

**PROVINCIA DE SAN JUAN**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C .F. I)**

**PROGRAMA GRUPOS PRODUCTIVOS  
"DULCES Y CONSEVAS VEGETALES"**

**INFORME FINAL**

**Noviembre de 2006**

**Lic. Maria Elia Videla Gutiérrez**

## **Introducción**

El grupo **"Dulces y Conservas Vegetales"** está compuesto por tres Pymes Sanjuaninas, y dentro de este grupo se encuentra la cooperativa sol y frutos, que trabaja para dichas empresas. Han decidido agruparse aprovechando el impulso dado por el Programa Grupos Productivos, lanzado hace dos años. Desde ese momento los industriales dispuestos a seguir adelante en el programa, reconocen los beneficios que se obtienen del trabajando en equipo. Este reconocimiento se vio plasmado en la firma del Acta de Compromiso y en la elaboración de un Reglamento Interno.

En el tiempo transcurrido el grupo ha logrado no solo adaptarse y conocerse sino también plantear los objetivos a conseguir. Para poder definirlos el trabajo se inició con una evaluación de cada uno de sus miembros y un análisis del entorno.

Una vez evaluados los resultados del análisis e identificadas las expectativas se procedió a elaborar un esquema donde quedan puntualizadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Dentro de las fortalezas, una de las más destacadas es la calidad de los productos que se elaboran, sumándole la capacidad de adaptarlos a la demanda de determinados mercados.

El mayor deseo está puesto en conseguir ingresar al mercado Gourmet o de Delikattessen, el cual se caracteriza por la demanda de volúmenes moderados y productos con alto valor agregado.

La primer decisión tomada por el grupo ha sido la de informarse sobre las características y exigencias del mercado meta, con el fin de conocer el camino a seguir. Como consecuencia de esto dentro del plan de trabajo se ha incluido la participación en talleres, cursos, seminarios que acompañen a la capacitación del grupo. A continuación se presenta las tareas llevadas a cabo desde el comienzo del Programa y el Plan de Negocios y Operativo, bajo el cual el grupo trabajó para alcanzar los objetivos planteados.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>TAREAS DESARROLLADAS .....</b>	<b>4</b>
I- TAREA 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS INDUSTRIALES A TRAVÉS DE CIPAS (CÁMARA DE INDUSTRIALES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS SANJUANINOS) PARA LA CONFORMACIÓN DEL GRUPO PRODUCTIVO (GP) "DULCES Y CONSERVAS VEGETALES" FIJANDO ALCANZAR COMO META 5 INDUSTRIALES COMO MÍNIMO, O LOS QUE SURGIERAN DURANTE EL PERÍODO ASIGNADO. ....	4
A. PARTICIPACIÓN E INTERÉS PUESTO DE MANIFIESTO EN LA CONVOCATORIA REALIZADA PARA LA PRESENTACIÓN FORMAL DEL CONVENIO GOBIERNO DE SAN JUAN – CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES REFERIDO AL PROGRAMA GRUPOS PRODUCTIVOS DE SAN JUAN.....	4
B. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL COORDINADOR JUNTO AL GRUPO A PARTIR DE LA PRESENTACIÓN.....	5
II- TAREA 2: DESCRIPCIÓN DEL GRUPO PRODUCTIVO "DULCES Y CONSERVAS VEGETALES".....	8
III. TAREA 3: SELECCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO "DULCES Y CONSERVAS VEGETALES".....	13
IV. TAREA 4: IDENTIFICAR LAS RESTRICCIONES DEL GRUPO PRODUCTIVO "DULCES Y CONSERVAS VEGETALES" .....	14
V. TAREA 5: IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS, SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES DEL GRUPO "DULCES Y CONSERVAS VEGETALES". PREPARAR UN INFORME GENERAL, IDENTIFICANDO LOS PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES.....	16
VI. TAREA 6: ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN OPERATIVO DEL GRUPO. ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS SUSTENTABLE QUE RESPONDA LA CARACTERIZACIÓN, OBJETIVOS Y SOLUCIONES IDENTIFICADAS EN LAS ACTIVIDADES PRECEDENTES. ....	17
VII. TAREA 7: ASESORAMIENTO AL GRUPO DE INDUSTRIALES DURANTE EL PERÍODO DE IMPLANTACIÓN. INFORME DE RESULTADOS.....	25
VIII. TAREA 8: DESARROLLO DE IMAGEN INSTITUCIONAL. ....	26
IX. TAREA 9: RELEVAMIENTO DE FERIAS .....	27
X. TAREA 10: RELEVAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO .....	29
XI. TAREA 11: ASISTENCIA COMPRA DE INSUMOS. ....	31
XII. TAREA 12: CONFORMACIÓN DE OFERTA .....	31
XIII. TAREA 13: ESTUDIO DE MERCADO .....	32
XIV. TAREA 14: TALLER SOBRE COMO EXPORTAR .....	34
XV. TAREA 15: IMPLEMENTACIÓN DE CALIDAD .....	34
XVI. DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA PARA LA INSERCIÓN DEL GRUPO EN MERCADO GOURMET NACIONAL.....	35
XVII. COLABORAR PARA LA DEFINICIÓN DE LA FIGURA ASOCIATIVA MÁS CONVENIENTE.....	35
XVIII. FINALIZAR EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD.....	36
XIX. OTRAS TAREAS LLEVADAS A CABO .....	36
XX. CONCLUSIÓN PROGRAMA GRUPOS PRODUCTIVOS. ....	38

## **TAREAS DESARROLLADAS**

**I- Tarea 1: Identificación de los Industriales a través de CIPAS (Cámara de Industriales de Productos Alimenticios Sanjuaninos) para la conformación del Grupo Productivo (GP) “Dulces y Conservas Vegetales” fijando alcanzar como meta 5 industriales como mínimo, o los que surgieran durante el periodo asignado.**

En el comienzo del programa de grupos productivos, se tomó como referencia a la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios Sanjuaninos (CIPAS), la cual está conformada por una gran diversidad de Pymes abocadas a la producción de alimentos en conserva, aceites, jugos, agua, panificación y productos congelados.

Dentro de este grupo se identificaron aquellas empresas que se dedican a la producción de conservas vegetales en general, dulces y delikattessen, tanto a nivel industrial como artesanal.

La metodología propuesta se basó aplicando los siguientes criterios:

**a. Participación e interés puesto de manifiesto en la convocatoria realizada para la presentación formal del Convenio Gobierno de San Juan – Consejo Federal de Inversiones referido al Programa Grupos Productivos de San Juan.**

El día 26 de octubre de 2004 a las 21 hs. asistimos a la reunión semanal de CIPAS con locación en Club Sirio Libanés. El motivo de la visita fue la presentación del programa de grupos productivos, por parte del coordinador general Lic. Oscar Güell, quien explicó los objetivos del mismo. Dándole lanzamiento y delegando las funciones al coordinador del grupo, Lic. Maria Elia Videla Gutiérrez.

Esta cámara de reciente formación agrupa a industriales vinculados a los siguientes productos:

- Tomate procesado
- Dulces y mermeladas
- Encurtidos
- Delikattessen
- Aceitunas de mesa

- Aceite de Oliva

Los industriales presentes mostraron interés en formar un grupo y empezar a trabajar en forma conjunta, pactando así una próxima reunión.

**b. Cronograma de Actividades realizadas por el coordinador junto al grupo a partir de la presentación.**

**i.Actividad N ° 1: Primer Convocatoria de Productores de Dulces y Conservas Vegetales.**

El día 2 de noviembre de 2004 nos reunimos en la misma locación con los industriales interesados. Los temas que se trataron fueron:

- Objetivos del grupo a conformarse.
  - Plazos.
  - Funciones del coordinador.
  - Honorarios del coordinador.
  - Frecuencia de reuniones.
  - Metodología de trabajo.
  - Reglamento interno
  - Potenciales mercados, Internos y/o Externos.
- Conceptos generales
  - Asociativismo
  - Beneficios
  - Metodología de trabajo
  - Plan de trabajo
- Expectativa
  - Aclaración de dudas.
  - Motivación.

Finalizando la reunión se acordaron las frecuencias de las mismas que serán fijadas en cada encuentro.

La próxima reunión se fijó para el día jueves 11 de noviembre de 2004.

**ii. Actividad N ° 2: Segunda Convocatoria de Productores de Dulces y Conservas Vegetales.**

En los días anteriores a la fecha pactada para la tercera reunión, se procedió a la convocatoria por vía telefónica y por e-mail para confirmar la asistencia y para despertar el interés de quienes no asistieron.

