

9/H. 12224 ^{de Kersfeld}
Pile

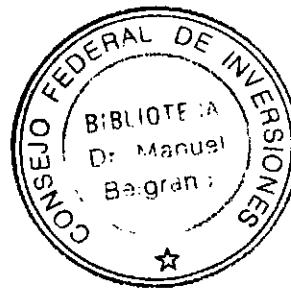
44598

PROVINCIA DE TUCUMÁN
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING PARA EL SECTOR
PRODUCTOR DE DULCES ARTESANALES”

INFORME FINAL

DICIEMBRE DE 2004



**Autores: Fernando Diego Parodi
Daniel Castejón
Daniel Manuel Pérez
Victoria Mostajo**

Índice

- 1) - Introducción.**
- 2) - Metodología de trabajo.**
- 3) - Información relevada sobre los participantes del Sector.**
 - 3-1 - Universo de Productores en Tucumán.**
 - 3-2 - Entidades gubernamentales y privadas.**
 - 3-3 - Consumidores.**
 - 3-4 - Canales de comercialización y distribución.**
 - 3-5 - Procesos de producción.**
 - 3-6 - Variedades de productos y presentaciones.**
 - 3-7 - Competencia: productos de otras Provincias.**
- 4) - Diagnóstico.**
 - 4-1 - Aspectos relevantes identificados.**
 - 4-2 - Situación actual del mercado y tendencias de consumo.**
 - 4-3 - Situación actual del sector productivo.**
 - a. Estructura organizativa.**
 - b. Planificación y capacidades de producción.**
 - c. Infraestructura y capacidades tecnológicas.**
 - d. Análisis FODA.**
- 5) - Escenarios posibles.**
 - 5-1 - Local.**
 - 5-2 - Nacional.**
 - 5-3 - Internacional.**

6) - Recomendaciones.

- 6-1 - Definición de la visión, misión y objetivos del Sector.**
- 6-2 - Investigación en profundidad de la competencia nacional.**
- 6-3 - Definición del posicionamiento del Sector.**
- 6-4 - Definición de las líneas de productos.**
- 6-5 - Determinación de los canales de distribución a desarrollar.**
- 6-6 - Implementación.**
 - Plan de Negocios.**
 - Programas pilotos.**
 - Capacitación.**
 - Acción Comercial.**

I - Apéndice:

- A. Cuestionario Encuesta a productores**
- B. Guía de pautas entrevistas en profundidad a consumidores**
- C. Cuestionario encuesta vía e-mail a consumidores**
- D. Cuestionario encuesta en puntos de venta.**
- E. Análisis de los resultados obtenidos de los sondeos**

1) - Introducción

1) – Introducción

En el marco de las necesidades y potencialidades planteadas por las autoridades de la Dirección de Alimentos, dependiente de la Subsecretaría de Asuntos Agrarios y Alimentos del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Provincia de Tucumán y del Consejo Federal de Inversiones el pasado 13 de Septiembre del corriente año se dio inicio al Plan de Trabajo aprobado destinado a generar información y conocimiento preliminar que permita, en una segunda etapa de labor, mediante el diseño de un nuevo Plan Estratégico lograr:

- Mejorar la competitividad comercial del Sector.
- Desarrollar productos alineados a las ventajas competitivas y naturales locales.
- Generar un sólido posicionamiento regional que opere como barrera competitiva y potencie sus posibilidades comerciales en canales de distribución y comercialización acordes al mercado de la oferta de productos.
- Desarrollar acciones conjuntas entre productores y otras entidades públicas o privadas, que generen valor por intermedio del acceso a nuevos conocimientos, descuentos, financiaciones, mercados u otras posibilidades de difícil acceso en forma individual.

El objetivo del trabajo está centrado en definir una serie de recomendaciones sobre cursos de acción a seguir para el desarrollo de la estrategia comercial y de marketing de los productos que comercializa todo el Sector Productor de Dulces Artesanales, que incluye a Productores, Cooperativas y Empresas, con el fin de construir activos que posibiliten una proyección sólida de ingresos futuros.

2) - Metodología de trabajo

2) – Metodología de trabajo.

El desarrollo de la tarea incluyó tres etapas:

- 1 – Relevamiento y análisis.
- 2 – Diagnóstico.
- 3 – Recomendaciones.

La primera etapa de labor incluyó la aplicación de los siguientes procedimientos:

- a) La recopilación de información específica relativa al mercado de dulces, focalizando en capacidades y posibilidades productivas, variedad de productos ofertados, registros y comportamientos de consumo.
- b) La detección de los oferentes participantes principales del Sector: grandes y pequeños Productores, Cooperativas y Distribuidores.
- c) Visualización de entes privados y gubernamentales que se relacionan con el Sector. Sus acciones y comportamientos.
- d) La identificación y calificación de los principales competidores y sus ventajas competitivas, como así también, la detección de los productos sustitutos.
- e) El examen de los canales de distribución utilizados, la identificación de los clientes actuales y potenciales, las modalidades de comercialización y los posicionamientos de precios.

El cumplimiento de las citadas labores a determinado la realización de relevamientos visuales, la concreción de entrevistas en profundidad y en contexto de grupo, la recopilación y análisis de material gráfico, periodístico e información secundaria que a continuación se presentan y describen:

Investigación exploratoria secundaria:

Relevamiento de bibliografía pertinente a la producción de dulces artesanales y visitas a diferentes entes relacionados con el sector: INTA, Pro-Huerta, S.A.G.P. y A.

Investigación exploratoria primaria:

1 - Censo de productores:

Herramienta utilizada: Encuesta

Objetivos:

- Identificar Cantidad de productores existentes.
- Identificar volúmenes de producción actuales.
- Identificar capacidades de producción.

2 - Sondeo de consumidores

Herramienta utilizada: entrevistas en profundidad / encuestas por e-mail.

Muestra: 30 Decisores de compra NSE ABC1

Objetivo:

- Conocer comportamiento de consumo de dulces artesanales en clase media.
- Conocer cómo se posicionan según sabores, regiones de origen, marcas.
- Identificar variables determinantes a la hora de elegir una marca y un sabor.
- Identificar con qué conceptos, objetos, ideas se asocia a Tucumán.
- Obtener conceptos disparadores de un nuevo posicionamiento del sector.

3 - Sondeo en Puntos de Venta

Herramienta utilizada: entrevistas en profundidad.

Muestra: puntos de venta en Buenos Aires y San Miguel de Tucumán

Objetivo:

- Conocer el comportamiento de compra de clientes, desde la perspectiva del vendedor.

3) - Información relevada sobre los participantes del Sector

3) Información relevada sobre los participantes del Sector.

3-1 - Universo de Productores en Tucumán.

El universo de Productores de dulces artesanales de la Provincia de Tucumán, tomando en consideración su nivel de organización y sus capacidades productivas y comerciales, esta conformada mayormente por pequeños emprendimientos que se aproximan a las 90 explotaciones. Éstas se encuentran en manos de alrededor de 200 familias, que ocupan a tiempo parcial mayoritariamente a mujeres. Una primera clasificación permite ordenarlos como:

- a. Productores desarrollados mediante programas sociales.
- b. Productores agrupados en Cooperativas.
- c. Productores Independientes.

a) Productores desarrollados mediante programas sociales.

- **INTA - Programa Pro-Huerta**

Con el fin de indagar acerca de este programa se entrevistaron a las siguientes autoridades: Ing. Agr. Daniela Bustos, Coordinadora del Programa en la Provincia Tucumán. y al Ing. Agr. José Zelaya, Responsable de Capacitación.

“Pro-Huerta” es un Programa de Seguridad Alimentaria dirigido a la población en situación de pobreza estructural (población NBI) y bajo la línea de la pobreza.

Los objetivos del Programa son:

- Promover prestaciones básicas (insumos biológicos, asistencia técnica, capacitación) para que familias y grupos o entidades de la comunidad generen sus propios alimentos frescos de huertas y granjas.

- Capacitar promotores voluntarios de la misma comunidad o de otras instituciones (docentes, agentes de salud, municipales, de grupos religiosos, ONG, etc.) como así también generar, adaptar y aplicar tecnologías apropiadas.
- Favorecer la organización de las familias intervinientes para la incorporación en su alimentación diaria, frutas, verduras y otros productos de granjas, conservar y procesar domésticamente alimentos, participar en ferias francas, redes de trueque y microemprendimientos.

Dentro de la capacitación se contemplan:

- Actividades formales, que responden a diferentes áreas temáticas y que resultan indispensables para la implementación y aprovechamiento de la huerta/granja orgánica. Tales actividades adoptan la forma de talleres, cursos, jornadas con demostración, etc.
- Actividades no formales: consideradas un componente permanente del programa, ya que aquí se aplican dos recursos de gran importancia pedagógica: el efecto demostración y el valor de lo testimonial. Estas actividades comprenden por ejemplo, todo encuentro entre promotores y beneficiarios, intercambios entre éstos y los técnicos, entre los propios "huerteros", etc.

El Pro-Huerta planteó, desde sus inicios, la necesidad de adecuar diferentes estrategias de capacitación, según los niveles de evolución que los grupos beneficiarios o promotores fuesen alcanzando en su trayectoria dentro del programa.

Tal como se indicó en lo metodológico, la capacitación constituye el eje de la propuesta, centrada en la concepción en procesos educativos y una visión de

“construcción conjunta del conocimiento”; donde las semillas provistas no son más que el “disparador” de una compleja trama que pone en movimiento saberes, valores y recursos para incrementar las capacidades de la gente.

En tal sentido, el desarrollo del Programa en la Provincia de Tucumán para el Sector Productor de Dulces Artesanales pone énfasis en la capacitación en elaboraciones que incluyan las materias primas esenciales y más destacadas en el ámbito provincial. Ejemplo concreto de este accionar es la recomendación de la elaboración de dulce de limón.



Un numeroso grupo de personas forma parte de este emprendimiento destinado primordialmente a obtener sustento propio y al encuentro de una salida laboral, en segunda instancia, coincidiendo ambos interlocutores en que las mayores dificultades y necesidades radican en lo organizativo y en la comercialización de los productos elaborados.

A fin de relevar cuantitativamente y cualitativamente a quienes han tomado la decisión de comercializar los productos que elaboran se ha diseñado una encuesta,

que se adjunta como Apéndice en este Informe, la cual será distribuida y recopilada por los miembros del programa con el fin de incorporar la información al análisis del Sector y al cuerpo del Informe Final al ser desarrollada la segunda etapa de labor del proyecto en el año 2005.

- **Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación**

El desarrollo de una entrevista con el Ingeniero Agrónomo Santiago Eugenio Cerviño, Coordinador Provincial del Programa Social Agropecuario (PSA) y del Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios (PROINDER), ambos instrumentados por la S.A.G.P. y A., permitió conocer el alcance de ambos emprendimientos.

Programa Social Agropecuario (PSA)

El Programa Social Agropecuario es una propuesta de promoción dirigida a los pequeños productores minifundistas de todo el país, tendiente a superar las restricciones financieras, productivas y sociales y lograr, a través de la organización y la participación de los propios beneficiarios, la inserción social plena de los mismos.

Sus objetivos son:

- Contribuir mediante la asistencia financiera, el apoyo técnico y la capacitación a mejorar las actividades productivas y los niveles de ingreso de los pequeños productores.
- Generar un espacio de participación que facilite el proceso de organización de los pequeños productores minifundistas, a los efectos de que puedan asumir la propia representación de sus intereses.

- Promover la participación organizada de los pequeños productores en las decisiones de políticas, programas y proyectos a nivel local, provincial y nacional.

