tiempo, muchos participantes pequeños atomizados.

A diferencia de la panificación industrial, la panificación tradicional de productos frescos se caracteriza por tener una amplia distribución a lo largo de la provincia y por asimetrías entre sus integrantes en lo que tiene que ver con capacidad financiera, incorporación de

tecnología, cumplimiento de normas de calidad y formalización de los empleados.

En lo relacionado con la panificación industrial, se puede observar una predominancia del pan blanco, seguido por el consumo cada vez más creciente de pan integral, el cual es justificado por el aumento de la conciencia de la importancia de las fibras.

Los tipos de productos que se consideran industriales ofrecidos por las empresas pueden variar en múltiples formas como ser galletas, tostadas, pan dulces, pizzas, pan de especias, grisines, etc.

Para elaborar pan tradicional de panadería se utiliza, como insumos principales, harina (55 - 90%), agua (puede llegar a representar el 30%), materia grasa de origen animal y/o vegetal (hasta el 4,5%), sal (2%) y aditivos. En cambio, para la elaboración de pan industrial resulta imprescindible el agregado de conservantes para que el producto tenga mayor durabilidad. Por otra parte, para fabricar pan negro se agregan ingredientes tales como salvado, harina integral, cereales, centeno, etc.

La calidad de las harinas que reclama la producción de panificados va cambiando de acuerdo al desarrollo de nuevos tipos de panificación (ejemplo: pan precocido congelado, pan congelado, etc.)³. Existen muchos proveedores y variedades de materia prima por cada insumo que se utiliza. Asimismo dichas variedades se corresponden con diferentes formatos de producto final como pueden ser frescos, secos y congelados.

1. [http://www.argentrigo.org.ar/documentos/133_informe%20final%20argentrigo%202012%20\(jmg\).pdf](http://www.argentrigo.org.ar/documentos/133_informe%20final%20argentrigo%202012%20(jmg).pdf)
2. http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/pastas_secas_argentinas.pdf

3. http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados_2011_04Abr.pdf



CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GRÁFICA

Pro  Córdoba

AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

INFORMACIÓN GRÁFICA

De una base de datos de 76 empresas se pudo contactar a 54, de las cuales 35 respondieron la encuesta. De las 35 empresas que se tuvieron en cuenta en este informe, 29 mostraron interés en exportar. De ese grupo, se tomaron 22 empresas a las que se las indagó profundamente con una Encuesta II tal como se lo detalla en la metodología, desprendiéndose de allí los siguientes resultados:

Gráfico N° 1

Composición de Productos



Representa el porcentaje de empresas que pertenecen a cada grupo de empresas según sus productos más importantes.

Gráfico N° 2

Estructura Jurídica



La estructura que predomina es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Gráfico N° 3

Localidad

Las empresas con potencial exportador se ubican en más del 50% en Córdoba Capital.

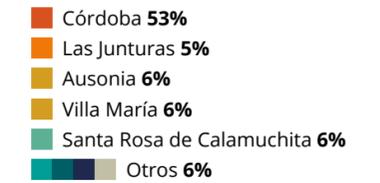
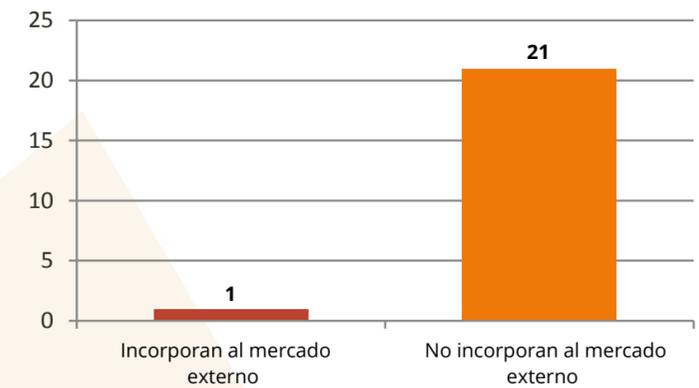
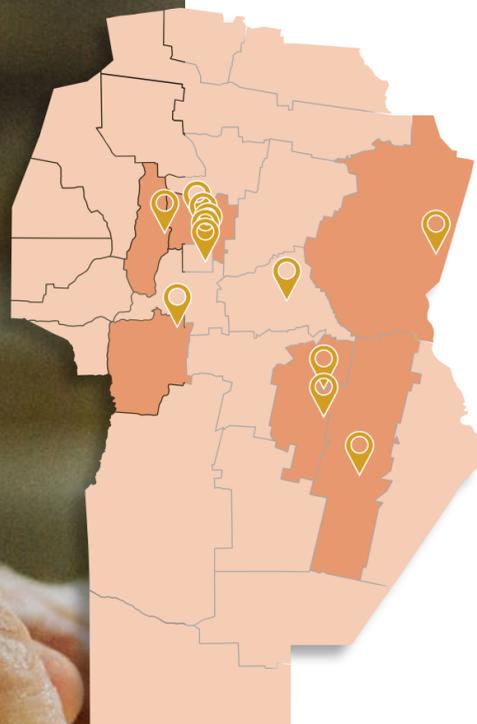