AMBALI S.R.L	YORNET Y CIA S.R.L
MUPAY	D.A.I
HS	CONSERVAS MENGUAL S.R.L
LA COLONIA	AGROINDUSTRIAL POCITO
GAMA S.R.L	DULCES PIZARRO
ALIMENTOS NATURALES S.A	LOS ANDES DE ALIMENTOS S.A
EL TONTAL	VALLE DORADO S.A
OLIMATT	SOL DE LOS ANDES
JARAMA S.R.L	GRANJA POCITANA

El día del encuentro se entregó material a los industriales, con referencia a la caracterización de sus empresas (anexo I), se continuó con la aclaración de dudas, explicando el plan de trabajo, y se volvieron a resaltar los beneficios del programa.

Se pactó la visita de forma personal a los establecimientos de cada industrial, quedando la fecha de la próxima reunión a pactarse.

**iii. Actividad N ° 3: Visita a los Establecimientos de cada Productor.**

Desde el día lunes 22 de noviembre de 2004 se iniciaron las visitas a los interesados en los Establecimientos. El objetivo de las mismas es para retirar el material entregado, escuchar las necesidades particulares y conocer en detalle la producción de cada empresa.

#### **iv. Actividad N° 4: Tercer convocatoria de Productores de Dulces y Conservas Vegetales**

El día 30 de noviembre de 2004 se realizó una nueva convocatoria dirigida a aquellos industriales, que por motivos particulares, no asistieron anteriormente. En esta oportunidad se resaltó el objetivo del programa, se les entregó el mismo material aportado a los otros interesados del grupo.

Se acordó que en el curso de la semana siguiente, se realizarían las visitas a sus establecimientos, donde se retirarían las carpetas y se atenderían las dudas particulares de cada uno.

#### **v. Actividad N° 5: Cuarta convocatoria de Productores de Dulces y Conservas Vegetales**

Una vez finalizadas las visitas a los establecimientos, se convocó a todos los interesados en conformar el GP, a una reunión en Sirio Libanés, para el día 16 de diciembre de 2004 a las 21 hs.

En esta ocasión se dispone entre los integrantes del GP a comenzar a llevar un "Orden del Día" donde quedaran asentados todos los temas tratados en cada reunión. (anexo II)

Los temas tratados fueron:

Acta de Compromiso: se leyó el acta, haciendo las sugerencias por parte de los industriales sobre las posibles modificaciones. Quedando así lista la versión para ser impresa que deberán firmar quienes decidan integrar en el GP.

Reglamento Interno: se trató el tema de la creación de un reglamento interno, y se postergó para el momento en que se encuentre consolidado el grupo.

Frecuencia y horario con que se llevarán a cabo las reuniones.

Lugar para reuniones.

#### **vi. Actividad N° 6: Quinta convocatoria de Productores de Dulces y Conservas Vegetales**

Este encuentro se realizó el día 29 de Diciembre de 2004, en Sirio Libanés a las 21 hs.

Se les entregó el original del "Acta de Compromiso" para ser firmada por los presentes, como así también un borrador del reglamento interno sugerido por la

coordinadora sobre el cual se deberán discutir los puntos citados, y agregar también los sugeridos por los integrantes.(anexo III y IV)

## **II- Tarea 2: Descripción del Grupo Productivo “Dulces y Conservas Vegetales”.**

a. **Caracterización general de cada industrial, que permita definir con precisión la metodología adecuada para el desarrollo de las actividades del Programa.**

**i.Empresas Interesadas en conformar el GP.**

JARAMA S.R.L
D.A.I
H.S
VALLE DORADO S.A
PRODUCTOS PONS
GAMA S.R.L
F. ENRIQUE PIZARRO
AGROINDUSTRIA POCITO

### **1. Potencial asociativo y compatibilidad de actividades productivas**

El grupo de “Dulces y Conservas Vegetales” tiene una característica muy particular, que es la diversidad de productos que elaboran, y la diferencia marcada entre las empresas que lo componen.

Como se explicó en el informe parcial de dulces y conservas vegetales, existen empresas de gran trayectoria en el mercado provincial y nacional, que poseen vasta experiencia, ya que tienen una antigüedad aproximada de veinte años, como es el caso de GAMMA S.R.L, JARAMA S.R.L y D.A.I. con objetivos a futuro muy claros, y con expectativas puestas en el GP, como por ejemplo, acceder al mercado exterior. Por otro lado, las empresas restantes, han iniciado su actividad en el rubro hace pocos años. Estas empresas más pequeñas, poseen la motivación necesaria para



apuntar a un crecimiento progresivo, desarrollándose en todo lo inherente a la producción, tecnología y comercialización, para poder así abarcar el mercado provincial y nacional sin descartar la posibilidad de ser exportadores.

Esta marcada diferencia en las características de las industrias que componen el GP, hace que se incremente el potencial asociativo de las mismas, ya que se produce un fluido intercambio, en donde todos los integrantes participan, y cooperan en la búsqueda de un objetivo en común.

En cuanto a la compatibilidad de actividades productivas, resta decir, que si bien poseen cada una de las industrias un gran abanico de productos, tienen versatilidad a nivel industrial para dar respuesta a cualquier oferta comercial que se presente, con lo cual, si surgiera una oportunidad comercial de un producto en particular, el grupo lo podría realizar. Además han expresado en las reuniones, que elegirían dentro de su producción, algunos productos en particular, para trabajar en ellos y así poder acotar la oferta en la que se trabajará como grupo.

## **2. Especificar por producto la capacidad de Procesamiento:**

Como se mencionó en el punto anterior, los productos elegidos por los integrantes del GP, son: Dulce de membrillo, Dulce de batata, Dulce de alcayota, Tomate triturado, Tomates secos en conserva.

La capacidad de procesamiento de las industrias difiere mucho unas de otras, sin embargo pueden complementarse entre sí, llegado el caso de dar alguna respuesta en concreto.

Se especificará la capacidad de procesamiento de cada empresa, cuando aporten al grupo la misma. Ya que el GP se encuentra en una etapa de conocimiento mutuo de los integrantes y consolidación del afecto societatis.

## **3. Estimar el porcentaje de producción que cada empresa podría aportar al GP.**

Cuando se trató el tema del porcentaje de producción que tendrían que aportar cada integrante en las reuniones del GP, se decidió unánimemente que éste se definirá al momento de dar una respuesta determinada a una firme oportunidad comercial ó luego de tener elaboradas las conservas, y así decidir cuanto destinar al grupo. Pero los industriales tienen pleno conocimiento de los pasos anteriores a realizar para poder homogeneizar los productos, ya que en el caso de Dulces y Conservas

vegetales, se deberán tener en cuenta muchos factores (packaging, composición, etc.) y el GP está dispuesto a desarrollar sus productos primero, sin despreciar alguna temprana oportunidad de comercializar como grupo.

#### **4. Describir el grado de afinidad y disposición del GP para emprender el programa. -**

Entre los integrantes del grupo de "Dulces y Conservas vegetales" existe buena afinidad, ya que, como lo expresaron en las reuniones, se han dado cuenta que necesitan asociarse, porque una empresa sola, debe hacer frente a distintos obstáculos para poder desarrollarse en el mercado, en cambio, si trabajan en conjunto algunos de éstos pueden soslayarse.

Durante mucho tiempo estas empresas vieron a la "competencia" como un obstáculo más, concepto que es difícil de cambiar, con lo cual entendieron que la voluntad de integrar un grupo productivo es primordial para poder llegar a confiar unos en otros. Como se mencionó anteriormente el grupo se encuentra en una etapa de consolidación entre sus miembros, pero todos coinciden en que este programa los beneficiará para hacer frente a las exigencias actuales del mercado.

#### **5. Determinar el grado de compatibilidad de actividades productivas.**

La compatibilidad existente dentro de las actividades productivas del GP es alta, como se explicó anteriormente, si bien todas las empresas poseen gran variedad de productos, han elegido algunos de ellos para ser desarrollados en forma grupal. Además en todo lo correspondiente a la producción se complementan, ya que algunas de las industrias de mayor capacidad pueden colaborar con las menores.

#### **b. Experiencia empresarial, en la producción y comercialización en el mercado doméstico e internacional.**

Dentro del Grupo de Industriales convocados a conformar el GP, existe una diferencia marcada en cuanto a la experiencia comercial, ya que, las empresas de mayor antigüedad tienen desarrollado el mercado local y nacional, sin tener un programa de exportación aún, demostrando un gran interés en alcanzar esa meta a largo plazo (dos años) dentro del GP. Algunas de estas empresas de mayor tamaño, han realizado exportaciones ocasionales, respondiendo a oportunidades aisladas,

sin hacer de ello algo permanente; otras han realizado exportaciones indirectas con un producto con poco ó sin valor agregado.