Las líneas de proyectos financiados son:

- Proyectos de autoconsumo: dirigidos a estimular las producciones destinadas a la subsistencia familiar.
- Proyectos tradicionales: para mejorar las producciones que se realizan con destino al mercado.
- Proyectos innovadores: para desarrollar nuevas alternativas productivas o de incorporación de pequeñas industrias.
- Proyectos de Experimentación Adaptativa: para experimentar tecnologías apropiadas para el sector, pero que aún no han sido incorporadas.

Los beneficiarios del programa son pequeños productores minifundistas que:

- Tienen como principal fuente de ingresos el trabajo en la explotación en la que viven, y estos no superan mensualmente el valor de dos salarios de un peón agropecuario permanente.
- Emplean mano de obra familiar y no contratan trabajo asalariado, o lo hacen sólo en los momentos más intensos del ciclo productivo.
- Tienen una escasa superficie de tierra y de capital, y no pueden acceder a créditos con tasas de interés competitivas.
- Carecen de las instancias de capacitación y asistencia técnica que les permita producir y vender más, a un menor costo y de manera asociativa.

El Programa Social Agropecuario se implementa a través del desarrollo de Emprendimientos Productivos Asociativos (EPAs), tanto para actividades de

autoconsumo como para las dirigidas a la obtención de excedentes, acompañados de cuatro líneas de acción:

- Asistencia Financiera.
- Asistencia Técnica.
- Capacitación.
- Apoyo a la Comercialización.

Los productores deben constituirse en grupos de al menos seis familias para formular un proyecto productivo con la asistencia de técnicos financiados por el PSA. La propuesta se presenta ante la Unidad Provincial (UP), quien la evalúa y finalmente aprueba.

Incluido en los diversos proyectos productivos apoyados se encuentra el correspondiente a "Los Artesanos" en el cual se producen artesanías de todo tipo, como trabajos en cuero, hilados y productos regionales como quesos y dulces artesanales, entre los cuales se destacan miel de caña, arropo de tuna, dulces y mermeladas de diversas frutas y hortalizas.

Cuando los grupos de pequeños productores de dulces de tradición artesanal empezaron a trabajar con asistencia técnica y crédito del PSA, siguieron el criterio de "conservar todo lo bueno" de lo artesanal, pero tomando todos los recaudos para garantizar la higiene del proceso y la salubridad de los productos.

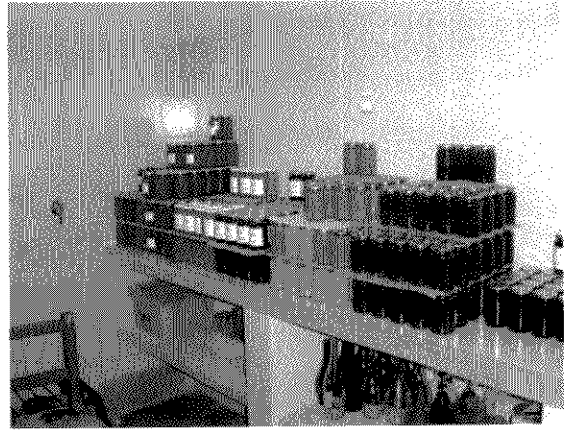
A los procedimientos artesanales propios de cada zona y cada familia, se incorporan nuevas técnicas e instrumentos –como el "refractómetro"–, para medir la concentración de azúcar necesaria para la conservación prolongada, la esterilización por hervor de los frascos, etc., que sumados a la construcción de infraestructura adecuada, permiten alcanzar los requisitos estipulados en el Código Alimentario Argentino.

Entre los emprendimientos más destacados en la elaboración de dulces artesanales se identifica a:

- El Centro Artesanal "Sinchi Mishqui" de la zona de Rincón de Quilmes, en los Valles Calchaquíes, que desde hace cuatro años esta vinculado al PSA.



- El emprendimiento "Ñaupá Huasi", en la localidad de Casas Viejas, Comuna El Mollar, Departamento Tafí del Valle, cuya sala de elaboración de productos artesanales funciona los 365 días del año y que posee local comercial para la venta de sus productos.



- El emprendimiento "Cuesta de la Chilca", en el pueblo de Alto Verde, a 4 Km al sur de la ciudad de Concepción.



En los citados casos y en el resto de los emprendimientos en desarrollo las necesidades actuales radican en el acceso a la capacitación en aspectos organizativos y comerciales que permitan canalizar mayores volúmenes a los diversos mercados optimizando sus costos por economía de escala y potenciando sus rentabilidades.

Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios (PROINDER)

Este Proyecto amplía las acciones del Programa Social Agropecuario, incorporando financiamiento no reembolsable para iniciativas de inversión en bienes y obras de infraestructura predial y comunitaria y asistencia técnica enfocada hacia el sistema productivo campesino y no a líneas aisladas.

Los objetivos primordiales del mismo son:

- Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores pobres a través del aumento de sus ingresos en forma sostenible y el incremento de su organización y participación.
- Fortalecer la capacidad institucional a nivel nacional, provincial y local para la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas destinadas a este sector.

Ambos programas, PSA y PROINDER, integran actualmente 17 emprendimientos destinados a la producción de dulces artesanales que ocupan a más de 100 familias, agrupadas en un número no menor a 6 familias por proyecto, en la Provincia de Tucumán, con infraestructura preparada para poder cumplir con los requisitos estipulados por el Código Alimentario Argentino.



Encuentro provincial de productores, 26 de noviembre de 2004

b) Productores agrupados en Cooperativas.

Cooperativa del NOA:

Entidad que se encuentra en proceso de formación. Agrupación de Productores de la ciudad de Tucumán y localidades aledañas y del interior de la Provincia.

Su Presidente es el Dr. Sergio Obritz y la Secretaria de la Cooperativa se encuentra a cargo de la Sra. María Beatriz Martínez de Asón.

Algunos de los Productores, de un total aproximado de 50, que participan del proceso inicial en esta entidad son:

- "La Candela", de Rosa del Carmen Maldonado. Tafi Viejo.
- "Dulzuras Norteñas SA", de María Beatriz Martínez de Asón.
- "La Higuerita" de Arturo Rodríguez Renquel.
- "Quebrada de Lules" de Olga Arias de Escobar.
- "La Negrita", de Angela Palacios.
- "Robledal Artesanías Dulceras".
- "Productos Artesanales Nora Herrera", de Nora Herrera.

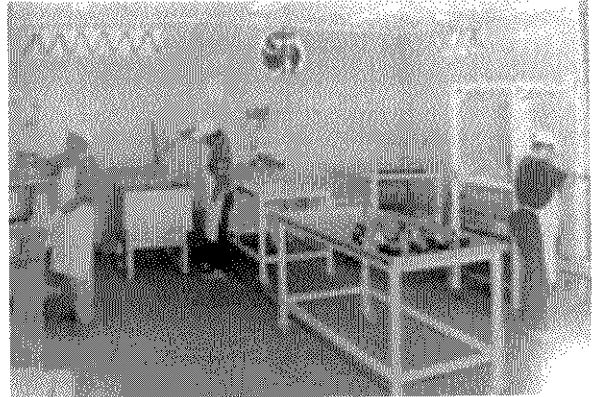
- Elsa de Valle Pérez e Ignacio Plaza (por comenzar en la actividad).
- “Granja San Andrés”, de Encarnación Pérez de Kosene.
- “La Candelaria”, de Leopoldo Berretta.
- “El Pichao”, de Raúl Palacios y Asociados.

Si bien esta Cooperativa está en tratativas de conformación formal desde hace 5 años, todavía no han podido aunar criterios para lograrlo. Por consiguiente, cada uno de estos productores comercializan sus productos bajo sus marcas, de forma independiente.

Se desarrollaron entrevistas con los directivos de la Cooperativa, individuales con algunos Productores y se realizó una reunión grupal de Productores para conocer su visión sobre la actividad notándose alta incertidumbre sobre el futuro, falta de organización formal y de definiciones sobre la propuesta comercial, como así también, desconocimiento sobre los mercados a abordar.



Adicionalmente se visitaron establecimientos productivos ubicados en las localidades de San Andrés, Lules y Tafi Viejo, con el objetivo de conocer el tipo de instalaciones y procesos productivos actuales y se confeccionaron encuestas.

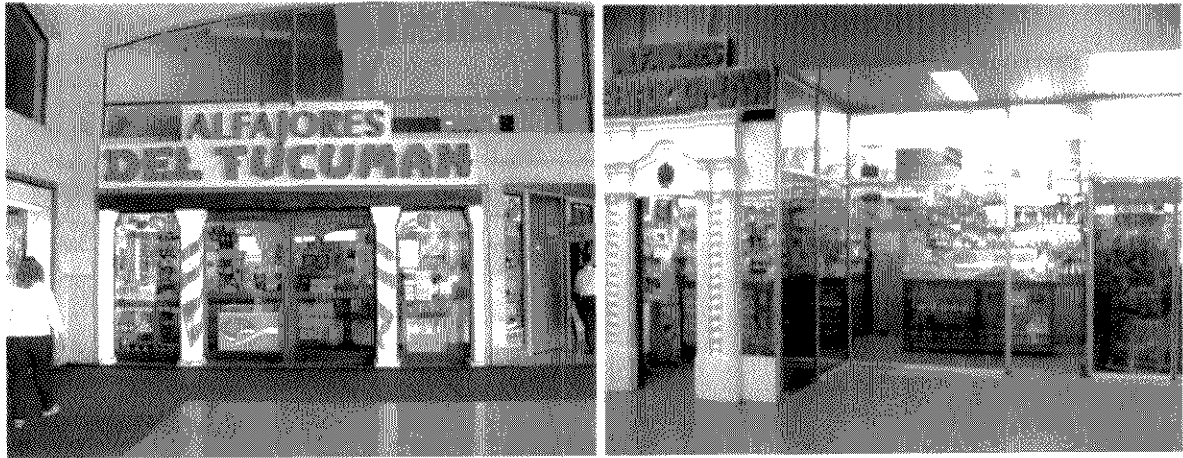


d. Productores independientes.

Empresa “Alfajores del Tucumán”

De reconocida trayectoria, con destacada presencia mediante locales propios en el centro de la ciudad de Tucumán, en la Terminal de Ómnibus y en el Aeropuerto local.

Con amplia variedad de productos en atractivas presentaciones constituye la marca más destacada de origen local y en proceso de expansión en cuanto a sus locales comerciales.



“El Siambón”

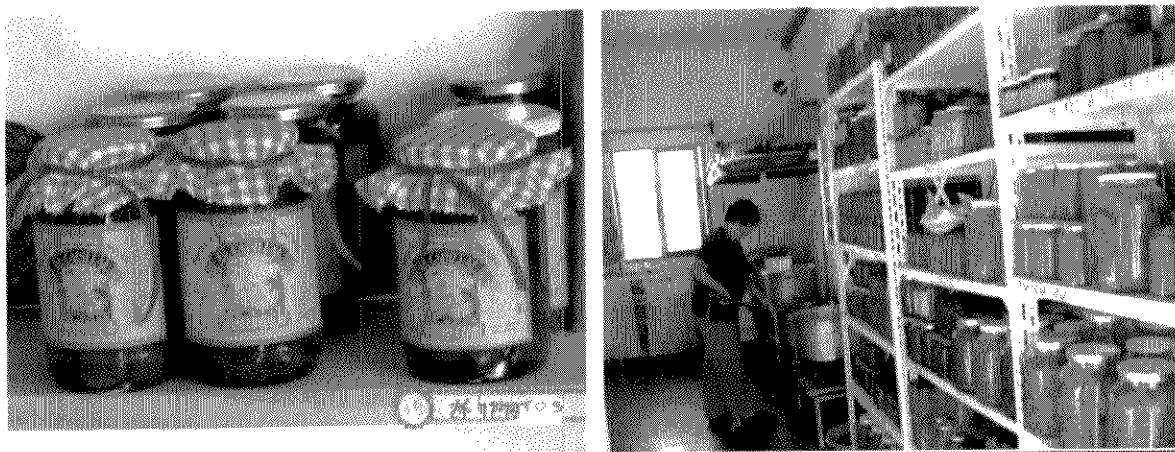
Marca perteneciente al establecimiento “Monasterio Cristo Rey” de los Monjes Benedictinos que posee amplia oferta de productos en local propio de ventas, en el mismo Monasterio y en locales de regionales.