Gráfico N° 4

Visión de la Empresa

Sólo el 5% de las empresas expresan en su visión empresarial el acceso a mercados externo.





Ubicación Geográfica de las Empresas

Las firmas encuestadas que conforman la muestra se encuentran concentradas con la siguiente distribución geográfica.

Gráfico N° 5
Determinantes del Éxito de la Empresa

Las empresas reconocen la calidad de sus productos como el principal determinante de crecimiento y éxito (64%), le siguen el compromiso y gestión de la dirección (27%) y la relación construida con los clientes (27%).



Gráfico N° 6
Debilidades Identificadas por la Empresa

Entre las debilidades más destacadas de las empresas se mencionan, como la más importantes, aquellas vinculadas con el área comercial y sus actividades de promoción y marketing (27%), y en segundo lugar las mejoras en procesos (18%).



Gráfico N° 7
Relaciones Institucionales (Cámaras/Asociaciones regionales/Sectoriales)

El 36% de las empresas consultadas están vinculadas con el Centro de Industriales Panaderos y Afines de Córdoba (CIPAC), identificándose como la principal organización empresarial para el sector.

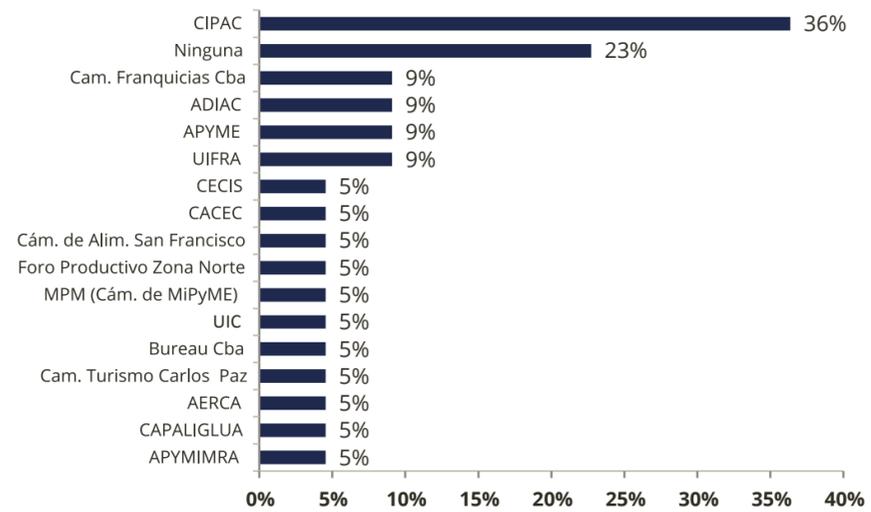


Gráfico N° 8
Áreas Clave

De las áreas o servicios centrales para desarrollar eficientemente el comercio exterior se observan ausencias que pueden ser sensibles en el proyecto de la Pyme.

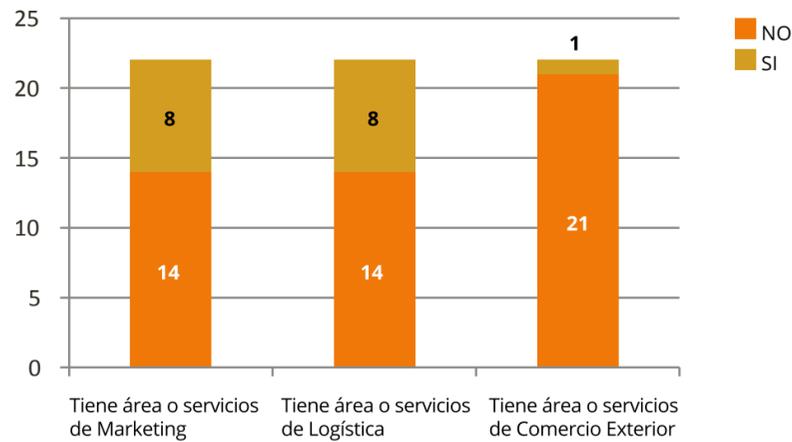


Gráfico N° 9
Motivación Exportadora

El mayor atractivo de las empresas para iniciar procesos de exportación es continuar su crecimiento (55%), aprovechar economías de escala (27%), mejorar la imagen (27%) y diversificar mercados (27%).



ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La organización de la dirección de las empresas responde a Pymes familiares o socios que ocupan la gerencia general y gerencias de áreas.

NIVELES DE AUTORIDAD

Las estructuras de niveles de mando son planas, sólo se observan niveles de supervisores, capataces o coordinadores en las empresas con mayor tamaño.

Gráfico N° 10
Alta dirección, composición y comentarios

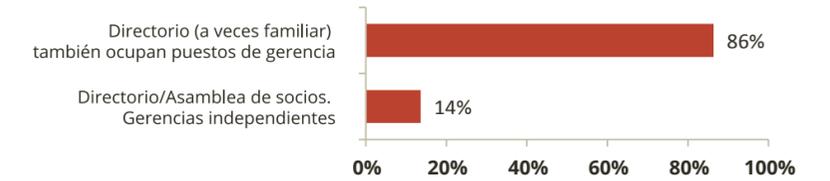
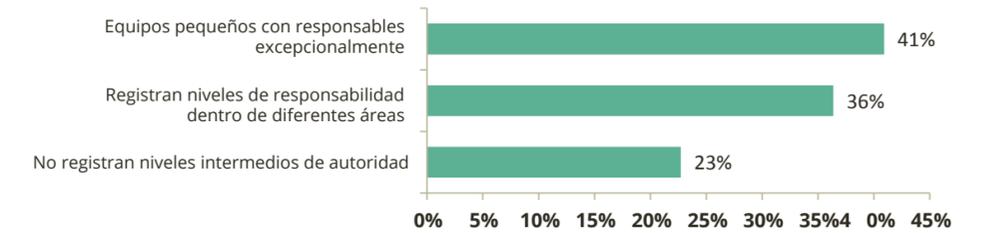


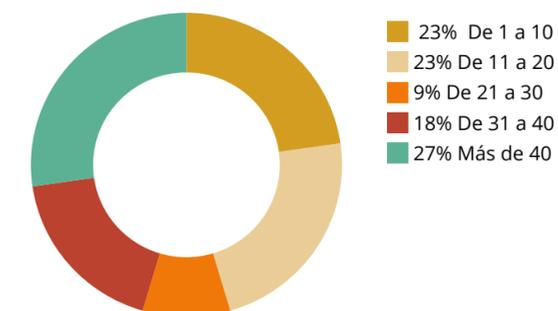
Gráfico N° 11
Niveles de autoridad con encargados y/o supervisores



CANTIDAD DE PERSONAL

Las empresas que participan del estudio sectorial poseen estructura de personal por nóminas, que van de escalas muy pequeñas con menos de 10 empleados hasta empresas que superan los 100 empleados

Gráfico N° 12
Plantilla de Personal





CAPÍTULO II

INFORME DE DIAGNÓSTICOS

Pro  Córdoba

AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

GRUPO N° 1 INDUSTRIAS DE PASTAS SECAS

Definiciones

- Se incluyen en este grupo a empresas que cumplan con dos condiciones:
 - a. Pastas Alimenticias o Fideos se entienden 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.
 - b. Por Fideos Secos se entienden los productos mencionados anteriormente que han sido sometidos a un proceso de desecación con posterioridad a su moldeo y cuyo contenido en agua no debe ser superior al 14% en peso.
- Los productos que estas empresas comercializan son:
 - Fideos secos de harina de trigo: en formato moño, nido, tallarín, spaguetti, tirabuzón y otros.
 - Fideos secos de legumbres (arveja, garbanzo, lenteja): fusilli, tirabuzón y otros.