Sin embargo las empresas de menor antigüedad y tamaño, no poseen gran experiencia comercial, más que el mercado local, siendo así una de sus necesidades el desarrollar el comercio a nivel nacional, sin descartar por esto el llegar a realizar una exportación en el futuro.

**c. Homogeneidad en el tamaño de las firmas**

Como se explicó en el párrafo anterior, existe una gran diversidad en el tamaño de las firmas que conforman el GP.

Los empresarios que integran el GP, cuando se conversó sobre este tema, plantearon la inquietud de alcanzar la homogeneidad de los productos primordialmente, esto surgió de las diferencias entre unas empresas y otras, siendo un objetivo para las más pequeñas poder llegar a desarrollar su infraestructura, tecnología y su capacidad comercial en el periodo de duración del programa.

**d. Potencial para comercializar**

El potencial para comercializar existente en el GP, es muy bueno, ya que algunos de sus integrantes tienen vasta experiencia en el área, además han desarrollado la logística necesaria, lo cual le otorga al grupo, cierto potencial para enfrentar futuras oportunidades comerciales.

**i. Disponibilidad de infraestructura y logística con que cuenta el grupo o sus integrantes. Posibilidad de complementariedad.**

El grupo presenta gran diversidad de infraestructura y logística, dado que algunas de las empresas cuentan con tecnología de avanzada, alta capacidad de proceso, frigoríficos, personal capacitado, etc. Y otras están en camino a desarrollarse. Esta heterogeneidad de las mismas, es propicia para un gran intercambio entre los integrantes, pudiendo así complementarse.

**ii. Niveles tecnológicos productivos, industriales y de servicios según cada grupo**

Según lo mencionado en los párrafos anteriores, al menos dos de las industrias que integran el GP poseen la tecnología necesaria para la producción de dulces y conservas vegetales. Su capacidad productiva podría, de ser necesario, absorber la

producción de los volúmenes requeridos para realizar alguna operación comercial determinada si fuera el caso. Además cabe destacar que en estos casos en particular, la innovación tecnológica es continua y la versatilidad de adaptación a la demanda del medio es muy buena, lo que otorgaría un aprendizaje para el grupo. Todas las industrias que integran el GP, compran su materia prima; por lo tanto, cabe destacar la necesidad imperiosa de implementar sistemas de gestión de Calidad en todas las industrias que conforman el GP.

### **iii. Niveles de implementación de normas de calidad para cada caso.**

Durante las reuniones del grupo y visitas a los establecimientos se interrogó sobre si tenían conocimiento de normas de calidad, sistemas de calidad (B. P. M, B. P. A, HACCP) siendo la respuesta positiva, pero surgió la necesidad de comenzar un programa de implementación de normas de calidad, para todos los integrantes del grupo.

### **iv. Producción que aportaría al grupo para emprender una venta en conjunto.**

Se determinará al momento de presentarse alguna oportunidad específica, ya que al tener el grupo una gama amplia de productos, y a su vez cada empresa los elabora en distintos volúmenes, se deberá estudiar el porcentaje para cada caso en particular.

### **v. Nivel de conocimientos de mercados.**

El conocimiento de los mercados provincial y nacional es bueno en el caso de las empresas con mayor experiencia y trayectoria; las demás empresas están incursionando en el mercado local, siendo su objetivo el mercado nacional. Ambos casos han expresado el objetivo de estudiar y acceder al mercado internacional. Tomando este objetivo a largo plazo, y determinando los pasos a seguir para llegar al mismo.

### **vi. Situación financiera que les permita emprender una venta.**

Como se explicó anteriormente, el grupo se encuentra en una etapa de consolidación de sus miembros, y dado el poco conocimiento de la situación financiera de los mismos, no se puede determinar este punto aún.

#### **e. Relación geográfica**

Las industrias que integran el GP de "Dulces y Conservas vegetales" se encuentran ubicadas en los departamentos de Albardón, Santa Lucía y Capital, provincia de San Juan. Tiene acceso a las rutas nacionales, como es la Ruta 40, y Ruta 20 que comunican a la provincia con el país. A su vez se encuentran cerca de la Avenida Circunvalación, la cual permite llegar de modo rápido a otras rutas nacionales y provinciales. Esto favorece de alguna manera la interacción del grupo y su logística, tanto para el abastecimiento de insumos que compran fuera de la provincia, como el desarrollo comercial de su actividad.

#### **f. Idoneidad del responsable del grupo para desarrollar el proyecto**

Según se menciono anteriormente el GP se encuentra en la etapa de consolidación de sus miembros, por lo tanto no se ha determinado por sus miembros quien gerenciará el grupo.

#### **g. Impacto regional y encadenamiento productivos**

La característica principal de las industrias productoras de conservas es que poseen mano de obra permanente, con capacitación para realizar sus tareas, y además en épocas de mayor producción emplean personal temporario, el cual también capacitan.

En cuanto a los encadenamientos productivos estas empresas necesitan proveerse de materias primas, insumos, transporte, personal idóneo en el área productiva, comercial; por lo tanto abarcan toda la cadena logística.

### **III. Tarea 3: Selección y confirmación de los integrantes del grupo** **"Dulces y Conservas Vegetales"**

JARAMA S.R.L  
D.A.I  
H.S

ALIMENTOS NATURALES S.A  
F. ENRIQUE PIZARRO  
VALLE DORADO S.A

#### **IV. Tarea 4: Identificar las Restricciones del Grupo Productivo “Dulces y Conservas vegetales”**

##### **a. Identificación de problemas**

##### **1. Organización, gerenciamiento y gestión:**

La mayoría de las industrias integrantes del GP, poseen una organización de tipo familiar, donde cada uno de los miembros cumple una función específica, lo cual optimiza el funcionamiento de las empresas. Sin embargo, sería interesante el plasmar esta distribución de funciones por escrito en formato de “organigrama”, lo que facilitaría la tarea de gestión y el gerenciamiento de las firmas.

Con respecto a la elección del personal, los industriales integrantes del GP, no aplican mayores requisitos en la convocatoria del mismo, y la capacitación que reciben éstos, es la experiencia que adquieren solamente. Por lo tanto se sugiere la implementación de un programa de capacitación de personal, lo cual favorecerá la optimización de los procesos productivos.

##### **2. Acceso al financiamiento y manejo financiero:**

Algunas de las industrias que integran el GP tienen una marcada desconfianza en el sistema financiero, tanto del sector privado como estatal, producida durante el transcurso de los años, dado a malas experiencias anteriores. Lo cual en algunos momentos dificulta el crecimiento de las mismas, ya que no se contempla la toma de un crédito al necesitar el capital para nuevos emprendimientos.

Esta situación no ha sido revertida por falta de conocimiento de las actuales líneas de crédito, por lo que se sugiere acceder a la información correspondiente, para analizar las posibilidades de acceder a las mismas.

##### **3. Provisión de Insumos:**

En este punto los envases forman el principal obstáculo ya que representan un alto costo en el precio final de los productos. Como el vidrio es el principal insumo requerido por estas industrias, y el mismo forma parte de un mercado monopolista en el país, muchas veces estas empresas deben ceder ante los precios requeridos por el proveedor, y aceptar el modelo de envase disponible en el momento.

Como posible solución a este problema se sugiere al menos obtener una reducción en los costos, haciendo una compra conjunta por el volumen total necesario para cada una de las firmas.

#### **4. Proceso de producción:**

Se ha podido observar que la mayoría de estas empresas poseen maquinarias que requieren de una renovación técnica, dado que hace tiempo la atención ha estado puesta en la imagen del producto y no en su proceso de elaboración. Se sugiere que si desean alcanzar un mayor desarrollo en su producción, deberán innovar en la parte tecnológica, mejorando la capacidad instalada.

La implementación de sistemas de gestión de calidad se sugiere como una base firme para la optimización de la actividad productiva.

#### **5. Desarrollo de nuevas tecnologías, productos y servicios:**

De todo el análisis hecho en este informe queda de manifiesto que sólo las industrias más desarrolladas prestan atención a este punto.

#### **6. Ventas:**

Se detecta que uno de los principales problemas del GP es que tanto las empresas con mayor desarrollo en el mercado provincial y nacional, como las industrias que recién empiezan, no pusieron de manifiesto el interés de crecer comercialmente hasta ahora, que gracias al programa de grupos productivos, notan la necesidad de mejorar el desarrollo de nuevas estrategias de marketing, mejoras en el packaging, implementación de normas de calidad para lograr acceder a nuevos mercados.

#### **7. Infraestructura:**

No se detectan mayores problemas en cuanto a la infraestructura de los establecimientos productores de dulces y conservas vegetales, dado a que todas las industrias poseen lo mínimo requerido para un buen funcionamiento, pero si es necesario reiterar la importancia del desarrollo de un sistema de gestión de calidad, con el fin de optimizar, mejorar y nivelar los procesos productivos.