Sus productos más conocidos son la miel y el dulce de leche.



“El Cadillal”

Pertenece al Sr. Diego Armanini y Flia. cuyo establecimiento se encuentra en la localidad del mismo nombre, a 28 Km. de la ciudad de San Miguel de Tucumán, que posee una variada oferta de dulces artesanales atractivamente presentados, venta en local propio y distribución en comercios de la ciudad capital y de la costa atlántica, como así también, venta a establecimientos gastronómicos.



3-2 - Entidades gubernamentales y privadas.

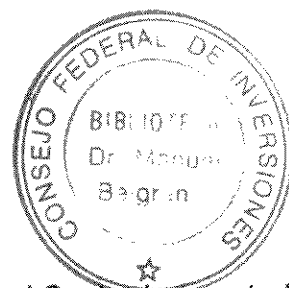
Biblioteca del INTA – Capital Federal

Examen de bibliografía y material específico relativo al Sector bajo estudio.

Universidad Nacional de Tucumán

Programa Universitario de Extensión y Desarrollo Social (PUEDES)

El Área de Proyectos de Promoción y Desarrollo Social fue creada el 6 de Enero de 2000, con el propósito de capitalizar la experiencia adquirida por los recursos humanos formados en los anteriores Proyectos de Extensión Impulsados por la UNT:



El pionero Programa Universitario de Promoción Comunitaria -PUPC-, Una Nueva Iniciativa Rural -UNIR-, Una Nueva Iniciativa -UNI- e IPERNOA -Instituto para el Desarrollo Rural del Noroeste Argentino, ejecutados desde 1987 a 1999.

Así se crea el PUEDES, destinado a promocionar y desarrollar las comunidades rurales y urbanas de la Provincia de Tucumán y favorecer su vinculación institucional con organismos universitarios, provinciales, municipales o comunales, organismos no gubernamentales, privados o comunitarios que persiguen objetivos comunes.

Áreas de Trabajo: entre otras Producción Económica.

Líneas de Acción: Promoción Social, Formación de Recursos Humanos, Asesoramiento y Asistencia Técnica, Investigación Acción Participativa.

Biblioteca de PUEDES

Examen de bibliografía y material específico relativo al Sector bajo estudio.

“Centro de Altos Estudios”, Tucumán

Entrevista con el Arq. Miguel Adler, Coordinador, destinada a conocer el grado de participación de esta entidad en estudios relativos al Sector bajo examen, la disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa.

El Arq. Adler informó que el CAE no ha tenido acceso a información específica sobre la producción de dulces artesanales y que no se han desarrollado desde su institución trabajos relacionados con esta área de producción.

Diario “La Gaceta” - Tucumán

Comunicación con el Sr. Gustavo Frías Silva, Periodista de la Sección Rural del citado medio, quien nos proporcionó datos de contacto con Productores del rubro

e información cualitativa sobre los mismos indicando, además, que no disponen de estadísticas de producción de dulces artesanales.

3-3 - Consumidores.

El perfil definido del público que consume dulces artesanales se caracteriza por:

- Pertenecer mayoritariamente a la clase media, media-alta de la sociedad.
- Poseer, en general, buen nivel de cultura gastronómica
- Adherir fuertemente, particularmente los jóvenes, a las tendencias de cuidado de la salud, consumiendo productos cuyos ingredientes sean naturales.

Si bien el consumo es de tipo familiar, la decisora de compra generalmente es el ama de casa, quien define el perfil del producto a adoptar por el resto de los integrantes de la familia.

El valor nutritivo que proveen los dulces artesanales inclina la decisión de las amas de casa en la definición de la dieta alimentaria de sus hijos.

“Yo me tuve que acostumbrar porque la que decide es mi señora”

“Son más para los chicos, y para todos, para el desayuno”

El creciente interés de estos “nuevos” consumidores ha determinado la definición de una incipiente categoría de productos de origen natural que gana día a día más espacio en las exhibiciones de los expendedores.

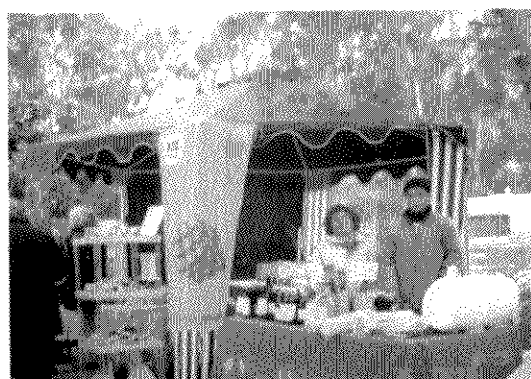
3-4 - Canales de comercialización y distribución.

En Tucumán:

Canales informales:

En Tucumán, la comercialización de productos regionales presenta un alto grado de informalidad. Las ventas en ferias, puestos en rutas y en los propios hogares de los Productores resultan habituales.

Es factible pensar que si bien, como ocurre en la generalidad del país, estas vías de comercialización continuarán presentes, dadas las dificultades socio-económicas para su erradicación, la configuración de un Plan Estratégico para el sector determinará una importante reducción de la informalidad remitiéndola a menores cantidades en manos de los productores menos desarrollados.



Canales formales tradicionales:

Comercios de Regionales:

En la actualidad, estos comercios tienen como cliente al turismo, que compra estos productos como obsequio para familiares y amigos a modo de recuerdo de su paso por Tucumán y a la población local que adquiere los mismos dada su

habitualidad en el consumo o bien destinado a utilizarlo como un presente en oportunidad de viajar a visitar a sus seres queridos.

Una de las ventajas de este tipo de comercio es que permiten potencializar el posicionamiento de los dulces como productos regionales y artesanales.

En estos locales en particular es fuerte la presencia de marcas no oriundas de Tucumán como “Cuesta del Portezuelo” y “Chaquiago” cuyos establecimientos productivos se encuentran en la provincia de Catamarca.



Supermercados e Hipermercados:

La presencia de “dulces artesanales” en estos puntos de venta es particularmente escasa no encontrándose convenientemente segmentada de los “dulces industriales” si bien resulta notorio el diferencial de precio entre ambas categorías.



Despensas, Almacenes y Autoservicios:

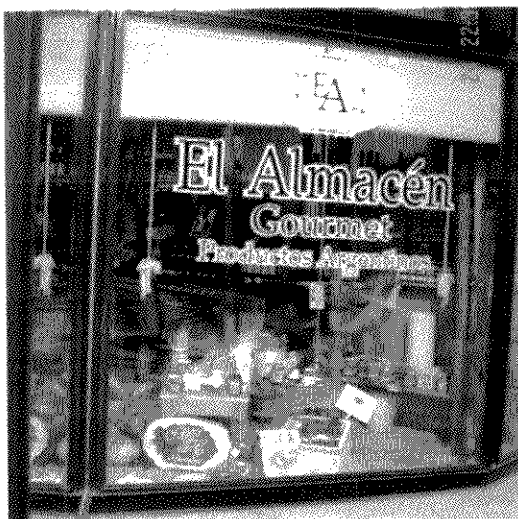
Reproducen un panorama similar al observado en Supermercados e Hipermercados.

La inadecuada presencia en estos canales puede lesionar un adecuado posicionamiento para esta categoría.



Canales formales alternativos:

Comercios de delicatessen: Casi inexistente en la ciudad como formato comercial.



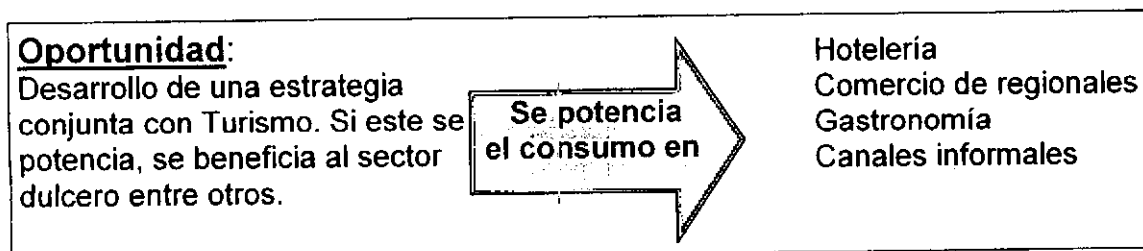
Canal gastronómico: Relevante en cuanto a su conformación. Algunos Productores comercializan dulces en envases apropiados para el canal, 4/5 Kgs.

Hoteles: Este es un canal que actualmente no está explotado y que tiene un gran potencial. No se observa la oferta de dulces artesanales típicos al momento del desayuno de los pasajeros. Los Productores deben estar dispuestos a generar algún tipo de alianza con los Hoteles que permita la obtención de beneficios mutuos.

Oportunidad: Un ejemplo, acordar la entrega a Hoteles de productos a precios convenientes, para ser utilizados en el desayuno a cambio de espacios destacados para venta de los productos.

Ventajas: Los turistas y visitantes prueban los productos. Hay una alta probabilidad de que les guste y opten por su compra.

Gran parte de los pasajeros visitan Tucumán por negocios y no disponen de tiempo para salir a comprar un presente para su familia o amistades. Poder comprar un regalo sin salir de hotel es una solución para ellos.



Recomendamos desarrollar el turismo como vehículo de comercialización en todas sus dimensiones. La estrategia de desarrollo de este sector tiene que tener en cuenta la inclusión del sector dulcero en todas sus actividades.

En Buenos Aires

Los dulces tucumanos, hoy inexistentes en los comercios porteños, tienen posibilidades de insertarse en el mercado porteños por diferentes vías.

1- Turismo: Aprovechando la creciente visita de turistas nacionales y extranjeros que acuden a diversos canales: hotelería, gastronomía, comercios de souvenirs y regionales, espectáculos, shoppings, museos y centros de arte, etc.

2- Canal Gastronómico: El sector gastronómico ha tenido un gran desarrollo en los últimos años generando una diversa oferta de alternativas. Los restaurantes temáticos de diferentes culturas, la especialización de comidas de diferentes regiones del país, en conjunción con la búsqueda por parte del público de experiencias diferentes y de deleitarse con sabores exóticos, abren una gama de posibilidades para el sector dulcero para insertarse en el mercado porteño, tanto como producto final o como insumo para la elaboración de diferentes platos gastronómicos (postres).

3- Delicantessen: Este canal se está a travesando un crecimiento exponencial, más notable en los barrios de categoría de la ciudad. El público que accede a este tipo de comercio es selecto y los precios elevados no modifican la decisión de compra. En cuanto a la variedad de productos que ofrecen, se pueden apreciar los productos orgánicos, fiambres de carnes selectas, quesos, etc. La imagen y diseño de los locales juegan un rol preponderante.

4- **Ferias gastronómicas regionales**: Formato creciente en determinados barrios de la Ciudad de Buenos Aires y en zonas de buen poder adquisitivo del Gran Buenos Aires. Están instaladas como moda y en ella se conjugan el diseño, el arte y la gastronomía, entre otros.