Fortalezas

- Fortaleza identificada: las fortalezas que distinguen las empresas se vinculan con que las mismas se definen como empresas productoras de alimentos de calidad, con RRHH capacitados y profundos servicios en la relación con el cliente.
- Existen cámaras empresarias representativas como UIFRA y CAPALIGLU, a las que algunas empresas están asociadas y son parte del relacionamiento institucional.
- Interés motivador de las empresas para iniciarse en comercio exterior: el principal motivador es el incremento de volúmenes que se reflejan en disminución de exposición de las ventas en clientes de mercado doméstico y reducción de costos por mejoras en la escala de producción.
- Manifiestan disponibilidad para realizar inversiones (de dinero, tiempo y recursos profesionales para:
 - Realizar viajes de negocios a mercados objetivos de la región.
 - Habilitaciones de plantas, registros de productos y certificaciones de normas calidad.
 - Construcción de piezas de comunicación y marketing como web, folletos, fichas técnicas de productos.
- Los productos tienen vida útil o fecha de vencimiento superior a tres meses, lo que permite incorporarse a un canal de distribución de países compradores.
- La calidad de los productos es similar o superior a la competencia. Sin embargo, no se destacan estos aspectos diferenciales entre los segmentos de clientes, aún cuando son producidos con una calidad artesanal.
- Las empresas tienen la planta industrial habilitada por la Secretaría de Alimentos con número de RNPA y los productos tienen habilitación RNE. Además aplican Buenas Prácticas de Manufactura.
- Se posicionan entre clientes que valoran la calidad de producto, pero se observan dificultades para posicionarse en una calidad superior ya que no disponen comunicaciones

- eficientes en envases y campañas publicitarias. El segmento de clientes es aquel que valora la calidad de producto o la alimentación sana. En los puntos de ventas de grandes cadenas de supermercados se valora el precio competitivo, ya sea de marca de fabricante o marca blanca; y en segmentos premium requieren de un posicionamiento previo en la mente del consumidor.
- Tienen experiencia en el manejo de distribuidores (selección, generación de confianza y compromiso, y gestión del canal). Los distribuidores valoran los servicios complementarios y post venta de la industria. También conocen la operatoria comercial con supermercados.
- Se registran capacidades de producción potenciales para incrementar hasta un 35% la producción actual.
- Tienen desarrollados mercados en la Provincia de Córdoba y provincias vecinas incorporando experiencia en la apertura de mercados a distancia de la fábrica.
- En sus estructuras dominan idioma y realizan viajes exploratorios (nacionales e internacionales).
- Para el mercado interno tienen desarrollado una imagen corporativa que se refleja también en los envases y packaging y en las actividades de difusión para el mercado interno.
- Disponen de formatos de comunicación como página web, folletos y otros, pero deben mejorarse en caso de incursionar en mercados externos.
- La buena calidad de la materia prima producida en Argentina (trigo y legumbres) son ventajas comparativas respecto a otros países de la región.

Debilidades

- Debilidad identificada: las empresas identifican entre sus dificultades su poca estructura comercial, los escasos recursos para actividades de marketing y formatos de packaging con necesidad de ser mejorados.
- Falta de estructura mínima para el comercio exterior. No se identifican áreas relevantes para el desarrollo exportador como marketing, logística y comercio exterior.

- Organización relacionada a la toma de decisiones: si bien se organizan según formatos de sociedades comerciales, como Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada, siguen siendo organizaciones familiares. Los puestos jerárquicos de la alta dirección y mandos medios están ocupados por los mismos socios, concentrando numerosas actividades como decisión, ejecución y control. Son organizaciones típicas de industrias Pymes. Por otra parte, algunas no registran niveles intermedios de decisión, siendo estructuras planas con alguien que dirige y toma decisiones y el resto como operarios o personal de administración.
- Manifiestan dificultad para realizar inversiones de dinero y carecen de recursos profesionales para:
 - Diseñar productos nuevos para los mercados objetivos y/o adaptar productos para mercados o clientes.
 - Gestionar las operaciones de comercio exterior.
- El volumen no es demasiado grande como para producir aquellos productos que se comercializan en un segmento masivo que requieren abastecer importantes demandas de importantes.
- Producir mayores volúmenes requiere de inversiones en tecnología y además de gastos en actividades de marketing y comunicación.
- La calidad de los productos libres de gluten no tienen la calidad premium de los mercados externos más maduros y experimentados en el consumo de esta categoría de productos.
- En los envases utilizan packaging en base a bolsas y/o cartón en formatos de productos para góndola. No representan un diferencial respecto a la competencia.
- Entre las prácticas requeridas para garantizar calidad consistente en las exportaciones no poseen procesos rigurosos en la recepción de la materia prima ni acuerdos de colaboración con proveedores estratégicos.
- Para la planificación, control de producción y de gestión, y toma de decisiones se utilizan indicadores básicos e información desintegrada

(planillas que se elaboran por áreas de la empresa). Esta debilidad no es sensible cuando los titulares de la empresa están muy presentes en todos los movimientos de la organización, pero puede ser importante cuando pensamos en empresas que realizan exportaciones e intervienen con competitividad global.

