O/H. 12224
C 22

46 398

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

Provincia de Santa Cruz

INFORME FINAL

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA

Lic. Leonardo Luis Claps y Lic. Alan Schorr
Negocios e Innovaciones Patagónicas e INTA

30 de noviembre de 2007

INDICE Y CONTENIDOS

	Página
I. Introducción	**4**
II. Desarrollo	**6**
ESTUDIO DE MERCADO	**8**
A) Estudio de mercado	**9**
1. Definición de productos	**9**
1.1 Descripción de los antecedentes sobre los productos que comercializan las empresas relacionadas al PROFAM.	**17**
1.1.1 Productos de la Cooperativa El Vergel	**18**
1.1.2 Productos Konkashken	**19**
1.2 Definición de la capacidad de oferta actual y potencial de los productos del PROFAM.	**21**
1.2.1 Oferta actual y potencial del PROFAM.	**22**
2. Oferta competitiva	**24**
2.1 Operadores comerciales existentes en la región	**24**
2.1.1 Competencia actual	**24**
2.1.2 Competidores potenciales	**28**
2.1.3 Proveedores	**29**
2.1.4 Compradores	**29**
2.1.5 Substitutos	**30**
2.2 Volúmenes comercializados, calidad y precios por canal mayorista y minorista	**30**
2.2.1 Volúmenes comercializados.	**30**
2.2.2 Calidad	**32**
2.2.3 Precios	**33**
2.3 Identificar los principales destinos de la competencia por tipo de producto.	**34**
2.4 Valorar la oferta competitiva. Tendencias de los precios en los últimos 5 años.	**34**
2.5 Canales de distribución utilizados en los mercados de la región.	**37**
2.6 Estrategias de promoción y presentación de productos.	**39**
2.7 Principales características de los productos del PROFAM, respecto a los de la competencia regional	**41**
2.7.1 Oferta competitiva provincial	**41**
2.7.2 Oferta competitiva regional	**42**
3. Mercado actual y potencial	**43**
3.1 Análisis de mercado	**43**
3.2 Identificación y selección de los segmentos de mercado	**46**
3.3 Análisis de precios y productos comercializados	**47**
3.4 Calidades exigidas por segmento comercial	**48**
3.5 Restricciones del mercado	**51**
3.6 Riesgos comerciales	**52**
4. Selección de clientes potenciales	**55**
4.1 Definición del target comercial	**55**
4.2 Listado de clientes potenciales	**56**
4.3 Resumen de los resultados obtenidos durante la prospección comercial	**56**

4.3.1 Segmento de hoteles	**57**
4.3.2 Segmento de restaurantes	**59**
4.3.3 Segmento de empresas privadas (mineras, petroleras y pesqueras)	**60**
4.3.4 Segmento de supermercados	**60**
4.3.5 Comercios de artículos regionales	**62**
4.4 Tratamientos preferenciales y convenios institucionales posibles	**63**
4.5 Posibilidad de participar en rondas de negocios	**65**
4.6 Definición de centros claves para distribución del producto	**66**
4.7 Dimensión del mercado inmediato y potencial	**67**
5. Costo de logística y distribución física	**69**
5.1 Calculo de gastos de logística que deben incurrir los productos del PROFAM	**69**
5.2 Sistema e instrumentos de logística necesarios y su óptimo	**71**
5.2.1 Sistemas de comunicación existentes.	**71**
5.2.2 Algunos elementos de logística a tener en cuenta	**72**
5.3 Costo de logística del PROFAM respecto a la competencia	**73**
DISEÑO DE IMAGEN Y HERRAMIENTAS DE PROMOCION	**75**
B) Diseño de imagen y herramientas de promoción.	**76**
ALTERNATIVAS DE NEGOCIOS E INVERSION	**80**
C) Alternativas de negocios e inversión	**81**
1. Alternativas de negocios.	**81**
1.1 Situación actual	**81**
1.2 Situación potencial	**87**
2. Análisis de pre factibilidad de inversiones posibles.	**90**
2.1 Análisis de inversiones	**90**
2.1.2 Escala pequeña (artesanal avanzado).	**91**
2.1.2 Escala intermedia.	**92**
2.1.3 Escala semi industrial	**92**
2.2 Costos de operación de cada alternativa	**93**
2.2.1 Composición de los costos por unidad de producto	**94**
2.2.2. Composición relativa de los costos de operación anual fijos y variables según la escala productiva.	**94**
2.3 Análisis de resultados.	**95**
3. Acción y control.	**97**
3.1 Hipótesis macroeconómicas a tener en cuenta.	**97**
3.2 Parámetros del producto (proyección de las ventas en unidades, precio unitario, costo unitario).	**99**
3.3 Resultados financieros: Proyecciones financieras estimadas según el plan de acción.	**99**
3.4 Análisis FODA.	**100**
4. Conclusiones y Recomendaciones.	**103**
III. Fuentes de consulta y bibliografía.	**106**
IV. Anexos	**109**

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

INFORME FINAL

I. Introducción.

Este informe expone los resultados de las primeras actividades realizadas durante desde que se dio inicio al proyecto el día 29 de enero del presente año.

En la primera parte se muestra un diagnostico inicial de los productos que forman parte de la actividad agroindustrial de dulces y conservas artesanales de frutas finas y otros frutos patagónicos.

A esta parte inicial se le agrega un breve diagnóstico de dos microempresas relacionadas al PROFAM Andino, el cual se complementa con un análisis general de la oferta competitiva del mercado patagónico y de la provincia en particular.

En una segunda etapa se muestran los primeros avances del trabajo específico del diseño de imagen y demás herramientas de promoción comercial. Cabe mencionar que este trabajo, se desarrolló a partir de los resultados obtenidos en los talleres que realizados en la provincia de Santa Cruz.

Gran parte de la información contenida en este informe, surge del análisis de la información primaria, recabada a través de distintas entrevistas y consultas llevadas a cabo con productores, empresas y organismos de la provincia de Santa Cruz y de la Comarca Andina y Bariloche. Esta información se complemento con información secundaria relacionada a la actividad en forma directa o indirecta.

Durante el trabajo el Lic. Leonardo Luis Claps y el Lic. Alan Shorr han realizado las siguientes actividades, según lo planificado en el Proyecto Desarrollo comercial del PROFAM Andino:

1) Revisión bibliográfica y desarrollo de entrevistas y consultas a clientes y competidores del proyecto.

2) Visitas a las principales agroindustrias de dulces y conservas de la Comarca Andina. Realización de encuestas y consultas a dueños, gerentes o encargados para tomar conocimiento de la oferta competitiva regional. Días: 21/02/07 al 22/02/07. Efectuando un recorriendo desde la ciudad de San Carlos de Bariloche a El Bolsón (Pcia. de Río Negro); El Hoyo; Epuyén y Las Golodrinas (Pcia. de Chubut) y regresando a la misma.

3) Viaje Bariloche a Calafate, donde se realizó un relevamiento de información a turistas y clientes potenciales de la Ciudad de El Calafate.

4) Se realizó un primer taller participativo con funcionarios y profesionales referentes en la ciudad de Río Gallegos; con el fin de dar a conocer las actividades del proyecto y tomas sus sugerencias e ideas.

5) Se realizaron dos talleres iniciales con productores y microempresarios de las localidades de Gobernador Gregores y Los Antiguos (provincia de Santa Cruz). Regresando vía terrestre a la ciudad de San Carlos de Bariloche. Dicha comisión se realizo durante los días: 23/02/07 al 03/03/07.

6) En el mes de octubre se hizo un último taller donde participaron productores de Gobernador Gregores y Río Gallegos, profesionales y funcionarios provinciales. Allí se revisaron todos los contenidos del trabajo, se tomaron las últimas sugerencias para llegar a las conclusiones finales.

Cabe mencionar que en todos los talleres hubo una buena concurrencia y participación de los productores y representantes locales del INTA y CAP. Tomando las sugerencias e ideas para seguir trabajando en el proyecto.

En forma preliminar, se observó que cada agroindustria seguirá trabajando en pequeña escala, sin embargo hubo consenso en que se debe formar un grupo de trabajo y control de productos, entre productores y funcionarios. El fin de este grupo será fijar las pautas estratégicas, que sirvan para desarrollar sello de calidad de productos y procesos, que garantice calidad y el origen de los productos santacruceños. Esto indica que, el enfoque del proyecto del desarrollo de imagen, debe ser continuado con el fin de colaborar en este proceso.

El desarrollo conjunto de un sistema de identificación geográfica, que contenga las garantías de calidad necesarias es sumamente importante, ya que si los productores internalizan este concepto, es probable que se pueda replicar hacia otras actividades productivas de la provincia, mejorando la imagen global de los productos santacruceños. En este sentido y tomando como ejemplo el mercado de El Calafate, vemos que los ponchos son de Salta, la cerámica de Jujuy, los alfajores de Córdoba, los dulces de El Bolsón y resto de la Comarca Andina y así sucesivamente. Esta situación no es buena no solo desde el punto de vista comercial, ya que todos los turistas consultados mostraron una alta preferencia al consumo de productos locales, sino que además, al andar por los municipios de las pequeñas localidades del interior de la provincia, todos los pobladores están pensando qué hacer para crear puestos de trabajo genuinos. Ba-

jo esta situación y considerando que la mayoría de las agroindustrias se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, se ha solicitado en los talleres redefinir la última actividad o línea de trabajo del proyecto, la cual proponía la realización de un Plan de Marketing. Esto no significa que esta herramienta de gestión no sea necesaria, sino que se cree en forma consensuada que seria mejor contar con el análisis de diferentes alternativas de negocios e inversión, referido a la actividad productiva de dulces y conservas artesanales. Por ello en la última parte de este trabajo se analizan no solo la situación económica existente, según cada tipo de productor, sino que se amplia analizando otras posibilidades de mayor escala, con el fin de contar con elementos de decisión que muestren una situación superadora de la existente.
Este pedido fue comentado tanto a las autoridades provinciales, como a los responsables y directivos del CFI, los cuales aceptaron la propuesta sin inconvenientes.

II. Desarrollo.

La situación que motiva la realización de este plan de trabajo, responde a la necesidad específica de un sector de la sociedad santacruceña, que trabaja hace varios años en el desarrollo de nuevas alternativas de diversificación económica y productiva.
Como consecuencia de la perdida de rentabilidad generalizada de la actividad ovina, principal actividad agropecuaria de la provincia, los pequeños productores de establecimientos agropecuarios establecidos en algunos de los valles de la provincia, comenzaron a desarrollar hace varios años actividades alternativas, entre ellas, la producción de hortalizas y frutales. Si bien en la actualidad, la producción ovina a gran escala, ha mejorado el nivel de rentabilidad, inclusive en el interior de la provincia han crecido significativamente otras actividades como el turismo, la minería y la actividad petrolera, la experiencia lograda en el desarrollo de algunas alternativas productivas, como los dulces y conservas, ha demostrado ser una buena fuente de ingresos alternativos que complementan y mejoran el nivel de ingresos del pequeño emprendedor. Con este escenario se presenta un abanico de oportunidades para que los pequeños productores, puedan ofrecer productos locales que satisfagan a determinados segmentos de demanda. Por ejemplo, el crecimiento turístico, trajo aparejado nuevas demandas al sector productivo, transformando las producciones de autoconsumo, en producciones con destino comercial. Sumada a esta demanda, las actividades minera, petrolera y pesquera se han desarrollado de una magnitud que conforman en si mismas, un nicho de

mercado de alta capacidad de demanda, siempre y cuando se garantice el normal abastecimiento de productos de alta calidad y a precios competitivos.

El nicho de demanda relacionadas a las actividades económicas mencionadas, ha despertado el interés de los pequeños productores hortícola de la provincia, propiciando inclusive la formación de pequeñas agro industrias frutícolas en distintos valles provinciales como Gobernador Gregores y Los Antiguos e inclusive en El Calafate y en la ciudad capital de Río Gallegos.

En general, la situación de la mayoría de estas pequeñas agroindustrias, es vulnerable desde el punto de vista empresarial. Por ejemplo la mayor parte de los productores aún producen en los propios domicilios, con baja implementación de tecnología, obteniendo un producto artesanal, pero poco competitivo a la hora de comercializar más allá del mercado local. Sumando a esta desventaja, se agrega el bajo conocimiento del manejo empresarial y del desarrollo de negocios rurales, por parte de los emprendedores, situación que los pone en desventaja, respecto a productos provenientes de otras provincias.

Bajo esta situación, las pequeñas agroindustrias santacruceñas, aún no pueden cubrir una cuota razonable del mercado provincial, y con ello desarrollar los segmentos existentes como es el sector turístico y empresarial de la provincia de Santa Cruz, la cual resultaría ser muy atractivo para ellos. En base a esta situación se proponen los siguientes **objetivos**:

- Generar información de mercado que facilite el desarrollo comercial de las pequeñas agroindustrias de dulces y conservas y productores fruti hortícola relacionadas al proyecto PROFAM Andino de la provincia de Santa Cruz.
- Identificar las empresas regionales que puedan estar interesadas en realizar acuerdos comerciales o alianzas estratégicas, para la adquisición de los productos relacionados al proyecto.
- Desarrollar diferentes alternativas de diseño y muestras de determinadas herramientas de promoción y presentación de productos relacionados al proyecto.
- Definir las alternativas de negocios e inversiones.
-

FINALIDAD

Propender a mejorar en forma sostenida, la calidad de vida de los pequeños productores fruti hortícola integrados al proyecto PROFAM Andino, de la provincia de Santa Cruz.

ESTUDIO DE MERCADO

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

A) Estudio de mercado.

1. Definición de productos.

El análisis de los diferentes componentes de la oferta y demanda de dulces y conservas santacruceñas, permite afirmar que las fuerzas del trabajo deben estar focalizadas hacia el segmento específico de dulces y conservas artesanales y/o regionales[1] de frutas finas y de otros productos de la región patagónica, como el ruibarbo, la rosa mosqueta y el calafate, entre otros.

La mayor parte de la oferta de dulces y conservas, son realizadas con frutas finas de la región, las cuales son diversas. Sin embargo, el mayor volumen producido en la región corresponde a otros frutos que no son berries como las frutillas, las cerezas y las guindas. Entre los berries encontramos a las frambuesas, las grosellas, el corinto, el boysenberry y la zarzamora entre otras.

Esta focalización de productos, es un indicador suficiente para que el estudio no preste mayor atención a los dulces y conservas de carácter masivo del tipo industrial o semi-industrial, ya que están orientados a otros segmentos de demanda. Además, las empresas del segmento masivo, realizan otro tipo de productos del tipo industrial, el cual contiene conservantes, colorantes y aditivos, además de tener una mayor magnitud en cuanto a volumen de oferta, de capital y de nivel organizativo.

Estando definida la focalización del mercado-producto, a continuación se caracterizan los diferentes tipos de productos.

Síntesis de Producto.

El producto o genérico no es uno sino que son dos. En primer lugar tenemos al segmento de los *dulces, confituras y jaleas de frutas finas y otros frutos patagónicos*. Estos productos genéricos difieren entre si, ya que los dulces son el producto de la cocción de un cierto porcentaje de pulpa de fruta (varia entre el 40 % al 60 % según la fruta) y azúcar. Las confituras en cambio son el producto de una menor cocción, con trozos más importantes de fruta y azúcar, con lo cual el producto final puede tener tro-

[1] Los productos artesanales son hechos bajo procesos rudimentarios, con baja tecnología e inversión y su mercado meta esta focalizado a lo local. Los productos regionales poseen procesos y tecnologías definidos, en algunos casos con inversiones considerables del tipo semi-industrial. Por lo general han desarrollado diferentes segmentos de mercado, inclusive de exportación.

zos de fruta. Las jaleas en cambio son el producto de la cocción de ciertas partes de las frutas (cáscaras y semillas y muy poca pulpa) y azúcar.
En segundo lugar, tenemos las *conservas de fruta fina y otras de la región cordillerana.* Estas son realizadas con frutas enteras o cortadas, las cuales se conservan con una sustancia liquida azucarada o jarabe, el cual sirve como elemento de conservación. A continuación se presentan los principales tipos de dulces, confituras, jaleas y conservas de frutas patagónicas.

Descripción.

- Dulce de: mosqueta, grosella, corinto, frambuesa, frutilla, guinda, cereza, cassis, boysenberry, mora, sauco, arándano, membrillo, manzana, pera, ciruela, ruibarbo, multifruta (llamado comercialmente frutos del bosque) y otros frutos.
- Confitura de: frutilla, frambuesa, grosella, arándano y otras.
- Jalea de: Calafate, membrillo, manzana, sauco y otras.
- Conservas de: cereza, frambuesa, frutillas, grosellas y otras.

Características.

Dentro de los productos descriptos, existe un factor en común relacionado a lo natural, con el consecuente nulo o bajo agregado de aditivos y conservantes. Otra característica en común es el uso de imagen de lo "patagónico", con lo cual, se pretende relacionar al producto con lo natural.
Por otro lado, las escalas productivas de cada emprendimiento son diferentes, por lo tanto vamos a encontrar en el mercado productos más "artesanales" y productos que son de elaboración relativamente natural (con poco agregado de aditivos y conservantes), pero de proceso y magnitud semi-industrial.
En general los productos más artesanales son los que se realizan a baja escala, como es el caso de todas las microempresas santacruceñas y en menor proporción, también lo hacen algunos emprendimientos de la Comarca Andina. Los productos del tipo semi-industrial, son los que se realizan en gran parte de la comarca andina.

Características del ciclo de vida.

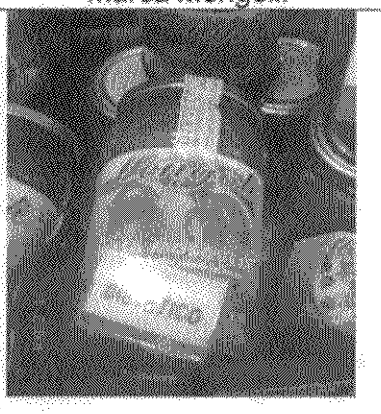
Si bien este tipo de productos se comercializa en toda la región patagónica y en el país hace mucho tiempo, durante todas las entrevistas realizadas en cada establecimiento productivo, sean estos de la Comarca Andina o de la provincia de Santa Cruz, han

manifestado que la demanda supera ampliamente la oferta. Esta situación, nos indica que este tipo de productos se encuentran dentro de la etapa de crecimiento o desarrollo del mercado. En general se pudo apreciar que todavía, la oferta competitiva a nivel regional esta muy atomizada, e inclusive no se ha alcanzado un techo, ya que todavía no se satisfacen todos los canales.

En ciertos mercados de la provincia de Santa Cruz e inclusive, en otras plazas nacionales e internacionales, se los puede considerar como un producto nuevo en la medida que realmente tenga una diferenciación respecto al origen.

Por otro lado es poco probable que surjan cambios en los hábitos del consumidor, sobre todo en el segmento de turismo y en la población misma de la región. Durante las comisiones se han entrevistado también a turistas y a pobladores, en las ciudades de El Calafate y Bariloche, manifestado tener una alta preferencia hacia el consumo de productos locales y/o regionales.

El desarrollo de nuevos productos como los orgánicos y los productos Light, son un nuevo producto, generando un nuevo ciclo de vida donde el mercado esta poco desarrollado y en la etapa de introducción. En este sentido hay muy pocas empresas que han desarrollado este tipo de dulces y conservas, destacándose la firma Masseube en orgánicos, certificados por Argencert[2] (foto N 1) y la firma Mengoli en productos Light (foto N 2), por ser la única marca que produce dulces dietéticos aprobados por Salud Publica Nacional para diabéticos.

Foto N 1: Producto orgánico marca Masseube.	**Foto N 2**: Producto dietético marca Mengoli.
	

Fuente: Elaboración propia (NIP).

[2] Certificadora nacional de productos orgánicos acreditada por IFOAM, con lo cual los productos también están certificados como orgánicos a nivel internacional.

Usos.

En primer lugar existe el uso genérico de la alimentación humana. En el caso de los dulces, confituras y conservas, se utiliza particularmente como parte de los alimentos utilizados durante el desayuno o meriendas, aunque no es el único uso. En el caso de las conservas, pueden ser utilizadas en la preparación de comidas, postres, pastelería o como un postre en si mismo.

Analizando el uso desde el punto de vista del tipo de compra se puede apreciar lo siguiente:

- Compra minorista: en este caso existen dos segmentos de demanda bien diferenciados, los consumidores locales o extra regionales (por ejemplo ama de casa de Buenos Aires que compra un dulce patagónico artesanal en el supermercado) y los turistas. A pesar de que existen dos segmentos bien diferenciados y en diferente proporción, el uso de los dulces y conservas estarán orientados al autoconsumo, a la compra como regalo (foto N 3) o a la compra de un souvenir (foto N 4).

Foto N 3: Producto regalo.	**Foto N 4:** Producto souvenir

Fuente: Elaboración propia (NIP).

- Compra mayorista: en este caso también existen diferentes segmentos de demanda. El primer segmento es el comercial, el cual está conformado por diferentes canales o clientes de hábito de compra mayorista como ser: las cadenas de súper e hipermercados, los negocios de productos regionales, los distribuidores y mayoristas y las empresas de comercio internacional para exportación, entre otros. Cualquiera de estos clientes compran y utilizan a este producto como un bien comercializable, con el que busca obtener un beneficio económico o

utilidad. El segundo segmento mayorista es el gastronómico. Este engloba a diferentes tipos de clientes como ser: restaurantes, hotelería, empresas de catering, confiterías, panaderías y casas de té. En este caso, este tipo de producto es utilizado como un insumo para elaborar productos (masas, tortas, postres u otros) o como un insumo para los servicios de desayuno o merienda. Si bien este segmento es de menor magnitud que el anterior, no deja de ser un canal comercial interesante ya que inclusive, algunas agroindustrias de la Comarca Andina han desarrollado productos específicos, como los que se muestra en la foto N 5. Estos producto poseen la particularidad de tener el mismo genérico (dulce o conserva del tipo artesanal), pero presentado en otro envase de mayor tamaño, unos 3,7 kg netos.

Foto N 5: Producto especial para canal mayorista.

Fuente: Elaboración propia (NIP).

Estacionalidad.

Desde el punto de vista de la demanda, salvo en los centros turísticos más importantes, se puede decir que no poseen una estacionalidad marcada, ya que son productos que se consumen en la mayor parte del año.

Desde el punto de vista de la oferta competitiva, la estacionalidad va a estar relacionada a la capacidad de producción y a la capacidad de stockeo o almacenamiento que tenga cada firma. En este caso, vale tener en cuenta que la capacidad de almacenamiento, esta sujeta a diversos factores que van desde la disponibilidad de la fruta, disponer de espacio adecuado y hasta factores financieros entre otros.

Marcas.

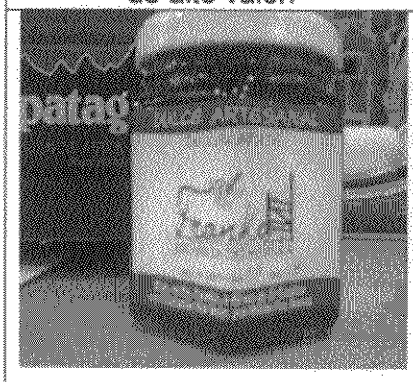
En base al excelente posicionamiento que posee el nombre Patagonia en la mente de los consumidores tanto nacionales como internacionales, muchas de ellas hacen referencia de la Patagonia en el nombre (Ej: Patagonia Berries). Otras en cambio, utilizan imágenes patagónicas como parte de las etiquetas, sobre todo algunas marcas que se comercializan en la localidad del Calafate, incluyen una grafica del Glaciar Perito Moreno.

Otro aspecto importante relacionado a las marcas, es que solo las más reconocidas han sido inscriptas en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI). Se ha observado, que muchas marcas son directamente el apellido de la familia o el nombre de la empresa productora (ej. Mengoli o Estancia El Tranquilo de Santa Cruz). Otras en cambio hacen uso del origen (Ej. Cabaña Lago Puelo y La Península).

Las marcas más comercializadas y reconocidas difieren según el mercado, por lo tanto se las puede agrupar según los mercados donde están más posicionadas:

- Mercado Nacional y regional patagónico: Masseube, Mengoli, El Monje, El Puente, Cabaña Mico, Silva, La Mexicana, Dulcería Suiza, Old Patagonian Jam y Valle de Epuyén entre otras.
- Mercado provincial (Santa Cruz): El Vergel, El Paraíso, Ovejitas de la Patagonia, Estancia Rupai Pacha (Productos orgánicos certificados), Konkasken, Estancia El Tranquilo, Finisterre y Laguna Negra entre otros (foto N 6).

Cabe mencionar que en el mercado provincial se han encontrado segundas marcas, de algunas agroindustrias de la Comarca Andina, las cuales son hechas por pedido especial para algunos negocios que comercializan dulces regionales de mala calidad y bajo valor. Por ejemplo, el caso de algunas jaleas o dulces de calafate, los cuales tienen poco o nada de esta fruta (foto N 7).

Foto N 6: Marca provincial de alto valor.	**Foto N 7**: Producto regional de bajo valor.
	

Fuente: Elaboración propia (NIP).

Envases y embalajes.