5- **Nuevos canales**:

- Desayunos a domicilio.
- Regalos empresariales.
- Páginas web. de productos regionales.
- Panaderías y confiterías de alto nivel.
- Dietéticas.
- Distribuidores en Countries.

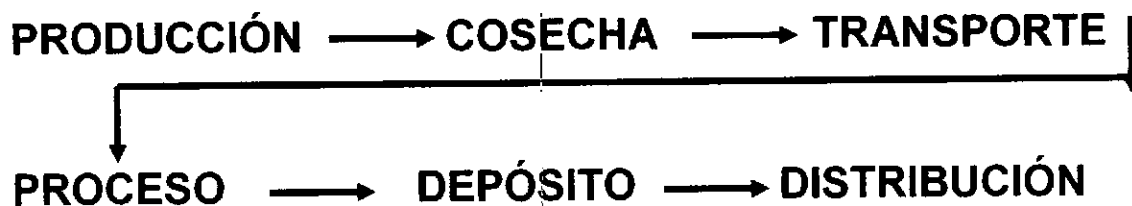
Estos canales están destinados al público argentino.

La elección de los canales de distribución se debe basar en el posicionamiento que se desea lograr.

3-5 **Procesos de producción.**

El proceso de producción llevado a cabo por la totalidad de los Productores contactados es el método tradicional, que trata básicamente de cocción de las frutas por medio de fuego directo.

Básicamente el ciclo de producción consta de los siguientes pasos :



Si bien el proceso de producción de dulces artesanales no es muy complejo, hay muchos aspectos que no se tienen en cuenta a la hora de la elaboración.

En primer lugar, observamos que las normas mínimas de higiene y sanidad no se cumplen en muchos establecimientos. Gran cantidad de Productores, en general los más pequeños, siguen utilizando ollas de cobre, metal prohibido para dicho uso. Las instalaciones no están preparadas para mantener las producciones aisladas de la presencia de polvo, insectos y otros elementos que pueden alterar la calidad del producto.

En cuanto a la higiene del personal y su contacto con la producción, no se utilizan generalmente cofias ni barbijos.

Un establecimiento que cumple con las normas de higiene y sanidad debe respetar las "buenas practicas de manufactura" en las que se destacan:

a) En el Personal de Producción:

- Higiene de manos y uñas antes de cualquier proceso. Uñas cortas, sin pintura. Uso de guantes, delantal y cofia.
- No usar, durante la elaboración, reloj, anillos y otro tipo de objetos que sean posibles fuentes de contaminación y accidentes.
- Se recomienda no participar de la elaboración con afecciones leves que pueden derivar en contaminaciones, como por ejemplo, resfríos, heridas, infecciones, etc.
- Para las meriendas se destinará un lugar específico, dedicando un cierto tiempo para esta actividad. No se debe merendar sobre la elaboración con la idea de ahorrar tiempo.

b) En la Planta:

- El local debe permitir fácil limpieza. Su diseño debe evitar lugares de difícil acceso.
- Paredes, pisos y techos limpios, sin salpicaduras o telarañas.
- No debe existir rastros ni presencia de animales o insectos.
- Vestuarios y baños limpios desinfectados.
- No debe existir agua estancada dentro del local ni en las inmediaciones.
- Eliminar olores desagradables y residuos cercanos.
- Evitar el desorden.
- Las superficies que se exponen al alimento deben limpiarse y desinfectarse con una frecuencia que dependerá de su uso.
- Una vez finalizada la elaboración y envasado, se debe proceder a la limpieza del local.

c) En los Equipos:

- Las pailas de acero inoxidable deberán lavarse con abundante agua limpia una vez finalizada la elaboración, colocarse boca abajo para que escurra sin secarla.
- La moladora y tamizadora deberán limpiarse de igual manera con la precaución de secar todas sus partes antes de guardar.
- La tapadora debe encontrarse limpia en todo momento, sin salpicaduras de los líquidos de envasado utilizados.
- Todo utensilio debe quedar limpio y enjuagarse antes de su uso.

d) En los Procesos:

- Lavar la materia prima con abundante agua limpia, preferentemente clorada.
- Enjuagar los equipos y utensilios antes de utilizar.

- Los residuos deben ser retirados diariamente de la zona de producción y seleccionarlos según se vean vegetales o de otro tipo, ya que recibirán tratamientos diferentes.
- Lavar frascos y tapas con agua hirviendo.
- Una vez finalizadas las tareas se debe proceder a la limpieza de los equipos e instalaciones.

e) En los Almacенamientos:

- La sala de almacenamiento o depósito, debe tener los pisos y paredes limpios. Sin telaraña, ni manifestaciones visibles de deterioros.
- Las entradas y ventanas estarán protegidas del ingreso de tierra, polvo, insectos o animales.

f) Durante el etiquetado:

- Antes de etiquetar, los frascos serán limpiados con una mezcla de agua con alcohol medicinal en partes iguales.
- Luego de etiquetado, es conveniente colocarlos en cajas o recubrirlos con polietileno termocontraible para evitar suciedades con el polvo del ambiente.

Por otra parte la forma de producir dulces es muchas veces intuitiva y cada uno produce sus dulces según su concepto. Por ello, el gusto, el color, la forma y la consistencia del producto final va variando.

Las deficiencias o variaciones más comunes se dan por lo siguiente:

- Variaciones de olor y sabor, provocadas por la prolongada cocción, materia prima excesivamente madura o materia prima verde.
- Consistencia blanda causado por la falta de azúcar o temperaturas elevadas.
- Cristalización de azúcar, causado por un alto contenido de sacarosa y escaso contenido de acidez.

- Desarrollo de mohos, generado por falta de esterilización, falta de higiene o falta de hermeticidad.

Vale destacar que organismos del Estado, a través de sus programas de desarrollo, están trabajando actualmente con grupos de Productores, brindándole capacitación en lo que refiere a todo el proceso de producción. Representa un trabajo arduo, porque implica un período de aprendizaje largo, teniendo en cuenta el nivel de educación de los productores. Este tipo de capacitación es indispensable a la hora de pensar en las posibilidades de comercialización. Los productos que no cumplan con las normas de elaboración, que no tengan un acabado final de características idénticas a lo largo del tiempo, tienen escasas posibilidades de poder penetrar en canales de comercialización formales.

Volúmenes de producción

Existe un gran desconocimiento del sector en cuanto a volúmenes de producción actuales y capacidades productivas. Esto se debe mayormente a que no tienen establecida una rutina que genere una producción regular.

El volumen de producción varía según la temporalidad de las frutas y/o tubérculos y según la demanda del momento sin proyecciones en base a datos ciertos del mercado. Es decir, cuánto y que producir depende de la fruta que haya en estación y del pedido oportuno de algún cliente en particular. Es posible que las fábricas permanezcan inactivas durante un tiempo porque no se disponga de fruta barata.

Vale destacar que hay Productores que utilizan su propia materia prima, obtenida de sus plantaciones, y otros que no cultivan compran la materia prima a un tercero. También suele suceder que productores que tienen sus propios cultivos y

quieren producir otros sabores de dulces, le compran la fruta a sus vecinos u otros Productores.

Por intermedio de los contactos establecidos y las encuestas formuladas se tratarán de inferir los datos de capacidades de producción y elaboraciones efectuadas.

Esquemas de procesos de producción

Se pueden destacar dos procesos de producción de dulces artesanales, que se diferencian por la forma de cocción de las frutas.

- Forma tradicional: cocción por fuego directo.
- Método al vacío: cocción al vacío.

A continuación se incluyen los diagramas de flujo de trabajo para las distintas elaboraciones de productos:

DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO PARA MERMELADAS



DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO PARA DULCES

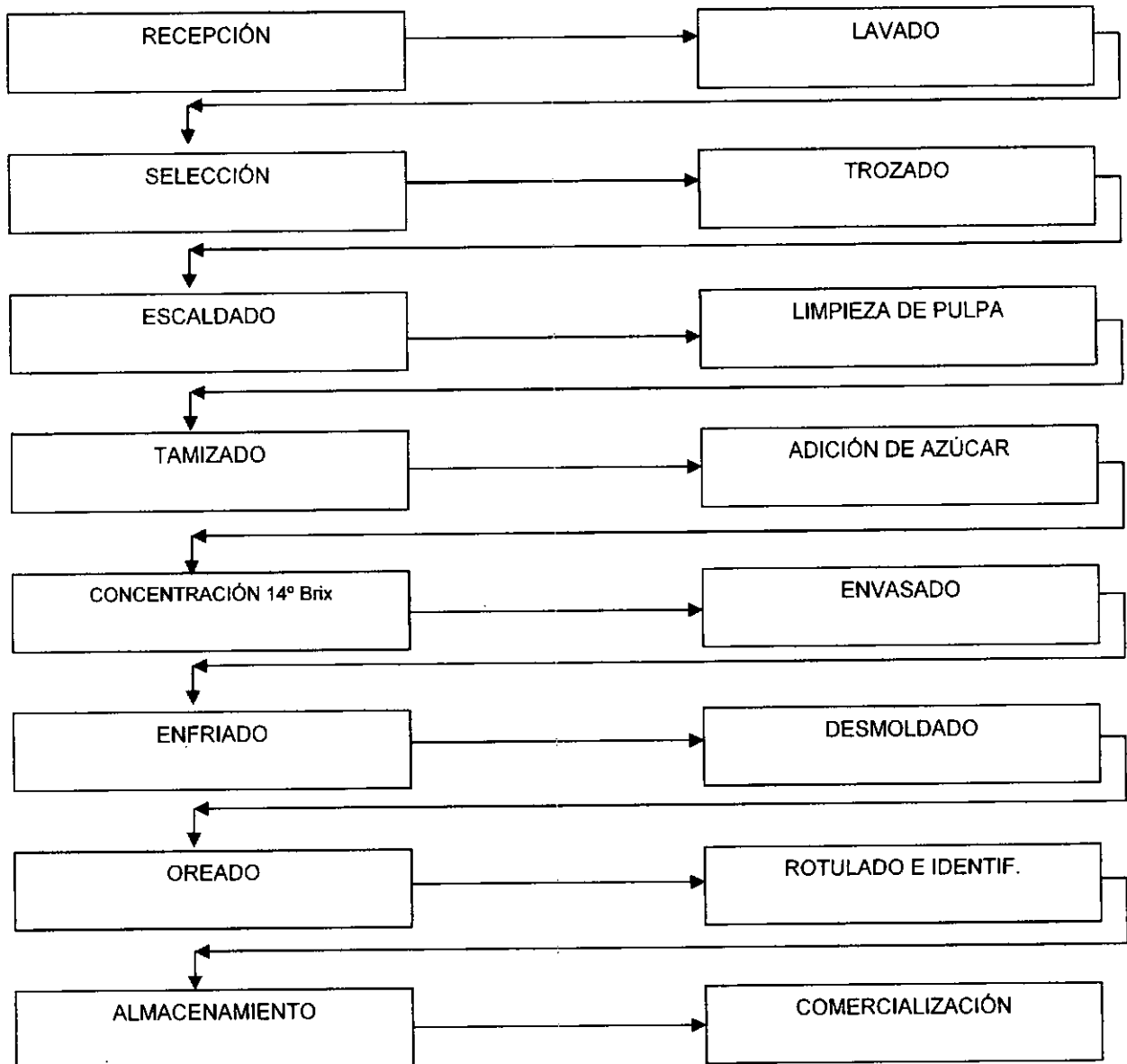


DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO PARA JALEAS

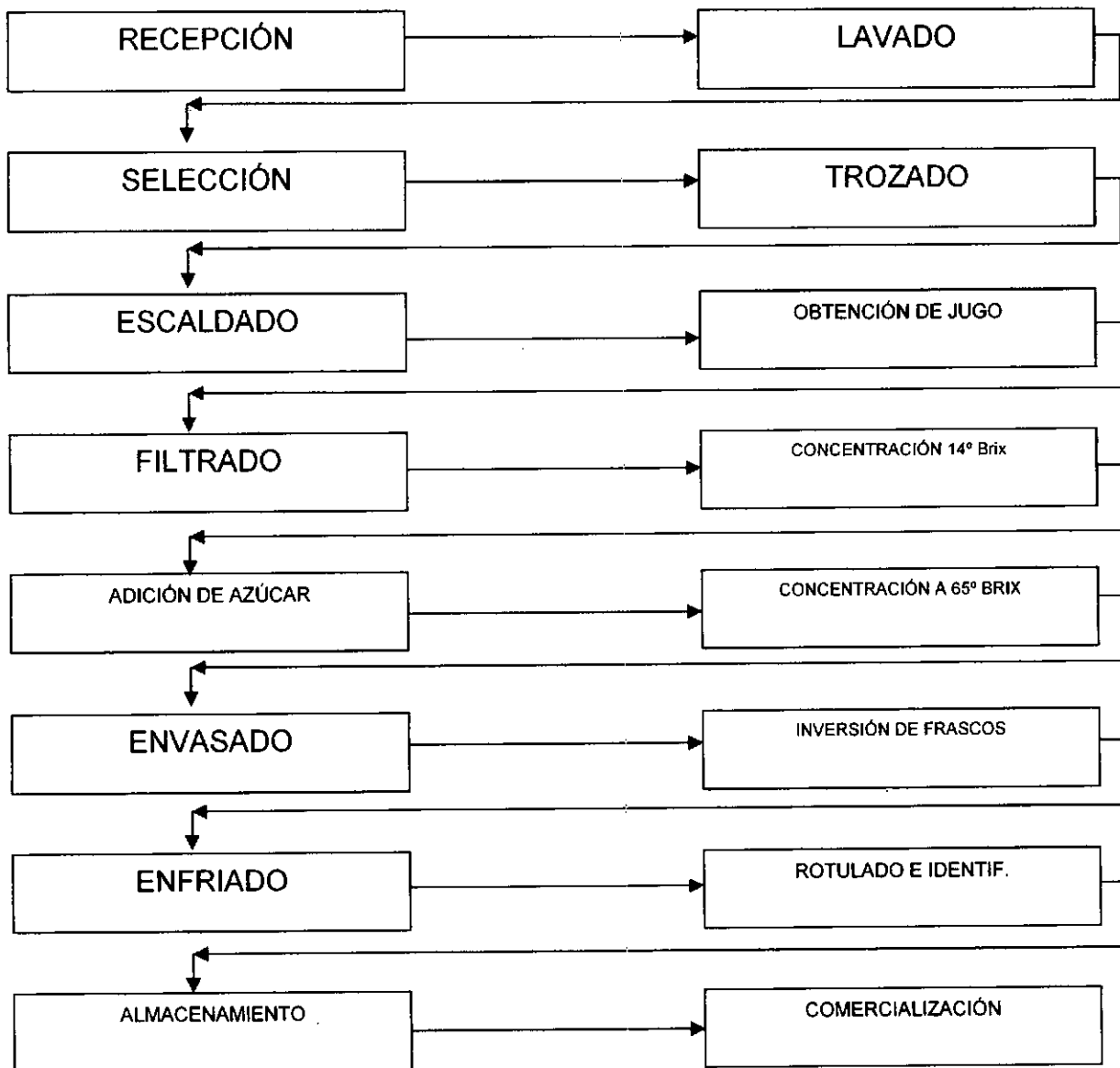
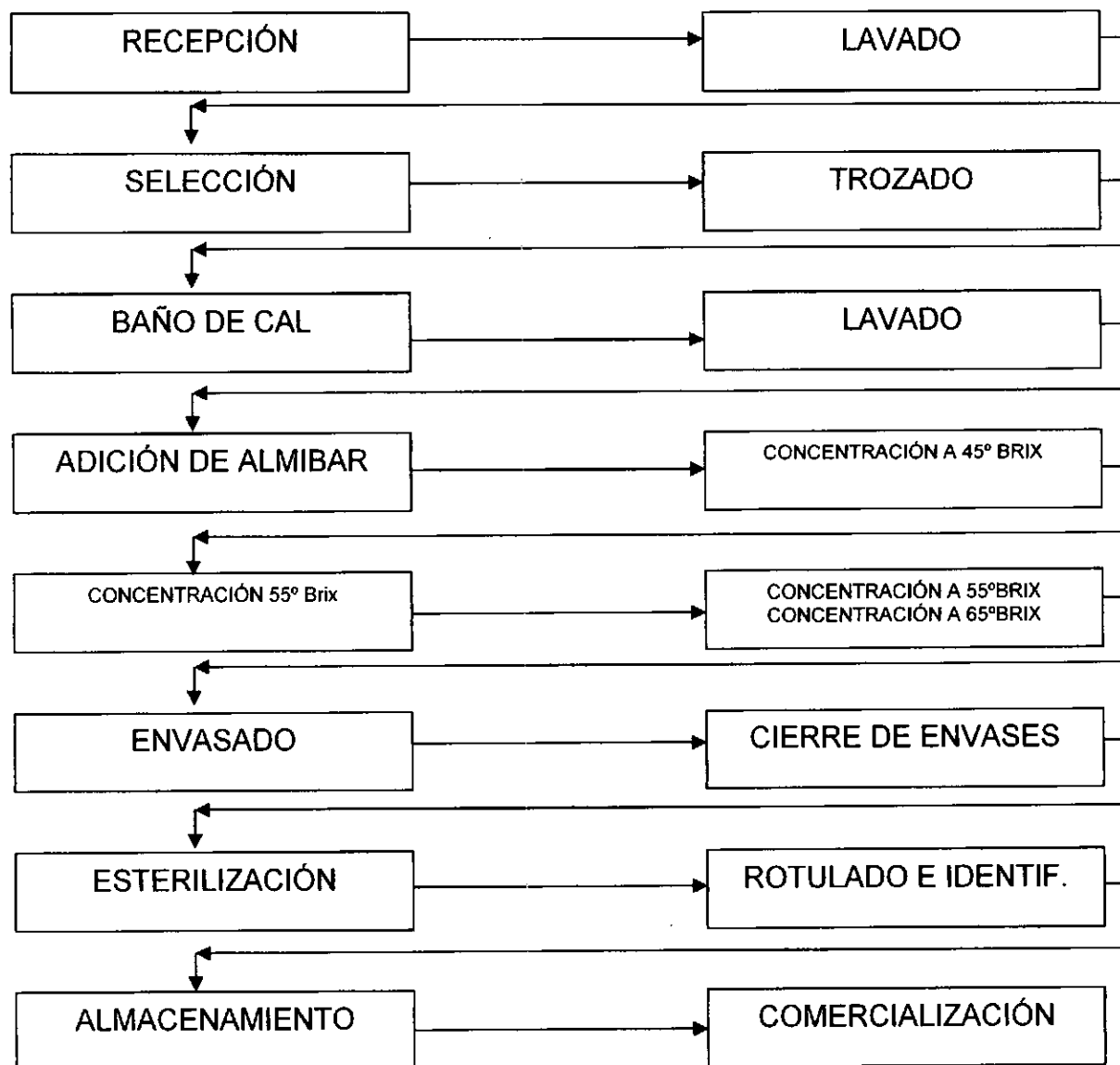


DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO PARA PRODUCTOS ALMIBARADOS



3-5 - Variedades de productos y presentaciones

En este punto vale aclarar y definir la nomenclatura de los productos bajo estudio:

Confituras: se entiende por tal a los productos obtenidos por cocción de frutas y hortalizas, debidamente acondicionadas, con adición de azúcar, encontrando entre ellos a los dulces, mermeladas, jaleas y productos en almíbar.

Dulces: se identifica como tal al producto obtenido por cocción de pulpas de frutas y hortalizas, previamente tamizados por cribas menores de 2 mm y con el agregado de azúcar o edulcorantes permitidos y sometidas luego a concentración térmica. La proporción de fruta o hortaliza en producto terminado deberá ser mayor del 45% de peso de pulpa y el 55% de azúcar o edulcorante, conteniendo no menos del 65% de sólidos solubles.

Es de consistencia sólida, firme y de textura homogénea. Al corte se mantiene sólido de aristas netas, ejemplo: dulce de batata o dulce de membrillo.

Mermelada: se entiende por tal al producto obtenido por cocción y concentración de frutas y hortalizas, trozadas o tamizados, con el agregado de azúcar o edulcorantes permitidos y sometidas luego a concentración térmica. La proporción de fruta o hortaliza en producto terminado deberá ser mayor del 45% de peso de pulpa y el 55% de azúcar o edulcorante, conteniendo no menos del 65% de sólidos solubles.

Es de consistencia viscosa con características de untable. No conserva la forma del envase en donde gelificó, ejemplo: mermelada de durazno o frutilla.

Jalea: en el caso de la jalea, la materia prima no es la pulpa, sino el jugo filtrado de la fruta o de la hortaliza.

Productos en almíbar: Frutas, hortalizas o tubérculos en almíbar. Confituras elaboradas cocinando con una solución de azúcares (azúcar invertido, jarabe de glucosa o sus mezclas).

Variedades de productos:

Dulces: Si bien la clasificación técnica idéntica a los dulces en su estado sólido se observan en el mercado presentaciones en frascos de consistencia viscosa conteniendo trozos de frutas en amplias variedades de sabores.

En estado sólido se presentan como más conocidos los de Batata y Membrillo. La localidad que se destaca por este tipo de productos sólidos, en la Provincia, es "El Pichao".

Los dulces sólidos se consumen mayormente como postre, en combinación con quesos típicos de la región.

Mermeladas: dentro de esta categoría existe una gran variedad de sabores. Entre ellos podemos encontrar de: higo, frutillas, zapallo, naranja, cayote, durazno, etc.

El consumo habitual es en el desayuno y merienda. A nivel industrial se lo utiliza en las elaboraciones de tortas, postres, masas, caramelos, etc.

Productos en almíbar: Los más frecuentes de encontrar son los zapallitos en dados, batatas, higos. También cuarezmillos, frutillas, naranja, lima, entre otros.

Este producto se consume en postres, sólo o acompañado con helados.

Presentaciones:

Tanto las mermeladas como las jaleas y las frutas en almíbar se comercializan en frascos de vidrio de los siguientes tamaños:

- 220 gr.

- 450/500 gr.
- 1 kg.
- 4/5 kg.

Los primeros, son en general, más demandados por los turistas y por aquellos que deseen comprarlo como regalo o souvenir. Por otro lado, los de 450 gr. y los de 1 kg. son los preferidos para el consumo familiar, y los de 4 kg. son adquiridos para usos industriales.

Hoy en día casi todos los productos dulceros artesanales cuentan con una marca que los representa. El etiquetado de los frascos sirve para identificar el producto con la marca, como así también otros elementos de comunicación: cubre-tapas, diseñados con géneros de colores o papeles decorativos; cintas de colores que sostienen esta especie de "sombbrero", sellos de seguridad, empaques de madera, etc.

En cuanto al nivel de presentación y diseño de estos empaques y etiquetas, es de lo más heterogéneo. Mientras se pueden encontrar envases de productos con una excelente presentación, hay otros que son muy precarios. En muchos de los casos esto sucede por la falta de recursos económicos, que lleva al Productor a hacer etiquetas con fotocopiadoras, papeles de baja calidad, etc.