- No registran antecedentes de exportación.
- No tienen banco de datos de potenciales clientes con seguimiento de prospecciones ni tampoco clientes gestionados con mediciones de resultados.

GRUPO N° 2 INDUSTRIAS DE ALFAJORES

Definiciones

- Producto: si bien el alfajor se encuentra sumamente difundido y conocido en nuestro país, no resulta sencillo definirlo conceptualmente. Esto obedece a que existen pocas golosinas que puedan incluirse en la categoría de alfajor. En efecto, es un producto que se halla entre una galletita y una torta, razón por la cual su duración es mucho menor a la de una galletita, que puede conservarse durante meses en una lata pero, y, a la vez, es mayor que la de una torta, la que necesariamente tiene que ser mantenida en una heladera.
- Con el nombre de ALFAJOR se entiende al producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por mermeladas, jaleas o dulces. Pueden estar revestidas, parcial o totalmente, por coberturas, baños de repostería u otras sustancias y contener frutas.
- Segmentación y empresas incluidas en el análisis: en una segmentación desde la oferta se distinguen dos categorías: alfajores industriales y alfajores regionales.
- En el análisis se incluyen sólo a empresas productoras de alfajores regionales cordobeses, fuertemente relacionados con la región y el turismo. La mayoría de las empresas son Pymes familiares o microemprendimientos distribuidos en todo el territorio de la provincia. Sólo se incluyen aquellas empresas con capacidades exportadoras.

Fortalezas

- A través de los años, el alfajor ha incrementado de manera notable su tiempo de conservación. Gracias a ello resulta posible, en la actualidad, considerarlo como un producto de exportación.
- El alfajor es la categoría de golosinas que más incrementó su consumo en los últimos tiempos.
- Algunas empresas elaboran otras líneas de productos asociados al alfajor cordobés, incorporando más productos de confitería, productos saludables y línea gourmet.
- Registran innovaciones permanentes en la línea de productos conformando ofertas integrales para los diferentes segmentos de clientes.
- Tienen, históricamente, un comportamiento continuo en mantener la calidad de producto, innovar con nuevos productos y desarrollar imagen de marca entre los clientes.
- Mantienen relacionamiento institucional con cámaras empresarias como ADIAC, UIC y otros.
- En sus estructuras organizacionales se identifican áreas que, posteriormente, pueden involucrarse en operaciones comerciales como área de marketing y área logística.
- Las empresas analizadas tienen organizaciones con departamentos o áreas funcionales, además de niveles de supervisores. Asimismo, han logrado descentralizar las decisiones operativas de la dirección superior.
- Entre los intereses relevados hacia las exportaciones mencionan el crecimiento, la diversificación de riesgo en el mercado doméstico y la estandarización de la demanda en épocas bajas de turismo.
- Están en condiciones de realizar inversiones en actividades básicas vinculadas al desarrollo de exportaciones: viajes de negocios, nuevas habilitaciones o certificaciones, elementos de comunicación y marketing, diseño y adaptación de productos al mercado objetivo.
- La vida útil de los productos es superior a tres meses, pudiendo insertarse en una cadena de distribución en el exterior.
- La tecnología utilizada en estas empresas permite lograr un producto de excelente

calidad similar a cualquiera de la competencia.