Existen diferentes tipos de envases tanto en tamaño como en forma. Los envases mas utilizados para los dulces, confituras y jaleas pueden tener forma circular, hexagonal y octogonal. Los tamaños se clasifican según la capacidad neta de producto, por lo cual existen frascos chicos de 30 gr. neto, frascos medianos que pueden venir en diferentes presentaciones: 200 gr, 220 gr y 260 gr neto y frascos grandes que van desde 350 gr, 400 gr, 450 gr y 3,7 kg para clientes mayoristas.

El embalaje mayormente utilizado son las cajas de cartón corrugado, las mismas se presentan en diferentes tamaños, los cuales están relacionado a la capacidad: 10, 12, 24 para dulces y conservas, de diferentes tamaños o bien, de 4 o 2 frascos para el caso de frascos grandes de 3,7 kg.

Las cajas deben contener un etiquetado mínimo exigido por el Código Alimentario Argentino, el cual debe identificar el producto y su contenido (ver anexo A1).

Etiquetado.

La etiqueta suele ser un componente muy importante a la hora de presentar el producto ante el cliente. Sin embargo, se ha observado en el mercado solo las primeras marcas, han realizado inversiones en cuanto a diseño e imagen, cumpliendo además con las normativas vigentes del Código Alimentario Argentino. Inclusive en algunos casos, se han desarrollado etiquetas con otras marcas específicas para el mercado de exportación, las cuales son editadas en el idioma oficial del país importador o en idioma inglés.

Calidad.

Según la normativa vigente, cualquier producto alimenticio debe estar inscripto para ser comercializable. La inscripción puede ser de índole nacional: Registro Nacional de Establecimiento (RNE) y Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA). El registro también puede ser de índole provincial: Registro Provincial de Establecimiento (RPE) y (RPPA).

Todos los casos por igual, deben cumplir con una serie de requisitos de inocuidad, de sanidad y de porcentajes mínimos y máximos de productos. Desde este aspecto cabe señalar que en mercado de El Calafate, se han encontrado muchas marcas, que comercializan dulce o jalea de calafate, sin embargo, según la experiencia y el gusto de las productoras de la provincia, solo posee un pequeño porcentaje de ese fruto, el resto es ciruela u otras frutas con lo cual desmerecen la imagen general de los dulces regionales de toda la región patagónica. Esta situación debería ser controlada por las autoridades competentes, ya que de ser verdad, no se estaría cumpliendo con diversas reglamentaciones vigentes del Código Alimentario Argentino y sobre todo, las reglamentaciones referidas a los derechos del consumidor.

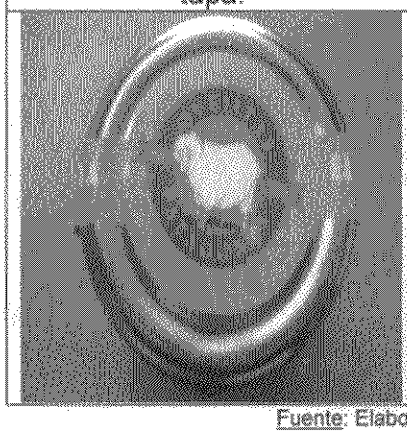
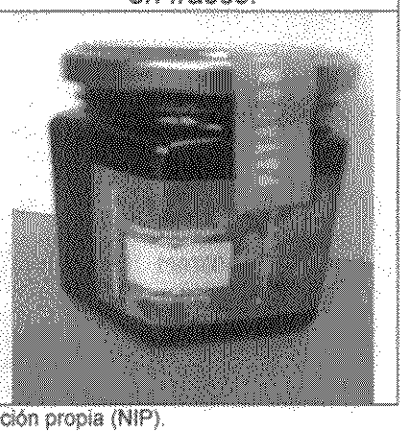
A pesar de esta situación existen muchas marcas tanto artesanales, como del tipo semi-industrial, que si mantienen una calidad acorde este tipo de productos, utilizando verdaderamente las materias primas que se indican en el embase.

Garantías y habilitaciones.

No se ha observado que ningún producto ofrezca un servicio de garantía, en cuanto a reclamos o sugerencia respecto a la satisfacción del producto.

Desde el punto de vista de guardar una garantía de calidad, algunas marcas han desarrollado guardas o garantías físicas de aseguramiento de la calidad como es la faja externa del etiquetado de tapa (foto N 8 A y B).

Con respecto a las habilitaciones sanitarias, se ha observado que la mayoría de las marcas de primera línea, presentan garantías legales respecto a la habilitación e inscripción comercial ya sea (RNPA y RNE o RPPA y RPE).

Foto N 8 A: Muestra faja en tapa.	Foto N 8 B: Muestra de faja en frasco.
	

Fuente: Elaboración propia (NIP).

1.1 Descripción de los antecedentes sobre los productos que comercializan las empresas relacionadas al PROFAM.

Hace varios años que en la provincia de Santa Cruz, se están asesorando desde el proyecto PROFAM ANDINO del INTA, a 2 pequeñas agro industrias de dulces y conservas de frutas finas y otros frutos patagónicos. La primer microempresa es la Cooperativa El Vergel, localizada en Los Antiguos al noroeste provincial. Esta posee varios años de funcionamiento y está constituida bajo la forma jurídica de una Cooperativa de Trabajo, integrada mayoritariamente por productoras jubiladas.

En el centro de la provincia, en la localidad de Gobernador Gregores se encuentra la microempresa Konkashken. Esta es la segunda agroindustria que es asesorada por el PROFAM Andino, la cual se formó a partir de un proyecto de la Asociación de Productores fruti hortícola de Gobernador Gregores. Esta Asociación gestionó un subsidio en la Cámara de Diputados, para comprar una paila y un pulpadora. El resto de la industria se realizó con aportes de los mismos socios.

En la actualidad ambos emprendimientos han visto reducido el número de socios, por lo tanto han bajado su capacidad de producción.

Además de las agroindustrias mencionadas, cabe considerar que en ambas localidades e inclusive, en las ciudades de El Calafate y Río Gallegos, existen otras microempresas de dulces y conservas artesanales, las cuales coexisten en el mercado provincial. Esta coexistencia es posible ya que todos los emprendimientos provinciales, son de baja escala hasta el momento.

A partir de la ejecución de este trabajo, la Dirección Provincial de Comercio ha invitado a participar del proyecto, a todas las agroindustrias existentes, teniendo una amplia recepción durante los primeros talleres realizados, en las localidades de Gobernador Gregores y Los Antiguos. En el transcurso de los siguientes talleres, se pretende seguir trabajando con todas las microempresas en conjunto, si es que estas mantienen el interés en incorporarse como parte del PROFAM.

1.1.1 Productos de la Cooperativa El Vergel.

Gracias a su experiencia productiva del tipo artesanal, han podido definir las recetas y procesos de cada producto que realizan. Esto les permitió reducir costos de producción e inclusive, han implementado la conservación de pulpas, como método para ampliar el período de producción y comercialización, organizando mejor los tiempos de trabajo y los ingresos del negocio.

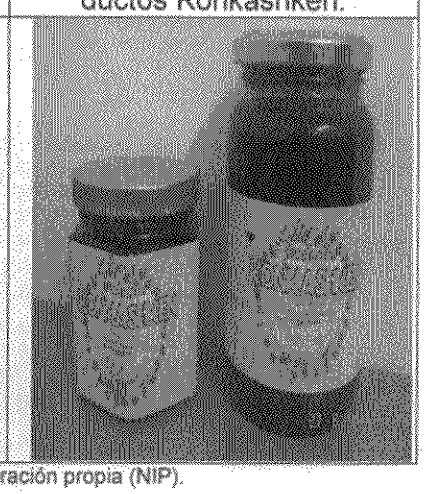
A pesar de los logros obtenidos, aún presentan diversas debilidades en cuanto a la oferta competitiva de sus productos, las cuales se enumeran a continuación:

- Diseño de imagen de poca calidad, deben trabajar sobre la calidad del diseño y materiales para tener una mejor presentación del producto.
- Baja escala productiva.
- Oferta irregular ya que la variedad de productos está sujeta a la disponibilidad financiera y estacional de algunas frutas. Deben replantear la producción priorizando la oferta a partir de las demandas del mercado y no solo en función de la disponibilidad de fruta de la localidad.
- Baja calidad primaria de algunos productos, (ejemplo: necesitan mejorar la Jalea de Calafate).
- Debilidades comerciales. Deben avanzar con las gestiones para obtener las habilitaciones nacionales (RNPA y RNE).
- Hasta la fecha no poseen una marca registrada.
- Bajo nivel de gestión. Las asociadas venden su producción en muy pocos clientes institucionales o empresas provinciales, lo cual genera una alta inseguridad ya que en muchos casos, las ventas se hacen por compromiso político y no por producto de una buena gestión comercial. Generalmente las ventas son promovidas por el personal de la Secretaría de la Producción o de la Casa de la Provincia de Santa Cruz en Buenos Aires.

- Limitantes financieras en cuanto a capital de trabajo y productivo.
- Problemas de logística y distribución de productos.

Actualmente, la oferta de esta cooperativa esta orientada a los dulces y jaleas y en menor medida a las conservas. También suelen producir chutney de diferentes sabores y algo de licores artesanales.

Por lo general, presentan los dulces y jaleas en frascos de 450 gr y 260 gr (foto N 9), con sus respectivas etiquetas a color. Los mismos pueden ser de diferentes frutos, entre otros se destacan: rosa mosqueta, cereza, grosella, corinto, calafate, ruibarbo, frutilla, pera, tomate, damasco, frambuesa, guinda y ciruela.

Foto N 9: Muestra de producto El Vergel.	**Foto N 10:** Muestra de productos Konkashken.
	

Fuente: Elaboración propia (NIP).

1.1.2 Productos Konkashken.

A pesar de sus escasos 2 años de antigüedad, cuenta con todas las habilitaciones nacionales de establecimiento y producto. En un año triplicó la producción, proyectando alcanzar los 5000 frascos para esta temporada. La oferta actual esta orientada a dulces y jaleas de frutos locales como corintos, grosellas, calafate, peras manzanas, frutillas y otros en menor medida. Dichos productos son presentados generalmente en frascos de 220 gr y 400 gr (foto N 10).

Este emprendimiento posee una estrategia comercial diferente, focalizando dentro de sus posibilidades, vender sus productos en los principales centros turísticos y supermercados de la provincia. Actualmente abastecen a establecimientos estancieros y turísticos de la zona y a la Cooperativa San Julián (donde dispusieron una góndola especial para los productos provinciales); la Tostadora Moderna, la Estación de Servicio

en la entrada de Piedra Buena (con exclusividad, no se vende otro dulce), el Paraje La Esperanza, negocios del Chaltén y un Camping Privado en el Lago Roca.
Hace un tiempo que la empresa esta trabajando junto con la Secretaria de la Producción Provincial, en ver la posibilidad de colocar algún puesto de venta específico, en algunos puntos clave de la provincia como ser los aeropuertos de El Calafate y de Río Gallegos, entre otros sitios. Sin embargo hasta el momento no se ha podido concretar nada.
A pesar de su menor experiencia y años de trabajo, posee una problemática similar a la Cooperativa El Vergel, los cuales se exponen a continuación:

- Presentación irregular del producto, tiene diseño de marca pero utiliza etiquetas de baja calidad.
- Baja escala productiva.
- Variedad de productos limitada a la oferta local. Deben replantear la producción priorizando la oferta a partir de las demandas del mercado y no solo en función de la disponibilidad de fruta de la localidad.
- Limitantes financieras en cuanto a capital de trabajo y productivo.
- Regular gestión comercial, limitada a la capacidad de oferta y disponibilidad de tiempo de los productores.
- Problemas de logística y distribución de productos.
- Bajo poder de negociación a la hora de colocar los productos. Por ejemplo, según ellos en la ciudad de El Calafate, la mayoría de los comerciantes son de Buenos Aires y no tienen interés por vender lo que sea regional, sino lo que les de mas ganancias.

En ambos casos se puede apreciar que, si bien la comercialización esta siendo asistida, no existe una estrategia clara y menos aún una organización empresarial que planifique y desarrolle la gestión del negocio.
Con respecto a la calidad primaria de algunos genéricos (dulce y jaleas), según expertos del INTA de la Comarca Andina es muy buena, inclusive mejor que muchos productos de la comarca, con lo cual existe naturalmente un potencial de desarrollo.

1.2 Definición de la capacidad de oferta actual y potencial de los productos del PROFAM.

Antes de definir la capacidad de oferta de los productos del PROFAM, es conveniente analizar estratégicamente el escenario productivo a nivel primario, ya que es una de las principales limitantes de la oferta actual y potencial de productos.

En las primeras consultas realizadas a profesionales y referentes de la actividad agrícola provincial, ya sean del INTA o del Consejo Agrario Provincial, se pudo corroborar, que no existen datos censales de la superficie implantada de ningún cultivo agrícola. Los únicos datos existentes corresponden a informes de dichas instituciones, los cuales fueron realizados en base a estimaciones de algunos de profesionales. En base a estos informes, sumando las consultas realizadas en terreno, se presenta la tabla resumen N 1.

En dicha tabla, puede apreciarse la existencia de una gran variedad de productos, ya sean frutas finas, de carozo, de pepita, calafate, rosa mosqueta y ruibarbo. Sin embargo, salvo en el caso puntual de la cereza y frutilla, en el caso de las implantadas y del calafate dentro de las nativas, no existe una maza crítica de producción primaria, para el desarrollo en escala de la agroindustria de dulces y conservas.

El otro problema observado es que existen diferentes variedades de algunas frutas, ocasionando que la calidad de las confituras y dulces, no sean homogéneos.

Este escenario nos indica que, no solo es necesario implementar nuevas técnicas de cultivo en los establecimientos proveedores de fruta, con el fin de aumentar el rendimiento y la sanidad de la materia prima, sino que es necesario implementar un programa de integración entre la agroindustria y los establecimientos productivos, que sirva como base del desarrollo de este tipo de agroindustria.

A pesar del panorama descrito, se ha corroborado que en gran parte del territorio provincial, existe un número importante de micro emprendimientos agroindustriales de dulces y conservas artesanales, sumando un total de 20. Todos los emprendimientos producen en muy baja escala, no superando en promedio los 5000 frascos de dulces y conservas por año. Solo algunos de ellos están registrados ya sea a nivel nacional o provincial.

En una primera aproximación y en base a consultas realizadas, se estima que actualmente en la provincia se producen un total de 73.800 frascos por año.

Tabla N 1: Estimación de la superficie implantada y productividad promedio.

Producto	has	Producción promedio estimada en (tn)	Porcentaje potencial para industria	Zona o departamento
Cerezas	234	450	10%	Chacras de Los Antiguos - Lago Buenos Aires.
Guindas	0,5	s/d	100%	Chacras de Los Antiguos, Perito Moreno, Gobernador Gregores y algunas chacras antiguas de las grandes estancias de la provincia.
Ruibarbo	0,5	s/d	100%	Chacras de Los Antiguos, Perito Moreno, Gobernador Gregores, El Calafate y cordon horticola de Río Gallegos y algunas chacras antiguas de las grandes estancias de la provincia.
Frutillas	4,5	50	10%	Chacras de Los Antiguos, cordón horticola de Rio Gallegos, Gobernador Gregores, El Calafate, Caleta Olivia, Río Turbio y 28 de Noviembre
Frambuesa	2	6,00	15%	Chacras de Los Antiguos, El Calafate, Perito Moreno y algunas estancias provinciales.
Casis, corinto y grosella	1	1,50	100%	Chacras de Los Antiguos, Perito Moreno, Gobernador Gregores, El Calafate, Río Turbio y 28 de Noviembre y cordon horticola de Río Gallegos y algunas chacras antiguas de las grandes estancias de la provincia.
Ciruelas	1,5	s/d	100%	Chacras de Los Antiguos, Perito Moreno, Gobernador Gregores y algunas chacras antiguas de las grandes estancias de la provincia.
Damascos	0,2	s/d	100%	
Manzanos y perales	0,5	2	100%	
Rosa Mosqueta	s/d	s/d	100%	Chacras de Los Antiguos - Lago Buenos Aires.
Calafate	s/d	s/d	100%	Casi todo el territorio provincial

Fuente: Elaboración propia en base a informes UEM INTA Santa Cruz y consultas a profesionales referentes del INTA y CAP de Santa Cruz en febrero de 2007.

1.2.1 Oferta actual y potencial del PROFAM.

El Vergel. La producción planificada para esta temporada 2006 / 2007 es superar los 7.000 frascos. Según los últimos registros, la producción anual de la Cooperativa es de unos 2.000 frascos de 400 cm3 entre dulces y conservas y otros 3000 frascos de 270 cm3 de dulces y jaleas. La capacidad instalada potencial de este emprendimiento puede llagar a 10.000 frascos por año.

Konkashken. La producción planificada para esta temporada 2006 / 2007 es de un total de 5.000 frascos. 3000 de 400 gr y 2000 de 220 gr, de dulces y jaleas. Estiman que la capacidad máxima en cuanto a la estructura productiva y organizacional puede superar los 10.000 frascos por año.

Si bien entre ambos emprendimientos poseen una capacidad productiva que puede alcanzar a producir unos 20.000 frascos por año, es probable que solo canalicen parte de su oferta de productos, a través de las acciones comerciales que se realicen desde el proyecto. Esta situación es lógica ya que cada uno ya posee su propia cartera de clientes, los cuales deben mantener, a pesar que se desarrollen otros canales y clientes a través de las acciones conjuntas desde el PROFAM Andino.

Entendiendo la situación descripta y, teniendo en cuenta que en las localidades donde se focaliza el proyecto[3], existen en la actualidad más de treinta productores de dulces, conservas y licores artesanales, la cantidad total de productos a comercializar puede ser mucho mas importante, ya que entre todo el conjunto de pequeños productores se producen mas de 107.000 frascos al año (ver tabla N 4), inclusive todos los productores entrevistados han manifestado que podrían incrementar su oferta actual, llegando en algunos casos hasta duplicarla, si supieran como y donde comercializar el producto incremental.

A partir de este escenario y teniendo en cuenta que en principio, no todos los productores existentes, querrían sumarse al sistema comercial que se proponga desde el proyecto, la cantidad a comercializar por cada agroindustria participante estará definida por el nivel de participación y compromiso que cada uno asuma con el proyecto, para lo cual se deberán realizar las convocatorias correspondientes desde las instituciones participantes.

Entonces el nivel mínimo de productos a comprometer por cada productor, estará definido por el número de productores que quieran participar de un sistema de comercialización conjunto. En este caso lógicamente, se define que a mayor numero de productores se genera mas escala, por lo tanto no solo pueden diluirse muchos costos, sino que también serviría para que cada productor participante coloque, al inicio del emprendimiento conjunto, una menor cantidad de producto. De esta forma se contribuye a diluir solidariamente el riesgo comercial, que todo nuevo emprendimiento posee al inicio. Mas adelante en el punto "C" de este informe (Alternativas de Negocios e Inversión), está definido cual es el punto de equilibrio que deberá tener un sistema comer-

[3] Los Antiguos, Perito Moreno, Gobernador Gregores, El Calafate y Río Gallegos.

cial conjunto, el cual tendrá que ser consensuado entre todos los actores participantes (productores e instituciones).

Es importante destacar que si bien desde el proyecto se deberá exigir un volumen mínimo, cada productor debería ser libre de canalizar un mayor volumen, en la medida que el nivel de demanda que surja desde la gestión comercial del proyecto se incremente.

Bajo una visión más amplia del proyecto PROFAM Andino, donde solo participan dos firmas, es necesario que se amplíe el número de productoras/es participantes, con lo cual la oferta podría ser más amplia e incluso atractiva para los clientes.

2. Oferta competitiva.

2.1 Operadores comerciales existentes en la región.

Parte del análisis de la oferta competitiva se basa en conocer los principales actores u operadores del mercado producto, en este caso de la provincia de Santa Cruz. En base a ello se realiza el siguiente resumen:

2.1.1 Competencia Actual.

La mayor presencia de productos del mismo segmento, proviene de otras zonas productivas, siendo los productos de la Comarca Andina de Chubut (El Hoyo, Lago Puelo, Epuyen y Las Golondrinas) y los de la provincia de Río Negro, de las ciudades de Bariloche y El Bolsón los más importantes. En general las firmas de estas zonas, son las de mayor presencia, tanto en el mercado provincial como nacional.

La presencia de productos de otra zona, son un buen motivo para trabajar en el desarrollo e implementación de estrategias de diferenciación que favorezcan la identificación con el origen o lugar de producción. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la oferta provincial deberá ser competitiva, manteniendo una política de precios que tome en cuenta este tipo de competencia.

En general un gran número de las agroindustrias de la Comarca Andina y Bariloche, realizan procesos productivos del tipo semi – industrial. Este proceso puede darse ya que poseen diversas ventajas competitivas como: mayor superficie cultivada de frutas finas, mayor tradición con la consecuente mayor capacidad instalada y experiencia en el negocio e inclusive están cercanas a importantes mercados de consumo como son las ciudades de Bariloche, El Bolsón y Villa La Angostura, entre otras. A continuación

se hace un resumen de las características de las firmas de mayor presencia en el mercado Patagónico:

Frutos del Sur

- Contacto: Emerco Stengel
- 20 empleados en fabrica
- 200 empleados en campo en época de cosecha y 10 el resto del año
- 10 ha. propias de producción
- Exporta mayoritariamente conservas
- El 60 % de la fruta utilizada es propia, el resto compra a otros establecimientos
- Nichos canal: Hotelería, Restaurantes, negocios de Productos Gourmet, Exportación, negocios de productos regionales, cadenas de distribución mayorista y menorista
- Productos: Dulces, frutas congeladas y conservas.
- Punto de venta propio.

Cabaña Mico

- Exporta a Brasil
- Posee representante comercial para Brasil y Buenos Aires
- Posee superficie de distribución en Buenos Aires
- En la fabrica trabajan 20 personas
- Posee 11 ha. Propias de producción
- Esta asociado con 8 productores, regidos por normas BPM. Cada uno cultiva entre 1 y 4 has.
- Son los productores de la marca propia de los supermercados La Anónima.
- En Buenos Aires distribuyen directamente a todas las sucursales de Supermercado Norte, Supermercado Coto, Supermercado Wall Mart, Supermercado Uno y Supermercado Jumbo.
- En Bariloche distribuyen directamente al Supermercado Todo, Supermercado El Nativo, Automóvil Club Argentino, Supermercado La Victoria
- En la Patagonia son proveedores de Supermercados La Anónima, El Molino (de Comodoro Rivadavia), Topsy (de Neuquén) y Kimar (de Gral. Roca).
- Realiza agroturismo. Visitas guiadas por chacra, pruebas y degustaciones.
- Importante punto de venta propio.

Empresa Mengoli

- Contacto: Mario Mengoli
- Es el primer productor de dulces para diabéticos, elaborados con fructosa. Los productos fueron homologados por Salud Publica Nacional, como únicos para ser comercializados bajo esa denominación, ya que han sido probados testeado científicamente. También están reconocidos de interés provincial. Cuentan con varios artículos periodísticos a nivel local, provincial y nacional sobre los productos para diabéticos. Ejemplo: en el suplemento Economía y Negocios del diario La Nación con fecha 17 de Julio de 1997 o del Diario El Río Negro del ano 1997.
- Diversas empresas tanto nacionales como extranjeras (Canadá y Francia), están interesados por sus productos y tecnología.
- El desarrollo del producto para diabéticos estuvo a cargo de Mario Mengoli y Antonio de Michelis (Experto de INTA de El Bolsón).
- Especialización Canales diabéticos y productos gourmet de alta gama.
- Produce la Marca propia Del Turista.
- Los productos para diabéticos se elaboran solo con determinadas frutas: mosqueta, frambuesa, zarzamora, membrillo, frutilla y guinda.
- Esta es una marca que se ha especializado en un canal distinto, a pesar de que la gran mayoría vende a las grandes cadenas de distribución. No les interesa desarrollar canales de distribución masiva.
- Ha desarrollado productos de otras regiones por pedidos de clientes como por ejemplo; duraznos y damascos.
- Punto de venta propio.

Establecimiento El Puente

- Actualmente se encuentra en venta el fondo de comercio, a pesar de tener muy buen desarrollo de productos e imagen en el mercado patagónico.
- Posee 30 has de producción
- Trabajan 3 empleados en fábrica más los de chacra.
- Punto de venta propio.

Establecimiento Silva-El Hoyo

- Distribuye a todas las sucursales de La Anónima de la provincia de Chubut y parte de la provincia de Río Negro (El Bolsón).
- Distribuye a casas gourmet de Buenos Aires.
- Posee un representante en Buenos Aires.

Establecimiento Koosh

- Actualmente esta en venta el fondo de comercio.
- Venden a La Anónima.
- La producción actual es baja unos 15.000 frascos.
- Punto de venta propio.

Establecimiento El Monje

- Posee 40 has. De producción propia
- Desarrollo de dos marcas una regional denominada El Monje y otra para exportación llamada Patagonia Berries.
- Realiza agroturismo. Visitas guiadas por chacra, pruebas y degustaciones.
- Punto de venta propio.

Establecimiento Masseube

- Es el que mas ha desarrollado productos y presentaciones.
- Muy buen desarrollo de imagen.
- Posicionamiento de precios alto.
- Vende regionalmente y en cadenas de distribución de Buenos Aires

Además de las firmas que compiten a nivel regional, se suman los diversos productores provinciales registrados, siendo los de mayor presencia:

Los Antiguos

- Chacra "El Paraíso", de la familia Mendieta. Producen diferentes tipos de dulces y conservas (15.000 frascos al año), especializado en dulces, conservas y licores de cerezas.
- Trefinjer, Walter. Produce diferentes tipos de dulces y conservas. Produce unos 15.000 frascos al año. Participa de todas las ferias, este año participó de la feria en El Calafate a través del municipio.
- Otros de menor escala.