#### **8. Normativa y políticas:**

En este punto lo determinante es la falta de información y el descreimiento de los sistemas legislativos vigentes que se desprende de lo anterior. Por lo que se ha

recomendado al GP diferentes fuentes de información, para poder así analizar su problemática actual.

Como conclusión el grupo productivo "Dulces y Conservas vegetales" tiene como principales problemas los tópicos que se enumerarán a continuación en orden de importancia, los cuales serán analizados con detenimiento en el transcurso de las próximas reuniones:

1. Provisión de insumos
2. Acceso al financiamiento y manejo financiero
3. Desarrollo de nuevas tecnologías, productos y servicios
4. Ventas
5. Normativas y políticas
6. Proceso de producción
7. Infraestructura
8. Organización, gerenciamiento y gestión

**V.Tarea 5: Identificar los Objetivos, Soluciones y Recomendaciones del Grupo "Dulces y Conservas Vegetales". Preparar un informe general, Identificando los Problemas y Recomendaciones.**

Según lo planteado anteriormente en la tarea N ° 4, surgen los siguientes temas.

- a. Las recomendaciones planteadas sobre cada restricción encontrada en el GP se detallan en la siguiente tabla:

**b. Tabla**

RESTRICCIONES	OBJETIVO	RECOMENDACIONES PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS
Provisión de Insumos	Objetivo a mediano plazo:  -BUSCAR NUEVOS PROVEEDORES	Diseñar una estrategia de compra en forma conjunta para conseguir un mayor poder de negociación.
Acceso al financiamiento y manejo financiero	Objetivo a mediano plazo: -Acceder a información sobre las diferentes líneas de financiamiento existentes.	Buscar asesoramiento sobre las diferentes posibilidades para acceder al financiamiento tanto estatal como privado, disponible para Pymes.(Anexo 2)
Desarrollo de nuevas	Objetivo a Largo plazo:	



tecnologías, productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollo en sus líneas de producción.</li> <li>- desarrollar los atributos del producto de acuerdo a las preferencias del consumidor</li> </ul>	<p>Asesorarse en tecnología adecuada para la optimización de procesos, realizar proyectos de innovación tecnológicas.</p> <p>Permanecer informados a través de cursos, seminarios, institutos tecnológicos, etc.</p>
Ventas	<p><b>Objetivos a corto y mediano plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la participación en el mercado, tanto regional como nacional</li> <li>- Mejorar la presentación del producto, packaging.</li> <li>- Coordinar estrategias de promoción.</li> </ul>	<p>Se recomienda la participación en ferias y exposiciones relacionadas.</p> <p>Buscar personal especializado en diseño gráfico, tanto para el envase como para los instrumentos de promoción. (folletería, catálogos, etc.)</p>
Normativas y políticas	<p><b>Objetivo a largo plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adquirir conocimiento sobre las políticas vigentes.</li> <li>- Adecuar sus productos y establecimientos a la legislación vigente.</li> </ul>	<p>Analizar y discutir la legislación necesaria para cada uno de ellos (establecimientos, productos, rotulación, etc.)</p> <p>Adaptarse a la misma. Cumplir con lo requerido.</p>
Proceso de producción	<p><b>Objetivo a largo plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar sistemas de gestión de calidad.</li> </ul>	<p>Se recomienda obtener asesoramiento con un profesional idóneo en el tema de implementación de sistemas de gestión de calidad ( BPM, P.O.E.S, HACCP)</p>
Infraestructura	<p><b>Objetivo a largo plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la infraestructura de sus establecimientos.</li> </ul>	<p>De lo mencionado anteriormente, se desprende el hecho de las mejoras estructurales y funcionales necesarias para cumplir con los requisitos estructurales de las normas de Calidad.</p>
Organización, gerenciamiento y gestión	<p><b>Objetivo a mediano plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar personal idóneo.</li> <li>- Delegar funciones.</li> </ul>	<p>Se recomienda la selección de personal capacitado para cada tarea específica. Con el objetivo de optimizar la organización, gerenciamiento y gestión de la empresa.</p>

## **VI.Tarea 6: Elaborar un plan de negocios y plan operativo del grupo.** **Elaborar un plan de negocios sustentable que responda la**

## **caracterización, objetivos y soluciones identificadas en las actividades precedentes.**

### **a. Evaluación Preeliminar del Grupo**

El grupo mencionado esta integrado por las siguientes empresas sanjuaninas:

\*JARAMA S.R.L, \*D.A.I, \*H.S, \*VALLE DORADO S.A, \*F. ENRIQUE PIZARRO, \*ALIMENTOS NATURALES S.A

El grupo de “Dulces y Conservas Vegetales” tiene una característica muy particular, que es la diversidad de productos que elaboran, y la diferencia marcada entre las empresas que lo componen, ya que poseen diferentes experiencias en el mercado provincial y nacional. Sus objetivos a futuro son muy claros, como por ejemplo, posicionarse en el mercado nacional y acceder al mercado exterior. Por lo tanto tienen expectativas puestas en el GP.

### **i. Caracterización del grupo**

#### **Situación actual y potencialidades**

El grupo se encuentra en una etapa heterogénea, ya que algunas de las empresas menores están comenzando a incursionar en el mercado local con éxito, y las restantes empresas de mayor envergadura ya poseen vasta experiencia en él están incursionando en el mercado nacional.

Esta variedad de experiencias, hace que el grupo adquiera grandes potencialidades, de complementariedad entre unos y otros. Además cada uno de ellos conoce muy bien el producto que elabora, y al trabajar con poco volumen obtienen la ventaja de guardar el mayor cuidado en su producción, apuntando siempre a la excelencia. Lo cual demuestra el gran potencial de conversión de los mismos de acuerdo a lo exigido por el mercado meta.

Durante el transcurso del presente programa el grupo espera explorar y conocer las demandas actuales del mercado, posicionar los productos en el mismo y acceder a mercados externos de alto valor agregado.

## **b. Evaluación preeliminar de escenarios de negocios nacionales e internacionales**

Los principales consumidores de productos gourmet son Estados Unidos y la Unión Europea, que se caracterizan por tener consumidores cada vez más preocupados por la salud y la comodidad, que han ido desarrollando un paladar mas sofisticado que pone como primicia la calidad de los productos. Además al ser más longevos y con mayor poder adquisitivo buscan productos diferenciados. Sumándole a esto la aparición del comercio a través de Internet, los consumidores han adquirido un gran conocimiento de la relación precio calidad.

Si realizamos un análisis de la situación del sector de conservas vegetales nacional, podemos mencionar que el mismo se encuentra con algunos problemas que pueden englobarse en las siguientes reseñas:

- Baja escala de producción
- La demanda interna muchas veces supera la producción nacional
- Los factores climáticos hacen que no se pueda obtener la mayor productividad por hectárea
- Al no existir saldos exportables hay un bajo desarrollo del comercio exterior
- La falta de certificados de calidad, el alto costo de determinados insumos (envases de hojalata, vidrio), etc.

Cabe destacar que este sector en la provincia de San Juan cuenta con un excelente clima, lo cual da como resultado una materia prima de excelente calidad que luego se ve reflejado en productos que cumplen con las exigencias del mercado.

## **c. Análisis de las Variables internas y externas del Grupo (FODA)**

### **a. Variables internas**

Este punto responde a las fortalezas y debilidades del grupo **Dulces y Conservas Vegetales**. La identificación de la misma se llevó a cabo realizando un exhaustivo estudio interno del grupo, de acuerdo a lo expuesto en las tareas anteriores. Los principales puntos encontrados fueron:

#### **Fortalezas**

- Condiciones agro ecológicas apropiadas

- Producción en contra estación
- Larga tradición en la elaboración de estos productos
- Reconversión productiva que permite adaptación a los requerimientos de la industria
- Incorporación de patrones de calidad
- Excelente calidad de producto y materia prima

### **Debilidades**

- Como país argentina es un pequeño productor a nivel mundial
- Riesgo climático
- Bajo grado de asociativismo de los distintos agentes de la cadena
- Falta de información del mercado y poca información del sector
- Capacidad ociosa que aumenta los costos fijos
- Falta de protocolos y certificaciones
- Escaso poder de negociación con el proveedor de hojalata ó vidrio
- Poca tecnología de comercialización
- Dificultad para lograr la continuidad de los mercados externos

#### **b. Variables externas**

Realizando un análisis del entorno y del mercado en si mismo el GP identificó algunas oportunidades, como así también amenazas que se detallan a continuación

### **Oportunidades**

- posibilidad de transformarse en un proveedor alternativo, debido a que nuestra producción es de contra estación
- aumento del consumo de productos naturales
- aumento de la demanda de mercados no tradicionales
- tipo de cambio favorable para la exportación

### **Amenazas**

- aumento de la competencia en calidad, precio y volumen
- aparición de productos sustitutos
- altos costos logísticos
- altos costos logísticos y aduaneros para comercializar con el exterior

#### **d. Ventajas Competitivas y factores claves del éxito.**

##### **1. Ventajas Competitivas**

- Nuestros productos son de producción artesanal
- Poseen gran valor agregado
- Se trabajan en volúmenes controlados, lo que facilita conservar una determinada calidad
- Posibilidad de reconversión en diseño del mismo
- Confianza en el producto por una gran permanencia en el mercado
- Basta experiencia en la elaboración de nuestros productos
- Hábitos del consumidor tendientes a lo natural y saludable

##### **2. Claves del éxito**

- Aumentar la participación en el mercado
- Ingresar al mercado exterior logrando una continuidad en el mismo
- Diferenciarse de otros elaboradores resaltando la calidad y el trabajo artesanal

#### **e. Analizar las variables de la Mezcla Comercial**

##### **1. Producto**

EL grupo **Dulces y Conservas Vegetales** ofrecerá al mercado los siguientes productos, los cuales reúnen características que los hacen competitivos en cualquier mercado.