- El alfajor es un producto que no tiene bienes complementarios al momento de consumirlo y entre los bienes sustitutos el consumidor sigue adquiriendo alfajores pero de calidad inferior.
- Las empresas tienen la planta industrial habilitada por la Secretaría de Alimentos con número de RNPA y los productos tienen habilitación RNE. Además, aplican Buenas Prácticas de Manufactura.
- Entre otras prácticas asociadas al aseguramiento de la calidad, destacamos plan anual integral de capacitación y controles en el proceso productivo. A su vez, al final, en los productos terminados, disponen de asesores en mejoras de procesos, establecen indicadores que monitorean la producción e implementan un sistema de trazabilidad del producto.
- El envase y packaging asociado a los productos está bien desarrollado. Su esfuerzo por diferenciarse en la calidad de producto fue asociado con el mejoramiento en la imagen y presentación. El envase primario es un envoltorio tipo flow pack. Generalmente, se comercializan por docena y el envase secundario es una caja de cartulina.
- Seleccionan proveedores con criterios de calidad, volumen y cumplimiento en las entregas. Evalúan a proveedores pero algunos lo hacen mediante procesos informales.
- Las empresas superan los 30 trabajadores, destacándose con mayor cantidad de personal aquellas que incorporan personal en los puntos de ventas propios.
- La estacionalidad de la demanda determina ociosidad en épocas de baja presencia de turismo, llegando a niveles superiores al 50%. En épocas altas de turismo, que comprende los meses de Diciembre a Marzo, fines de semana largos como Pascuas de Resurrección y vacaciones de invierno, la producción llega a su máximo. Por lo tanto, las empresas analizadas cuentan con una importante capacidad de abastecimiento.
- Las exportaciones de alfajores a nivel nacio-

nal han sido incrementales, destacándose mercados de la región como Chile, Uruguay y Paraguay, a los que se agrega Israel. Entre los consumidores se destacan residentes argentinos y visitantes que reconocen el producto asociado al destino Córdoba.

- En el mercado interno han podido destacarse por una presencia importante en toda la provincia (aquellas empresas con especificación en alfajor cordobés) y también en otras provincias (aquellas que tienen una oferta más amplia y con presencia de algunos distribuidores).

Debilidades

- En su mayoría llegan al mercado con puntos de venta propios o mediante el formato de franquicias. Es escasa la experiencia en la comercialización a través de distribuidores y mayoristas, y ninguna llegando directamente a las góndolas de supermercados e hipermercados.
- En el desarrollo empresario, sólo una empresa registra antecedentes de exportación, pero sin tener un área o profesionales de comercio exterior. El resto de empresas manifiestan no tener antecedentes en operaciones de exportación.
- Sus principales productos están asociados a un producto regional y a satisfacer la necesidad de llevarse un recuerdo y regalos propios del lugar. Sin embargo, resulta factible desarrollar exportaciones como un producto típico de una región pero al alcance de los canales masivos de consumo.

GRUPO N° 3 INDUSTRIAS DE PAN INDUSTRIAL SIN CONGELAR

Definiciones

- Empresas: firmas productoras de productos de panificación con vida útil superior a 30 días.
- Productos: se incluyen productos como pan de viena, de miga, lactal y para hamburguesas; grisines y tostadas; otros.

Fortalezas

- Las empresas disponen de una línea amplia de productos pero han identificado y desarrollado pocos productos con capacidad y calidad de abastecimiento al mercado externo.
- Evidencian gran preocupación por la calidad del producto para diferenciarse de grandes empresas industriales multinacionales.
- Trabajan en un reconocimiento de marca
- Estructuras flexibles que les permite adaptarse a los movimientos del mercado interno.
- El Centro de Industriales Panaderos y Afines de Córdoba (CIPAC) es la principal entidad empresaria que se manifiesta con varios programas de colaboración a sus asociados.
- En caso de evidenciarse oportunidades reales de exportación estarían dispuestos a invertir en viajes de negocios, habilitaciones o certificaciones, marketing y adaptación de productos. También cuentan con personas que podrían encargarse de las actividades mencionadas.
- Las empresas tienen la planta industrial habilitada por la Secretaría de Alimentos con número de RNPA y los productos tienen habilitación RNE. Además, aplican Buenas Prácticas de Manufactura y alguna cuentan con Certificación FSSC 22000.
- Varias empresas han experimentado hacer productos con marcas de terceros, siendo valorados sus productos.
- Los insumos que utilizan las industrias son de calidad y se destacan respecto a materias primas de otros países.
- Tienen responsables y asesores de calidad y ejecutan planes de capacitación a operarios.
- La capacidad productiva ociosa es superior al 30%.
- Sus productos son comercializados en la provincia, provincias vecinas y otras regiones de Argentina. Han generado actividades relacionándose con un canal de distribución.
- Tienen elementos de comunicación como imagen corporativa, página web y folletos.