Perito Moreno

- Establecimiento municipal. Asociación entre municipio y pequeños productores asociados de la localidad. Producen dulces con productos de la zona.

Gobernador Gregores.

- Productores artesanales de dulces, conservas y licores artesanales habilitados por el municipio: Aurelia Tejedor (800 frascos por año). Jomniuk, Juan Antonio, Reichard, Ricardo (1000 frascos por año) y Delia, Sandoval.

Río Gallegos

- Timmy's SRL. Elaboran mermelada de ruibarbo, grosellas, guindas, frambuesas y jalea de corinto.

El Calafate

- Ovejitas de la Patagonia: Empresa productora de chocolates y productos regionales de El Calafate. Produce dulce de Calafate en su gran mayoría, unos 2000 frascos por año.
- Calafate Puro: Marca local que produce diferentes tipos de dulces. Sin embargo el 70 % de su producción es de calafate.

Estancias provinciales

- Rupai-Pacha, Achalay, Verdadera Argentina, El Tranquilo, La Franca y otras zonas del sur de la Provincia. Elaboran mermelada de ruibarbo, grosellas, guindas, frambuesas y jalea de corinto, con certificación orgánica.

Competencia desleal

- Además productores no registrados de las ciudades de mencionadas, también ingresan productos desde otras provincias y localidades de Santa Cruz sin habilitaciones.

2.1.2 Competidores potenciales.

Es probable que en el corto y mediano plazo surjan nuevos competidores en la provincia, o bien se fortalezcan los existentes, ya que existen bajas barreras de entrada. Hay poca inversión, la oferta actual esta muy atomizada y el mercado esta mal atendido.

2.1.3 Proveedores.

Los principales productos e insumos, generalmente influyen en la gestión del negocio, ya que en algunos casos el poder de negociación es importante. En esta actividad los principales proveedores de insumo son:

- Productores de frutas de la región y mayoristas de frutas: en ambos casos el poder de negociación es alto. En el primer caso, la oferta general de la región es baja, por lo tanto hay poca capacidad de negociación. En el segundo caso el poder de negociación también es alto, ya que se requiere comprar altos volúmenes para obtener buenos precios.
- La mano de obra: Este factor de producción, junto con la fruta es uno de los insumos que mas escasean en la región, ya que el desarrollo de otras actividades económicas de relevancia, como la minería, la actividad petrolera o el turismo, absorben casi toda la masa laboral existente en la provincia. Es muy difícil competir con los salarios que ofrecen estas actividades.
- Otros insumos críticos: los mismos están conformados por el azúcar, cuyo precio - producto es de bajo poder de negociación. El precio está definido en entre las principales industrias (oligopolio) y se transmite a través de sus red de distribución. El caso de los frascos de vidrio ocurre exactamente lo mismo, salvo que el mercado esta compuesto por una gran firma productora que es un monopolio (Rigoleau). Por último las etiquetas es otro insumo crítico, pero es el que menos desventaja presenta a la hora de negociar ya que hay diferentes empresas proveedoras, inclusive se puede trabajar con firma de otras regiones del país.

2.1.4 Compradores.

El nivel de competencia difiere según el segmento que se analice. Si analizamos el segmento de consumidores, vemos que las exigencias están focalizadas en la calidad en todos sus conceptos (producto genérico e imagen), además de la preferencia por el origen. En cambio si el mercado objetivo, son los principales negocios de las ciudades de la provincia y de la región, se puede decir que las condiciones de negociación se focalizan en el precio, ya que este debe ser competitivo para que los negocios puedan tener un mayor margen de ganancia o utilidad.

2.1.5 Substitutos.

En base a los segmentos de demanda que se orienta este tipo de productos (ABC1), no se vislumbran grandes amenazas en este sentido, siempre que el producto sea de alta calidad.

2.2 Volúmenes comercializados, calidad y precios por canal mayorista y minorista.

2.2.1 Volúmenes comercializados

Analizando el mercado de dulces y conservas, vemos que no existen registros actuales e históricos de la actividad en la provincia. En consecuencia, se ha realizado una serie de consultas, enfocadas en el segmento de la demanda mayorista y por otro lado, al conjunto de la oferta provincia.

En el primer caso, se ha consultado a los dueños y/o encargados de los negocios de artículos regionales, supermercados, mini mercados, empresas de catering, principales hoteles y restaurantes, localizados en las principales ciudades de la provincia.

En el segundo caso, se ha consultado a gran parte de las principales firmas productoras provinciales ya mencionadas en el punto (2.1.1) y a las microempresas asistidas por el PROFAM. Con esta actividad, se pudo estimar que en la provincia de Santa Cruz, se producen unos 107.500 frascos de dulces y conservas por año aproximadamente (ver tabla N 4). Dichos datos surgen de la experiencia de los propios productores. Cabe mencionar que si bien muchos no poseen registros sistematizados de su producción y venta, en general han definido los datos en base a la experiencia de los últimos tres años.

Del total producido en la provincia, se puede decir que del total producido, generalmente se hace un 75 % dulce y jaleas y un 25 % conservas (incluido los licores de fruta). Además se pudo constatar que, si bien difieren las estrategias comerciales de cada firma, en general el 70 % se comercializa en forma directa (productor a consumidor), el 30 %, se comercializa a través de canales de venta mayorista.

Por otro lado, con el fin de estimar el volumen de productos comercializados y por lo tanto, demandados por los comercios de productos regionales de la provincia, se realizó un método indirecto de consultas. En este trabajo se ha entrevistado a los principales comercios de artículos regionales de la ciudad de El Calafate. Los resultados obtenidos indican que, durante la temporada alta (estimada actualmente en 90 días al año),

los negocios facturan un promedio de $ 650 en dulces y conservas, cifra que disminuye a $ 250 en temporada baja (estimada en 240 días por año).

También se ha constatado que el margen promedio aplicado entre el precio de compra mayorista y venta minorista, generalmente es del 150 %, pudiendo ser mayor inclusive. Si al valor de facturación diaria promedio, tanto de temporada baja como alta, se le quita al margen de utilidad mencionado, podemos estimar el valor total de dulces y conservas demandado por día por un negocio. Si a este valor se lo divide por el precio unitario promedio al por mayor de dulces y conservas (actualmente es de unos $ 8), se obtiene el número de frascos que se venden por día.

El análisis descrito nos arroja un total estimado de 33 frascos por día para la temporada alta y 12 para la baja. Anualizando estos valores, se obtiene que un negocio demande en promedio, unos 2.970 frascos en temporada alta y 2.880 en temporada baja, totalizando una demanda anual de 5.850 frascos aproximadamente.

Tomando en cuenta las cifras estimadas y, multiplicándolas por el número de los principales comercios de venta de artículos regionales de la ciudad de El Calafate (6 en total), se obtiene que solo este segmento comercializa unos 35.100 frascos por año.

Durante las consultas se pudo conocer que el 80 % del volumen de ventas de estos negocios, corresponden a productos que son comprados fuera de la provincia. Esto nos indica que cada año a través de este segmento, se compran unos 28.000 frascos en otras regiones.

Además de estos datos, se pudo conocer la composición general de la canasta de productos de las agroindustrias de la Comarca Andina. En la tabla N 2 se observa que el 70 % de la producción total, corresponde a la producción de dulces, mermeladas, confituras y jaleas, mientras que el 30 % corresponde a conservas e frutas. Entre los diferentes dulces, se destacan el de rosa mosqueta participando del 25 % de total, frambuesa y frutilla 22 % respectivamente, los dulces de guinda y cereza (8%) y por último el resto de berries y otros frutos patagónicos, participando con el 23 %.

Entre las conservas se destaca la de frambuesa participando del 40 %, seguido por mora y guinda con el 20 % respectivamente, cassis 10 %, boysenberry 5 % y resto de frutas 5 %.

Tabla N 2. Composición de la canasta de productos de la Comarca Andina

PRODUCTO GENERICO	%
Dulces, mermeladas, confituras y jaleas	70
Conservas de frutas	30
DULCE DE:	
Mosqueta	25
Frambuesa	22
Frutilla	22
Guinda y cereza	8
Resto (Boysenberry, Mora, Zarzamora, Groselleros, Arándanos, Saúco, etc.)	23
CONSERVAS DE:	
Frambuesa	40
Mora	20
Guinda	20
Cassis (grosella negra)	10
Boysenberry	5
Resto (otros groselleros, multifrutas, etc.)	5

Fuente: INTA AER El Bolsón y consultas a dueños y/o encargados de agroindustria.

2.2.2 Calidad

Durante la prospección comercial realizada en diferentes ciudades de la provincia se observó que existen tres segmentos de calidad bien diferenciados: Alta calidad, buena calidad y mala calidad.

El segmento de productos de alta calidad posee la característica de ser un buen producto en todos sus aspectos. Posee muy buen diseño de imagen y presentación, esta registrado (RNPA y RNE) y el producto genérico (dulce, confitura, jalea o conserva) es muy bueno a excelente. Este tipo de producto proviene en su gran mayoría de otras zonas productoras (Comarca Andina).

El segmento de buena calidad es mucho más amplio y comprende a la mayoría de los productos provinciales. Estos poseen la característica de estar inscriptos (RNPA y RNE o bien RPPA y RPE). Por lo general no cuentan con un buen diseño de imagen y presentación, pero el producto genérico es de buena calidad y en algunos pocos casos excelente, aunque haya discontinuidad en la oferta.

Respecto a los productos de mala calidad, se han observado que existen dos tipos. El primer tipo por lo general proviene de otras regiones, posee un diseño de imagen y presentación regular, de baja calidad y si bien esta inscripto como RNPA y RNE, la calidad del producto genérico es mala, ya que por lo general no es un producto que contenga en su mayoría, el tipo de fruta que dice en la etiqueta, sino una mezcla donde predominan otros frutos.

El otro tipo de producto de mala calidad corresponde a los productos que no están registrados, posee un etiquetado muy rudimentario y sin ningún tipo de diseño y el producto genérico puede ser bueno o malo según la experiencia del productor. En la provincia también se produce este tipo de oferta.

2.2.3 Precios

Para definir los precios promedio mayorista (venta al por mayor desde la agroindustria) y minorista (venta al por menor en diferentes canales), se han realizado consultas directas a la gran mayoría de agroindustrias. Cabe mencionar que no se encontraron diferencias significativas respecto al tipo de producto, ya asea dulce, confitura o jalea, salvo que sea orgánico o Light, donde el precio es un 20 % superior en promedio. Tampoco se han encontrado diferencias significativas en los sabores, salvo algunas excepciones cuando escasean ciertos frutos, con lo cual, los precios promedios se ajustan al tamaño de frasco. Además de las consultas directas, se han visitado diferentes locales comerciales de productos regionales de la Comarca Andina, Bariloche, El Calafate, Río Gallegos, Gobernador Gregores y Los Antiguos. A partir de ello se confecciono la tabla N 3, la cual muestra los valores promedio, máximos y mínimos, con IVA incluido, para cada tipo de producto y mercado.

Tabla N 3: Precios mayoristas y minoristas de dulces y conservas

Producto	Tamaño promedio	MERCADO DE LA COMARCA ANDINA Y BARILOCHE					
		Mayorista			Minorista		
		$ promedio	$ máximo	$ mínimo	$ promedio	$ máximo	$ mínimo
Dulce, confitura o jalea	30 gr	1,2	1,5	1	2,1	2,8	1,5
	220 gr	3,5	4,25	2,75	4,5	6	3,2
	400 gr	5	5,8	3,2	6,8	8	4,5
	3,7 kg	22	24,5	16,5	33	39	24
Conservas	660 gr	6	8,2	5	10	12	8
	900 gr	7,5	9,9	6,5	12	18	9,9
Producto	**Tamaño promedio**	**MERCADO DE SANTA CRUZ**					
		Mayorista			**Minorista**		
		$ promedio	$ máximo	$ mínimo	$ promedio	$ máximo	$ mínimo
Dulce, confitura o jalea	30 gr	s/d	s/d	s/d	4,95	5,65	4,2
	220 gr	5	8	4,5	7,5	16	5
	400 gr	6	10	4,85	9,9	18	6
Conservas	660 gr	8	9	6	12	16	9
	900 gr	10	12	8	14	20	12

Fuente: Elaboración propia en base a consultas y relevamiento en los mercados de Comarca Andina, Bariloche, Calafate, Río Gallegos, Gobernador Gregores y Los Antiguos en febrero de 2007.

2.3 Identificar los principales destinos de la competencia por tipo de producto.

Los principales destinos de la competencia difieren de una firma a otra, ya que al estar la oferta tan atomizada, cada firma una posee una composición estratégica diferente de sus destinos comerciales, de acuerdo a sus necesidades y localización. Esta situación ocurre tanto con los productores santacruceños, como en los productores de la Comarca Andina y Bariloche.

Aclarada esta situación, se ha observado que generalmente, hay una correlación importante entre tamaño de agroindustria y destino comercial. Por ejemplo, las agroindustrias de mayor escala, generalmente ya han pasado el destino local y regional. A pesar de que tal vez continúan teniendo una fuerte presencia en el medio local, e inclusive puede tener hasta puestos de venta directa. Han desarrollado diversos canales en gran parte del territorio nacional, e inclusive, probablemente exporta o ya haya exportado en algún momento. Lógicamente para llegar a esa instancia, todos los casos consultados comentaron que primero se han formado en el mercado local, posteriormente en algunos puntos estratégicos de la región y en la medida que crecieron, fueron desarrollando los canales nacionales y externos.

Con respecto al destino-producto, ocurre algo similar, en la medida que fueron mejorando la calidad y la imagen, pudieron colocar sus productos en otras plazas cada vez más competitivas. Un punto importante a destacar en este aspecto, es que no hay un tipo de producto para un determinado mercado, sino que generalmente se venden los mismos productos en diferentes mercados, en mayor o menor medida. En este punto, puede caber la excepción en los casos donde la firma exporte, ya que si bien la mayoría de los exportadores producen un mismo genérico, han hecho un diseño de imagen y presentación para exportar, inclusive pueden haber cambiado la marca.

2.4 Valorar la oferta competitiva. Tendencias de los precios en los últimos 5 años.

La oferta competitiva de dulces y conservas artesanales de la provincia de Santa Cruz está formalizada por más de treinta productoras y productores artesanales (ver tabla N 4). En la mayoría de los casos se trata de pequeños emprendimientos del tipo familiar o asociativo, de tamaño micropyme y pyme. La mayor parte de los emprendimientos, son manejadas por sus propias/os dueñas/os salvo en el caso de las dos únicas cooperativas productoras, El Vergel y El Oasis de Los Antiguos.

Para poder contabilizar y valorar la oferta competitiva de la producción provincial, se han realizado consultas personales a las principales productoras y productores de dulces y conservas de la provincia de Santa Cruz, habiendo entrevistado a más de veinte[4]. Si bien se ha contabilizado a casi todos los productores de cada localidad, cabe mencionar que solo una parte podrían de ellos podrían formar parte del proyecto, ya que no todos los emprendimientos se encuentran formalizados, tanto a nivel impositivo como sanitario. En general se puede decir que la mitad podría llegar a estar en condiciones de comercializar formalmente su producción en la actualidad, siendo estos los principales emprendimientos alcanzando la mayor parte del volumen. Teniendo en cuenta esta situación, lo cual implica que la mayoría de los emprendimientos no llevan registros exactos de su producción sino estimaciones y, habiendo constatado que no todos los emprendimientos tienen una oferta constante, generalmente por problemas financieros o por falta de algún tipo de fruta, hemos estimado que a nivel provincial, la oferta actual de dulces, confituras, jaleas y conservas de fruta es de 107.500 frascos. Generalmente el 50 %, corresponde a envases de entre 350 gms y 450 gms, un 45 % frascos chicos (generalmente de 220 gms), y el 5 % restante envases mayores de 450 gms (generalmente de 3,750 kg). En el caso de las conservas los envases son generalmente de kilo (900 gms netos).

Del total de frascos el 41 % (44.000), se producen en Los Antiguos, el 39 % (41.500) en El Calafate, 10 % (11.000) en Gobernador Gregores, 7% (Río Gallegos) y 3 % (3.000) en Perito Moreno.

En base a la oferta definida, el valor total estimado para el último año sería superior a un millón de pesos, de los cuales $ 445.720 (43 %) se generan en Los Antiguos, $ 375.575 (36 %) en El Calafate, $ 111.430 (11%), $ 81.040 (8 %) en Río Gallegos y $ 28.230 (3 %) en Perito Moreno (ver tabla N 4). Cabe mencionar, que en las localidades donde el valor de la producción es mayor, como por ejemplo en el Calafate, el porcentaje de la producción comercializada a nivel minorista es mayor que la producción vendida mayorista. En general, se pudo observar al respecto que en Los Antiguos, Gobernador Gregores y Río Gallegos, el 20 % de la producción se comercializa al mayoreo y el 80 % a nivel minorista en promedio y en El Calafate, se comercializa aproximadamente la misma proporción (50 %) entre ambos canales.

[4] Se han entrevistado personalmente a un total de veintidós emprendedoras/es, a cinco en forma telefónica ya que no podían atendernos y a los cuatro restantes no se los pudo ubicar y su producción es muy baja.

Para determinar el valor total de cada zona, se multiplico el precio promedio de venta mayorista, por la cantidad de productos que comercializan en promedio los productores en este segmento. De igual modo, se multiplico el precio de venta minorista, por la cantidad de producto que se comercializan en promedio los productores hacia ese segmento. Estos valores surgen de los datos productivos y comerciales de cada zona, en base a las consultas realizadas.

Tendencia de precios. Para definir la tendencia de precios mayorista y minorista, se utilizo como modelo el valor promedio del frasco de dulces de 400 gr. La tendencia de los precios de los últimos cinco años, muestra claramente que los mismos se han ido incrementando progresivamente, triplicando en precio promedio mayorista y minorista, desde enero de 2002 a enero de 2007 (gráfico N 1). Nótese que desde enero de 2002 a diciembre del mismo año, los precios promedio mayorista y minorista se duplicaron. A partir de entonces, se mantuvieron relativamente constante hasta el mes de julio de 2005, donde comenzaron a incrementarse progresivamente hasta los valores de hoy en día.

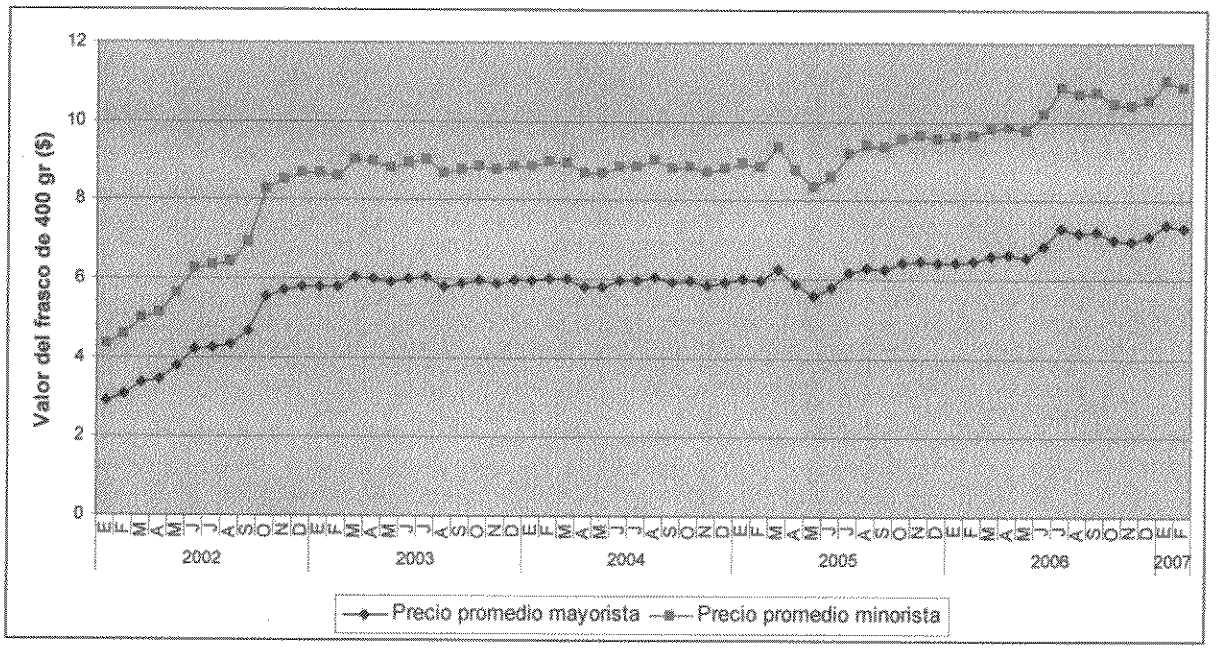
Tabla N 4: Valoración estimada de la oferta competitiva provincial de dulces y conservas artesanales.

Zona productora	Agroindustrias	Producción estimada (frascos)	Valoración aproximada ($)	Productores inscriptos	Produccion potencial
Los Antiguos		**44.000**	**445.720**	**4**	**52800**
	El Vergel	7.000	70.910	1	8400
	El Paraiso	15.000	151.950	1	18000
	Cooperativa El Oasis	2.000	20.260	1	2400
	Chacra Don Neno	15.000	151.950	1	18000
	Otros	5.000	50.650		6000
Río Gallegos		**8.000**	**81.040**	**3**	**9600**
	Monica Blaik	2.000	20.260	1	2400
	Chocolates de la Ría	2.000	20.260	1	2400
	Navarro	3.000	30.390	1	3600
	Otros	1.000	10.130		1200
Gobernador Gregores		**11.000**	**111.430**	**2**	**13200**
	Konkashken	5.000	50.650	1	6000
	Escuela Agricola	2.000	20.260	1	2400
	Aurelia Tejedor	1.000	10.130		1200
	Reichard	1.000	10.130		1200
	Otros	2.000	20.260		2400
Perito Moreno		**3.000**	**28.230**	**1**	**3.600**
	Coop. Municipal	3.000	28.230	1	3600
El Calafate y estancias de la zona		**41.500**	**375.575**	**5**	**49.800**
	Ovejitas de la Patagonia	10.000	90.500	1	12000
	Rupay Pacha	3.000	27.150	1	3600
	Estancia La Franka	3.500	31.675	1	4200
	Calafate Puro	10.000	90.500	1	12000
	Estancia El Tranquilo	5.000	45.250	1	6000
	Otros	10.000	90.500		12000
TOTAL PROVINCIAL		**107.500**	**1.041.995**	**15**	**129000**

Fuente: Elaboración propia en base a consultas y relevamiento en los mercados del Calafate, Río Gallegos, Gobernador Gregores y Los Antiguos en febrero de 2007.

Según la experiencia de los productores, la tendencia de precios, surge como consecuencia del incremento de precios de los insumos más críticos, entre los que se encuentran: el azúcar, los frascos y la fruta. Si bien todos los insumos mencionados son críticos a la hora de costear los productos, la experiencia indica que el principal indicador utilizado para actualizar los precios periódicamente, es el precio del azúcar. Esta definición fue tomada como base de cálculo, para definir la tendencia de precios de los últimos cinco años.

Gráfico N 1: Tendencia del precio promedio del frasco de dulce de 400 gr en el mercado de la provincia de Santa Cruz.



Fuente: Elaboración propia en base a consultas y relevamiento en los mercados del Calafate, Río Gallegos, Gobernador Gregores y Los Antiguos en febrero de 2007, ajustado a la evolución del precio del azúcar.

2.5 Canales de distribución utilizados en los mercados de la región.

Los canales de distribución mas utilizados por las agroindustrias, para comercializar sus productos y llegar a través de ellos hasta el consumidor final son diversos.

El grado de utilización de cada uno, no se da al azar sino que depender exclusivamente de la estrategia comercial de la agroindustria. Por ello, existen diferentes combinaciones o grados de utilización posibles.