En cuanto a los dulces sólidos, el empaque se realiza con celofán. El producto se comercializa en forma de panes de 500gr. siendo es envuelto con este material. Algunos de lo Productores le colocan una pequeña etiqueta identificatoria.

3-7 - Competencias: productos de otras provincias.

Ratificando la falta de desarrollo y presencia comercial de productos locales se destacan por su presencia, profusa difusión de marca y amplia distribución en la provincia los siguientes productos no originarios de Tucumán:

- “Cuesta del Portezuelo”: con establecimiento productivo en Catamarca, esta marca se transformó en una de las líderes en la región.
- “Chaquiago”: También de origen catamarqueño, lidera el mercado en la región y es muy ponderada por la calidad de sus productos.



En menor medida que las citadas se detecta presencia de productos originarios de la provincia de Mendoza.



4) Diagnóstico

4- Diagnóstico

4-1 - Aspectos relevantes identificados

Resulta importante considerar primariamente las características sobresalientes y preponderantes del Sector apreciadas en esta primera etapa de labor:

- Se observan numerosos emprendimientos destinados a la elaboración de dulces artesanales.
- En dicho contexto resultan escasas las empresas que cuentan con organización y comercialización formal.
- La actividad presenta mayoritaria participación femenina en su desenvolvimiento.
- En cuanto a la “organización” predomina la familiar, carente de recursos tecnológicos y técnicos -recomendados para producciones artesanales-, como así también, de procedimientos formalizados.
- En lo relativo a la “producción” la actividad se desarrolla, en general, apartada de las “buenas practicas de manufactura”, careciendo de infraestructura óptima, presentando producciones no homogéneas derivadas de elaboraciones con métodos intuitivos y comportamientos “no aplicados” en cuanto al seguimiento de las formulaciones sugeridas.
- En lo atinente a la “comercialización” la misma se realiza por canales mayoritariamente informales siendo restringida consecuentemente a escasos volúmenes dirigidos al ámbito local.
- Resulta evidente y notoria la necesidad de capacitación al Sector en aspectos organizativos y comerciales.

- Es de primordial importancia definir la confección de un “Plan Estratégico”, a nivel provincial, que posibilite la formalización y el desarrollo de la actividad mediante la penetración de nuevos mercados.

4-2 - Situación actual del mercado y tendencias de consumo.

La situación actual del mercado se caracteriza por una creciente presencia en materia de exhibiciones, generalmente destacadas, y de difusión sobre las bondades y propiedades de los productos artesanales.

El manifiesto interés de un público cada día más interesado en el bienestar personal, en el cuidado de su imagen, en la salud de la familia ha generado una inmediata y expansiva respuesta de los fabricantes y comerciantes en procura de calificar y nutrir su oferta de productos naturales.

La categoría de productos orgánicos, incipiente en la Argentina, es la que presentan mayor potencialidad de crecimiento a nivel mundial.

Por otra parte, la sociedad en general se manifiesta notablemente receptiva a las nuevas propuestas en materia de variedades de sabores y preparaciones orientadas a encontrar gratificación y placer en el consumo.

En lo referente a dulces artesanales, esta categoría muestra una expansión superlativa por sobre la media de crecimiento de los productos de su género.

Esto se ve reflejado, particularmente, en los grandes centros de consumo, en donde se asignan espacios relevantes a la exhibición y difusión de estos productos, destacándose el gran caudal de ingresos constantes de nuevos oferentes. En tal sentido, productos de origen patagónico, de cuyo y del interior de la Provincia de Buenos Aires, se encuentran a la vanguardia de esta tendencia.

Por el contrario, productos originarios de Tucumán no se encuentran presentes en las principales exhibiciones del mercado, siendo manifiesto el desconocimiento sobre las potencialidades de la Provincia en este rubro y sobre los sabores típicos que la identifican del resto.

Por otra parte, un desafío interesante resultará el poder satisfacer una demanda ávida por encontrar productos enmarcados dentro de las categorías como light, bajas calorías, diet, medicinales, preparados con edulcorantes naturales.

El desconocimiento actual sobre los comportamientos de los consumidores del exterior, respecto de los dulces artesanales representan otro reto para el sector en el objetivo de acceder a nuevos mercados de relevante importancia.

4-3 - Situación actual del sector productivo.

a- Estructura organizativa

Mayoritariamente son emprendimientos de tipo familiar que nacen como una alternativa para enfrentar la crisis económica. La mujer juega un rol protagónico en esta actividad.

Todos los miembros que componen la organización suelen hacer diversas tareas. Pero estas actividades comprenden generalmente el proceso productivo, siendo materia pendiente la conformación del área comercial en términos óptimos que permitan una adecuada cobertura del mercado.

Los productores que trabajan bajo los planes sociales cuentan con una organización que los respalda y capacita alineándolos en diferentes ámbitos preferentemente en lo económico y productivo.

b- Planificación y capacidades de producción

Es difícil establecer la dimensión del volumen de producción actual y de las capacidades productivas del sector, ya que no existe una rutina que genere una producción regular. El volumen de producción varía según la temporalidad de las frutas y/o tubérculos y según la demanda del momento sin proyecciones en base a datos certeros del mercado. Una de las variables que afecta sensiblemente el volumen de producción es el precio de ocasión de la fruta que al encontrarse alguna variedad barata inclina fuertemente la producción general hacia la misma. Por el contrario, en determinadas épocas del año se carece de almacenamiento de variedades demandadas por el mercado.

c- Infraestructura y capacidades tecnológicas

Lamentablemente el sector, en general, se encuentra en estado precario en cuanto a sus posibilidades y capacidades tecnológicas aún cuando los productos artesanales deben respetar en su elaboración las restricciones que en materia de tecnología requiere la categoría.

Una buena parte de los productores siguen elaborando en pailas de cobre, en instalaciones que no cumplimentan los requisitos bromatológicos no utilizando, por ejemplo, refractómetro.

Los técnicos que trabajan en los programas sociales y otras entidades públicas brindan capacitación en el uso de los elementos adecuados y aprobados por las autoridades sanitarias.

Existen tecnologías de producción al vacío que mejoraran sustancialmente la calidad de la producción permitiendo ampliar los volúmenes y reducir los costos.

d- Análisis FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Producción exclusiva de insumos básicos para la elaboración: Azúcar.• Disponibilidad de gran variedad de frutas y hortalizas para la producción.• Cultivo de variedades que no existen en otras regiones.• Diversos entes gubernamentales trabajando para el logro del mismo objetivo.• Clima favorable para determinadas elaboraciones: confituras, almibarados.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Creciente demanda, a nivel nacional e internacional, de productos de carácter natural y orgánicos.• Avidéz de los consumidores por disfrutar de nuevos sabores.• Migración de consumidores hacia alimentos artesanales que implican mayor calidad.• Importante expansión del flujo de turistas de origen nacional e internacional.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Capacidades organizativas• Capacidades tecnológicas• Desconocimiento del mercado• Capacidades comerciales• Necesidades de capacitación• Indisponibilidad de edulcorantes. Naturales• Indisponibilidad de envases de vidrio y costos elevados	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Creciente oferta de dulces artesanales.• Competencia ya posicionada: dulces patagónicos.• Canibalización de precios

5) Escenarios posibles

5) Escenarios posibles.

Los diferentes escenarios a plantear demandarán un conjunto de definiciones y acciones a saber:

A) Local:

- Definición de las líneas de productos.

- Rediseño del packaging orientado a la identificación del origen.

- Incorporación de exhibiciones y degustaciones en locales no convencionales, de acuerdo a nuevas tendencias.

- En armonía con el plan estratégico de turismo:
 - definición de sabores típicos que identificarán a Tucumán
 - Redefinición del producto orientado a su identificación como souvenir.
 - Creatividad en el desarrollo de artículos de regalería.
 - Ubicación estratégicas de punto de venta en circuitos turísticos y gourmets.

B) Nacional

- Replicar las acciones señaladas para el escenario local.

- Extensión de línea hacia:

Productos light, diet, bajas caloría y medicinales, previo análisis exhaustivo del mercado de consumo.

- Estrategia de comunicación y difusión:
 - Publicidad
 - Prensa
 - Participación en ferias y congresos nacionales e internacionales en distintos puntos del país.
 -

C) Internacional

- Testeo en el ámbito local de consumidores de diversas latitudes.
- Dimensionamiento de las potencialidades de acceso a nuevos mercados en el exterior. Estudio de mercado.
- Definición de portafolio internacional:
 - Adecuación de productos tradicionales, light, bajas calorías, diet y medicinales al paladar del target.
 - Productos orgánicos previo análisis exhaustivo del mercado de consumo.
- Participación en ferias y congresos internacionales.

6) Recomendaciones

6) Recomendaciones.

6-1 - Definición de la visión, misión y objetivos del sector.

1. Definir la **visión** para el Sector de dulces Artesanales. El sector debe tener en claro cuál es la imagen futura que esperan para el mismo. Es decir, tener una sólida posición de a dónde se quiere llegar.
2. Definir la **misión**: Saber cuáles son las reglas o parámetros que se tienen para poder trabajar en dirección a la visión. Tiene que ver con la ética y los valores de la organización. *"Somos 100% artesanales"*.
3. **Objetivos**: Cuáles son los objetivos que tiene el Sector en el corto, mediano y largo plazo.

6-2 - Investigación en profundidad de la competencia nacional.

En caso de querer insertarse en el mercado nacional, recomendamos realizar una investigación en profundidad para indagar acerca de la competencia del sector.

Actualmente la categoría de los regionales y en especial de los dulces artesanales está proliferando a grandes pasos. La oferta de productos es cada vez mayor y muchos de ellos ya están posicionados en el mercado nacional.

Un claro ejemplo son los productos de Patagonia, los cuales se encuentran posicionados por su región de origen.

Marcas que son reconocidas por el público a nivel nacional son Masseur, Los Dulces de Titi entre otros.

6-3 - Definición del posicionamiento del Sector.

La Provincia de Tucumán debe trabajar para lograr un posicionamiento en el sector de dulces que le permita un sólido crecimiento en el mercado.

Se debe determinar si el posicionamiento a elaborar va a ser para potenciar sólo el sector de dulces o va a ser extensible a todos los productos regionales de la Provincia. Nosotros creemos que la segunda opción es la acertada porque abre posibilidades de crecimiento en múltiples direcciones.

Este posicionamiento se debe construir en base a elementos referentes de la Provincia, hábitos de consumo y el imaginario que tienen los consumidores acerca de los productos.

Creemos conveniente realizar un estudio en profundidad para determinar cuál de las siguientes líneas es la más apropiada.

El análisis realizado a partir de la investigación exploratoria de comportamiento de consumo nos dio las siguiente posibles líneas de trabajo para trabajar el posicionamiento de los dulces de la provincia.

En relación a Tucumán:

1. Autóctono, nuestro, ancestral,
2. Tradición, historia, nacional
3. Viaje, cambio de aire, novedad, paseo, placer, vacaciones

En relación al dulce:

4. Darse un gusto, tentación, gourmet, estilo
5. Calidad de vida, orgánico, natural

En relación a la materia prima:

6. Frutos típicos de la región, que no existen en otros lados: cayote, lima
7. Frutos cuyo mayor productor es Tucumán: limón, frutilla
8. Azúcar

Creemos conveniente realizar un estudio en profundidad para determinar cuál de las anteriores líneas es la más apropiada o si existen otras líneas de trabajo que no han sido captadas en este primer sondeo.