Conociendo la demanda de estos el proceso de elaboración se lleva a cabo extremando los cuidados para mantener su calidad, como su principal atributo competitivo.

La maquinaria e infraestructura con que cuentan los industriales, si bien no es de primera línea, permite obtener productos de excelencia, ya que los volúmenes con los que se trabaja son moderados.

Debido a que el punto de partida de trabajo acordado por el grupo es identificar las necesidades de otros mercados y la capacidad de adaptación para satisfacer las necesidades del consumidor; es que la definición de los productos a ofrecer quedará definida una vez identificado la demanda. Esto es posible ya que la

versatilidad en los procesos de elaboración les permite a los industriales dar una respuesta acorde a las necesidades detectadas.

Las materias primas con las que se trabaja son las mencionadas a continuación:

- Tomate procesado
- Tomate desecado en conserva
- Dulce de membrillo
- Mermeladas y Jaleas

Como consecuencia de las características de los productos elaborados por el grupo, los mercados a los que se apuntará en el transcurso del programa son Mercado Gourmet-Delikattessen. Ya que estos productos elaborados poseen cualidades de carácter único, exóticos, con un gran esfuerzo en el diseño de su imagen y no son de consumo masivo por lo tanto sus canales de distribución se diferencian del resto.

## 2. Precio

El precio de los productos en los mercados mencionados no tiene especial relevancia, ya que se espera que sea alto, debido a que esto se relaciona con la calidad del mismo. El cuidado a tener en cuenta en este punto es que el consumidor de productos Gourmet y Delikattessen, está muy informado en cuanto a la relación existente entre el precio y la calidad, por lo tanto es aconsejable acotarse a los precios del mercado, ya que siempre se obtiene una ganancia en los mismos.

## 3. Promoción

Como nuestro mercado meta esta formado por nichos bien diferenciados, es fundamental ejercer una buena promoción del producto. Mediante varias herramientas, como el desarrollar una imagen institucional, "nombre", la cual se difundirá por medio de folletos y catálogos. También se apuntara a la confección de una página Web. Es importante la organización grupal para hacer posible el asistir a ferias relacionadas con nuestros productos, por ejemplo, Fancy Food, Sial, etc.

## 4. Plaza

El deseo del grupo es ingresar a mercados donde el volumen manejado no sea alto y los productos ingresen con alto valor agregado. Al momento de planear

una estrategia se piensa instrumentar una estrategia de diferenciación, la que consistirá en diferenciarse de nuestros competidores a través no solo de la calidad/precio del producto sino también de su imagen.

Los aspectos tomados en cuenta para la selección del canal de comercialización se basaran en las características del mercado y sus consumidores. Siempre siendo el objetivo maximizar la ganancia y la participación en el mercado.

#### **f. Conformación del Plan de Acción**

El presente plan de acción plantea una serie de objetivos que se alcanzaran de acuerdo a su importancia en distintos tiempos. Los mismos se fueron definiendo en el transcurso de estos seis meses.

##### **1. Objetivos a Corto Plazo**

- creación de imagen grupal: como punto de partida se designara un nombre fantasía del grupo. Se buscará un nombre ó marca para los productos que se elaboran, acompañados de un rediseño del packaging y logotipo; conjuntamente con la creación de folletería, catálogos (convencionales, digitales, etc.) y página Web.
- incrementar la participación tanto en el mercado regional como nacional. Se iniciará con el relevamiento de información sobre el mercado meta y formas de distribución.
- coordinar las posibles compras conjuntas de los insumos con mayor incidencia en los costos de producción.

##### **2. Objetivos a Mediano Plazo**

- acceder a información sobre líneas de crédito ó financiamiento tanto por parte del sector privado como estatales. Se evaluarán requisitos, exigencias y beneficios de estas líneas de financiamiento, que se podrían aplicar como herramientas necesarias para innovar o mejorar el desarrollo industrial en su conjunto.
- implementar estándares de calidad adecuados para el sector. Este punto se iniciará buscando asesoramiento profesional que permita llevar a cabo las

mejoras estructurales y funcionales necesarias que permitan obtener una correcta implementación.






- comenzar la evaluación sobre la participación en ferias y exposiciones que ofrezcan beneficios al grupo en cuanto a la apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevos canales de distribución y actualización en materia de packaging, etiquetas y exigencias del mercado.

### **3. Objetivos a Largo Plazo**

- Obtener certificaciones de calidad
- Adquirir la forma asociativa más conveniente para el GP.



**VII.Tarea 7: Asesoramiento al grupo de industriales durante el periodo de implantación. Informe de resultados**

<b>Relevamiento</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Convocatoria: por vía telefónica y e-mail</li><li>Reuniones: información sobre el programa,</li><li>Persuasión, (visitas personales y talleres) identificación de necesidades de cada posible integrante del GP</li></ul>
<b>Caracterización del grupo</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Identificación de restricciones (organización, problemas, productos y necesidades, definición de producto, relevamiento de tecnología)</li></ul>
<b>F.O.D.A</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Conducción</li><li>Asesoramiento</li><li>Debate</li><li>Conclusiones</li></ul>
<b>Metas</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Objetivos (expectativas, miedos y dudas, metodología, paso a paso, imagen grupal, marca propia (búsqueda de información, presupuesto de diseñadores), promoción (que y como)</li></ul>
<b>Evaluación de Oportunidades Comerciales no esperadas</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Demanda del País Méjico de dulce de membrillo (análisis de esta posibilidad)</li></ul>

## **VIII. Tarea 8: Desarrollo de Imagen Institucional.**

Luego de finalizada la primer etapa del programa el grupo Dulces y Conservas vegetales de acuerdo al plan de trabajo establecido, tomó la iniciativa de comenzar el desarrollo de su imagen institucional.

Como punto de partida se decidió encontrar un nombre que identifique al grupo. Dadas las distintas opiniones y conociendo la heterogeneidad de los productos con los que se trabaja se decidió buscar asesoramiento de un profesional idóneo en el tema.

Durante las reuniones semanales llevadas a cabo, se entrevistaron a varios diseñadores para orientarse en los pasos a seguir conjuntamente con la evaluación de los presupuestos presentados. Todos coincidieron en que los pasos a seguir serían los siguientes:

- ❖ Buscar un nombre que identifique al grupo y a todos sus productos:
  - Tomates secos en conserva
  - Dulce de membrillo
- ❖ Seleccionar de una lista de opciones uno o varios nombres y averiguar en el Registro de la propiedad (IMPI) si es factible registrar el nombre de marca seleccionado.
- ❖ Comprobada la viabilidad iniciar los trámites para el registro de la misma.
- ❖ Paralelamente a los trámites de carácter legal iniciar el trabajo con el diseñador. El trabajo del mismo consistirá en la creación de un sistema de identidad corporativa; que consiste en: Logotipo, Isotipo, Isologotipo; Manual de Marcas (optativo); Etiquetas para tomates secos en conserva y dulce de membrillo; Packaging pertinente para cada uno de los productos; Folletería en inglés y español.

En la actualidad se continúan evaluando los diferentes presupuestos y bocetos que acompañan a los mismos; ya que todos los integrantes del grupo poseen distintas opiniones y no se ha llegado a un acuerdo del profesional a contratar aun. Estas diferencias se manifiestan en el monto de dinero que le correspondería a cada integrante del grupo y en las diferentes afinidades con el estilo del profesional.

Por este motivo se les ha sugerido la búsqueda de asistencia financiera por medio de la fundación Fortalecer quien subsidia el cincuenta por ciento de este costo.