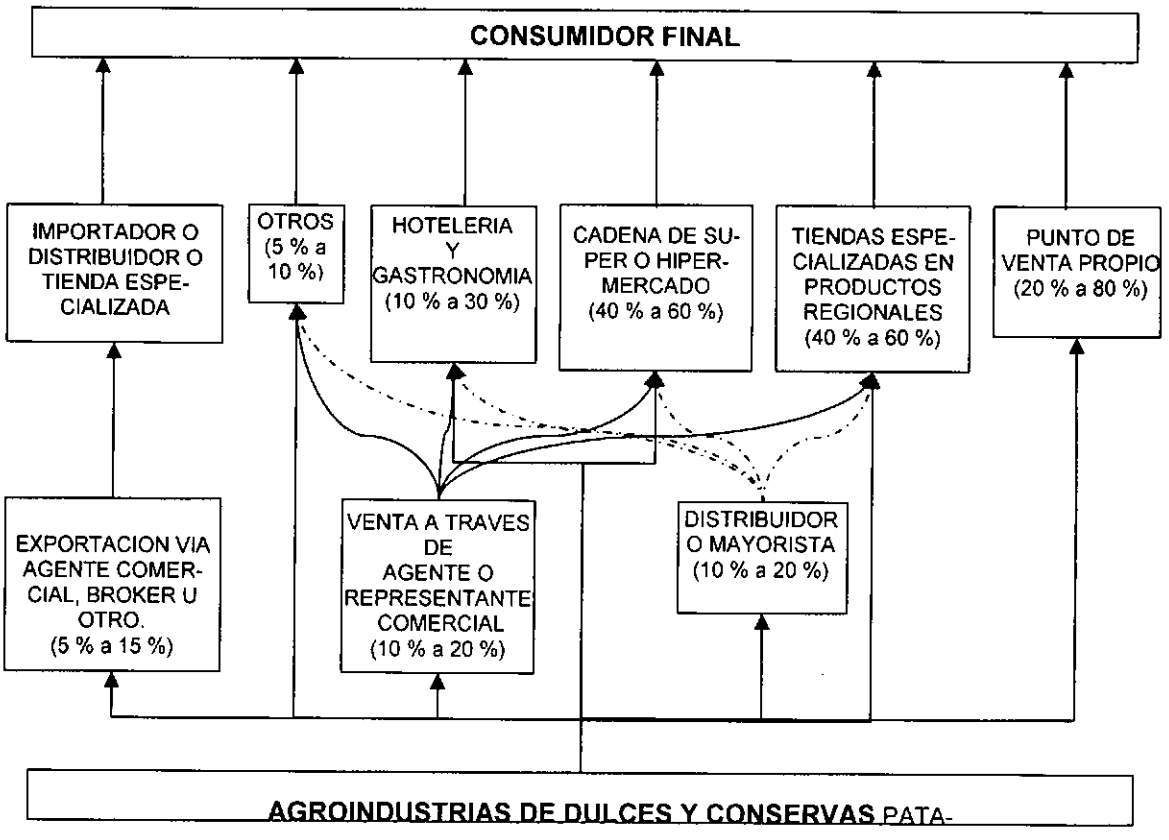
Además de la situación descripta, se pudo observar que en la medida que las firmas incrementan su escala productiva, estas necesitan desarrollar nuevos canales, ya que el desarrollo de los mismos, les asegura poder colocar gran parte de su producción.

Por el contrario en la medida que la firma posee una escala pequeña, seguramente su estrategia comercial estará limitada a colocar gran parte de su producción en el mercado local minorista, ya que necesita poder obtener el mayor margen de utilidad para que el negocio le sea conveniente. Por ello, les es tan difícil poder acceder a otros mercados y a otros canales comerciales a las micro-pymes y pymes en general. En base a esta situación, en el esquema N 1, se plantean diferentes combinaciones de utilización de canales comerciales. En dicho esquema, puede observarse que el canal directo o punto de venta propio, puede participar entre un 20 % a un 80 %. Como ejemplo se puede mencionar que una agroindustria pequeña puede comercializar hasta el 80 % de su producción en el punto de venta propio y, el 20 % restante, lo vende al por mayor en los hoteles de la localidad. El punto de venta propio, junto con la comercialización directa a tiendas especializadas y negocios de productos regionales y la venta a súper e hipermercados, son los canales mas utilizados en general, pudiendo colocar en esta últimas dos opciones mencionadas, entre el 40 % al 60 % de la producción. En menor medida, son utilizados los canales de venta directa al sector hotelero y gastronómico u otros canales menos habituales, como las estaciones de servicio o kioscos.

En la medida en que las agroindustrias aumentan su escala, pueden elegir diferentes combinaciones para acceder poder llegar hasta otros mercados, como es el caso de la venta a través de un agente o representante comercial. Aunque es menos frecuente, también puede ocurrir que la agroindustria de dulces y conservas, vendan parte de su producción (generalmente no más de un 10 % a 20 %), a través de un distribuidor o mayorista.

Si bien ninguna agroindustria santacruceña ha exportado hasta el momento, se muestra la experiencia de otras agroindustrias de la Comarca Andina y de Bariloche, las cuales están exportando actualmente o han exportado alguna vez. Por lo general las firmas exportadoras no comercializan grandes volúmenes, respecto a su producción total. Por ello una estrategia generalmente utilizada es la comercialización a través de un agente comercial o a través de un broker. El caso del agente, se encarga de toda la gestión comercial y control del proceso de venta y cobranzas en el exterior, mientras que en el caso del Broker actúa como agente intermediario, uniendo a las partes interesadas (oferta y demanda), cobrando una comisión cuando se concreta el negocio. Si bien esta son las modalidades más frecuentes puede que en algunos casos se desarrollen otras.

Esquema N 1: Canales de distribución comercial mas utilizados por las agroindustrias de dulces y conservas artesanales.



Fuente: Elaboración propia en base a consultas y relevamiento en los mercados de Comarca Andina, Bariloche, Calafate, Río Gallegos, Gobernador Gregores y Los Antiguos en febrero de 2007.

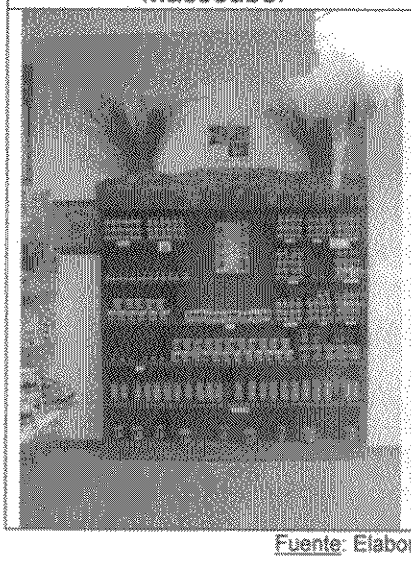
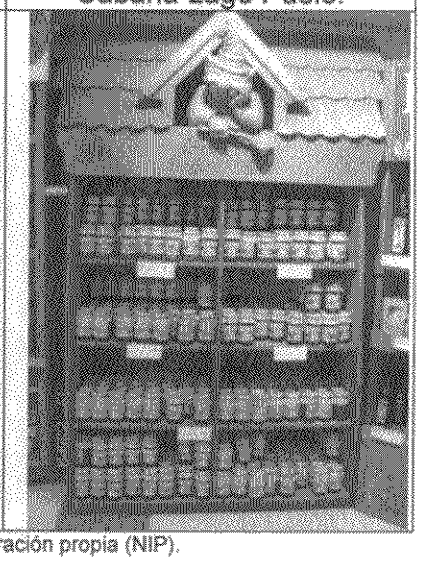
2.6 Estrategias de promoción y presentación de productos.

En los mercados visitados se pudo observar que en todos los locales comerciales minoristas ya sean propios o no existe la promoción que motiva a la compra de más unidades a menor precio (foto N 7). Sin embargo se la vio con mayor frecuencia en los negocios de la ciudad de El Calafate, por ejemplo un frasco pequeño de 30 gr marca Masseube cuesta $ 5, si lleva tres el precio es $ 13. Para los frascos medianos, la promoción existente era: un frasco marca Delicias del glaciar $ 9,75, tres por $ 25.

Este tipo de promociones también es habitual en el medio mayorista, inclusive muchas de las grandes cadenas de supermercados se autopromocionan en las liquidaciones, descontando al menos un 10 % del valor. En las grandes tiendas, también suele ser común que la primera carga de góndola, es a costo del vendedor. A veces los responsables de compras, realizan este tipo de negociación ya que necesitan asegurarse que el producto se vende bien. Muchas empresas poseen un representante comercial, con

el fin de atender las necesidades específicas de los grandes clientes o de los clientes de una zona o región del país.

Una interesante estrategia de promoción, que es utilizada por varias firmas de la Comarca Andina, es la de ofrecer un exhibidor para presentar los productos (foto N 11 A y B).

Foto N 11 A: Exhibidor de Masseube.	**Foto N 11 B:** Exhibidor de Cabaña Lago Puelo.
	

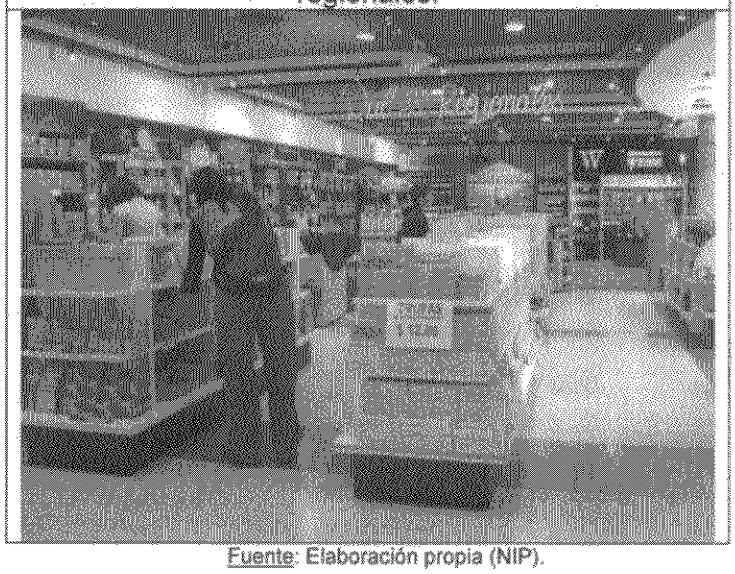
Fuente: Elaboración propia (NIP).

Esta estrategia, no solo se hace como forma de promocionar la compra inicial del producto, sino que le sirve ambas partes, ya que mejora significativamente la presentación de los productos y por lo tanto las ventas. Este punto es muy importante, ya que las presentaciones del producto difieren significativamente según el lugar. Por ejemplo hay casos donde presentan los productos en exhibidores específicos y en otros, se ubican los productos en los diferentes estantes del lugar, quitando valor en la imagen del producto.

Por ejemplo en la gran mayoría de los locales comerciales que venden chocolates artesanales, tienen como segundo producto los dulces y conservas, lo cual no afecta en mucho las ventas si están bien presentados. Sin embargo hay lugares como el caso de Almacén Patagónico de la ciudad de El Calafate, que es una cafetería donde además se venden artículos regionales y el dulce es algo más, restándole importancia en la exposición. Este tipo de problemas pueden resolverse sin inconvenientes realizando un buen asesoramiento y atención a los clientes. En este aspecto, se pudo observar que en la chocolatería del Turista, en la ciudad de Bariloche, también es un Coffe

Shop, pero han desarrollado un espacio o punto de venta especifico para las principales marcas de dulces y conservas patagónicas (foto N 12).

Foto N 12: Punto de venta específico para dulces regionales.



Fuente: Elaboración propia (NIP).

2.7 Principales características de los productos del PROFAM, respecto a los de la competencia regional

2.7.1 Oferta competitiva provincial.

Las características generales de los productos del PROFAM no difieren significativamente de la oferta competitiva que se produce en la provincia, ya que todos los establecimientos se encuentran en una fase inicial de desarrollo productivo y comercial. Solo el caso de los productos de la Estancia Rupa y Pacha, poseen una diferenciación marcada, ya que son productos con certificación orgánica.

En todos los casos, se realizan similares procedimientos comerciales, focalizados a nichos de mercado local. El desarrollo de la imagen y presentación de productos, se encuentran en una etapa inicial en la mayoría de los casos. Solo algunas marcas locales poseen una presentación e imagen más desarrollada, destacándose la marca Ovejitas de la Patagonia, la cual inclusive puede ser mejorada.

En cuanto al posicionamiento por precio, si se han encontrado diferencias significativas, tanto a nivel mayorista como minorista. Se ha observado que las firmas que se encuentran dentro del mercado de la ciudad de El Calafate, poseen un posicionamiento mayor de los precios en general, de un 30 % en promedio, respecto a otras marcas del resto de la provincia. Por ejemplo un dulce de grosella de 400 gr de El Vergel o de

Konkashken se vende al por mayor entre $ 5,5 a $ 6. En cambio el promedio de las firmas productoras de la zona de el calafate, que comercializan al por mayor lo venden entre $ 7 a $ 8. Inclusive si el dulce es de calafate, la diferencia se incrementa en 50 %.

2.7.2 Oferta competitiva regional.

La oferta competitiva regional de la Comarca Andina y Bariloche, presentan a diferencia de las firmas provinciales procedimientos comerciales mas dinámicos y efectivos, ya que poseen mayor escala y experiencia en el negocio.

Las garantías de calidad, en muchos casos difieren significativamente respecto a la oferta provincial, ya que poseen productos y procedimientos mas desarrollados. Además, la totalidad de las firmas poseen sus registros nacionales respectivos (RNPA y RNE), pudiendo proyectar de esta manera un mercado mas amplio para sus productos.

Respecto al posicionamiento de precios, se ha observado que si bien existe un diferencial entre las marcas mas reconocidas, no llega a ser de la magnitud de las firmas santacruceñas, alcanzando solo en algunos pocos casos un 10 % a 20 %.

En resumen, se puede decir que la oferta competitiva de las firmas provinciales presentan en general bajas barreras de entrada para las actuales agroindustrias relacionadas al PROFAM. Distinto es el caso de la oferta competitiva de las firmas regionales, como las de La Comarca Andina o Bariloche, las cuales poseen un amplio conocimiento del negocio, mayor escala y presencia, tanto en el mercado provincial como nacional. Sin embargo el nivel de precios del mercado provincial todavía es elevado, respecto a otros mercados patagónicos y del país, por lo tanto todavía es posible generar una oferta competitiva, en los principales mercados provinciales, minimizando las posibles amenazas si se logra formar una organización comercial que cuente con una escala competitiva.

3. Mercado actual y potencial.

3.1 Análisis del Mercado.

Durante la prospección realizada en el mercado provincial y regional de la Patagonia Argentina, se han identificado diferentes segmentos comerciales en los cuales se visualiza un interesante nivel de demanda actual y potencial para los dulces y conservas artesanales. Esta definición se basa en que todos los clientes potenciales directos[5] y productores que han sido visitados, han manifestado que no solo la demanda de este tipo de productos aumenta cada año por la mayor afluencia de gente ya sea turista o local, sino que el consumo de los dulces y conservas artesanales de origen patagónico esta aumentando.

Este crecimiento se ve ampliamente justificado, ya que en las consultas realizadas tanto a turistas como a las amas de casa de Santa Cruz, han mostrado un alto interés en este tipo de productos, sobre todo si son de la zona, los cuales se posicionan aun mejor que otros dulces y conservas de otras zonas, incluso patagónicas. Vale decir entonces que los dulces y conservas artesanales poseen un muy buen posicionamiento, respecto a productos similares o los substitutos como los dulces y conservas de marcas de consumo masivo. Por ejemplo, muchos chef de los mas prestigiosos hoteles y restaurantes de El Calafate y Bariloche, nos han manifestado que utilizan en sus platos principales jaleas de calafate, dulce de ruibarbo y de mosqueta, entre otros de origen patagónico, siendo el dulce (jalea) de calafate el de mayor demanda. También en todos los hoteles de tres a más estrellas, inclusive en otros de menor categoría, se sirven dulces artesanales de frutos patagónicos ya que forman parte del típico servicio hotelero patagónico. Esta acción de promoción indirecta hace que el turista, tanto extranjero como nacional, generalmente lleve este tipo de productos como regalo.

Respecto al consumo actual y potencial, podemos decir que la demanda probablemente continúe incrementándose, en la medida en que el crecimiento demográfico y la afluencia de turismo sigan creciendo como lo ha hecho en los últimos años en toda la región. Lógicamente este tipo de productos son mayoritariamente consumidos y demandados por un segmento poblacional del tipo medio-alto y alto poder adquisitivo. Esto nos indica que el porcentaje de población que puede acceder a ellos es relativamente limitado, aunque en la provincia el nivel de bajos ingresos de la población en general es relativamente bajo con respecto a otras provincias del país e inclusive, la

[5] En referencia a clientes como negocios de artículos regionales, hoteles, confiterías, y restaurantes entre otros.

mayor parte de los turistas que visitan la provincia, pertenecen mayoritariamente a los segmentos medio/alto y alto poder adquisitivo.

Según los últimos datos del INDEC (Censo 2001) el crecimiento poblacional promedio de la última década para toda la provincia fue superior al 23 % (Ver tabla N 5). Además, en determinados mercados estratégicos como El Calafate, ha superado notablemente la tasa promedio provincial, ya que la tasa de crecimiento poblacional del departamento de Lago Argentino, fue superior a al 90 %.

Tabla N 5: Incremento poblacional en la provincia de Santa Cruz.

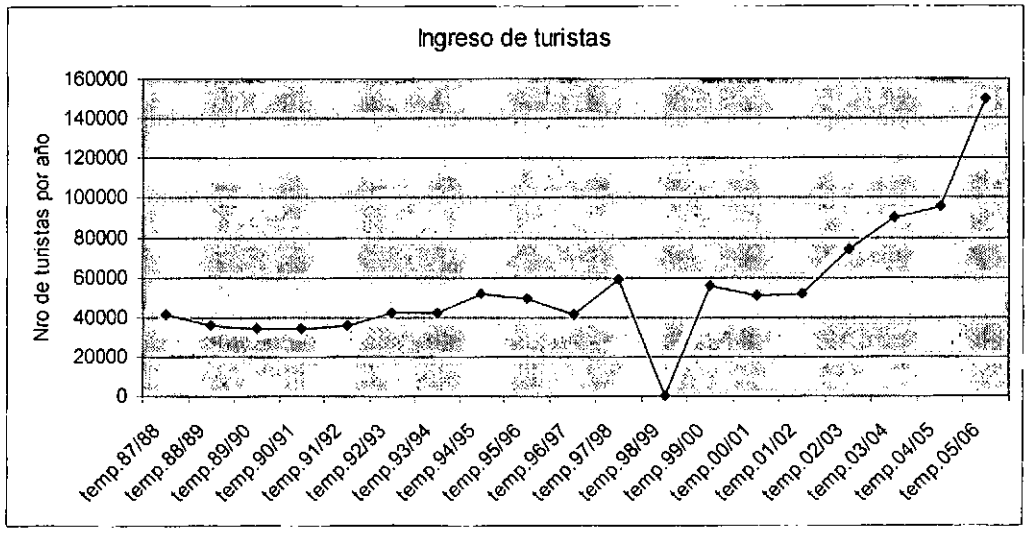
Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa %
	1991	2001		
Total	159.839	196.958	37.119	23,2
Corpen Aike	7.045	7.942	897	12,7
Deseado	56.879	72.953	16.074	28,3
Güer Aike	79.032	92.878	13.846	17,5
Lago Argentino	3.940	7.500	3.560	90,4
Lago Buenos Aires	4.975	6.223	1.248	25,1
Magallanes	5.314	6.536	1.222	23
Río Chico	2.654	2.926	272	10,2

Fuente: INDEC Censo poblacionales de 1991 y 2001.

Desde el punto de vista del crecimiento turístico, también se han registrado incrementos significativos en toda la provincia. Por ejemplo, nuevamente vemos casos notables como El Calafate, donde triplicó el nivel de ingreso de turistas en las últimas diez temporadas, pasando de unos 50.000 turistas en la temporada 95/96 a 150.000 en la temporada 2005/2006 (ver gráfico N 2).

En otras localidades menos turísticas como Río Gallegos, si bien la magnitud es menor que el caso de El Calafate, también se hubo un incremento notable del nivel de afluencia turística (Para mas detalle ver anexo N 2). Todo este escenario, ha promovido que se incremente directa o indirectamente, la demanda de todos los bienes y servicios en general, como también de los productos artesanales.

Gráfico N 2: Evolución del ingreso de turistas en la localidad de El Calafate.



Fuente: Área estadísticas. Secretaría de Turismo Santa Cruz.

Nota: En la temporada 98/99 no aparecen datos ya que no hay registros oficiales.

Otro factor importante observado tanto a nivel provincial como regional, es que los dulces y conservas artesanales de origen patagónico hace tiempo que son productos posicionados como especialidades, tanto en los principales centros turísticos como en las diferentes ciudades y pueblos patagónicos.

Toda esta situación, sumado a la experiencia tangible expresada por profesionales y responsables de diferentes servicios gastronómicos y negocios de venta de artículos regionales, indicaría que en la medida que continúe creciendo la demanda turística y poblacional, el consumo de dulces y conservas artesanales continuará creciendo a nivel regional.

Este escenario, es un buen indicador para pensar que, las acciones de promoción comercial que se realicen desde el proyecto, deberán estar mayormente focalizadas a motivar la compra del producto, tratando de diferenciarlo de la competencia por su certificación de calidad artesanal y de su origen santacruceño. Complementariamente, es fundamental que a dicha diferenciación se le agregue valor dando una excelente atención al cliente. Este punto es fundamental para el éxito del negocio, ya que la mayoría de los clientes potenciales visitados, incluso de los diferentes segmentos (gastronómico, negocios y otros), han puesto de manifiesto su disconformidad respecto a la atención recibida por parte de los productores o vendedores de dulces artesanales en general, ya sean de la provincia como de otras provincias patagónicas. Los principales

reclamos y sugerencias efectuadas apuntan a tener una mayor comunicación y atención, con el fin de establecer una mejor planificación comercial y no "ir a vender de vez en cuando", ya que ellos deben poder asegurarse ciertos cupos o volúmenes mínimos de productos, no solo para la temporada sino para todo el año.
En definitiva, todos los casos que han sido consultados, han manifestado que existe no solo un interés actual de este tipo de productos, sino que han visto como a lo largo de los años se ha incrementado notablemente la demanda no solo por el incremento poblacional, ya sea local o turista, sino porque también hay una mayor propensión a consumir este tipo de productos.

3.2 Identificación y selección de los segmentos de mercado.

Durante la prospección comercial se han visitado a clientes potenciales de diferentes segmentos comerciales. En esta instancia se realizaron diferentes consultas con el fin de poder estimar cual es el nivel de demanda actual y potencial. Las encuestas han sido focalizadas para todos los segmentos de interés. Cabe mencionar que se visitó a la mayoría de los casos, por lo tanto se puede decir que prácticamente se ha realizado un censo, ya que se entrevisto y/o consulto telefónicamente a casi la totalidad de la población objetivo.
Los segmentos que han sido identificados con potencial, surgen a partir de las encuestas y consultas realizadas. Allí se detectó que existe una alta probabilidad de compra para los productos que se pueden ofrecer desde el PROFAM, dichos segmentos son:

- Segmento comercial: tiendas de artículos regionales, tiendas de alimentos especiales, tiendas de productos gourmet, hotelería, gastronomía, cadenas de súper e hipermercados, almacenes, mayoristas y distribuidores especializados de otras zonas del país, brokers, empresas de catering, entre otros.
- Segmento no tradicional: ferias nacionales e internacionales, paseos productivos y fiesta o eventos populares, entre otros posibles.
- Segmento institucional: escuelas, hospitales, organismos públicos como casas provinciales, institutos y organismos de promoción entre otros posibles.
- Segmento minorista (canal directo): venta directa al minorista en fábrica o puntos de venta propios (local comercial), Internet, vendedores y/o representantes directos, entre otros posibles.

En el anexo N 3 se detalla una nómina con algunos clientes potenciales pertenecientes a los diferentes segmentos mencionados.

3.3 Análisis de precios y productos comercializados.

Si bien ya se han caracterizado los diferentes productos y precios promedios mayorista y minorista en los punto 1 y 2.2.3, en este punto se analiza el comportamiento de los precios en el mercado de Santa Cruz, tanto en el segmento mayorista como en el minorista. Para ello comparamos los precios promedios del mercado de la Comarca Andina y Bariloche con respecto al mercado de Santa Cruz.

La primer gran diferencia es que para un mismo tipo de producto, tanto a nivel mayorista como a nivel minorista, los precios promedios son mayores en el mercado de Santa Cruz respecto a los de la Comarca Andina y Bariloche, alcanzando en algunos casos mas de 60 %, encontrando una diferencia promedio en general de un 25 % a 30 % (ver tabla N 3). Este comportamiento puede entenderse, pensando en que en el mercado de Santa Cruz, hay mucha menos competencia de marcas y productos e inclusive, es un mercado más pequeño con lo cual, disminuye el volumen general del negocio, haciendo que los precios sean mayores.

La segunda diferencia visualizada es que los precios del mercado santacruceño, poseen una notable variación entre los máximos y mínimos registrados, para un mismo tipo de producto. Si bien esto ocurre tanto a nivel mayorista como a nivel minorista, la diferencia suele ser más significativa a nivel minorista. Este comportamiento puede deberse a que el mercado de Santa Cruz no es aún un mercado maduro. Esto significa que los precios y la competencia recién se esta estableciendo. Además según los comentarios obtenidos con algunos clientes potenciales del Calafate han manifestado que muchas veces no tienen producto, por eso se vende ¡cualquier cosa a cualquier precio! Esto es evidente ya que se han encontrado productos que semejaban ser dulce de calafate y sin llegar hacer una prueba de laboratorio se pudo comprobar que poco tenían de este fruto. Por otro lado los dulces que si tenían calafate, eran de calidad superior y claramente se podía detectar esta fruta en su contenido. Lógicamente, los productos de alta calidad son los más cotizados.

Por último se ha detectado que el sobreprecio o margen, entre el mercado mayorista y el minorista es mayor en El Calafate. En principio suponíamos que era por una cues-

tión de flete, pero al analizar el costo del transporte (ver punto 5), vemos que la incidencia no es tan significativa como para que exista un margen mayor. Por lo tanto dicha diferencia, puede ser atribuible a los mayores costos, que en general tienen los negocios de El Calafate con respecto a otras zonas, o bien puede darse el caso de que existe un mayor margen de utilidad por parte de las empresas.