Consecuencias de la globalización.....no todas son negativas

Frente a la creciente desaparición de fronteras, la disminución de las distancias y la aparente despersonalización de las culturas, existe a nivel global las siguientes tendencias opuestas a lo anteriormente dicho:

- Una vuelta a lo autóctono de cada pueblo
- Una revalorización de lo propio, búsqueda de raíces.
- Necesidad de pertenencia y de identidad

Estas tendencias se pueden traducir en oportunidades para el posicionamiento:

En relación a Tucumán:

1. Autóctono, nuestro, ancestral, aborígen

Tucumán, y el Norte en general remiten a la Cultura aborígen, al trabajo de la tierra, a las raíces de nuestro país.

“ A mi Tucumán me hace acordar a las empanadas, los indios, las artesanías, la Pachamama” Empleada administrativa – 30 años

2- Tradición, historia, nacional

Como consecuencia de la crisis de fines de los 90' que atravesó el país, los argentinos sintieron la necesidad de refugiarse y revalorizar la identidad nacional, de fortalecerla.

La Casa Histórica es uno de los referentes más fuertes que tiene la Provincia.

Tucumán es la cuna de nuestra independencia, símbolo de nuestra patria

3. Viaje, cambio de aire, novedad, paseo, placer, vacaciones

La compra de dulces artesanales se realiza generalmente cuando se sale de vacaciones, se visita un lugar .

Los dulces se traen para consumo propio o como regalo

“Si tengo dulce artesanal es porque me lo traje de algún lado o porque me lo regaló alguien que se fue de vacaciones”

Abogada- 40 años

En relación al dulce:

4. Gustito, tentación, gourmet, estilo

Encontrar el valor diferencial del producto originario de Tucumán: sabor, aroma, textura, usos, etc.

5. Calidad de vida, orgánico, natural

En este sentido se tendrá que buscar el diferencial de Tucumán en cuanto a la competencia y en cuanto a los atributos de sus materias primas que fortalezcan la imagen de natural, sano, etc.

- Cuáles son los beneficios del azúcar y el diferencial de este producto originario de Tucumán.
- Cuáles son los beneficios de las frutas tucumanas.
- Cuáles los beneficios de la metodología de producción tucumana.

En relación a la materia prima:

6. Frutos típicos de la región, que no existen en otros lados: cayote, lima

7. Frutos cuyo mayor productor es Tucumán: limón, frutilla

8. Azúcar.

Diferenciación por medio de la imagen visual

La categoría de dulces artesanales es relativamente nueva y actualmente hay pocas marcas reconocidas. Podemos decir que la diferenciación de estos productos se basa más en la región de origen que en la marca. Patagonia actúa como un fuerte diferenciador, y destaca a sus productos del resto.

Una de las marcas más reconocidas es Maseube.

Frente a esta realidad es necesario encontrar elementos diferenciadores que destaquen al producto en góndola y llamen la atención del consumidor.

Envase – frasco: El envase juega un papel muy importante, más allá de su rol como conservador de las condiciones organolépticas del producto.

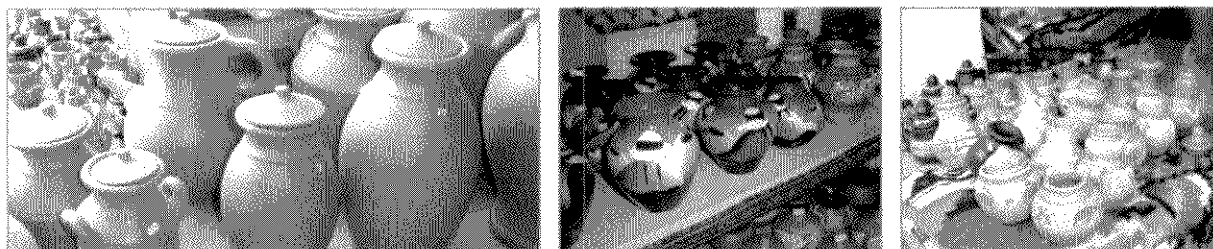
El diseño tanto del envase, de las etiquetas, como de elementos complementarios pueden marcar una distinción entre los competidores, otorgándole al producto propio una ventaja competitiva a la hora de exhibición en góndola.

Consideramos indispensable analizar las diferentes variables alternativas de envases, que puedan brindar al Sector un fuerte diferencial.

Una de las alternativas interesantes para analizar es utilizar vasijas artesanales como envase.

De esta forma, no sólo se potenciaría el Sector de Dulces Artesanales, sino que además estaría ayudando a los Artesanos Alfareros de Tucumán.

Desde ya que habría que estudiar la forma de adaptarlas para que estén en línea con las normas de bromatología.



Vehículo de posicionamiento:

Consideramos que el Turismo es el vehículo que más potencial le puede dar al crecimiento del sector en la Provincia de Tucumán.

Desarrollar una estrategia conjunta con la Secretaría de Turismo de la Provincia, incluyendo:

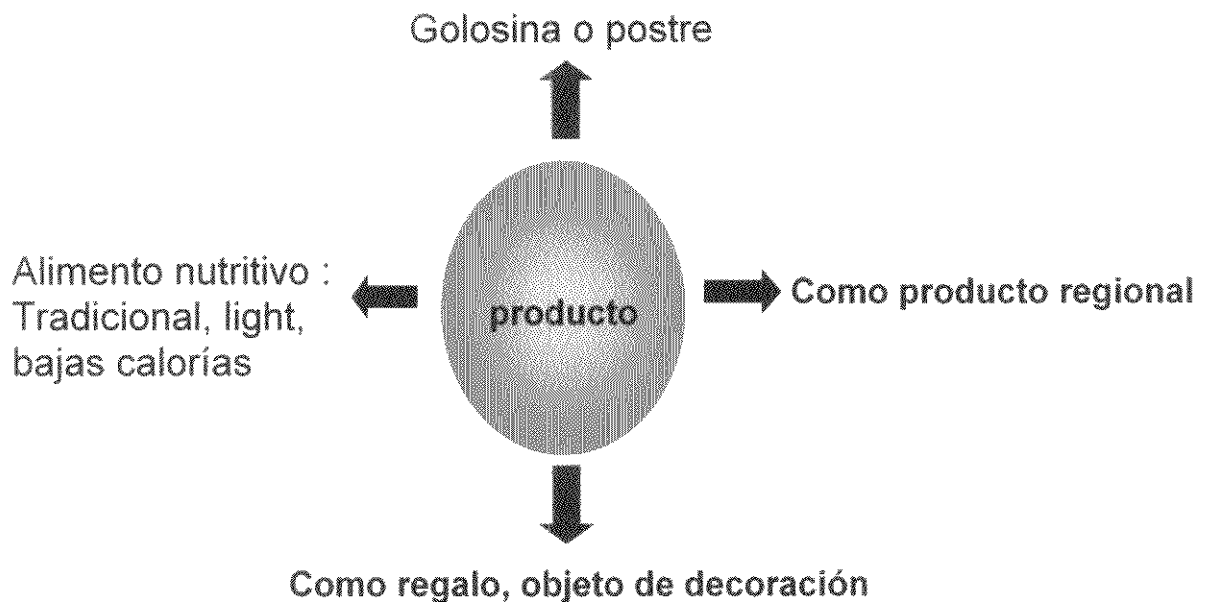
- Circuitos gastronómicos

- Visitas guiadas a las fábricas
- Casas de té
- “Venga y elabore su propio dulce”

El dulce deja de ser un producto en sí y pasa a ser una experiencia de disfrute para el visitante.

6-4 - Definición de las líneas de productos.

Multiplicidad de roles



Una vez definidos los objetivos de expansión del sector, se debe empezar a estudiar preferencia de sabores, gustos, hábitos de consumo, tendencias de cada región, como para poder adaptar el producto a las necesidades de cada público.

A nivel local, no creemos necesario hacer una análisis de este tipo, ya que las preferencias de los consumidores son bien conocidas. De todas maneras se deberá estudiar diferentes alternativas de comercialización,

A nivel nacional, creemos conveniente realizar un testeo de sabores en Buenos Aires para determinar cuáles son los sabores con más potencialidad de comercialización, cuáles los que pueden obtener más rentabilidad, etc.

El ámbito internacional presenta un panorama más complejo. Las culturas de cada país en particular presentan hábitos de consumo diferentes y paladares que prefieren tal o cual sabor.

Una vez estudiadas las potencialidades de cada sabor habrá que definir el portfolio, es decir establecer un grupo de productos (diferentes sabores, tamaños) que genere el negocio más rentable.

Hay productos que si bien no son los más rentables, son muy importantes para el posicionamiento y la imagen de la marca. Hay otros que en el presente pueden generar pérdidas pero contribuyen a la absorción de costos fijos y representan una inversión a futuro. Por otro lado hay sabores que quizás no son los que más rentabilidad generan, pero son los que más se venden.

6-5 - Determinación de los canales de distribución a desarrollar.

La elección de los canales de comercialización a abordar surgirá del posicionamiento definido y del estudio de mercado anteriormente recomendados.

A priori, entendemos no aconsejable la incorporación en las grandes cadenas de supermercados en virtud de la actual colisión de ingresos de diversas marcas, la posibilidad de canibalización de los precios, las consecuentes dificultades de negociación y los elevados costos que demandan estas gestiones.

6-6 -Implementación.

Una vez definidos e instrumentados los puntos a) a e) se debe ingresar a la fase de implementación del proyecto en la cual se deberá proceder a la articulación de los puntos anteriormente citados en el **Plan de Negocios** del sector.

Seguidamente se deberá definir e instrumentar **dos o tres programas pilotos** que resulten monitoreados con particular detenimiento en cada una de las fases de la actividad empresaria.

Paralelamente se deben identificar las **necesidades de capacitación** más relevantes y formular los programas a dictar para cubrir esas carencias.

Finalmente, y en lo que se refiere a la **acción comercial** propiamente dicha se deberá generar la implementación de las estrategias, tácticas y políticas comerciales definidas previamente en el Plan de Negocios.

Apéndice I

Empresa / Razón social: _____
Dirección: _____
Localidad: _____
Departamento: _____
Teléfono: _____
Celular: _____
E-mail: _____
Página Web: _____
Persona de contacto: _____

1) ¿Qué tipo de productos elabora?

- Dulces
- Mermeladas
- Otros.....

2) ¿Cuánto produce por mes? Expresarlo en toneladas

Dulces: _____
Mermeladas: _____
Otros: _____

3) ¿Cuál es la capacidad productiva de su establecimiento? Expresarlo en toneladas

4) ¿Qué variedad de sabores elabora?

Dulces: _____

Mermeladas: _____

Otros: _____

5) ¿Cuántas personas – promedio - trabajan en su establecimiento?

6) ¿Cuántas horas – promedio trabaja cada empleado por mes?

7) Dónde se encuentra físicamente el establecimiento donde Usted elabora sus productos?

- En el campo, junto a los cultivos de frutas.
- En un establecimiento exclusivo de producción
- En su casa, en la cocina
- En su casa, en un lugar exclusivo para la producción.

8) El lugar en donde Usted elabora sus productos :

- Es de su propiedad
- Es alquilado
- Es prestado ¿Por quién?.....
- Es de una cooperativa, asociación a la que pertenece?

9) ¿La materia prima que Usted utiliza para elaborar sus productos, la produce Usted o la compra a un tercero?

10) ¿ Los productos que Usted comercializa tienen marca?

- Si Nómbrala: _____
- No

11) ¿En dónde comercializa sus productos?

- ferias
- puestos en ruta
- comercio propio
- supermercados
- almacenes
- comercios de productos regionales
- hoteles
- restaurants
- otros. Cuáles: _____

12) ¿Cuáles productos son los que más se venden?

13)

14) ¿Comercializa sus productos en otras provincias / países)?