Debilidades

- Si bien destacan un producto que les permite diferenciarse, en su visión empresarial se preocupan por seguir ampliando la línea de productos para los segmentos de clientes objetivos y llegar al máximo territorio provincial y nacional.
- Ven el camino de la exportación como una alternativa de diversificación de riesgos, aunque también manifiestan tener objetivos de crecimiento en el mercado interno.
- Entre las debilidades destacan las tarifas de servicios como gas y electricidad y el costo de mano de obra.
- Inconvenientes de producir volúmenes importantes.
- No se identifican áreas relevantes para el desarrollo exportador como marketing, logística y comercio exterior. Esto genera un desafío para realizar modificaciones y crear nuevas estructuras en la organización.
- La dirección superior en pocos casos está escindida de la gerencia y la toma de decisiones. El titular o socios son quienes ocupan puestos de dirección. Registran mandos medios como supervisores o encargados de sección.
- En operaciones de comercio exterior podrían necesitar de financiamiento de crecimiento y operaciones comex, y de profesionales con la capacidad de realizar actividades de contacto y seguimiento.
- Los productos logran diferenciarse por calidad y variedad en la línea. Sin embargo, en gran parte de los segmentos de clientes se necesita un reconocimiento de marca mediante acciones de difusión y promoción.
- Necesidad de llegar con elementos competitivos ya que son productos que tienen muchos sustitutos como galletitas secas, pan común, tortas listas y otros.
- Los envases son bolsas y el embalaje es mediante cajas de cartón. Estos elementos son similares a otras empresas del segmento, que no logran ser un factor diferencial.
- Organizan la producción en forma semanal con ajustes diarios. Sin embargo, en el caso





de exportaciones se debería prever una planificación más formal.

- Debido a que no logran diferenciarse, cualquier empresa de primera línea o empresa local es una competencia. Al momento de la adquisición de productos de este sector, la compra del cliente se define por el poder adquisitivo del momento y el conocimiento de la marca.

GRUPO N° 4 INDUSTRIAS DE PANIFICADOS CONGELADOS

Definiciones

- Dentro del sector de las masas congeladas conviven tres tipos de segmentos: masas refrigeradas, masas congeladas y pan precocido.
- Las masas refrigeradas son las que se refrigeran hasta paralizar por completo su actividad fermentativa. Pasado un tiempo, y cuando el momento lo requiere, la fermentación se activa de nuevo hasta completar su proceso.
- Las masas congeladas son aquellas que se conservan en estado congelado y, más tarde, en el punto de servicio, se descongelan, fermentan y hornean.
- Finalmente, el pan precocido tiene una cocción en dos tiempos. En la primera fase se hornea aproximadamente un tercio del tiempo de cocción, luego se refrigera o congela y, posteriormente, se com-

pleta la segunda fase de la cocción en el punto de venta.

- Estos productos son muy convenientes para restaurantes y hoteles, donde la oferta debe adaptarse a la demanda en forma permanente, les permite contar a cualquier hora del día con un stock de panadería y bollería.
- En la provincia existen varias empresas dedicadas a la producción de productos congelados. Algunas registran antecedentes de exportaciones.

Fortalezas

- Las empresas son de tamaño mediano y disponen de una estructura con gerencias y mandos medios organizados por áreas y equipos de trabajo. Su plantilla laboral supera los 30 trabajadores.
- Identifican en las exportaciones oportunidades de negocios y posibilidades de crecimiento en el volumen de producción y comercialización.
- Se manifiestan en condiciones de realizar inversiones en certificaciones/homologaciones, adaptación de productos, generación de elementos de comunicación, y acciones de prospecciones en mercados externos. Además, disponen de personal técnico para realizar estas actividades, salvo para concretar exportaciones.
- El producto, por sus características, posee una vida útil suficiente que soporta los plazos de distribución en mercados externos. Requiere de cuidado en la cadena de frío.

- El nivel tecnológico incorporado en el proceso productivo y los procesos aplicados les permiten lograr un producto homogéneo y de calidad.
- El producto no sólo es una solución para restaurantes, bares y hoteles, sino que también responde a las tendencias del sector de panificados de reducidos puntos de ventas organizados mediante franquicias.
- Las empresas tienen la planta industrial habilitada por la Secretaría de Alimentos con número de RNPA y los productos tienen habilitación RNE. Además, aplican Buenas Prácticas de Manufactura.
- El envase primario consiste en bolsas, mientras que el envase secundario corresponde con cajas de cartón. El diseño se adapta a las necesidades logísticas del producto.
- La vida útil prolongada permite estandarizar la producción realizando procesos productivos contra stock.
- Ejecutan un plan de capacitación anual, principalmente destinado a sus operarios.
- Cuidan la calidad de la materia prima entregada por sus proveedores y participan en las mejoras de procesos profesionales internos y externos.
- Las empresas disponen de capacidad para generar negocios de exportación, principalmente en medialunas.
- Las empresas llegan, a través de su canal de distribución, tanto al territorio provincial como a provincias vecinas. Incluso alguna realiza exportaciones con habitualidad.