Habiendo revisado las principales características respecto al comportamiento de los precios, creemos necesario que desde el mismo proyecto se formule y se acuerde un protocolo, que defina a qué precio van a vender los productos, entre los posibles asociados e integrantes del proyecto.

Si bien cada asociado cuenta con una escala diferente, con lo cual van a tener diferentes costos de producción, creemos que llegar a un acuerdo de precios, donde la diferencia entre cada firma no sea significativa, es fundamental para que las acciones comerciales del proyecto, se mantengan en un nivel de competencia homogéneo entre los asociados.

3.4 Calidades exigidas por segmento comercial.

Para definir la calidad de un producto es necesario establecer primero que parámetros o indicadores van a ser los que determinen el nivel de calidad del producto. En este caso, según las encuestas realizadas, hemos registrado diversos indicadores de calidad, sin embargo los que son solicitados con mayor frecuencia y nivel de importancia son: calidad de producto, servicio e imagen. Lógicamente cada uno de estos indicadores, va a ser diferente según el gusto del consumidor y sobre todo, según la experiencia del mismo. Por lo tanto en este trabajo, no vamos a definir cuales son los atributos para cada tipo de dulce o conserva, sino que vamos a referirnos según la caracterización general de cada segmento de demanda.

Habiéndose definido el nivel conceptual y el alcance de cada indicador, podemos decir que la calidad relacionada al producto, se refiere a que el dulce o conserva tenga entre otros, ciertos atributos tales como: buen sabor (algunos más dulces y otros mas ácidos según el gusto), buena consistencia y buen color.

La calidad relacionada al servicio significa que todo el proceso comercial y sobre todo el proceso de la venta debe ser de buen nivel de atención, tanto para clientes directos del tipo intermediarios (ej: comerciantes u hoteleros) como también en consumidores finales del producto. La buena atención se refiere atributos tales como personalización de la atención (no dejar de estar en contacto con el cliente). Tener buen conocimiento

del producto, con el fin de dar un buen asesoramiento con respecto a sus características, usos posibles e incluso historia de cómo fue hecho sobre todo cuando se vende en forma directa a un consumidor final interesado en este aspecto o bien a un chef.
La calidad relacionada a la imagen, se refiere a que el producto tenga un buen aspecto en general. Esto significa que este bien limpio, que de una imagen de buena sanidad, sobre todo que cuente con un buen etiquetado preferentemente a color que detalle todas las certificaciones, registros y características del producto y de quien lo produce. Inclusive, es importante que cada frasco tenga un buen detalle de terminación en la postura de cada etiqueta o precinto.
Si bien ya se han definido cuatro grandes segmentos (comercial, no tradicionales, institucional y el directo), entendemos que dentro de ellos existen al menos dos subsegmentos de clientes. El primero esta relacionado a un targuet (mercado objetivo) de alta gama. El mismo esta compuesto por consumidores de clase media/alta y alta y/o clientes con un buen nivel de conocimiento con respecto a este tipo de productos. El segundo se refiere a clientes de clase media y/o de bajo nivel de conocimiento y/o experiencia respecto al consumo de dulces y conservas artesanales.
En el primer caso al ser consumidores más experimentados y/o más exigentes, van a esperar que los atributos como sabor, textura y color sean adecuados a su experiencia y nivel de conocimiento. Mientras que en el segundo caso el nivel de exigencia será menor, ya que su experiencia es escasa o bien su opción de compra estará más focalizada a un precio menor. De esta forma, su expectativa de producto, es esperar que el mismo no sea tan bueno o de excelente calidad.
Es importante destacar que los productores y comerciantes consultados han manifestado que es poco común que este tipo de productos sea comprado por gente de clase media baja y baja.
En base a este escenario, vemos que existen expectativas de precios diferentes, las cuales están relacionadas con la calidad. Por ello, es importante reconocer y asumir que calidad real tiene el producto que uno vende a la hora de definir su precio, ya que si la calidad este no esta acorde con la expectativa real de cada segmento, puede que el cliente no vuelva a comprar mas de este producto o peor aún, de la marca que haya elegido.
Sin entrar en mayor detalle podemos decir que el mismo nivel de exigencia y de expectativas, son esperadas por ambos segmentos con respecto al servicio y con la imagen del producto.

Otro tema a destacar es que, si bien el segmento institucional puede tener una faz comercial donde se definan un subsegmento de alta gama y otro del tipo medio, además suele encontrarse con frecuencia, otro subsegmento del tipo social. Este se relaciona con las ventas que pueden realizarse a organizaciones de educación, salud o para la administración pública.

Para poder determinar el nivel de importancia que le da cada segmento a estos parámetros, se lo resumió en tres niveles: alto, medio y bajo, con lo cual en base a conceptos y experiencias mencionadas, se presenta el siguiente resumen:

Tabla N 6: Nivel de calidad exigido para los dulces y conservas artesanales por cada segmento, según orientación comercial en el mercado patagónico.

SEGMENTO		PRODUCTO	SERVICIO	IMAGEN
Comercial	Focalización de alta gama	Alto	Alto	Alto
	Focalización a clase media	Medio y a veces alto	Medio	Alto y a veces medio
No tradicional	Focalización de alta gama	Alto	Alto y a veces medio	Alto y a veces medio
	Focalización a clase media	Medio	Medio y a veces alto	Medio
Institucional	Focalización de alta gama	Alto	Medio	Alto y a veces medio
	Focalización a clase media	Medio	Medio y a veces alto	Medio
	Focalización social	Medio	Medio	Bajo
Minorista directo	Focalización de alta gama	Alto y a veces medio	Alto y a veces medio	Alto y a veces medio
	Focalización a clase media	Medio y a veces alto	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia en base a consultas y relevamiento realizado en los mercados de la Comarca Andina y Bariloche, El Calafate, Río Gallegos, Gobernador Gregores y Los Antiguos en febrero y marzo de 2007.

Estos indicadores nos muestran claramente que, de ser posible, las acciones de promoción comercial deberán estar focalizadas en diferenciar el producto de la competencia, ya sea por la certificación de calidad del tipo artesanal y por su origen. Dicha certificación de calidad y origen puede ser implementada a través de la creación de un consejo regulador que deberá formarse para ese fin. El mismo debería estar conformado por representantes de los productores y de los organismos gubernamentales y tecnológicos relacionados al proyecto.

3.5 Restricciones del mercado.

Las restricciones y requisitos que han sido identificados para este tipo de productos, son del tipo técnico-sanitarias y en segundo lugar del tipo comercial.

Las primeras surgen de las exigencias definidas por las autoridades provinciales y municipales, las cuales surgen de la reglamentación exigida en el Código Alimentario Argentino. Dichas exigencias se basan en que para poder producir alimentos, es necesario cumplir con las condiciones básicas de higiene y sanidad durante todo el proceso productivo (ver anexo N 1).

Para ello se debe registrar el establecimiento mediante el (R.P.E), para lo cual la autoridad competente, en este caso el área Bromatología Provincial del Ministerio de Asuntos Sociales de la provincia de Santa Cruz, deberá definir y corroborar que el estado de las instalaciones sea correcto. Paralelamente también deberán registrarse los productos que allí se elaboren, debiendo enviar muestras de cada uno, con su respectiva historia productiva para que les den el (R.P.P.A ver anexo N 1). Cabe mencionar al respecto, que la normativa actual exige que cada producto tenga en su etiquetado la descripción del contenido nutricional. Para ello es necesario enviar muestras a laboratorios que estén acreditados para tal fin (ver anexo N 1).

Los análisis nutricionales que se deberían hacerse, para que el rotulado nutricional de este tipo de producto esté completo, según las Resoluciones del Grupo del Mercado Común 46/03 y 47/03 son: humedad, cenizas, Carbohidratos totales como azúcares (sacarosa, glucosa, fructosa y sorbitol), proteínas totales, grasas totales (ácidos grasos totales, saturados, insaturadas y trans), fibras totales, Nitrógeno Total y Sodio. Todos estos datos deben mostrarse cada 100 gr y por porción de producto, según el porcentaje o valor diario recomendado (% VD), siendo todos ellos de carácter obligatorio.

Para que el proceso sea bien realizado, se debería mandar una muestra de aproximadamente 500 gr y que sea una mezcla (en partes iguales) de varios lotes.

El costo por muestra difiere significativamente entre los laboratorios, cotizando desde $ 300 a $ 900 por muestra más gastos de envío.

Una vez realizado y aprobado este paso, el área de bromatología provincial exige que cada establecimiento tenga un responsable técnico, que controle y garantice la calidad y sanidad de los productos. Cabe mencionar que si bien hay muchos emprendimientos que hoy en día ya cuentan con sus respectivos registros, la mayoría no cuenta con el detalle del contenido nutricional, como tampoco posee un responsable técnico. Esta si-

tuación puede llegar a ser critica en la medida que la autoridad competente aumente el nivel de exigencia de esta normativa. No obstante, durante los talleres y reuniones realizadas, las autoridades de la Secretaria de la Producción, han manifestado que estarían dispuestos a colaborar en este proceso de acreditación e inclusive tal vez seria posible facilitar un responsable técnico, siempre y cuando los productores del proyecto PROFAM Andino vayan teniendo un buen desempeño.

Las restricciones del tipo comercial son las que tiene cualquier emprendimiento, el cual debe estar inscripto ante la Dirección General Impositiva (D.G.I) con el fin de pagar los impuestos de orden nacional, ya sea ganancia, IVA o Monotributo. Para cada caso se asignará una categoría, la cual definirá la cuota o porcentaje que debe pagar el contribuyente. También debe registrarse en la Dirección de Renta Provincial, para tener su respectivo registro comercial para poder trabajar en la provincia, pagando el impuesto a los Ingresos Brutos (2,5%).

En el caso de tener un local comercial, el empresario deberá también inscribir el negocio en su municipio, con lo cual deberá pagar una tasa para tal fin, variando la misma entre los municipios.

En la medida que se tengan empleados deberán registrarse con el fin obtener la libreta sanitaria que lo habilite para procesar y manipular alimentos, en este caso el registro es municipal. Además deberán hacerse todos los registros y pagos previsionales y gastos en cobertura de salud tal como lo solicita la reglamentación vigente. Para mayor detalle ver www.afip.gov.ar.

En general no se han evidenciado que los emprendimientos deban contar con licencias previas o certificados especiales, como tampoco cuentan hasta el momento con contingencias o cuotas de compra o ventas por parte del estado.

3.6 Riesgos comerciales.

Analizando el nivel de organización existente entre las productoras y productores relacionados al proyecto, su capacidad comercial, financiera y tecnológica, observamos que existen una serie de problemas actuales y potenciales. Los mismos pueden afectar en forma directa o bien, generan ciertos riesgos, disminuyendo la viabilidad comercial de los emprendimientos.

Con el fin de dejar planteado un breve diagnostico con respecto a esta temática, a continuación se presentan los principales problemas detectados. Estos han sido clasi-

ficados según su origen, pudiendo ser del tipo *interno* al / los emprendimiento /s asociados o bien, *externo* a los mismos:

Problemas internos:

- La mayor parte de los emprendimientos santacruceños, no poseen todas las condiciones necesarias que exige la ley, para poder comercializar los productos más allá del mercado local. Dichas limitantes suelen ser la falta de R.P.E y R.P.PA. o problemas en el etiquetado, relacionado a falta de composición nutricional del producto y/o código de barras en el caso de pretender comercializar en cadenas de súper e hipermercados..
- En relación con lo anterior muchos emprendimientos no poseen un buen desarrollo de imagen y marca de productos, quitándole competitividad para ser comercializado fuera del mercado local.
- Resistencia, falta de unión y responsabilidad social entre los productores participantes y no participantes del proyecto PROFAM Andino, impidiendo que pueda generarse un desarrollo comercial que sirva para todos.
- Falta de crecimiento y desarrollo comercial, ya que el mercado local es el principal mercado actualmente. Para crecer en el mismo de forma tradicional, se está sujeto a que el nivel de demanda se incremente en el tiempo. Además la capacidad de gestión comercial es muy baja, salvo que se realicen acciones conjuntas desde los productores a través del proyecto.
- Falta o inadecuada planificación y gestión comercial. Esto implica que no solo debe planificarse, sino que además debe contarse con los medios físicos y financieros necesarios. Dentro de los medios físicos, el recurso fundamental es el humano, ya que si no se cuenta con el personal adecuado que tenga experiencia y sobre todo ganas de crecer junto al emprendimiento, es muy difícil que las ventas se incrementen en el tiempo por si solas.
- Falta de capacitación en gestión comercial y microempresaria.
- Bajo nivel de infraestructura y tecnología productiva en la mayoría de los emprendimientos, generando una baja capacidad de oferta actual y de mediano plazo.
- Existe una competencia difícil para este tipo de producto que tiene costos de materia prima alto (por el clima de la provincia), requiere mucho personal y tiempo de elaboración, tiene una fecha de vencimiento relativamente corta (2

años), y se requiere de grandes volúmenes de venta para justificar el tiempo y el trabajo de manufactura para que la actividad sea suficientemente rentable.

- Problemas financieros que dificultan entre otros aspectos, el buen desarrollo e imagen de los productos, afectando además el desarrollo de acciones de promoción y ventas que trasciendan del mercado local.
- Uso de sistemas de comunicación deficientes, afectando directamente a la gestión comercial.
- Mala localización geográfica, genera un costo de flete relativamente elevado aunque las distancias sean menores (ver punto 5.3), encareciendo el costo final de los productos y sobre todo de la mayoría de los insumos.
- Bajo nivel de capitalización y de organización empresarial, hacen más vulnerables a los emprendimientos, respecto a los cambios macroeconómicos o a las fluctuaciones de los mercados.

Problemas externos:

- Escasa oferta local de determinados frutos, debidos a la baja producción primaria de algunas especies como frambuesa, frutilla, arándano y grosellas, entre otros berries. Inclusive ciertos frutos nativos, están siendo sobre explotados ya que no existe un plan de manejo que controle el buen uso del recurso natural. Por ejemplo: el caso del fruto del calafate. Esta situación además de impedir que la oferta actual de productos sea mas amplia, puede provocar cierta pérdida de ventas, ya sea por no tener el producto o bien, por el aumento en los costos con la consecuente pérdida de competitividad.
- Falta de personal, debido al elevado nivel de competencia con otras actividades económicas. Este caso puede afectar directamente al emprendimiento en su faz comercial, ya que es difícil poder incorporar a personal de ventas especializado, debido al elevado nivel de salarios de otras actividades tanto de carácter público como privado, e inclusive en las jubilaciones existentes en la provincia.
- Oferta muy competitiva de otras zonas patagónicas. Afecta directamente ya que hay productos de muy buena calidad a costos muy competitivos, existiendo inclusive, diferentes posibilidades de transporte y de comunicación a pesar de las largas distancias.

- Bajo nivel de control de productos, tanto a nivel sanitario como comercial (productos truchos), por parte de las autoridades municipales y provinciales. Esto genera una competencia desleal ya que hace años que en el mercado santacruceño, ya que se comercializan dulces y conservas sin que contengan la fruta o producto que dice tener. Además existen muchas marcas que no cumplen con la reglamentación vigente.

4. Selección de clientes potenciales.

4.1 Definición del target comercial para los productos del PROFAM y segmentos de mercado que presentan mejores oportunidades.

En base a la prospección de mercado realizada tanto en la provincia, como en otras zonas de la región patagónica, observamos que este tipo de productos son mayoritariamente consumidos y demandados, por un segmento de población del tipo medio-alto y alto poder adquisitivo. Inclusive este tipo de demanda, se intensifica en el caso de los turistas que visitan la provincia, los cuales pertenecen mayoritariamente a ese segmento. En este caso, generalmente su compra no es de consumo diario sino ocasional, debido al tipo de hábitos de compra. No obstante la mayor parte de los casos entrevistados, han manifestado un alto interés en la compra, al momento de disponer del producto ya sea en la góndola o cuando está de paseo.

El cliente objetivo o targuet comercial, no solo va a estar definido por diversas variables, sino que también va a estar influenciado por el tiempo, ya que en el corto plazo la estrategia de inserción comercial deberá estar enfocada al mercado local y provincial, debido al nivel de organización existente. En el mediano plazo, probablemente se pueda consolidar el mercado local y regional y además, se deberían desarrollar otros mercados nacionales. Por último en el largo plazo, tal vez la estructura organizacional permita afianzar y consolidar los mercados nacionales que han sido desarrollados y a partir de ello, de ser posible, se debería intentar desarrollar un canal de exportación. En este aspecto, creemos que el MERCOSUR y Chile, sobre todo la zona austral, se presentan como mercados muy interesantes, por dos aspectos fundamentales. La primera es que existen bajas barreras de entrada para gran parte de los productos alimenticios debido a los convenios existentes. La segunda es que en todos los países

miembros del MERCOSUR, hay diversos segmentos de demanda de alto poder adquisitivo, que pueden interesarse por este tipo de producto.

Con el fin de dejar bien establecido los diferentes segmentos de demanda, que poseen mayor atractivo, ya sea por su nivel de demanda actual y potencial, a continuación se presenta el siguiente resumen:

a. Segmento comercial: Hotelería, gastronomía, tiendas de artículos regionales, tiendas de alimentos especiales, tiendas de productos gourmet, cadenas de súper e hipermercados, almacenes, mayoristas y distribuidores especializados, brokers, empresas de catering y otros que puedan establecerse.
b. Segmento no tradicional: Ferias nacionales e internacionales, paseos productivos y fiesta o eventos populares y otros que puedan establecerse.
c. Segmento institucional: Escuelas, hospitales, organismos públicos como casas provinciales, institutos y organismos de promoción y otros que puedan establecerse.
d. Segmento minorista (canal directo): Venta directa al minorista en planta (fabrica) o en puntos de venta propios (local comercial), venta electrónica a través de Internet, vendedores directos y otros que puedan establecerse.

4.2 Listado que identifique los clientes potenciales de los mercados y segmentos sugeridos.

En el anexo N 3 se ha desarrollado un listado con diferentes clientes potenciales, describiendo el nombre y datos de la empresa, provincia, ciudad, calle y número, teléfono, fax, correo electrónico y persona de contacto dentro de la empresa.

4.3 Resumen de los resultados obtenidos durante la prospección comercial.

Los resultados obtenidos durante la prospección comercial son muy interesantes, ya que hemos notado un gran dinamismo comercial, no solo para este tipo de productos sino en la gran mayoría de las actividades económicas que se realizan en la provincia. No obstante, debe tenerse en cuenta que la condición existente en la gran mayoría de los emprendimientos (ver punto 3.6), nos indica que de no existir mejoras en cuanto a las condiciones de integración y regularización de la producción, es poco probable que en lo inmediato, puedan comercializar mas allá del mercado local.

Desde otro punto de vista, haciendo un análisis pormenorizado de los clientes potenciales vemos que hasta el momento, las condiciones de calidad exigidas, según la reglamentación vigente son de poco rigor. Inclusive, entre los diferentes segmentos comerciales, hay diferentes niveles de exigencia en cuanto a calidad de productos, ya que hay quienes compran por calidad y otros por precio.

En general observamos que para que el producto sea atractivo, los dulces y conservas artesanales deberán poseer atributos importantes que los diferencien de sus principales competidores. Para ello los esfuerzos de marketing, tendrán que poner énfasis en aspectos tales como: certificación de producto artesanal de origen santacruceño (ver detalle en: Diseño de Imagen), certificación orgánica u otros atributos que diferencien al producto santacruceño, respecto a otros productos patagónicos.

En este trabajo se realizaron encuestas personales a diferentes empresas que, son claros compradores potenciales solo de la provincia de Santa Cruz, analizando con mayor detalle las zonas turísticas o bien, las ciudades con mayor población como son El Calafate y Río Gallegos. De las distintas encuestas realizadas entendemos que, son las casas de artículos regionales[6] (principalmente las de las zonas turísticas), los que más demandan este tipo de productos. Le siguen los supermercados e hipermercados, hoteles, restaurantes, confiterías, y en menor medida el segmento empresarial y organismos públicos. También vemos a los canales no tradicionales, como las ferias de productos artesanales y regionales suelen ser buenos puntos de venta

El resumen de los resultados comerciales analizados de los principales segmentos, indica lo siguiente:

4.3.1 Segmento de hoteles.

De las encuestas realizadas a los posibles clientes potenciales surge con claridad la buena predisposición por parte del segmento hotelero en adquirir productos locales, los resultados más salientes se detallan a continuación:

- La gran mayoría de los hoteles encuestados manifestó que compran los dulces artesanales en la Comarca Andina (Bariloche y El Bolsón), en menor medida adquieren los productos localmente, ejemplo de ello podría ser Ovejitas de la Patagonia, Estancia el Tranquilo, Calafate Puro, etc.

[6] Los puntos de venta propios como venta directa en fábrica, negocios o puestos de venta también son considerados en este canal.

- Las principales marcas adquiridas de la Comarca Andina para este tipo de segmentos: Masseube, La Mexicana, El Molino (Dulcería Suiza).
- Los dulces que habitualmente se adquieren son: calafate, grosella, sauco, frutilla, rosa mosqueta, corinto, cereza y ruibarbo.
- La demanda de dulces más frecuente en este segmento son frascos de vidrio o plástico, cuya capacidad más comercializada es de 3 kilos a 4 kilos. No obstante, también pueden demandar frascos de menor capacidad en el caso de determinados productos, si es que no consiguen de esos tamaños, por ejemplo dulce de calafate y ruibarbo.
- El 70 % de la compra de dulces es para ofrecerlo en el desayuno, el resto se lo utiliza en la elaboración de platos principales como puede ser el caso del cordero con salsa de calafate o bien de ruibarbo, tortas, tartas, mesa de dulces, etc.
- Los consumos estimados por temporada son muy variados, en promedio pueden ir de los 150 a 300 kg o más por temporada, para los hoteles de 5 y 4 estrellas y de 100 a 50 kg o más por temporada, para los hoteles de inferior categoría, esto incluyendo las hosterías, hostales y estancias de campo.
- Algunos hoteles entrevistados manifestaron haber intentado comprar dulces artesanales en la provincia de Santa Cruz, pero no lograron tener continuidad por la cantidad pedida o muchas veces la calidad no es homogénea.
- En la mayoría de los casos, el proveedor visita o llama por teléfono al cliente para ofrecerles el producto.
- Por lo general la forma de pago es contra entrega de la mercadería.
- Es sumamente tentador tener la posibilidad de servir un producto hecho en Santa Cruz a los huéspedes, siempre y cuando los costos sean los mismos o estén en un rango aceptable comparándolos con los productos que se consumen a diario, que además tienen un extra por transporte. Lamentablemente en su mayoría son industrializados, pero por sobre todas las cosas el precio final es bueno para este segmento.
- El consumo de dulces por día en los hoteles y en temporada alta se estima en 1 kilo y medio (en hoteles de alta gama), los dulces se ofrecen en cazuelas de 30 gramos por persona o bien en cazuelas más grandes donde la gente se puede servir personalmente.
- Cuando se les preguntó si estarían dispuestos a comprar productos Santacruceños, las respuestas fueron de las más variadas a saber:

- Compraríamos si los precios son competitivos al mercado.
- Tendríamos que probar los dulces que ofrecen los productores del Profam Andino.
- Felicitaciones a las fuerzas cooperativas de nuestra provincia.
- Ya hemos comprado pero no logramos tener continuidad por la cantidad solicitada.
- Quisiéramos que sean como los que pagamos en El Bolsón que es donde normalmente hacemos las compras.
- Estaríamos dispuestos a comprar dulces y conservas artesanales de la provincia siempre y cuando tengan los atributos de calidad y buena presentación.

Conclusión del segmento hotelero:

Es importante contar con una certificación de origen, una buena y correcta presentación del producto y sobre todo tener una buena comunicación entre comprador y vendedor. Para los fines prácticos y económicos de un hotel siempre el producto industrializado o no, debe ser de buena calidad y debe llegarle a un precio relativo que no sea muy elevado, con buen nivel de servicio.

4.3.2 Segmento de restaurantes.

La demanda que manifestaron los restaurantes encuestados, no es del volumen del segmento de los hoteles, pero igualmente demandan el producto. Del trabajo realizado surgieron algunas conclusiones interesantes:

- Dado los altos precios que manejan los pequeños productores de dulces artesanales de la zona, en algunos casos se opta por producir ellos mismos determinados dulces, sobre todo aquellos que son los más demandados por el consumidor, como puede ser el caso de dulce de calafate.
- Estarían dispuestos a comprar dulces y conservas artesanales locales siempre y cuando el producto sea de buena calidad y que se justifique la compra, ya que de otra forma es preferible realizarlo artesanalmente.
- La gran mayoría de los restaurantes encuestados manifestaron utilizar los dulces y conservas para la elaboración de postres y en diversas decoraciones, como así también por propia demanda de los turistas que desean probarlo.
- En promedio un restaurante demanda de 5 a 10 kilos de dulces por mes.

- Los restaurantes con mayor afluencia de público en temporada pueden hacer unos 70 platos por día de cordero con salsa de calafate y en estos casos el consumo de dulce se estima en unos 20 frascos al mes con capacidades de 3 kilos.

4.3.3 Segmento empresas privadas (mineras, petroleras y pesqueras).

De las encuestas realizadas surgieron las siguientes conclusiones.