- Si
- No

¿Dónde? _____

15) ¿Comercializa sus productos por medio de intermediarios (vendedores)?

- Si
- No

16) Sus productos se comercializan en envases de:

- 220 gr.
- 500 gr.
- 1kg.
- 4kg.
- Otro _____

17) ¿Cómo distribuye sus productos?

- Por su cuenta, con móvil propio
- Con un distribuidor
- No distribuyo

Guía de pautas – Entrevistas en profundidad

Objetivos:

- 1) Conocer comportamiento de consumo de dulces artesanales en clase media.
- 2) Conocer cómo se posicionan según sabores, regiones de origen, marcas.
- 3) Identificar variables determinantes a la hora de elegir una marca y un sabor.
- 4) Identificar con qué conceptos, objetos, ideas se asocia a Tucumán.
- 5) Obtener conceptos disparadores de un nuevo posicionamiento del sector.

Cuestionario

- 1) Qué son los dulces artesanales para usted?
- 2) Qué son los dulces regionales para usted?
- 3) Qué son las frutas en almíbar para usted?
- 4) Consume habitualmente dulces regionales?
- 5) Consume habitualmente frutas en almíbar?
- 6) Cómo consume estos productos? Los consume solos o como complemento? Los consume como postre?
- 7) Por qué consume dulces artesanales?
- 8) Consume además dulces industriales?
- 9) En qué momentos consume estos productos?
- 10) Qué productos son reemplazados por los DA?
- 11) Qué productos pueden reemplazar al DA?
- 12) Dónde compra los dulces artesanales?
- 13) Cada cuánto compra estos productos? Qué cantidad compra por vez?
- 14) Los consume toda su familia? Cómo los consume su familia? Qué usos le dan?
- 15) Cuánto tiempo duran en su casas estos productos?
- 16) Qué marcas conoce de dulces artesanales?

- 17) Qué piensa de cada una de ellas?
- 18) Ha probado alguna vez dulces de Tucumán?
- 19) Ha probado alguna vez dulces artesanales de Tucumán?
- 20) Cómo se imagina que son los DA de Tucumán?
- 21) Cómo es para usted la región del Noroeste del país?
- 22) Cómo es para usted Tucumán?
- 23) Cuál se imaginan que son las ventajas y desventajas del Noroeste argentino en relación al resto del país?
- 24) Cuál se imagina que son las ventajas y desventajas de Tucumán en relación al resto del país?
- 25) Con qué asocia los siguientes sabores (sensaciones, colores, aromas, momentos de consumo)
 - cayote
 - batata (dulce)
 - higo
 - frutillas
 - lima
 - limón
 - naranja
 - duraznos
- 26) Compraría usted dulces regionales de Tucumán?
- 27) Cuál de lo gustos antes conversados asociaría usted con Tucumán? Cuál compraría usted?
- 28) Cómo se imagina que vendría presentados (frascos grandes, frascos chicos, latas...)
- 29) Dónde se imagina que se venderían?
- 30) A qué precio lo compraría usted?
- 31) Qué marca se imagina que lo comercializaría?
- 32) Por qué elegir dulces regionales del Tucumán y no dulces industriales?

Encuesta en punto de venta

1) ¿Qué marcas de dulces artesanales comercializa?

2) ¿Si tuviera que recomendar una marca de DA, cuál recomendaría?

3) ¿Cuál es la marca que más se vende?

4) ¿Cuál es el sabor que más se vende?

5) ¿Qué variedades de sabores vende?

6) ¿Qué tamaños de frascos de DA son los que más se venden?

7) ¿Cuál es la frecuencia de compra de DA?

8) ¿De dónde provienen los DA que Usted comercializa?

9) ¿Para qué los consume la gente?

10) ¿Quiénes son los que mas compran DA (H- M)? De qué edad?

11) ¿Conoce los DA de Tucumán?

12) ¿Recuerda alguna marca?

13) ¿Qué sabores de DA, ud cree/conoce que produce Tucumán? ¿Por qué?

14) ¿Vendería productos de Tucumán? ¿Por qué?

Guía de pautas – encuestas por e-mail

Datos del encuestado

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Por favor, trate de responder con la mayor cantidad de detalles posibles...

- Qué son para usted los dulces regionales?
- Consume habitualmente dulces regionales? Por qué?
- Cómo los consume estos productos?
- Consume además dulces industriales? Por qué?
- Dónde compra los dulces artesanales?
- Cada cuánto compra estos productos y qué cantidad lleva?
- Qué cosas pueden ser reemplazadas por el dulce artesanal?
- Qué cosas pueden reemplazar al dulce artesanal?
- Ha probado alguna vez dulces de Tucumán?
- Cómo se imagina que son los dulces de Tucumán?
- Cómo se imagina que es la región del Noroeste de nuestro país? Cómo se imagina que es Tucumán?
- Cuáles son las ventajas y las desventajas de la región Noroeste en relación a otras regiones del país? Y de Tucumán?
- Conoce los siguientes sabores: cayote, batata (dulce), higo, frutillas, lima limón, naranja, duraznos? Cómo se imaginan que son?
- Quién se imagina que consumiría estos productos?
- Compraría usted dulces regionales de Tucumán? A qué precio?
- Dónde cree que se venderían?
- Cómo cree que los consumiría?

Indagación exploratoria

Posicionamiento de dulces regionales de Tucumán

La categoría

¿Qué son los dulces regionales?

Los dulces regionales son dulces que se realizan en regiones específicas y que se destacan por alguna particularidad.

No se distingue claramente diferentes productos en la categoría, es decir, no se percibe la existencia de variedades: los dulces son siempre asociados con mermeladas. En una profundización inducida por el entrevistador nombran las frutas en almíbar.

Los dulces regionales son recuerdos de viajes o regalos de amigos o parientes de sus viajes. Son también una forma de probar sabores diferentes. Podemos arriesgar: probar dulces regionales, es una forma de irse de viaje?

Posicionamiento:

El dulce regional se asocia con el dulce artesanal. Y los dulces artesanales se aprecian como más naturales, más sanos, más gustosos, con menos químicos, se asocia con la producción casera y de más calidad.

Hábitos de consumo

Usos de los dulces:

- En tostadas o galletitas de agua o salvado (ambos).
- Como complemento para helados, compotas, tortas (regionales).
- Para desayunos los bajas calorías, porque se consumen todos los días (industriales).
- Para meriendas se puede alternar entre diet (industriales) y dulces regionales (nuevamente depende de cuán tentado se esté).
- También hay un uso del regional como postre, como golosina. Pero siempre en bajas cantidades.

Como se señaló antes, el consumo del dulce regional es sólo es regalado, cuando se viaja, como recuerdo.

También hay un consumo local (que se diferencia del consumo de viaje) que depende de la tentación: "lo consumo cuando me tiento", o "cuando quiero darme un gustito". Los dulces regionales son tipo golosinas.

Para gustito los regionales, para comer algo diferente.

La compra:

Los dulces se compran siempre en supermercados. Ambos, tanto sea el industrial, cuyo consumo es corriente, se compra cada vez que se va al super: como los regionales, que también se compran en el super pero con mucha menos frecuencia. No aparece otro punto de venta.

Una percepción general: "El problema es que en los super hay sólo productos industrial, salvo en Jumbo".

Lo cual lleva a pensar que los industriales son más fácil de conseguir, más baratos, y tienen conservantes así que duran más.

Dulces regionales de Tucumán

La mayoría de los entrevistados probaron alguna vez dulces regionales. Pero nunca probaron dulces de Tucumán.

Los dulces más conocidos o probados son los del sur: "Probé del sur"

Cuando se les pregunta por qué dice que "el sur tienen más publicidad turística".

Imaginario de Tucumán y el NOA:

- Es una zona aburrida, árida
- La zona es muy calurosa y atractiva
- Es una zona tranquila
- Es una zona que se identifica con lo ancestral, con el nacimiento de la patria, con lo nacional y autóctono.
- Se asocia con las raíces indígenas.

- Dentro de la región noroeste Tucumán es la que se reconoce como la más civilizada y menos inhóspita.
- Ventajas de la zona: la amplitud térmica.

Imaginarios de los Dulces de Tucumán:

- Son dulces artesanales, hechos en casa, o hechos por comunidades indígenas.
- Tienen sabor a caña, o caña como ingrediente
- Son bien dulces
- Se relaciona fácilmente al cayote con el noroeste
- Los sabores del noroeste son algo exótico
- Nuevos sabores
- Sabores extravagantes.
- "Identifico más el noroeste con cosas saladas."
- Algunos los asocian con productos de viejos

Dato:

Algunos entrevistados relacionan los dulces de Tucumán con productos para personas gourmet, ya que se asocian con sabores extravagantes o con viajes.

Debilidades de los dulces artesanales de Tucumán

- Los sabores son muy empalagoso o muy ácidos.
- Algunos relacionan los dulces de Tucumán con productos para golosos.
- Algunos asocian a las frutas en almíbar con consumos de viejos.

Precio promedio de los Dulces regionales de Tucumán:

- Sugerido y elegido: \$3,5 y \$5
- Propuesto como inaccesible, pero relacionado con lo exótico del producto: \$10

Puestos de venta de los Dulces regionales de Tucumán:

- En supermercados, en stands o en las góndolas.
- En casas dietéticas

- En delicatessen
- En restaurantes o bares temáticos
- En hoteles.

Recomendaciones

Los dulces en general tienen un consumo masivo, aceptado y cotidiano. Lo cual hace que no sea necesario para los dulces de Tucumán abrir un canal de consumo, ya que éste ya existe y de forma vigorosa. Existen muchas oportunidades de consumo de dulces: desayuno, merienda, postres, con tostadas, con galletitas, en helados...

Por otro lado, el inconveniente es que habitualmente se consumen dulces dietéticos, y éstos son industriales.

Lo que los dulces regionales de Tucumán debe sortear son principalmente tres inconvenientes:

- Sortear la competencia del diet, quizá trayendo dulces regionales diet.
 - ✓ Se destaca del dulce regional la apreciación de que se trata de un dulce más natural y sano, más casero. Muchas veces la búsqueda de una alimentación sana se puede asociar a un consumo más dietético. Habría que trabajarlo en la comunicación.
- Sortear la falta de awareness del dulce tucumano, con mayor publicidad.
 - ✓ La falta de awareness se debe a que hay pocos dulces regionales en general en los supermercados, y el consumo de dulces es habitual. Por lo tanto se percibe (por costumbre) como de más fácil acceso al dulce industrial. Trabajar la comunicación, una mayor visibilidad en los puntos de ventas, con stands y promotoras caracterizados, una ampliación y diversificación de los puntos de ventas (ver los puntos propuestos).
 - ✓ Para trabajar el awareness también se debe explotar los valores diferenciales de Tucumán: los asociados a lo autóctono, sobre todo frente al sur más "comercial", "turístico", "extranjero". Explotar las costumbres más vistosas y extravagantes de la zona.
- Sortear la sensación de que es un producto poco accesible.

- ✓ Esto se debe a que no se lo ve habitualmente en super y que se lo asocia a viajes. Por otro lado el hecho de que asocie el dulce regional con viajes, gustitos y tentaciones es un plus diferencial que favorece la competencia con el dulce industrial "archiconocido". Si se trabaja la comunicación desde el precio mostrando que no es un producto caro se puede seguir potenciando el carácter de novedoso y gourmet del dulce regional de Tucumán.

Fortalezas del dulce:

- Viajes, cambio de aire, novedad.
- Gustito, tentación, gourmet, estilo.
- Calidad de vida, natural, orgánico.
- Autóctono, nuestro, nacional, criollo, ancestral, casero.