El grupo de Dulces y Conservas Vegetales, ha decidido mantener la identidad individual, de cada uno de sus integrantes, confeccionando una oferta grupal, en donde figuran todas las empresas en sí mismas poniendo de manifiesto la voluntad de trabajar en conjunto.

Por esto se confeccionó un catálogo extenso en donde figuran los productos de los integrantes simultáneamente, apoyándose en su diversidad de rubros y estilos, manteniendo la rusticidad a la que apuntan dichas empresas.

Por otro lado los integrantes han incrementado su diseño de imagen, por ejemplo: se adjunta en el CD el catálogo digital de la empresa EL JARILLAL, el logo recientemente conseguido por la empresa LA TIMBIRIMBA.

En la última reunión del GP se llegó al acuerdo de iniciar por medio de la FUNDACION FORTALECER, el desarrollo de una página WEB que contenga a todos los integrantes.

Como conclusión de esta tarea llegamos a ver que los integrantes del grupo de DULCES Y CONSERVAS VEGETALES han emprendido un camino de crecimiento inteligente en cuanto a su desarrollo de imagen y marketing, por esto se da como iniciada esta etapa ya que esta tarea no concluye de manera determinante sino que sigue en permanente movimiento.

## **IX.Tarea 9: Relevamiento de Ferias**










Se ha facilitado el acceso a la información del cronograma de ferias y exposiciones a realizarse en el corriente año, otorgado por CIPAS (Cámara de Industriales de Productos Alimenticios Sanjuaninos) y por la Dirección de Comercio Exterior de la Provincia de San Juan. El grupo ha evaluado cada una de ellas, llegando a la conclusión de que la más acorde a los objetivos de mismo es la SIAL MERCOSUR. Definido esto y analizando las exigencias para la participación en la misma (folletería, packaging, etc.) el grupo realizará su mejor esfuerzo para cumplimentar estos requisitos y poder acceder a la misma a fines del mes de Agosto. Dado que el esfuerzo necesario es grande y no se sabe si realmente estará el grupo en

condiciones-de asistir como participantes, se evalúa la importancia de hacerlo en forma de visitantes.

Analizando este tema surgió la inquietud de participar de determinados cursos de capacitación que le otorgue al grupo la formación necesaria para enfrentar de la mejor manera posible las exigencias del mercado meta.

De igual forma por invitación del Ministerio de la Producción de la Provincia de San Juan el grupo tendrá la posibilidad de participar con un stand en el evento anual EVISAN (Evaluación de Vinos Sanjuaninos) tomando esto como una oportunidad para ir adquiriendo experiencia.

En este momento el grupo se encuentra estudiando la posibilidad de asistir a eventos de carácter nacional como herramienta de promoción. Se esta analizando los calendarios de ferias nacionales, sin descartar el poder asistir a ferias internacionales como se detallan en la siguiente tabla:

Artículos	País	Sector	Fecha	Acciones
· <u>EXPOALIMENTOS</u>	San Juan, Puerto Rico	Alimentos y Bebidas	2006-04-01	 
· <u>APAS</u>	San Pablo, Brasil	Alimentos y Bebidas	2006-05-22	 
· <u>SIAL CHINA</u>	Shanghai, China	Alimentos y Bebidas	2006-05-29	 
· <u>FANCY FOOD</u>	Nueva York, Estados Unidos	Alimentos	2006-07-09	 
· <u>PMA</u>	San Diego, Estados Unidos	Frutihortícola	2006-10-20	 
· <u>SIMO</u>	Madrid, España	Software	2006-11-01	 

Los pedidos hacia el grupo de dulces y conservas no se encuentran en condiciones de enfrentar mercados altamente competitivos. Por esto el GP no contempla la posibilidad de asistir a misiones comerciales por el momento.

- a. Organizar y colaborar con el grupo en la Participación en ferias, rondas de negocios o misiones comerciales identificadas.

Como se explicó en la actividad N° 4, la realidad del grupo de "Dulces y Conservas Vegetales" es limitada en cuanto a la demanda de los mercados internacionales, por lo tanto, nuestro GP ha decidido focalizar su energía en participar de ferias nacionales, las mismas que son de nuestro interés se detallan a continuación:

❖ **expoelgourmet 2006**

La más importante muestra de gastronomía y vinos del país y de la región, anuncia su edición 2006, que se desarrollará del 05 al 09 de julio en el Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center.

Del 5 al 9 de Julio.

Hotel Sheraton Buenos Aires. Argentina.

Av. Leandro N. Alem 1193

Salones: Libertador, Retiro y Catalinas.

**Días de Semana:** 16:00 Hs a 23:00 Hs

**Sábado y Domingo:** 12:00 Hs a 22:00 Hs

**Costo de la entrada:** \$25

❖ **Baires Expoalimentaria 2006**

Centro Costa Salguero - Pabellón: 6 Avda. Costanera Rafael Obligado y J.

Salguero [http://www.publitec.com/baires\\_expo\\_alim06.htm](http://www.publitec.com/baires_expo_alim06.htm) 31 de Julio de 2006 al 02 de Ago de 2006

❖ **Expo Delicatessen & Vinos desde el 10 al 13 de Junio 2006 en Córdoba, Sheraton Hotel.**

Sobre todo cabe destacar que el grupo, se ha movilizado principalmente en la busca de mercados interprovinciales, como son por ejemplo, aeropuertos, hoteles, casas regionales. Obteniendo una gran repercusión ya que los productos finales obtenidos son de alta gama.

Como ultima actividad se participó en la feria agroindustrial del departamento de Rawson en el mes de noviembre de 2006. En un stand proporcionado por el MINISTERIO DE LA PRODUCCION DE LA PROVINCIA. En donde se puso de manifiesto el trabajo en conjunto, ya que la empresa el JARILLAL disponía de los catálogos elaborados en conjunto para todas las empresas.

## **X.Tarea 10: Relevamiento de Líneas de Crédito**

En la etapa anterior ya se les suministro al grupo un listado de líneas de créditos y subsidios, tanto del sector estatal como privado. La misma está siendo evaluada para que en el momento de necesitarla se analice en forma minuciosa la que más beneficios represente para las necesidades del grupo dulces y conservas vegetales. A continuación se mencionan algunas de ellas.

- ☑ C.F.I. (Consejo Federal de Inversiones) Créditos Para La Producción Regional Exportable.
- ☑ SEPYME: Programas: FONAPyME - FOMICRO - FONTAR
- ☑ MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL (Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano): Emprendimientos Productivos Unipersonales Y Familiares Emprendimientos Productivos Asociativos.
- ☑ Alternativas De Financiación Para Pymes A Través De La Bolsa: Herramientas financieras: Fideicomisos Financieros, Obligaciones Negociables (ON) y Negociación de cheques de pago diferido.
- ☑ Credicoop Cooperativo Limitado: Financiación De Exportaciones.
- ☑ BANCO SAN JUAN SA: Crédito Subsidiado: por la Sepyme y el gobierno de la provincia PREFINANCIACIÓN Y POST-EXPORTACIONES.
- ☑ BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA: Estímulo Al Crecimiento – Pyme. Refinanciación De Exportaciones. FUNDACION FORTALECER

### **Estado actual del grupo "Dulces y Conservas Vegetales"**

Durante el último tiempo transcurrido la realidad del grupo se vio modificada debido a un recambio en sus integrantes. Las empresas "Valle Dorado S. A" y "D. A. I" por diferentes razones de carácter personal decidieron abandonar el programa. Pero al mismo tiempo otras empresas sanjuaninas contactadas oportunamente se demostraron muy interesadas en unirse al grupo de "Dulces y Conservas Vegetales", por lo tanto esto pone de manifiesto un recambio de sus integrantes, otorgándole una modificación en el objetivo planteado o definido en etapas anteriores.

Estas nuevas incorporaciones fueron el producto de la participación en un stand en la EVISAN en el mes de julio donde el grupo productivo de Dulces y Conservas Vegetales llamó la atención de estas empresas que se detallarán a continuación. Esta afinidad entre las mismas, ya sea por el carácter de sus productos, como por el empuje de sus empresarias, los llevó a decidirse a participar del GP.

Cabe destacar que estas nuevas incorporaciones le dan al grupo un mayor dinamismo ya que la envergadura de cada una de ellas es similar.

Las nuevas empresas incorporadas son:

- Cooperativa sol y frutos LTDA.
  - Integrada por elaboradores de dulces y confituras artesanales.

- El Jarillal
  - Regalos empresariales.

La motivación y el incentivo le han otorgado al grupo una dosis de empuje hacia un fin común que es el crecimiento lo que me satisface personalmente.