- No es un producto que habitualmente se adquiera en este tipo de empresas.
- La gran mayoría de las personas encuestadas manifestaron que las compras para realizar distintos eventos empresariales se canalizan en la central matriz que por lo general se encuentra en Buenos Aires.
- Se puede llegar a adquirir este tipo de productos para alguna compra ocasional, que puede llegar a coincidir con las fiestas de fin de año o eventualmente para un evento puntual como puede ser premiar un record de producción, día de la madre, etc.
- Estarían dispuestos a adquirir los productos, teniendo una entrevista previa donde se pueda presentar una carpeta con información relacionada a los productos ofertados, tipo de packaging, precio y servicio.

4.3.4 Segmento Supermercados.

En la actualidad hay cadenas de supermercados que tomaron con seriedad, la posibilidad de brindar sus bocas de expendio para que los distintos productores regionales (entre ellos los que producen dulces artesanales), puedan ofrecer sus productos. Un ejemplo concreto de ello es el supermercado La Anónima, que mediante un concurso organizado conjuntamente con la Secretaría de la Producción, seleccionó a cinco productores en toda la provincia, con el único beneficio de pretender la exclusividad de las ventas de los productos regionales.

- Ventajas.
- Por un lado La Anónima tiene la exclusividad de la venta de los productos regionales producidos en la Patagonia Sur (Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego).
- Los ganadores tienen la posibilidad de comercializar sus productos en 25 bocas de expendio que dispone el supermercado en las tres provincias.

- El precio de comercialización es pactado entre el productor y La Anónima.
- Esto le permitirá al productor adecuar su estructura de producción a una demanda sostenida.
- El productor decide donde colocar sus productos.
- Desarrollar acciones de difusión de sus productos a un bajo costo.

Estas iniciativas permiten, por un lado que los productos regionales de la provincia se puedan conocer en un segmento tan importante como son los supermercados. Así el consumidor identifica al producto local y a través de la repetición de la compra o de la oferta en góndola, se pueden posicionar los productos (en este caso dulces artesanales) en la mente del consumidor.
Esto es una alternativa valida para colocar los productos, siempre y cuando se disponga de volumen para abastecer las demandas de los supermercados, ya que además deben poder conservar la oferta en el tiempo, al igual que la calidad ofrecida.
Como característica general del segmento supermercados, podríamos mencionar:

- El 80 % de los dulces que ofrecen los supermercados son del tipo industrial.
- Amplia gama de productos para cubrir todas las demandas.
- Muy poco desarrollado el canal de los dulces artesanales, solo brindan el producto en determinados puntos de venta estratégico, relacionado con el turismo (ejemplo El Calafate).
- Les interesa ofrecer un producto accesible en precio pero que también tenga una calidad mínima asegurada.
- La gran mayoría de los supermercados encuestados, manifestaron voluntad de adquirir productos locales. Los principales supermercados identificados en el sondeo serían: Supermercados La Anónima, Alas y supermercados Norte, no se incluyeron en este estudio el análisis de los llamados supermercados de barrio o almacenes.
- El consumidor que realiza las compras en el supermercado apunta a adquirir un producto a un precio relativamente bajo.
- Estarían dispuestos a comprar siempre y cuando sea un producto competitivo, saber que productos ofrecen, precios, calidades, volumen que se puede llagar a ofertar.

4.3.5 Comercios de artículos regionales.

De las encuestas realizadas surgieron las siguientes conclusiones.

- Es un producto que habitualmente comercializan, con los cual son básicos para su negocio.
- La gran mayoría realizan las compras en comercios de Bolsón y Bariloche, a pesar que muchas empresas que les venden tienen vendedores que los visitan con frecuencia asesorándolos.
- Están muy interesados en adquirir productos de la provincia, pero lamentablemente la oferta es muy fluctuante. A pesar de ello sugieren tener una entrevista previa donde se pueda presentar una carpeta con información relacionada a los productos ofertados, tipo de packaging, precio y servicio.
- La demanda de este segmento es la mas importante la demanda de cada punto de venta puede superan por lo general los 30 frascos por día en alta temporada y en baja temporada el promedio de ventas es de 5 a 10 frascos dependiendo el negocio.

De los distintos segmentos analizados, surge con claridad que las casas de artículos regionales serían las que más podrían demandar un producto local, desarrollado artesanalmente. Los volúmenes de venta diario que manejan, brindan la posibilidad de asegurar no solo volumen de venta importante, sino también obtener buenos precios para los diferentes productos debido al mercado objetivo que poseen.

- Ventajas.
- Ofrecer gama de productos, desde frascos de 35, 220 o 450 gramos.
- Sería el segmento donde se obtendría mayor margen de ganancia, el consumidor valora el producto artesanal y sobre todo local y por consiguiente paga un precio diferencial.
- Desventajas:
- Los productos locales tendrían que competir con dulces artesanales extra zona, como sería el caso de la Comarca Andina.
- Los propietarios de casas de artículos regionales valoran más el precio del producto que la calidad.

Como segunda alternativa de comercialización en importancia se han identificado bocas de expendio puntuales como pueden ser determinados hoteles ubicados en cen-

tros turísticos. Estos demandan dulces artesanales en cantidades importantes, sería una buena posibilidad en el caso de contar con un volumen suficiente para garantizar continuidad del producto y sobre todo calidad. También una alternativa valida serían las estaciones de servicio identificadas en puntos estratégicos de la provincia y por donde circula una cantidad importante de pasajeros, en este caso la acción de marketing estaría relacionada a que el consumidor conozca un producto hecho en Santa Cruz.

Además habría que iniciar los contactos y gestiones políticos necesario en la provincia, para desarrollar canales de comercialización muy puntuales y estratégicos como podrían ser o bien el aeropuerto de El Calafate (de hecho en este aeropuerto hay un local donde exhiben productos patagónicos con es el caso de la marca Patagonian Old Jam de Bariloche), eventualmente el de Río Gallegos y por qué no el aeropuerto internacional de Ushuaia, donde el crecimiento turístico que han tenido en los últimos años, es sumamente interesante.

Se podría dejar como un canal alternativo, cuando se disponga de un nivel aceptable de producción, segmentos de mercado como las empresas privadas (mineras, pesqueras, petroleras), quienes demandan estos productos en ocasiones especiales como regalo y para identificarse con lo zonal.

Además de todos estos canales comerciales las ferias locales, nacionales e internacionales, como también las rondas de negocios son un importante canal que sin duda debe ser desarrollado desde el proyecto, una vez que el mercado local y provincial se este consolidando.

4.4 Tratamientos preferenciales y convenios institucionales posibles

Durante los talleres realizados en la cuidad de Río Gallegos (ver detalle de profesionales consultados), se convocó a diferentes autoridades y técnicos provinciales relacionados con la actividad. En estos talleres se analizo la situación existente concluyendo que, en la medida que los emprendimientos vallan mejorando su producción, asumiendo los compromisos que exige la regulación vigente tanto a nivel sanitario como comercial, las instituciones podrían brindar apoyo en las siguientes temáticas:

- Secretaria de Estado de la Producción: Apoyo a la gestión comercial ya sea para generar vínculos comerciales directos o, a través del apoyo para la participación de ferias y de rondas de negocios a través de las herramientas que posee

la Dirección de Comercio Provincial. Apoyo en la gestión de líneas de financiamiento especificas para infraestructura, equipamiento u otros. Apoyo financiero específico para regularizar los productos en base a las exigencias alimentarías y sanitarias vigentes y otras acciones de promoción de la actividad que puedan ser generadas a través de la misma.

- INTA: Continuar aportando y financiando las acciones de asistencia técnica, capacitación y vinculación tecnológica especifica para los emprendimientos relacionados al PROFAM Andino.
- CAP: Desarrollo de un programa de la producción de frutas finas con el fin de ampliar la oferta local de este tipo de frutos. En coordinación con el SENASA, se tratará de mejorar los sistemas de control bromatológico de alimentos a través del área de inspección de alimentos.
- Ministerio de Asuntos Sociales (Área de bromatología provincial): Se tratara de generar un mayor control respecto a la calidad de los dulces y conservas que vienen de otras zonas. Sobre todo en los aspectos que se refieren a que contengan valores significativos del fruto que dicen contener. Esta acción deberá ser realizada conjuntamente con la Dirección provincial de Comercio, ya que es la autoridad que representa la Ley de Defensa del Consumidor. Desde el área de bromatología también se propuso, que si se consigue el financiamiento, ellos podrían realizar cursos y talleres de capacitación en buenas prácticas de producción y manipulación de alimentos. Esto es importante a la hora de habilitar los emprendimientos, ya que no solo deben contar con un responsable técnico, sino que además la gente que trabaja debe estar capacitada para tal fin.

Además de las propuestas mencionadas surgieron otras que ayudarían a mejorar el sistema, tratando de esta forma mejorar la calidad de los productos santacruceños. Las propuestas complementarias que surgieron de este taller son:

- Ya que los productos artesanales no están legislados, para no incrementar los costos de los productos, respecto a los análisis de composición nutricional, se podría utilizar en principio y solo por un tiempo prudencial, las tablas del código alimentario, como valor de referencia ya que los valores de algunos productos como el dulce de calafate aún no estan determinados.
- Desde la provincia se podrían realizar las gestiones para incorporar al código alimentario el dulce de calafate. Una vez que se realice dicha gestión, el

dulce de calafate tendría que salir con un certificado de origen desde la provincia.

- Detectar una metodología de bajo costo para controlar la composición nutricional, eso se hace a través de la "clonal".
- Hay una bioquímica en Comodoro Rivadavia que podría hacer los análisis, tal vez con mayor rapidez y menor costo.
- En principio el director técnico del área de bromatología, podría actuar de oficio como responsable técnico de los asociados al proyecto.
- Lo ideal sería hacer un análisis por producto y después cada productor se tendría que comprometer a cumplir con los porcentajes que resulten de análisis.

4.5 Posibilidad de participar en rondas de negocios.

Si bien la condición financiera de la mayoría de los emprendimientos es de carácter limitado, hemos comprobado que existen diversos organismos de apoyo al desarrollo comercial de la Pyme. Dichos organismos pueden ser tanto de índole provincial como nacional (ver anexo N 4). Los mismos, poseen diferentes herramientas para que las pymes de este tipo, puedan participar en diferentes ferias, buscando de esta forma trascender del mercado local.

En el anexo N 4 también se detallan las principales ferias nacionales e internacionales que han sido programadas y/o realizadas en los últimos meses. Además se adjunta un listado con los contactos de los principales organismos e instituciones, que poseen herramientas de apoyo directo para las Pymes en general.

A pesar de las oportunidades descriptas, existen otras limitantes que afectan algunos emprendimientos. Una de las más frecuentes, es que no todos los productos poseen todas las condiciones que actualmente exige la ley, para ser comercializado fuera del mercado local. Dichas limitantes suelen ser la falta de R.P.E y R.P.PA. Lamentablemente, también se ha notado que la mayoría de las firmas provinciales no posee el etiquetado en regla, según las exigencias vigentes en el Código Alimentario Argentino. Estas limitantes, generan barreras en la mayoría de las ferias y rondas de negocios existentes.

4.6 Definición de centros claves para la distribución de productos.

Además de que algunos emprendimientos pueden participar en diferentes ferias y rondas de negocios y en los canales mencionados en varios de los párrafos anteriores, se ha detectado que existen algunos centros de venta claves o estratégicos, no solo para comercializar los productos sino que servirían como centro de promoción. Esta acción comercial puede darse de forma directa, a través de vendedores capacitados o de promotoras o bien, simplemente por el hecho de estar en determinada góndola de un local comercial, se genera una promoción visual del tipo indirecta muy beneficiosa para la marca y el producto.

Desde otro punto de vista, para que todo micro emprendimiento crezca se debe expandir y pasar la frontera de lo local, sobre todo en los casos de los productores santacruceños donde la densidad demográfica en general es muy baja. Para ello se deben definir los posibles centros estratégicos. Una buena opción en este aspecto es focalizarse primero en todas las localidades turísticas y a de alta densidad poblacional, que estén a nuestro alcance.

En segundo lugar se debe analizar cada mercado (localidad o lugar), definiendo los centros claves donde pueden comercializarse los dulces y conservas santacruceños. Esta acción seguramente va a implicar que los emprendimientos, ya sea con fondos propios o con apoyo institucional, deban invertir en el desarrollo de una gestión comercial, no solo por una cuestión estratégica, sino por que es algo que demanda el mercado. Muchos contactos comerciales ya han manifestado interés en comercializar los productos (ver anexo N 3). Por lo tanto si existe interés por parte de los productores del proyecto, deberán realizar la planificación comercial correspondiente.

Una vez que el vendedor analiza el mercado y siguiendo el ejercicio de segmentación realizado en el punto (4.1), deberá buscar en cada segmento los "centros claves" para la distribución o venta minorista de los productos, como por ejemplo:

- Segmento comercial: negocios o kioscos de aeropuertos o terminales de ómnibus de Bs. As. Calafate o Río Gallegos, kioscos de estaciones de servicio (sobre todo las de las rutas turísticas), tiendas especializadas, coffe shop (ej, de salón de hoteles o de cafeterías gourmet) y otros.
- Segmento no tradicional: participar de determinadas ferias especializadas como por ejemplo "Caminos y sabores" que se realiza todos los años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otros (ver anexo N 3).

- Segmento institucional: casa de la provincia de Santa Cruz en Bs. As, centro cultural de Río Gallegos y otros locales de organismos públicos o instituciones, donde se expongan y se puedan comercializar los productos.
- Segmento minorista (canal directo): de ser posible tener venta directa al minorista en fábrica o puntos de venta propios (local comercial) y tener página Web.

Si bien la capacidad de oferta actual no es elevada, el productor asociado debe saber que estos puntos de venta no solo son buenos por la venta en si misma, sino porque son *puntos estratégicos* donde hay mucha circulación de gente, inclusive de diferentes zonas del país o del extranjero, sirviendo como un centro de promoción indirecta para los productos.

Al trabajar con este tipo de clientes, es importante tener siempre en cuenta la acción de promoción indirecta, ya que muchas veces el productor por no querer asumir un mayor costo de distribución o, por no llegar a un buen acuerdo de precios disminuyendo un poco la ganancia, se pierde la posibilidad de contar con estas "ventanas" comerciales que no solo sirven para dar a conocer los productos, e ir posicionando a las marcas, sino que incrementarían las ventas mejorando la rentabilidad global del emprendimiento.

4.7 Dimensión del mercado inmediato y potencial.

Según los datos relevados en las encuestas realizadas, se estima que en la actualidad el mercado de dulces y conservas de la provincia de Santa Cruz es de unos 340.000 frascos por año (ver tabla N 7). De este total, 1.770 (0,5 %) corresponden a frascos de dulces o jaleas de: 3,9 kg, 101.575 (29,7 %) son frascos de 400 gr, 151. 500 (44,3 %) de frascos medianos de 320 a 200 gs, 31. 000 frascos pequeños de 30 gr y 56.290 (16,5 %) corresponden a frascos de conservas de fruta.

Del volumen total, se estima que un 30 % se termina comercializando directamente al consumidor final *(sin pasar por la intermediación de un negocio o comercio)*, con lo cual en base a los precios promedios registrados se estima, que el valor anual es superior a un millón de pesos (ver grafico N 3).

Tabla N 7: Estimación de demanda de dulces y conservas para el mercado de la provincia de Santa Cruz, temporada 2006/2007.

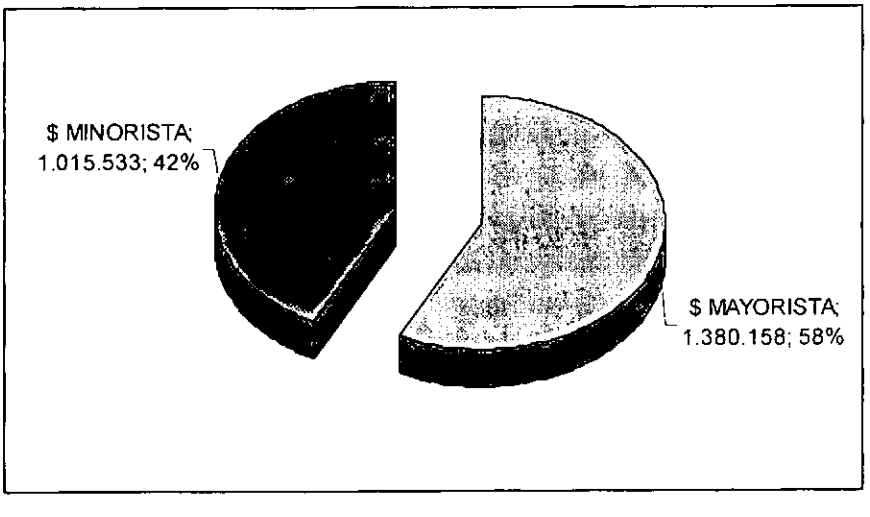
Canal comercial	frascos 3,9 kg	frascos 400 gr	frascos 200 a 350 gr	frascos 30 gr	conservas
Consumo hotel > a 4 *	350	375			250
Consumo hotel < a 4 *	350	200			
Negocios de articulos regionales		60.000	90.000	20.000	24.000
Supermercados		10.000	15.000		10.000
Negocios alternativos		4.000	6.000	4.000	3.000
Catering	20				40
Panaderias	100				500
Restaurantes	150				300
Confiterias	500				200
Ferias		3.000	4.500	2.000	3.000
Directo	300	24.000	36.000	5.000	15.000
Frascos totales por tipo de producto	***1.770***	***101.575***	***151.500***	***31.000***	***56.290***
Volumen total de frascos del mercado santacruceño de dulces y conservas artesanales					**342.135**

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y consultas realizadas entre febrero y junio de 2007.

Si bien la venta directa realizada en la provincia desde productor a consumidor, generalmente es realizada por productores locales, en los últimos años han concurrido muchos productores de la Comarca Andina y Bariloche a vender directamente a través de diversas ferias.

Poro otro lado se estima que el 70 % de las ventas se realizan a precio mayorista, tanto por productores locales como por vendedores o productores de otras zonas. Con lo cual en este caso el valor estimado que supera 1,3 millones de pesos por año. Sumando ambos sistemas de venta, el valor total comercializado por emprendimientos provinciales y de otras zonas, sería cercano a 2,4 millones de pesos, según los valores y registros de esta última temporada.

Grafico N 3: Participación general del volumen de venta según nivel de precios, para dulces y conservas comercializados en la provincia de Santa Cruz.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y consultas realizadas entre febrero y junio de 2007.

Con respecto al mercado potencial, si bien ya se ha mencionado en el punto 3.1, que todo indica que el mercado de dulces y conservas artesanales esta creciendo, no se han encontrado suficientes datos registrados como para definir o estimar con poco margen de error, una tasa de crecimiento. Inclusive, al encuestar a productores con mayor experiencia como los de la Comarca Andina, nos han dicho que ni ellos mismos tienen una referencia cierta, simplemente en los últimos años se han quedado sin poder vender muchos productos ya que la demanda supera ampliamente a la oferta.
Una buena referencia en estos casos suele ser comparar el número de frascos comprados, respecto a otras temporadas. Sin embargo, hay casos que no tienen registros y, los que tienen dicen que a veces este dato también suele ser de poca referencia, ya que muchas veces la compra se realiza por una cuestión de necesidad de producción o de disponibilidad financiera y no por un análisis de la tasa incremental que puede llegar a tenerse. No obstante, hay casos que nos indican que cada año incrementan entre un 5 % a un 20 % su producción.
En general estimamos que la tasa de crecimiento del mercado de dulces y conservas provincial, puede ser similar a la tasa promedio de crecimiento del mercado turístico, para las ciudades más turísticas. Mientras que en las ciudades sin tanta influencia turística el crecimiento sería menor, acompañando la evolución de la tasa del crecimiento poblacional. Cabe mencionar que ambos supuestos están sujetos a que las condiciones macroeconómicas sean relativamente estables, aunque suponemos que en ciertas ciudades y en ciertas épocas del año, se pueden realizar promociones directas, las cuales ayudarían a incrementar la demanda.

5. Costos de logística y distribución física.

5.1 Cálculo de los gastos en logística y distribución física de productos que deben incurrir las empresas del PROFAM para dejar el producto a disposición del comprador, según la modalidad empleada por la demanda.

Con el fin de determinar los costos incrementales que tendrán los productos al ser comercializados entre los principales mercados provinciales, se han consultados a las principales empresas prestadoras del servicio de transporte de cargas generales y de encomiendas.

Para analizar el costo incremental del trasporte de productos se tomo como unidad de medida el frasco de 450 gr bruto (400 gr neto). A partir de ello se han realizados los siguientes ejercicios:

Ejemplo: Transporte Cruz del Sur S.A.

Tarifas de Los Antiguos a Río Gallegos:

- Para 100 kilos de mercadería se cobra $ 61, más IVA y seguro 1,5 %.
- Para 300 kilos de mercadería se cobra $ 118, más IVA y seguro 1,5 %.
- Por volumen en m3, se cobra $ 264, más IVA y seguro 1,5 %.

Tomando en cuenta la primer tarifa ($ 61/100 kg.), el costo por frasco de 450 gr sería de $ 0,27, más IVA 0,33 $/frasco, más el seguro $ 0,075 (en base a valor de 5 $/frasco). Estos datos nos indican que el costo desde Los Antiguos a Río Gallegos es de 0,40 $/frasco.

En el caso de la mercadería que se transporta desde Los Antiguos, la misma se entrega en Caleta Olivia y desde ahí por flete hasta la ciudad de Río Gallegos. La frecuencia de este servicio de transporte es de tres veces por semana.

En el caso de Gobernador Gregores, primero va la mercadería a San Julián y de ahí a Río Gallegos, también con tres veces por semana compartiendo la misma tarifa que desde Los Antiguos.

En ambos casos la mercadería se debería redespachar desde Río Gallegos a El Calafate con un costo adicional, el cual puede variar entre empresas. Con lo cual el costo total por frasco desde Los Antiguos o Gregores a El Calafate puede ubicarse entre $ 0,85 a $ 0,95 por frasco de 450 gr.

Ejemplo: Transporte Vesprini.

En este caso las cotizaciones pueden mejorarse si son por una carga importante. No obstante las cotizaciones que nos brinda la empresa son: como bulto mínimo (hasta 50 kg) se cobra $ 35 desde Gobernador Gregores a Río Gallegos, más IVA y seguro del 1,5 %. Esto da un costo por frasco de 450 gr hasta Río Gallegos de 0,45 $/frasco.

Para trasportar desde Los Antiguos a Río Gallegos debe enviarse la mercadería primero a Comodoro Rivadavia con un costo mínimo de $ 28, más IVA y seguro del 1,5 %. Después se redespacha para Río Gallegos con un costo por bulto mínimo de $ 40, más IVA y seguro. En este caso el costo total por frasco es de $ 0,81. Por volumen en

m3, se cobra $ 77, más IVA y seguro del 1,5 % a Gobernador Gregores o bien $ 90 a Comodoro Rivadavia.
Para ambos casos los envíos que sean hasta El Calafate deben ser redespachado, alcanzando un costo de 0,90 $/frasco para los envíos desde Gobernador Gregores y de 1,20 $/frasco para la mercadería que venga desde Los Antiguos.
Frecuencias a Gobernador Gregores y Comodoro Rivadavia una vez por semana.

Ejemplo: Transporte TAQSA

La empresa TAQSA, presta el servicio de encomiendas el cual tiene un costo de $ 1 peso el kilo desde Los Antiguos a Río Gallegos y $1,5 por kg a El Calafate, puede variar dependiendo de la cantidad, ya que se hacen descuentos por cantidad, el cual puede alcanzar un 20 %. Seguro 1,5 % del flete. La frecuencia a Río Gallegos todos los días sale 16 hs arriba a las 8 hs y a El Calafate todos los días desde Río Gallegos sale 10 hs. En este caso el costo de transporte seria de 0,75 $/frasco incluyendo el seguro.

Ejemplo: Transporte Sportman

El caso de la trasportadora de pasajeros Sportman, también tiene servicio de encomiendas, al mismo costo que TAQSA. La única diferencia es la frecuencia y el horario que es todos los días 16 hr desde Los Antiguos a Río Gallegos y a El Calafate de domingos a viernes 19 hr.

5.2 Sistemas e instrumentos de logística necesarios y su óptimo.

5.2.1 Sistemas de comunicación existentes.

En general hemos comprobado que en todas las localidades donde se producen dulces y conservas, tienen acceso a los sistemas de comunicación existentes (teléfono, fax e Internet).
Con respecto a las vías de acceso para el transporte y distribución de los productos se puede decir que salvo el caso de Gobernador Gregores, todas las localidades relacionadas al proyecto (Los Antiguos, Perito Moreno, El Calafate y Río Gallegos) tienen sus principales vías de acceso terrestre asfaltadas y en buenas condiciones, salvo en época invernal donde pueden inhabilitarse o ser de difícil circulación por nieve o hielo.

Cabe mencionar, que en poco tiempo la localidad de Gobernador Gregores también tendrá sus principales vías de acceso asfaltadas.
Los sistemas de distribución existentes entre las localidades e inclusive hacia el resto del país se basa principalmente en transporte terrestre, para lo cual existen varias empresas que prestan el servicio de cargas generales (por camión) o del tipo de encomiendas a través de las empresas de ómnibus. La ventaja con que cuentan ambos servicios es que puede enviarse mercadería y ser cobrada por el contrario reembolso. En el anexo N 6 (A.6.2) se expone una nomina con las principales empresas.