Debilidades

- La competencia se concentra en empresas multinacionales con fortalezas que generan un diferencial mediante producciones de mayor escala, reconocimiento de marca y posicionamiento en el canal retail.
- No participan en la promoción de negocios de exportación como misiones comerciales o ferias internacionales. Cuentan con páginas web, folletos y videos institucionales.

GRUPO N° 5 INDUSTRIAS DE PASTAS FRESCAS

Definiciones

- Pastas Alimenticias o Fideos: se entienden por ellos a aquellos 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.
- La pasta fresca se diferencia de la pasta seca porque no se somete al proceso de secado (su índice de humedad es superior a 12,5%), con una vida útil aproximada de dos meses -en frigorífico-, cuyos rellenos mantienen todas sus propiedades y sabor.
- Las empresas que se analizan son aquellas que poseen capacidad de producción, tec-

nología para la fabricación a escala, estructura empresarial y mercados desarrollados en varias provincias.

- No se consideran empresas pequeñas que se caracterizan por ser empresas familiares, pagar más caro la harina y la grasa, ser empresas familiares de menos de 10 trabajadores y que se destaca su fortaleza en el segmento de almacenes.

Fortalezas

- Las empresas de mayor tamaño han tenido procesos de crecimiento y posicionamiento importante.
- Se manifiestan dispuestas a realizar inversiones en viajes de negocios, desarrollos de productos, certificaciones u homologaciones de productos, y marketing.
- Se distinguen en el segmento de calidad medio, disponiendo de una excelente relación calidad-precio.
- Los productos que más se distinguen son tapas (pascualinas, empanadas, pastelitos, otros).
- El nivel tecnológico de las empresas es similar al de aquellas empresas líderes del mercado.
- Las empresas organizan la producción mediante una planificación contra stock, siendo su control y manejo eficiente para un mejor servicio a los clientes cuidando del vencimiento del producto.
- La cantidad de operarios supera las 35 personas distinguiéndose responsables de áreas, supervisores y profesionales formados.
- Cuentan con estricto sistema de control de la calidad desde los insumos que ingresan a producción, durante su proceso productivo y en los productos terminados. Además, crean un sistema de reclamos a consumidores (0-800).
- Las empresas tienen la planta industrial habilitada por la Secretaría de Alimentos con número de RNPA y los productos tienen habilitación RNE. A su vez, aplican Buenas Prácticas de Manufactura.

- Distinguen y desarrollan canales de ventas a distribuidores, mayoristas y cadenas de supermercados.
- Disponen de imagen corporativa y se preocupan por hacer acciones de promoción y difusión en medios de comunicación y en acciones con distribuidores.
- En los productos sustitutos se han elevado los precios de las carnes de animales (cerdo, bovino, aviar).
- Entre los hábitos de los consumidores se destacan como puntos favorables las situaciones de crisis y de pérdida del poder adquisitivo, momentos en los que se incrementa el consumo de pastas

Debilidades

- Sólo pocas empresas están organizadas con una estructura empresarial dividida por áreas funcionales con gerentes o responsables con capacidad de decisión y formación específica.
- Un factor que no está presente en todas las empresas analizadas es la tecnología de pasteurización, que permite incrementar la vida útil de los productos.
- Algunas empresas registran capacidad de producción ociosa (30%), pero en otras se observa una capacidad limitada de producción y la consecuente necesidad de realizar inversiones productivas.
- Escasa o nula experiencia en operaciones de comercio exterior.
- Entre los hábitos de los consumidores se destacan como puntos desfavorables la variedad en sus dietas, incorporando nuevos productos. En este sentido, las campañas de pastas como alimentos no saludables afectan los hábitos de la población.
- Los costos de servicios de gas (para pasteurizar) y energía eléctrica (para frío) son elevados.



Pro Córdoba

AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
CÓRDOBA



**ENTRE
TODOS**