La nueva incorporación de la Sra. Mabel de Buscemi que posee una pequeña empresa de deshidratados, la cual se complementa muy bien con los intereses del grupo.

La estructura final del grupo Dulces y Conservas Vegetales se compone de tres empresas elaboradoras de productos delikatesen, HS, La Timbirimba, y el Jarillal. En donde la Cooperativa Sol y Frutos Ltda. (Plan manos a la obra- INTA), se encuentra elaborando los productos de el Jarillal. Por esto se aclara en este informe, que algunos de los integrantes fueron absorbidos por las empresas mas avanzadas.

## **XI.Tarea 11: Asistencia Compra de insumos.**

En lo que respecta a la compra de insumos, las empresas miembros comparten la utilización de envases de vidrio como principal insumo del sector. Siendo éste uno de los principales ya que representa la mayor injerencia en los costos del producto terminado. Se ha decidido la compra conjunta de este insumo con el objetivo de obtener mejor precio por unidad al realizar una compra de mayor volumen.

De la misma manera se esta analizando la compra de otros insumos como es el azúcar.

Cabe destacar la buena predisposición de los integrantes del GP para llevar acabo estas operaciones conjuntas llegado el momento.

## **XII.Tarea 12: Conformación de Oferta**

El recambio de integrantes en el grupo motivó el replanteo de los objetivos definidos anteriormente. Durante varias reuniones se establecieron nuevos objetivos beneficiosos para todas las partes.

De aquí se desprende como primera opción conformar una línea de productos que estaría compuesta por las especialidades mejores posicionadas de cada empresa y de esta manera cada una de ellas no perdería su individualidad, pero conformarían una oferta amplia y tentadora al ofrecer una gama heterogénea de conservas, dulces y confituras artesanales con alto valor agregado.

Esta decisión tomada por el grupo es debida al gran esfuerzo individual de cada una de ellas por posicionarse en el mercado regional, esto no quiere decir que atente contra el espíritu de asociativismo, al contrario, quedó de manifiesto la aceptación de las partes en agregar a su diseño la frase que expresa el integrar un grupo productivo.

### **XIII. Tarea 13: Estudio de mercado**

El grupo de dulces y conservas vegetales esta iniciándose en el estudio de su mercado objetivo.

Se define como mercado meta aquellos nichos tanto de carácter provincial como nacional para ello nos hemos planteado. Para el acceso a estos mercados el trabajo se ha dividido en cuatro etapas:

- 1- una primera etapa donde el interrogante a responder es "DONDE ESTAMOS"
- 2- una segunda etapa cuyo interrogante es "DONDE QUEREMOS LLEGAR"
- 3- una tercera etapa cuyo interrogante es "COMO VAMOS A LLEGAR"
- 4- cuarta y última etapa "IMPLANTACION"

Primera etapa: lo primero a realizar es un análisis del entorno propio del GP, partiendo de la identificación de las fortalezas y debilidades en todos sus ámbitos: producción, experiencia, capacidad logística, organización interna, conocimiento de los mercados, etc. Es muy importante analizar dentro de este punto la actitud de los miembros del grupo para enfrentar este desafío.

Una vez conocido el entorno propio se habrá de confrontar con la situación del mercado.

Dentro de esta etapa no se pudo dejar de lado al análisis del mercado propiamente dicho. El mercado al que apunta el GP está caracterizado por las siguientes variables:

- b. creciente aumento del consumo de productos regionales.
- c. en relación a los precios los márgenes de ganancias son mayores.
- d. los consumidores de este mercado exigen un producto en el cual coexistan las características de buena calidad, buena presencia y buen precio.
- e. los puntos de venta se diferencian de otros productos, revisten la característica de ser exclusivos.
- f. además surge un submercado, el de regalos empresariales.



Segunda etapa: una vez conocidos y confrontados el entorno propio y el mercado podemos decidir hacia donde queremos dirigirnos y fijar los objetivos. En esta fase se tomarán en cuenta los recursos con que se cuentan y habrá que decidir las líneas de productos que se van a comercializar. Otro dilema a resolver es las vías por las cuales se accederá a los mercados meta (agentes, distribuidores, venta por Internet, etc.)

Por último en esta etapa se deberá delimitar los objetivos que el GP pretende alcanzar en el mercado seleccionado y el plazo en que deberá alcanzarlos.

Tercera etapa: en esta etapa se definirá la política de producto, precio, distribución y promoción; a través de la cual el GP pretende alcanzar una determinada posición.

Cuarta etapa: es la puesta en práctica para la cual es necesario definir las tareas, los plazos, y la coordinación de un plan de marketing.

#### g. Mercado Nacional

Como se mencionó en las etapas anteriores, el grupo de Dulces y Conservas Vegetales, ha decidido mantener la identidad individual, de cada uno de sus integrantes, confeccionando una oferta grupal, en donde figuran todas las empresas en sí mismas poniendo de manifiesto la voluntad de trabajar en conjunto.

En el informe anterior se explicó el desarrollo de imagen institucional, tanto individual como los objetivos grupales de pertenecer a una página Web en grupo.

Todas las tareas ejecutadas hasta el momento apuntan sobre todo al enfoque primordial de dar un salto de crecimiento en el mercado regional como puntapié para alcanzar el mercado nacional. El grupo ha fijado como meta primordial de este programa en el que participan, incursionar en el mercado nacional y permanecer en el mismo.

En los primeros meses del presente año se ha comenzado una planificación clara de objetivos. Estudiando las oportunidades y las limitaciones del grupo para afrontar tal desafío. Como por ejemplo las realizaciones de inscripciones frente a la Secretaría de Estado de Salud Pública.

#### h. Relevamiento de Ferias, Rondas de Negocios y Misiones comerciales vinculadas con el mercado objetivo.

#### **XIV.Tarea 14: Taller sobre como exportar**

En la sede del CFI (Consejo Federal de Inversiones) los coordinadores del programa grupos productivos, recibimos un taller sobre Costo de Exportación Valor FOB, el cual fue dictado por el contador Aldo Fratalochi, con el objetivo de que los conocimientos adquiridos sean trasladados a los miembros de cada grupo.

#### **XV.Tarea 15: Implementación de Calidad**

Durante las reuniones llevadas a cabo por el GP, se llegó a la conclusión de lo necesario que es la implementación de sistemas de gestión de calidad, para garantizar la inocuidad de los productos elaborados por ellos.

Con esta certeza se ha decidido comenzar por la implementación de los pre-requisitos de un sistema HACCP. Estos son "Buenas prácticas de manufactura" (BPM) y P. O .E. S. (procedimientos estandarizados de saneamiento)

Para capacitar a los integrantes del grupo en estos temas, se les ha entregado guías prácticas de implementación; lo que en un lapso de tiempo moderado serán puestas en práctica y aplicadas a cada uno de ellos.

Dado que es necesario proteger adecuadamente a los consumidores de las enfermedades o daños causados por los alimentos; garantizar que los alimentos sean aptos para el consumo humano; mantener la confianza en los alimentos comercializados; y asegurar que los consumidores dispongan de una información clara y fácil de comprender mediante el etiquetado y otros medios apropiados, de manera que puedan proteger sus alimentos de la contaminación y del desarrollo o supervivencia de patógenos, almacenándolos, manipulándolos y preparándolos correctamente; y mantener la confianza en los alimentos que se comercializan en el mercado.

El grupo conoce y comprende la imperiosa necesidad de acoplarse a un sistema de gestión de calidad. Por lo tanto se les ha suministrado a los integrantes gran cantidad de información, en forma de guías para la implementación de BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, POES, Y HACCP.

En primera instancia se ha comenzado con el desarrollo de BPM en conservas, este tema ha sido comprendido y se esta implementando en cada uno de los establecimientos que participan del programa. Los principales ítems que contienen las guías se detallan a continuación:

- ❖ **Capítulo 1. Materias Primas**
- ❖ **Capítulo 2. Principios Generales**
- ❖ **Capítulo 3. Buenas Prácticas de Manufactura en la Elaboración**
- ❖ **Capítulo 4. Almacenaje**
- ❖ **Capítulo 5. Transporte**
- ❖ **Capítulo 6. Documentación**
  - Ejemplos de registros
  - Control de calidad de materias primas
  - Control de procesos
  - Control de producto terminado
  - Control de etiquetado/encajonado
  - Control de sanitización de línea

#### **XVI.Desarrollar una metodología para la inserción del grupo en mercado gourmet nacional.**

La metodología implementada para la inserción del grupo Dulces y Conservas Vegetales como se explico anteriormente, se lleva a cabo de una forma personalizada, realizando viajes para promocionar sus productos, dejando catálogos y producto en concesión. Esta metodología resulta muy lenta en cuanto a los resultados, pero ya se ha planteado la busca de un agente de venta en el interior. Este paso se planifica para el año próximo, ya que los volúmenes de producción siguen siendo muy acotados por lo tanto no satisfacen la demanda nacional aun.