5.2.2 Algunos elementos de logística a tener en cuenta.
Sin pretender hacer un análisis completo de la logística de este negocio, podemos decir que la logística de entrada, estaría representada por todos los insumos necesarios para producir los dulces y conservas.
En este caso, asumiendo que gran parte de la mano de obra es realizada por los propios emprendedores, hemos observado que existen como mínimo cinco insumos críticos que son: los frascos, las tapas, las etiquetas, el azúcar e inclusive la fruta y/o la pulpa. En el caso de los frascos y tapas para poder obtener un buen precio hay que comprar en otras zonas, con lo cual hay que disponer de la liquidez necesaria para ello, inclusive en algunas localidades directamente no existen proveedores de este tipo de insumos.
Con respecto a las etiquetas, es un caso complejo ya que si se quiere hacer un etiquetado de buena calidad también debe recurrirse a empresas de diseño de otras zonas, ya que el papel y los equipos de impresión también suelen ser faltantes en algunas localidades.
Respecto a la fruta y el azúcar, se puede decir que si bien existe una oferta mínima en cada localidad, muchas veces los valores no son buenos, elevando los costos de producción.
Puede verse entonces, que la adquisición de ciertos insumos puede ser crítico para el buen desempeño del negocio, para lo cual que debe dedicarse un tiempo suficiente y exclusivo para la planificación de las compras de este tipo de insumos.
Con respecto a la logística de salida, en este caso es representada por los envíos de productos. En este caso, hemos observado que el volumen de carga a transportar suele ser del tipo estacional relacionada ala temporada turística, aunque también se realizan envíos durante todo el año, suelen ser de menor magnitud en baja temporada.

Esto implica que en temporada alta, los volúmenes de ventas pueden ser entre 45 kg a 450 kg, dependiendo si es compra de inicio de temporada o de reposición, la cual suele ser del tipo semanal. En baja temporada los envíos suelen ser de una o dos cajas, mientras que la frecuencia puede llegar a ser cada dos semanas en algunos casos.

5.3 Costo de logística del PROFAM respecto a la competencia.

Para evaluar los recargos de logística sobre el valor – producto, solo se tendrá en cuenta el servicio de transporte terrestre, ya que generalmente no se debe incurrir esotros gastos adicionales como almacenamiento o cargas y descargas de mercadería.
Por lo tanto en base al párrafo anterior, en este punto se realizan diferentes ejercicios con el fin de determinar si los recargos por transporte de carga, representan efectivamente una desventaja frente a la competencia. Para hacer este ejercicio se tomo como referencia la tarifa promedio del "tipo especial" en la mayoría de los casos. Eso significa que no es la tarifa de lista, sino que es la tarifa que puede aplicarse cuando existe un acuerdo comercial entre el productor y la transportadora.
El primer ejercicio se orienta en definir el costo del frasco de 450 gr desde las principales zonas competidoras, hasta Río Gallegos y El Calafate. Para ello se ha consultado cuales son las empresas que poseen dichos servicios.

Caso Transporte Cruz del Sur S.A.

- Bariloche - Calafate: 1.050 $/Ton, más IVA (1.720 $/Ton), más seguro (1,5 %). Esto equivale a un costo promedio de transporte para cada frasco de 450 gr de: $ 0,78 más $ 0,075, en concepto de seguro asumiendo que el valor declarado del frasco es de $ 5. De esta forma el costo total de transporte es de 0,855 $/frasco de 450 gr. Cabe mencionar que en baja temporada los volúmenes de envío suelen ser de menor magnitud por lo tanto las tarifas mínimas elevan el costo por kg.
- Bariloche – Río Gallegos: 660 $/Ton, más IVA 799 $/Ton, más seguro (1,5 %), equivale a un costo promedio de transporte para cada frasco de 450 gr de $ 0,36 más el seguro $ 0,075. De esta forma el costo total de transporte es de 0,435 $/frasco de 450 gr.

- Bolsón – El Calafate y Bolsón - Río Gallegos: Se incrementa un 10 % con respecto a la tarifa desde Bariloche. Esto equivale a un costo de 0,94 $/frasco y 0,48 respectivamente para cada frasco de 450 gr.

Si comparamos estos resultados con los del punto 5.1, vemos que el costo de transporte suele ser similar al de otras zonas, ya que el mismo puede ser levemente superior e inferior dependiendo de la empresa y tipo de tarifa seleccionada.
Con ello se concluye que actualmente no existen costos incrementales significativos relacionados al transporte, con respecto a la competencia. Solo hay que tener en cuanta que el costo del transporte, a veces suele ser pagado en el momento por el vendedor, salvo en casos donde se puede gestionar una cuenta corriente a menor tarifa.

DISEÑO DE IMAGEN Y HERRAMIENTAS DE PROMOCION

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

B) Diseño de imagen y herramientas de promoción.

Durante la comisión realizada durante los días: 23/02/07 al 03/03/07 se realizaron tres talleres participativos, uno en Río Gallegos, otro en Gobernador Gregores y otro en Los Antiguos. Uno de los principales objetivos de estos talleres era recabar información e ideas, que ayuden a construir las diferentes alternativas de imagen y herramientas de promoción.

Durante los talleres hubo una buena concurrencia y participación de los productores y representantes locales del INTA y CAP. Tomando las sugerencias e ideas para seguir trabajando en el proyecto. Las principales sugerencias fueron las siguientes:

- El producto tiene que reflejar la buena calidad.
- La imagen tiene que ser singular "propia del lugar", algo innovador.
- Agrupar a productores bajo la misma marca es poco probable en Los Antiguos.
- Hacer un producto estándar, pero salir con la imagen igual para todos.
- La inclinación de la mayoría de los productores es por la certificación de calidad.
- Identificar los dulces de calafate, ruibarbo, cereza y guinda como especialidad de la provincia.
- Cada uno quiere conservar su identidad pero si están de acuerdo en una certificación de origen en su conjunto.
- La idea más coincidente es la de generar un exhibidor en común.
- El dulce que se podría hacer en gran escala a un costo bajo es la cereza.

Además de las sugerencias, se realizó una primera tormenta de ideas respecto los valores en común que tendrían que tener sus productos, obteniendo el siguiente resultado:

- Calidad
- Unificar calidad
- Lograr un sello de la zona de calidad.
- Una imagen que identifique el lugar.
- Lograr identificación de origen.

La segunda tormenta de ideas, fue realizada con el fin de relacionar el valor – producto con una marca, obteniendo el siguiente resultado:

- Confituras Santacruceñas.
- Imagen puro del lugar.
- Sin contaminantes.
- Perdurable en el tiempo.
- Aprovechar los paisajes, pureza.
- Oasis de la Patagonia.
- Poca tierra y mucho viento.
- Imagen romántica de los chacareros.
- Inmensidad.
- Territorio vasto.
- De los vastos y lejanos territorios.
- A la vieja usanza.
- La nueva Patagonia.
- Patagonia madre/ Mágico.
- Hogares santacruceños.
- Los dulces del Pingüino.

Posteriormente en la durante la segunda comisión realizada a la provincia durante el mes de junio, se presentaron las primeras propuestas de diseño de imagen ante productores, técnicos y funcionarios.
En dichos encuentros se relevaron diferentes sugerencias y aportes creativos, con lo cual se trabajo junto con la firma Morazzani y Asociados, en las propuestas finales de diseño gráfico de imagen.
Las principales sugerencias se focalizaron en cambiar algunas denominaciones, como ejemplo: artículos regionales por artesanales, ampliación de los diseños y colores. Inclusive se desarrolló una alternativa más que propone colores diferentes para los dulces, otro color para las conservas y licores.
La idea es que las propuestas sirvan como base para el desarrollo e implementación de un sello de calidad, que identifique a los productos de origen santacruceño.

Propuesta 1.

La primera propuesta, continua siendo una marca y/o faja de identificación de productos de calidad y origen de Santa Cruz, la cual podría acompañar a las etiquetas de cada uno de los productos existentes pero en diferentes colores (4 en total), con el fin de que cada productor, pueda adaptar este sello a su pakaging (ver anexo N 5).

Propuesta 2.

La segunda propuesta se compone de la misma marca o faja de identificación, mas el agregado de un etiquetado de tapa, la cual es continua hasta el etiquetado central, funcionando a modo de sello o precinto de calidad e inocuidad. En este caso también se amplio a 4 colores.

Propuesta 3.

La tercer opción esta orientada a que directamente se agregue al etiquetado existente, otra posterior con el logo e imagen de producto de Santa Cruz, el cual contenga la información nutricional exigida por el CAA. La ventaja de esta etiqueta es que cada producto del proyecto cumpliría con la normativa nacional vigente, la cual exige que todos los empaques de productos alimenticios deben tener una etiqueta que identifique la composición nutricional.

Propuesta 4.

Una cuarta propuesta propone que se puedan agregar en forma individual o bien con una pequeña combinación con alguna de las propuestas anteriores, un pequeño sello de identificación de calidad y de origen.

Con la implementación de este tipo de herramienta, se le agrega valor a la producción. Por lo tanto los organismos de control y fiscalización provincial, debería ser los que propongan el camino hacia la certifican la calidad y origen de los productos santacruceño.

Otra ventaja de esta propuesta (4), es que minimizaría el impacto en la imagen de la etiqueta original de cada productor. En el anexo N 5, se muestra a modo de ejemplo, como quedarían las propuestas mencionadas sobre un envase.

Propuesta 5.

Por último se muestra una sugerencia alternativa, que es que se pueda identificar cada tipo de producto, en base a un color. Para ello se seleccionó el color Naranja para los dulces, el violeta para los licores y el verde para las conservas.

Display.

Complementando los diseños anteriores se agrega el diseño tentativo de muestrario o stand-display para los productos santacruceños. Es importante destacar que la utilización de esta herramienta de promoción, suelen ser de gran importancia, no solo a la hora de aumentar las ventas, sino que también permite posicionar muy bien la imagen de los productos.

Tríptico.

Para acompañar los diseños de imagen de productos artesanales de Santa Cruz, se realizo complementariamente un modelo de folleto tipo tríptico. Este guarda la misma sintonía de colores e imagen de los diferentes tipos de etiquetas de identificación de producto de Santa Cruz.

Cabe mencionar, que tanto las propuestas como el tríptico son de carácter orientativo, ya que todavía no se cuenta con la certeza, de cuales productores quieren trabajar bajo el marco del proyecto comercial. Por lo tanto, se recomienda que el tríptico como las etiquetas y sellos, sean modificados o adaptados, agregando imágenes de productos que sean parte del proyecto o bien, según las consideraciones que defina el grupo participante del proyecto. Todos los contenidos y diseño de folletería pueden observarse en el anexo N 5.

ALTERNATIVAS DE NEGOCIOS E INVERSION

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

Desarrollo comercial del proyecto para pequeños productores familiares - PROFAM Andino

C) Alternativas de Negocios e Inversión.

En este último punto se revisa, a partir del análisis efectuado del mercado y de las posibilidades productivas actuales y potenciales, diferentes alternativas de negocios e inversión. Dichas alternativas surgen de los talleres realizados con productores, técnicos y funcionarios provinciales y de otras zonas[7]. Uno de las principales propuestas que sugirieron la mayoría de los productores, es su interés en conocer experiencias que sean superadoras, respecto de su situación actual. Por ello los negocios analizados son de una escala superior a la que posee la mayoría de los productores santacruceños.

Complementando este análisis, se realiza una breve reseña de la situación a nivel de los pequeños emprendimientos existentes y de macro económica en general. Por último se plantean una serie de hipótesis macroeconómicas y proyecciones productivas y financieras posibles, las cuales deberán ser permanentemente monitoreadas a la hora de planificar nuevas inversiones y gestiones, relacionadas con los emprendimientos productivos provinciales.

1) Alternativas de negocios.

1.1) Situación actual.

- Entorno económico, político y social: Tanto en el corto como en el mediano plazo, el entorno económico se plantea favorable. Dicho escenario se plantea así ya que a nivel internacional, se espera que el efecto de crecieminto de determinados países estrechamente vinculados con la economía Argentina, continúen con un crecimiento sostenido. Este es el caso de algunos países europeos y del Mercosur con especial énfasis en Brasil y Chile. Además se le suman las buenas perspectivas de los nuevos socios comerciales de medio oriente fundamentalmente China. Todo este contexto, se favorece aún mas después de las ultimas elecciones presidenciales, provinciales y legislativas, donde claramente la sociedad argentina, dio un fuerte apoyo a la continuidad del modelo económico, político y social que viene implementando el gobierno nacional y provincial. Bajo

[7] En referencia a las visitas y consultas realizadas en la Comarca Andina de las provincias de Río Negro y Chubut.

este escenario, sumado al análisis realizado sobre el mercado potencial de dulces y conservas, la perspectiva de inversión en la provincia de Santa Cruz es alentadora.

- Con respecto al grado de organización y tamaño de los emprendimientos existentes, se puede decir que la localización estratégica de cada zona productora, salvando las grandes distancias dentro y fuera de la provincia, posee algún tipo de ventaja competitiva. Por ejemplo los emprendimientos próximos o cercanos a El Calafate, poseen uno de los mercados turísticos más dinámicos y de mejor perspectiva de crecimiento del país. Los emprendimientos cercanos a zonas productivas como Los Antiguos y Gobernador Gregores, poseen la ventaja de contar con una oferta de frutas suficiente, para el nivel de los emprendimientos existentes. Estos últimos además, poseen la gran ventaja de que existe un potencial de desarrollo productivo importantísimo, si es que los productores, organismos técnicos y gobierno trabajaran coordinadamente para fomentar el desarrollo de esta agro industria y de la fruticultura en general. Por último los emprendimientos localizados en la ciudad de Río Gallegos poseen la ventaja de estar ubicados en la principal ciudad de la provincia, que a su vez, es el punto natural de distribución y de recepción de mercaderías de toda la geografía provincial.

- Nivel de rentabilidad actual, inversiones y costos de operación de los principales emprendimientos.

En la actualidad existen en la provincia, diversos estratos de pequeños productores de dulces y conservas artesanales. Si bien ningún caso posee una gran escala productiva, se evidencian tres grupos distintos, los cuales poseen cada uno, una producción y un potencial diferente. Los emprendimientos existentes pueden clasificarse en: micro emprendimiento artesanal, mediano artesanal y artesanal avanzado.

Micro emprendimiento artesanal: Generalmente produce y vende la misma artesana/o, la cual suele ser una mujer de la tercera edad. Esta suele tener el apoyo de otro familiar en la mayoría de los casos. El nivel de producción es muy bajo, el cual no supera las 2.000 a 3.000 unidades de producto por año entre dulces, conservas y/o licores. No posee grandes inversiones, ya que generalmente utiliza la propia cocina familiar o

bien han adaptado mecheros de mayor poder calórico en los garajes. Tampoco poseen grandes inversiones en implementos más que algunas ollas de gran tamaño (ej N 40 o 50).

Los principales costos de producción, son del tipo operativo directo, siendo la fruta, el azúcar, los frascos y las tapas los de mayor significancia, ya que el emprendedor necesita contar con el dinero en tiempo y cantidad suficiente para realizar su producción.

El mercado objetivo de este tipo de emprendimiento es netamente local, inclusive el desarrollo de imagen y etiquetado es muy pobre, a pesar que la calidad del producto en si mismo, suele ser muy bueno generalmente. No posee inscripción impositiva y sólo en algunos casos cuenta con habilitación bromatológica municipal.

El nivel de facturación es muy variables de un año a otro, siendo el promedio estimado en unos $ 8.000 a $ 12.000 por año. En este caso, los costos directos de producción suelen tener una alta participación, llegando alcanzar el 70 % del valor de la producción, con lo cual el margen bruto de la actividad alcanza los $ 3.000 anuales en promedio. Cabe mencionar que a la hora de evaluar el negocio, ningún caso entrevistado, tiene en cuenta a muchos costos indirectos e inclusive algunos directos, que tiene la actividad como por ej.: impuestos, amortizaciones e incluso costos algunos de producción y de comercialización.

En general el nivel de rentabilidad operativa anual[8], la cual no tiene en cuenta los impuestos, alcanza el 4% a 5% anual, mientas que la tasa interna de retorno (TIR) proyectada a 10 años es del orden del 3,75%, el Valor Actual Neto (VAN) a una tasa de descuento[9] del 15 % es negativo, lo cual indica que la actividad no es viable en el tiempo con esa tasa de descuento.

Mediano artesanal: En este caso el emprendedor también participa del proceso productivo y de las ventas, sin embargo al ser un emprendimiento del tipo familiar suele generarse el auto empleo, con lo que el emprendedor retira de los ingresos el equivalente a un salario, que por lo general no supera los $ 800 a $ 1.000 por mes en promedio. También existen casos donde sí se emplea mano de obra externa, generando un empleo de carácter parcial, el cual se le suele pagar el mismo salario. El nivel de producción si bien continúa siendo bajo, puede alcanzar las 5.000 a 6.000 unidades de producto entre dulces, conservas y/o licores. Tampoco cuentan con grandes inversio-

[8] Definida a partir del ingreso neto sobre el capital total involucrado en el proceso productivo.
[9] Se refiere al costo de oportunidad del capital invertido.

nes en infraestructura. En algunos casos se les alquila el inmueble o también se le cede o presta el lugar (caso Coop. El Vergel). También pueden utilizar parte de la infraestructura familiar (ej. Calafate puro o Navarro).

Las inversiones en equipamiento productivo son mayores que el caso anterior, ya que suelen contar con mayores implementos productivos y de almacenamiento como por ejemplo freezer.

Los principales costos de producción, si bien continúan siendo del tipo operativo directo como los anteriormente mencionados, se le suma el pago de jornales o de mano de obra temporaria. Además se incrementan otros costos generales como el consumo de energía, el pago de fletes y los gastos comerciales, ya que la presentación de los productos suele ser mejor.

El mercado objetivo de este tipo de emprendimiento, si bien continúa estando fuertemente ligado a lo local, suelen realizarse pequeñas operaciones en otras localidades de la provincia, participando en ferias o paseos productivos. Por lo general, solo algunos casos poseen inscripción impositiva del tipo monotributista, además la mayoría de los artesanos de este tipo, si cuentan con habilitación bromatológica municipal y en algunos casos provincial (RPE y RPPA).

El nivel de facturación también es muy variable de un año a otro, siendo el promedio estimado en unos $ 25.000 a $ 30.000 por año. Los costos directos de producción continúan teniendo una alta participación en el costo del producto, entre el 70% al 80% del valor de la producción, con lo cual el margen bruto de la actividad no supera los $ 6.000 anuales en el mejor de los casos.

En este caso a la hora de evaluar el negocio, por lo general la artesana/o sabe que existen otros costos directos e indirectos, sin embargo, tampoco los incorporan en su totalidad, a la hora de definir el precio del producto. A pesar de esta situación y dado el bajo nivel de inversión, la rentabilidad operativa anual es superior que en el caso anterior, llegando alcanzar un 11 %. La (TIR) proyectada a 10 años, es del 12 %, mientras que el VAN con una tasa de descuento del 15 % continúa siendo negativo, lo cual indica que la actividad a esta escala y con esa tasa de descuento, tampoco es rentable a largo plazo. Estos datos nos indican que para obtener la rentabilidad adecuada (mayor al 15 %), debería trabajarse a una mayor escala o bien, evaluar el negocio con una ta-

sa de descuento inferior (menor al 15 %), para que el negocio sea viable a mediano y largo plazo[10].

Artesanal avanzado: En este caso la artesana/o produce y vende, pero además genera empleo del tipo permanente y semi permanente (generalmente por 6 meses, además de otros jornaleros). A pesar de seguir siendo un emprendimiento del tipo familiar, la producción promedio puede alcanzar las 12.000 a 15.000 unidades por año. Al igual que los anteriores, el emprendedor también suele retirar parte de los ingresos que le genera la actividad, aunque por lo general y salvo alguna excepción (ej: Calafate Puro), no es la principal fuente de ingresos, con lo cual no vive exclusivamente de esta actividad. Esta situación probablemente genera, que el nivel de inversión y gestión financiera del negocio, sea mejor que los casos anteriores. Dicha situación se nota, ya que la infraestructura y el equipamiento, suele ser de mayor magnitud con respecto a los casos anteriores. Por ejemplo, este tipo de emprendimiento, generalmente posee una infraestructura exclusiva para esta actividad (pequeña fabrica de dulces y conservas). También el equipamiento es mayor, ya que pueden contar con grandes freezers o pequeñas cámaras de almacenamiento, con lo cual les permite romper con la estacionalidad productiva de la oferta local de fruta. Además desde el punto de vista del proceso productivo, varios emprendimientos cuentan con otros equipamientos como: pequeñas pailas, tamizadores, esterilizadores, las cuales les peritarían superar el nivel de producción actual, si es que decidieran aumentar la producción.

En este casi, si bien los principales costos de producción continúan siendo del tipo operativo directo como los anteriormente mencionados, existe un incremento en salarios y jornales, más un mayor costo de mantenimiento y de amortización del capital. Las cargas impositivas, son mayores al igual que los costos de comercialización, ya que en muchos casos suelen vender fuera del ámbito local.

Por lo general este tipo de emprendimiento cuenta con un mejor empaque y presentación de productos que los otros tipos de productores provinciales, además la mayoría cuenta con (RPE y RPPA). Sin embargo, la mayoría de los casos no cuentan con el etiquetado necesario que exige el Código Alimentario Argentino, sobre todo en lo que se refiere al detalle de la tabla nutricional.

Desde el ámbito comercial, y a pesar de contar con una mejor infraestructura y escala en general, este tipo de emprendimiento continúa estando fuertemente enfocado al

[10] Se asume en este caso el mediano plazo entre 3 a 4 años y largo plazo mayor a 4 años.

mercado local, ya que la mayor parte de las ventas se realizan en este ámbito. A pesar de ello, existe un mejor nivel de gestión comercial, ya que alguna vez comercializan en otras localidades de la provincia. Por lo general, no solo participan en ferias o paseos productivos, sino que el producto y la marca ya se han posicionado a nivel provincial (ej El Paraíso). Este tipo de emprendimiento ha desarrollado algunas ventas mayoristas en comercios. A pesar de estos importantes logros, la capacidad de gestión y manejo de este tipo de negocio continua siendo limitada, ya que no cuentan con un nivel de organización comercial y productiva suficiente como para avanzar en este tipo de canal como tampoco en otros canales comerciales.

El nivel de facturación promedio en este caso, por lo general suele ser más estable que los anteriores, alcanzando los $ 100.000 o más por año. A diferencia de los casos anteriores, si bien los costos directos de producción, continúan teniendo una alta participación en el costo del producto (50% aproximadamente a esta escala), los costos fijos e indirectos aumentan su participación a un 35% en promedio. Además, se incrementan los costos impositivos y comerciales, participando por lo general en más del 5%. Este esquema productivo hace que a los valores promedios del mercado, se obtenga un margen bruto de $ 56.000 anuales y un margen neto que no supera los $ 12.000 anuales.

Este emprendedor, por lo general tiene una mejor gestión administrativa, aunque no hace una gestión y un análisis integral de sus costos a la hora de definir el precio del producto. Dado el nivel de inversión y de facturación promedio de este tipo de artesano, la rentabilidad operativa anual alcanzaría el 14 %. La (TIR) proyectada a 10 años es del 15,5 %, mientras que el VAN con una tasa de descuento del 15 %, si bien es positivo no es de gran magnitud. Esto indica que la actividad a esta escala, es rentable en el tiempo con esa tasa de descuento.

Según los valores de costos y venta de productos utilizados (ver anexo N 7), hemos observado que si un emprendimiento del tipo artesanal avanzado, logra alcanzar las 20.000 unidades por año, el negocio es razonablemente rentable a largo plazo.

El resto de las situaciones existentes (micro emprendimiento artesanal y mediano artesanal), *solo sirven como una fuente de ingresos adicional, y no como única fuente de ingresos para un emprendimiento familiar.*

1.2 Situación potencial.

A partir de los datos obtenidos en el estudio de mercado y, comparando los volúmenes de producción y venta actual, hemos analizados tres alternativas diferentes según escala y tecnología.

Una vez obtenida la información de base, para realizar este trabajo, se revisaron diferentes trabajos bibliográficos[11] e incluso se consultó al Dr. Antonio De Michelis, especialista y referente en la temática. A partir de esto se definieron tres modelos o módulos de análisis, los cuales, si bien varían según la escala, el producto a obtener es del tipo artesanal, debido al tipo de proceso de elaboración, el cual continua siendo muy natural. Dichas escalas han sido clasificadas en: escala pequeña (sería el artesanal avanzado, analizado anteriormente), escala intermedia y escala semi-industrial.

Para realizar los modelos, se han relevado diferentes datos através de consultas a diferentes proveedores de insumos y materiales, tanto del ámbito provincial como nacional. Algunos de ellos se detallan en los anexos N 5 y 6.

Una vez definidas las escalas, durante el último taller realizado en la provincia durante el mes de octubre, se presentaron los resultados preliminares con el fin de repasar los modelos y los contenidos principales.

Para realizar el cálculo de costos e ingresos, se definió un perfil de producción fijo, con el fin de poder analizar diferentes escalas. El perfil de producción propuesto se baso en las producciones más típicas, que generalmente se realizan en la provincia. Dicho perfil se presenta en la siguiente tabla N 8:

[11] Información recabada del Sistema de Soporte de Decisiones para los Valles Andinos Patagónicos, material de INTA EEA Bariloche en proceso de edición.

Tabla N 8: Perfil de producción utilizado en los modelos económicos, según las diferentes alternativas de inversión analizadas.