#### **XVII.Colaborar para la definición de la figura asociativa más conveniente**

El grupo trabaja en forma conjunta sin adoptar una figura asociativa todavía, se lo puede describir como una sociedad de hecho. Es necesario aclarar que las realidades del mismo no apuntan a conformar una sociedad distinta. Como se mencionó anteriormente las empresas se promocionan juntas como medio de complementar la oferta, es decir, los dulces con los deshidratados en conserva, y los deshidratados fraccionados; esta es una manera de aumentar el abanico de oferta, sin llegar a comprometerse en una figura asociativa legal.

### **XVIII.Finalizar el proceso de implementación de normas de calidad.**

En cuanto a las normas de gestión de calidad se han implementado BPM, siendo el mayor déficit de implementación el manejo de los registros y el desarrollo tecnológico, instrumental de medición, por lo tanto esto quedará en la inquietud de los integrantes del grupo. En los próximos meses se llevarán a cabo charlas de capacitación en los temas de:

- Sensibilización, necesidad de implementación.
- BPA
- BPM
- HACCP en conservas.

Estos cursos serán dictados por profesionales expertos en sistemas de gestión de Calidad. El Ing. Pedro Landa, Ing. Viviana Mariani e Ing. Santiago Soria, provenientes del programa implementado por el Consejo Federal de Inversiones en conjunto con el Ministerio de la Producción.

En esta capacitación se espera se fomente en la conciencia de lo necesario que es para el grupo trabajar en estas normas.

### **XIX.Otras tareas llevadas a cabo**

Algunas tareas realizadas por el coordinador, se mencionarán a continuación:

Debido a las exigencias mínimas y necesarias de la legislación vigente de la República Argentina, se llevó a cabo el asesoramiento y gestión de las inscripciones correspondientes de los establecimientos "El Jarillal" y "Cooperativa Sol y Frutos LTDA" frente a la **Secretaría de Estado de Salud Pública**, donde se inició el trámite de los números correspondientes a cada una de ellas, quedando a la espera de las habilitaciones correspondientes, lo que potenciaría sus capacidades de comercialización.

Durante los inicios de la tercera etapa se plasmo definitivamente algunos de los objetivos imprescindibles para el crecimiento de las individualidades y por lo tanto del grupo.

Los trámites iniciados a fines de la segunda etapa se obtuvieron sin ningún inconveniente. La empresa el JARILLAL venia comercializando de manera irregular, ya que no le era necesario estar habilitada, pero luego de ver el crecimiento de su

empresa, se vio en la necesidad de hacerlo, ya que los comercios no compran, ni dejan en concesión sin estar habilitado por la Secretaría de Estado de Salud Pública. Por lo tanto, el JARILLAL ha dado un paso muy importante, se le han gestionado ante dicha secretaria los siguientes N° de habilitación:

- **RNE N°: 18000948**
- **Cáscaras de naranjas amargas en almíbar N° RNPA: 18006643**
- **Mermelada de damasco N° RNPA:18006644**
- **Dulce de uva N° RNPA:18006645**
- **Pasas de uva N° RNPA: 18006646**

A su vez se han programado un listado de mejoras en el tiempo de las condiciones del establecimiento en donde funciona la firma. Este programa de mejoras en un compromiso a 6 meses aproximadamente ante las autoridades de SESP. Además se iniciarán otras inscripciones de 5 productos más.

Los números obtenidos son los siguientes:

- **Dulce de alcayota N° RNPA: 18006880**
- **Mermelada de Ciruela N° RNPA: 18006881**
- **Membrillos en almíbar N° RNPA: 18006883**
- **Chutney de Uva N° RNPA: 18006882**

En cuanto a la empresa LA TIMBIRIMBA, que elabora productos deshidratados, se le han otorgado todo lo pertinente para comenzar con los trámites de habilitación frente a SESP (secretaría de estado de salud pública). Durante una visita a sus instalaciones se le marcaron todas las mejoras oportunas para comenzar los trámites, se le sugirió alguno de los mecanismos de flujo del proceso y detalles a tener en cuenta.

Como conclusión de esta tarea podemos decir que se ha avanzado mucho en la misma, y que no es un proceso aislado del todo, sino que son cambios permanentes y definitivos hacia el crecimiento de estas empresas.

Al grupo de dulces y conservas vegetales se lo ha asesorado en los siguientes temas:

- ☒ Respecto a cómo salir al mercado se les está asesorando en el diseño de un nombre de fantasía que contenga a cada una de las empresas miembros, con el fin de que no pierdan su identidad e imagen que con tanto esfuerzo han conseguido.

- ☑ Legislación vigente sobre las Habilitaciones correspondientes frente a la Secretaría de Estado de Salud Pública
- ☑ Establecimientos
- ☑ Rotulación
- ☑ Pre-requisitos de sistemas de gestión de calidad
  - BPM
  - POES
- ☑ Incorporación de nuevos integrantes que amplíen la gama de productos a ofrecer.
- ☑ Conformación de un pull de compras de insumos en común y que representen un alto costo en forma individual.
- ☑ Como enfrentar la venta o compra de insumos aquellas empresas que aún no concluyen con los requisitos legales.
- ☑ Asesoramiento en la importancia de la elección y modo de presentación en ferias y exposiciones.
- ☑ En el transcurso de dos años se ha fomentado la formalización del asociativismo, como resultado de esto los integrantes están analizando los trámites para agruparse dentro de un marco legal.
- ☑ Recopilación de información de sistemas de gestión de calidad aplicada a cada uno de los productos de los grupos productivos.
- ☑ Planificación de charlas de capacitación en dichos temas.

## **XX. Conclusión Programa Grupos Productivos.**

Como conclusión del presente programa "Grupos Productivos" lanzado al medio a fines del año 2004 hasta el presente mes de noviembre de 2006, es que de acuerdo con la evolución ya descrita en el presente informe recopilado de los dos años de trabajo se puede analizar lo siguiente:

Al iniciar el programa hubo una gran convocatoria de empresas, todas ellas diferentes en cuanto a su tamaño y experiencias, heterogeneidad de productos y metas a alcanzar. como se puso de manifiesto en el presente, al transcurrir el tiempo algunas de ellas, generalmente las mas grandes, abandonaron el GP, paulatinamente debido a diferencias con sus colegas o no satisfacer sus urgencias, urgencias planteadas desde el pedido de ayuda al gobierno o mal interpretación del

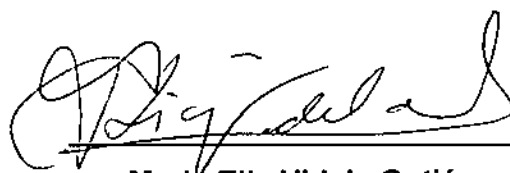
programa, en cuanto a no obtener "subsidios" para alcanzar los niveles de exportación. Este modo de ver el programa hizo que se desilusionaran del mismo y no colaboraran en conjunto para llegar a sus ambiciones. Ya que tenían todas las herramientas para acceder a nuevos mercados, implementar normas, etc. esto fue en general la actitud de las empresas importantes con trayectoria.

Por otro lado las más pequeñas y jóvenes, tomaron el desafío con mucha calma y trabajaron para mejorar. En primera instancia la parte legal (habilitaciones SESP), diseño de la imagen institucional individual (catálogos en conjunto), e implementación programada de sistemas de gestión de calidad. El regularizar el tema legal de sus empresas les puso de manifiesto la apertura del mercado provincial y la esperanza de llegar a todo el país.

Por esto se puede concluir que la cadena productiva de conservas vegetales, se divide en dos universos muy distintos, los que apuntan a un mercado mayorista (hipermercados) con la expectativa de acceder al mercado internacional, y el de los pequeños productores que desarrollan productos con mayor valor agregado y presentación exquisita, que aspiran a nichos del mercado demandantes de buenos productos.

El asociativismo dio resultado en las empresas pequeñas en donde no se pusieron de manifiesto los intereses comerciales y competitivos, ya que al contrario, se apoyaron mutuamente en el crecimiento de sus empresas.

Todas las herramientas otorgadas a los integrantes del GP fueron dadas en consecución de las diferentes realidades en cada etapa, algunos las aprovecharon, otros aprendieron un poco mas de la planificación dirigida hacia el crecimiento y otros no se apegaron al plan de trabajo. Por lo tanto se podría decir que en un 30% el GP llegó a sus objetivos; trabajo que no concluye con el fin del programa grupos productivos.



**María Elia Videla Gutiérrez**

Lic. en Tecnología de los Alimentos  
MP N° 107 - SESP