Producto*	Grado de participación sobre la producción total
Mermelada de grosella 450 grs	3%
Mermelada de grosella 250 grs	2%
Jalea de grosella 450 grs	1%
Jalea de corinto 450 grs	3%
Jalea de corinto 250 grs	1%
Mermelada de ruibarbo 450 grs	3%
Mermelada de ruibarbo 250 grs	2%
Mermelada de cereza 450 grs	5%
Mermelada de frutilla 450 grs	5%
Dulce de calafate 450 grs	15%
Dulce de calafate 250 grs	15%
Mermelada de ciruelas 450 grs	2%
Mermelada de guindas 450 grs	5%
Mermelada de frambuesa 450 rs	5%
Mermelada de frambuesa 250 grs	3%
Dulce de mosqueta 450 grs	10%
Dulce de mosqueta 250 grs	5%
Mermelada de damasco 450 grs	3%
Mermelada de damasco 250 grs	2%
Mermelada de tomate 450 grs	2%
Mermelada de tomate 250 grs	1%
Mermelada de peras 450 grs	5%
Mermelada de peras 250 grs	2%
Total	**100%**

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y consultas realizadas entre febrero y junio de 2007.

A partir de ello surgieron los modelos de análisis que se presentan a continuación:

A. Escala pequeña (artesanal avanzado).

- Nivel de producción: De 20.000 a 25.000 unidades por año.
- Nivel tecnológico típico y equipamiento general: Cocción con paila pequeña, complementadas con cacerolas calefaccionadas con mecheros de gas, tipo anafe con mecheros de 25.000 Kcal. Esterilizado de productos. Conservación a través de freezers para almacenar pulpa, fruta y otros insumos o preparados. Por lo general el equipamiento consta de una paila chica (45 a 50 lts), a la cual se complementa con dos cacerolas N° 50, anafe con mecheros de 25.000 Kcal. Un esterilizador y un pasteurizador pequeño (100 frascos). Freezer con capacidad 400 lts a 500 lts aproximadamente. Por último se han contemplado una serie de inversiones relacionadas a equipamiento y amoblamientos relacionados al proceso productivo. Además del equipamiento directo, se ha contemplado determinadas inversiones re-

lacionadas a la parte de administración, la cual contiene el costo del amoblamiento, el equipamiento informático y de comunicaciones básicas. Debido a que gran parte de la actividad es realizada con mayor proporción, en determinados momentos del año, se decidió colocar el costo de un vehículo utilitario, pero según el proporcional de horas de uso directo relacionado a la actividad. Tanto este caso como los demás, se ha contemplado diferentes niveles de inversiones en: utensilios de cocina y otros equipamientos menores tanto para el proceso productivo como para la parte administrativa y comercial, la cual contempla mobiliario equipamiento informático y de comunicaciones entre otros. Los montos asignados son varían de un caso a otro y son proporcionales al nivel de producción y personal con que cuenta cada emprendimiento.

- Edilicios: Edificio de 40 M2 (una sala de elaboración de construcción sanitaria de 20 M2; un depósito pequeño de insumos de mampostería pintada de 8 M2; un depósito de productos elaborados de 6 M2; un baño con vestuarios de 6 M2). Para todos los casos el costo del M2, fue definido a un promedio de $ 1.200 considerando que no son construcciones que deban llevar un alto nivel de terminaciones.

B. Escala intermedia.

- Nivel de producción: de 100.000 hasta 250.000 frascos por año (el análisis se baso en una producción de 150.000 unidades por año).
- Nivel tecnológico típico y equipamiento general: Dos pailas con doble camisa con fluido intermediario calefaccionado con mecheros a gas de 150 litros[12]. Dos cacerolas N° 50 y dos anafes con mecheros de 25.000 Kcal, para realizar preparados menores o para complementar lo que se produce con las pailas. Una tolva calefaccionada para uniformar producto y envasar. Un pasteurizador para 150 frascos. Equipo de frío chico para almacenar insumos y productos. Un vehiculo utilitario por tiempo completo.
- Edilicios: Edificio de 90 M2 (una sala de elaboración de construcción sanitaria de 45 M2; un depósito de insumos de mampostería pintada de 20 M2; un depósito de productos elaborados de 15 M2; dos baños (damas y caballeros) con vestuarios de 10 M2).

[12] Característica general de las pailas de 150 y 300 lts: construida en acero inoxidable provista de puente con motoreductor para el accionamiento del ancla de remoción con paletas rascadoras y dos medias tapas. Fondo simple con mechero de gas adosado para el calentamiento directo. Volcable para la descarga, por medio de un reductor manual. (precio puesto en fabrica desde U$D 4.500 y U$D 6.500 respectivamente más IVA, mas flete.

C. Escala semi - industrial.

- Nivel de producción: Nivel de producción de 250.000 hasta 350.000 frascos por año. El análisis fue realizado a un nivel de producción de 300.000 frascos por año.
- Nivel tecnológico típico y equipamiento general: Nivel tecnológico y productivo importante, pero no es lo mas avanzado, como tampoco es lo de mayor escala, ya que se puede aumentar el nivel de automatización y por lo tanto aumentar la escala productiva. Si la producción se realizara bajo un nivel tecnológico mayor y si es que se le agrega a los preparados insumos tales como pectina, acido cítrico u otros estabilizantes y conservantes, con lo cual se pasaría a tener una producción del tipo industrial. Este caso se cuenta con dos pailas a vapor de 300 litros. Un equipo mediano de calderas, del tipo múltiple ya que sirve para agua caliente, calefacción y uso para equipamiento productivo. A este sistema se lo complementa con cuatro cacerolas N° 50 con dos anafes con mecheros de 25.000 Kcal. Dos tolvas calefaccionadas para 250 Kg. Dulce. Un dosificador semi automático. Un túnel para pasteurización y enfriamiento de frascos de dulces. Equipo de frío para conservar insumos y productos. Dos vehículos utilitarios por tiempo completo, uno repartidor y otro de cargas generales.
- Edilicios: Edificio de 110 a 140 M2 (una sala de elaboración de construcción sanitaria de 50 M2; un depósito de insumos de mampostería pintada de 20 M2; un depósito de productos elaborados de 20 M2; dos baños (damas y caballeros) con vestuarios de 10 M2; una sala para la caldera de 10 M2). El equipo de frío puede ser externo a la parte edilicia, con lo cual puede tener como cobertor un tinglado o bien, puede estar dentro con lo cual se amplia el área de depósito unos 20 a 30 M2 más.

2) Análisis de pre factibilidad de inversiones posibles.

En este punto se muestran los resultados económicos y financieros de las tres alternativas de inversión analizadas.

2.1) Análisis de inversiones

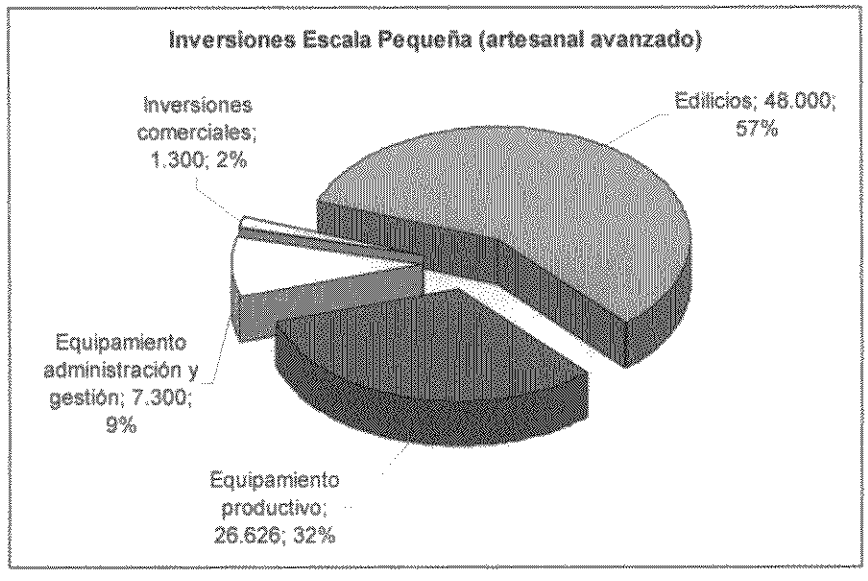
A continuación se analizan los diferentes niveles de inversiones básicas necesarias para cada alternativa, clasificándolas por tipo de inversión.

2.1.1) Escala pequeña (artesanal avanzado).

Este es el caso que muchos emprendimientos santacruceños pueden alcanzar en el corto plazo, ya que varios de ellos ya poseen la capacidad instalada y el equipamiento necesario para poder alcanzar las 20.000 unidades por año. El monto total de inversiones estimado para este caso es de unos $ 83.200. De los cuales el 57 % corresponden a inversiones edilicias, 32 % equipamiento productivo, 9 % Equipamiento para la administración y gestión del negocio y un 2 % correspondiente a inversiones comerciales.

Cabe mencionar que tanto en esta escala como en las próximas, las inversiones edilicias contempla solo el costo del inmueble o fabrica tal como se describió en os párrafos anteriores. Por ser instalaciones específicas no se tuvo en cuenta el alquiler del inmueble como costo. La inversiones en equipamiento productivo contemplan en general las unidades de cocción, ya sean pailas de diferentes capacidades según la escala, anafes, pasteurizadotes, termo tanque o caldera según la escala, freezer o equipo de frío según escala, mesas de acero inoxidable, ollas de 50 litros, estanterías metálicas y de madera, armarios y repisas para la zona de deposito y ventas, bancos/sillas, implementos de cocina en general, canastos para la fruta y frascos de 3 kilos para guardar pulpas o preparados. Las inversiones de administración se limitan solo al equipamiento informático y de comunicaciones básicas, elementos mobiliarios y uno o más vehículos utilitarios según la escala. Las inversiones comerciales son las básicas y necesarias para habilitar el negocio, ya que contempla un monto general para inscripciones varias (ej: RPE, RPPA, habilitación municipal de comercio o industria, registro de marca y productos entre otros). También contempla un monto específico para elementos básicos de la gestión comercial, como expositores de venta de productos y cartelería promocional. En todos los casos los montos asignados aumentan según la escala.

Gráfico N 4: Grado de participación según tipo de inversiones para una escala pequeña.



Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones de febrero a junio de 2007.

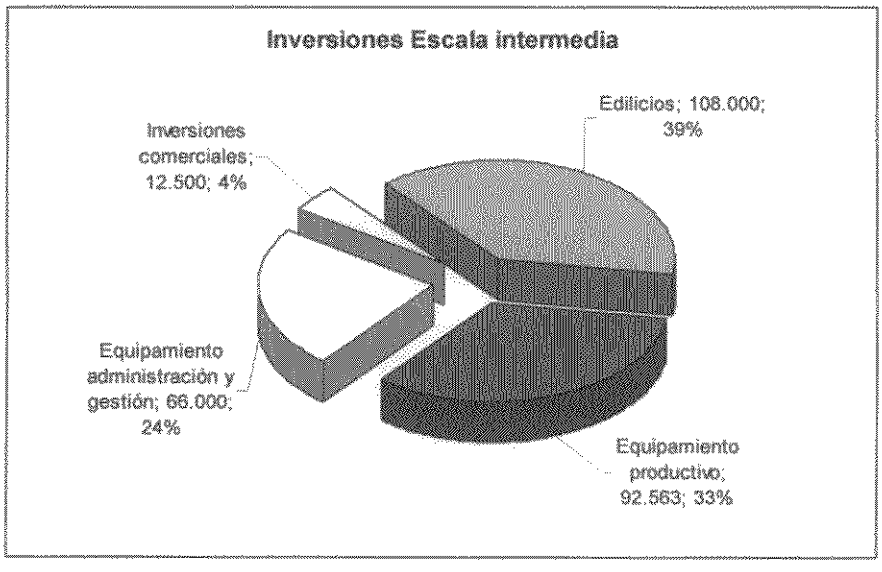
2.1.2) Escala intermedia.

El monto total de inversiones estimado para este caso es de unos $ 279.000. En este caso la participación de los diferentes rubros de inversión, han cambiado significativamente con respecto a la escala pequeña, ya que el 39 % corresponde a inversiones edilicias, el equipamiento productivo participa en un 33 % de la inversión total, el equipamiento de administración y gestión un 24 % y las inversiones comerciales duplicaron su participación alcanzando el 4 %.

2.1.3) Escala semi industrial.

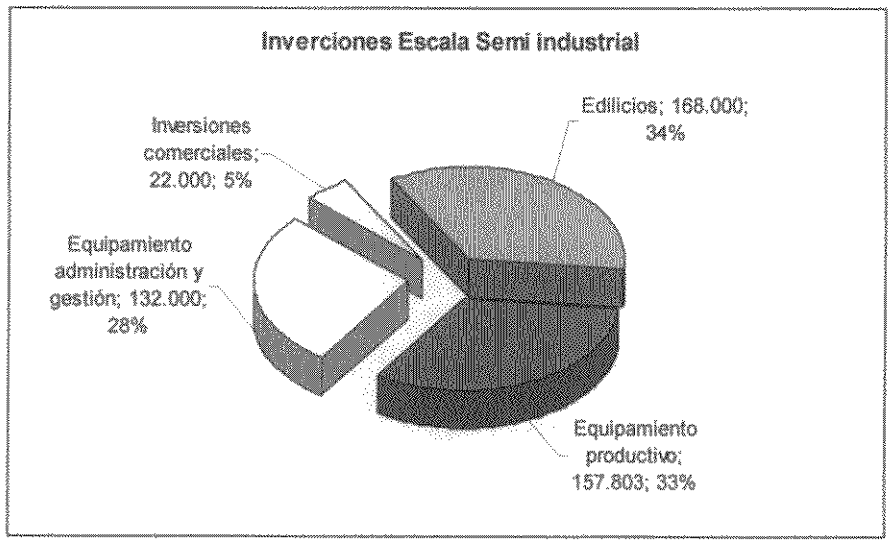
El monto total de inversiones estimado para este caso es de unos $ 479.800. Si bien en este caso la participación de los diferentes rubros de inversión, han aumentado mantienen un nivel de participación similar a la escala intermedia, ya que el 34 % corresponde a inversiones edilicias, el equipamiento productivo participa en 33 % de la inversión total, el equipamiento de administración y gestión un 28 % y las inversiones comerciales alcanzan el 5 %.

Gráfico N 5: Grado de participación según tipo de inversiones para una escala intermedia.



Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones de febrero a junio de 2007.

Gráfico N 6: Grado de participación según tipo de inversiones para una semi industrial.



Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones de febrero a junio de 2007.

2.2) Costos de operación de cada alternativa.

En todos los casos analizados, los principales rubros de costos de operación anual, ya sean de carácter fijos y variables, son básicamente los mismos (Ej. Azúcar, frascos, pulpas o fruta, mano de obra, etc). Esto obedece a que en general, se utilizan los mismos insumos y servicios para todas las escalas.

2.2.1) Composición de los costos por unidad de producto.

En primer lugar se analizaron los costos directos, los cuales son determinantes a la hora de costear los productos. Para ello, se definió un modelo de producción similar independientemente de la escala (ver tabla N 8). A partir de ello, se clasificaron y cuantificaron los principales costos de producción, por tipo de producto (ej: dulce de ruibarbo por 450 gms). Sobre esta base se contemplo a la fruta, el azúcar, la tapa, el frasco, la etiqueta, la mano de obra productiva y otros costos generales. En este último costo se contemplan: el gerenciamiento y/o administración, jornales adicionales, gastos contables, gastos bancarios, gastos de administración, impuestos generales, gastos de limpieza general, energía eléctrica, gas, comunicaciones, movilidad, imprevistos, mantenimiento general y otros gastos generales.

Como resultado general se pudo observar que, en el caso de la escala pequeña, los principales costos directos, están más relacionados al costo de la fruta o pulpa, si es que se utilizo un fruto costoso como por ejemplo el caso del calafate o grosella. Le sigue la mano de obra productiva y los demás costos generales. Esto significa que el azúcar, el frasco, la tapa y la etiqueta evaluándolo en forma independiente, no poseen un peso relativo tan importante en la composición del costo final del producto, a esta escala. Sin embargo, si sumamos el costo conjunto del azúcar, el frasco, la tapa y la etiqueta, su participación relativa puede superar inclusive al de la mano de obra y a los costos generales descriptos. Por ello al pequeño productor, estos insumos directos generalmente le pesan tanto a la hora de comprarlos.

Por otro lado, en las escalas intermedia y semi industrial, al aumentar el número de unidades productivas, los costos de mano de obra y de los otros costos generales se diluyen, disminuyendo su participación relativa. Con lo cual, los costos mas significativos por unidad producida sigue siendo la fruta en primer lugar, participando casi del 50 % del costo total del producto si es un fruto costoso. Mientras que la participación relativa disminuye al 10 %, si es un fruto poco costoso y de alto rendimiento como la ciruela o el damasco. Para mayor detalle ver las tablas de los anexos: A.7.4.1/2/3.

2.2.2) Composición relativa de los costos de operación anual fijos y variables según la escala productiva.

- Escala pequeña (artesanal avanzado): En base a una escala de 20.000 unidades al año los costos variables (insumos directos) es de $ 63.500 al año. Los costos fijos directos e indirectos, contemplando la mano de obra permanente es

de $ 61.600 al año. También se ha contemplado un 5 % del valor de las ventas, en concepto de gastos de comercialización y/o comisiones por ventas, equivalente a $ 7.700 por año. La cuota de amortización anual para este caso es de unos $ 3.600 y en caso de pagar el impuesto a los ingresos brutos el monto asciende a $ 3.850 por año.

- Escala intermedia: Sobre una producción estimada en 150.000 unidades al año, los costos variables ascienden a $ 478.000 al año, los costos fijos en este caso es de $ 198.000 al año. En concepto de gastos de comercialización y/o comisiones por ventas, se ha definido en 8 % del ingreso total, con lo cual resulta un monto anual de $ 67.000 por año. La cuota de amortización anual para este caso es de unos $ 16.000 y en caso de pagar el impuesto a los ingresos brutos (2,5%) el monto ascendería $ 21.000 por año.
- Escala semi industrial: En base a una producción de 300.000 unidades al año, los costos variables proyectados serían de $ 956.000 al año, los costos fijos $ 367.500 al año. Los gastos de comercialización y/o comisiones por ventas, continúan siendo del 8 % del ingreso total, con lo cual el monto anual sería de $ 131.000 por año. Cabe mencionar que en este caso, si bien la comisión por venta generalmente es del orden del 3 al 5 %, existen otros costos relacionados a los gastos de movilidad y viáticos que deben afrontarse para poder comercializar este nivel de producción. La cuota de amortización anual para este caso es de unos $ 29.000 y en caso de pagar el impuesto a los ingresos brutos (2,5%) el monto ascendería $ 41.000 por año.

2.3) Análisis de resultados.

Para poder definir determinados indicadores económicos y financieros es necesario definir un nivel mínimo de rentabilidad o lo que sería el equivalente al costo de oportunidad del capital involucrado en la actividad. Por ello y en base a proyecciones de inflación y nivel de riesgo económico – financiero existente a nivel país, hemos realizado este estudio a partir de una tasa de descuento del 15 %. Con lo cual los resultados de la tasa interna de retorno, deberán ser superiores al 15 %, independientemente de la escala, para que la alternativa analizada sea rentable. Cabe mencionar que, en las tres escalas analizadas, se ha contemplado el costo de operación relacionado al gerenciamiento del negocio. Por lo general en casi todos los casos visitados, dicha fun-

ción es realizada por el propio dueño, con lo cual según el criterio propio de cada emprendedor podrá aumentar o disminuir la tasa de descuento aplicada.

- Escala pequeña (artesanal avanzado): El punto de equilibrio operativo en este caso estaría dado en el orden de las 15.500 unidades por año. Esto significa que el sistema productivo y comercial seria rentable a partir de ese nivel productivo. Sin embargo para tener resultados con valores más importantes, la escala mínima ideal seria las 20.000 unidades por año. En este caso el ingreso bruto promedio anual seria de $ 154.000, el margen bruto de operación anual $ 90.500 mientras que el ingreso neto operativo anual es de $ 13.400. Con estos resultados la rentabilidad operativa anual del orden del 15,5 %, mientras que la tasa interna de retorno (TIR), proyectada a 10 años sería superior al 17 %, el valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 15 % seria de $ 9.300. Por último los resultados indican que el período de recupero de inversión (PRI), estaría dado a partir del sexto año.
- Escala intermedia: El punto de equilibrio operativo en este caso estaría en el orden de las 100.000 unidades por año. El ingreso bruto promedio anual seria de $ 837.000, el margen bruto de operación anual $ 359.000, mientras que el ingreso neto anual sería de $ 56.000. Esto arroja una rentabilidad operativa anual que promedia el 20 %, la TIR sería superior al 23 %, mientras que el VAN (15%) es de $ 104.000. El período de recupero de inversión (PRI), estaría dado a partir del cuarto año.
- Escala semi industrial: El punto de equilibrio operativo estaría en el orden de las 180.000 unidades por año. El ingreso bruto promedio anual seria de $ 1.638.000, el margen bruto de operación anual $ 682.000 mientras que el ingreso neto anual es de $ 114.000. Estos niveles de ingresos definen una rentabilidad operativa anual del 24 %, la TIR superaría el 27 %, el VAN (15%) sería de unos $ 274.000. Al igual que el caso anterior el PRI, estaría a partir del cuarto año.

Una dato importante que surge de este punto, es que si bien el caso de la escala pequeña, posee la capacidad de poder pagar un cierto monto en concepto de comisión por ventas, la misma no es suficiente para que una persona pueda dedicarse full time a esta actividad, en esta escala. Solo las escalas intermedias y semi industrial son ca-

paces de costear una o mas personas dedicadas a las ventas por tiempo completo y sus costos de operación como movilidad y viáticos.

Analizando el modelo de producción propuesto, e incrementando algunos costos e inversiones, se ha estimado que a partir de las 90.000 unidades por año, el sistema podría ser capaz de costear a tiempo completo una persona que se encargue exclusivamente de la comercialización. Asumiendo que el costo de esta actividad, puede alcanzar el 8 % de las ventas totales, contemplando los honorarios y comisiones por venta, los costos de movilidad y viáticos. Con esta información quedaría definido que, en caso de emprender un sistema de comercialización del tipo asociativo, dedicado exclusivamente a la venta conjunta de dulces y conservas santacruceños, se deberían comercializar en forma conjunta por lo menos 90.000 unidades de producto por año. A partir de allí, se podría auto sostener el costo a una persona dedicada full time a esta actividad comercial. Lógicamente a menor escala, el sistema no seria sostenible por si solo, con lo cual debería recibir financiamiento externo para poder cumplimentar el costo de un vendedor full time.

3) Acción y control.

3.1) Hipótesis macroeconómicas a tener en cuenta.

Este punto analiza las principales variables macroeconómicas que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar las inversiones, sobre todo aquellas relacionadas a determinado tipo de equipamiento e inclusive, la parte edilicia, ya que es especifica para esta actividad. Esto implica que cuando alguna variable macroeconómica este poco definida o bien, desarrollen variaciones fuera de lo normal, el emprendedor deberá reevaluar la inversión o bien definir un nuevo plan de contingencia para solucionar la problemática o bien para poder aprovechar mejor la oportunidad, si es que se presenta. Las principales variables a tener en cuenta son:

a) Tipo de Cambio. Si bien el gobierno tiene la voluntad política de seguir con un tipo de cambio alto, para el presupuesto 2008 presentado en la cámara de diputados estimado en U$S 3,21, indicaría que la inercia del mercado es hacia la baja en los próximos meses. Esto implica que el perfil general de la economía, probablemente siga siendo competitivo para las exportaciones y fundamentalmente continuará siendo una plaza atractiva ara el turismo internacional.

b) Regulación impositiva. Seguirán las retenciones a las exportaciones y sobre todo al sector agropecuario, de hecho se aumentaron las retenciones de los principales cultivos al 28 %. Seguirán con el cobro del impuesto al cheque. Se elevará el impuesto a la riqueza, ya aprobado en la cámara de diputados, se abonará el impuesto con bienes personales superiores a $ 300.000. El resto de la estructura impositiva seguirá sin grandes cambios.

c) Tasa de interés. Los bancos tratan de mantener las tasas de interés estables, sin embargo en los últimos meses se ha observado un aumento de las mismas, la política del gobierno es tratar de bajar las tasas de interés que cobran los bancos pero parecería ser una misión imposible, al menos en el 2008.

d) La inflación. La inflación proyectada por el gobierno nacional para el año 2008 se calcula en 7,7 %, aunque los economistas de más renombre de la Argentina especulan que la inflación pasará la barrera de los dos dígitos. Este es un punto sumamente crítico ya que existe un defasaje real entre la información de los organismos oficiales y la inflación real de la economía. Esto implica que deberá estar muy atento a los cambios de precios sobre todo de aquellos insumos críticos de la actividad, ya que el escenario planteado es que continué el proceso inflacionario en el corto y mediano plazo.

e) Escenario político. Se ha logrado una política económica consistente que ha posibilitado una recuperación de los equilibrios macroeconómicos básicos. Esto se traduce en una importante recuperación de la inversión. Además se ha generado un importante superávit comercial, merced a exportaciones que también se encuentran en su máximo histórico, una inflación por ahora controlable y una sustancial mejora de los indicadores sociales. De continuar esta situación el escenario político permanecerá estable, ya que en las ultimas elecciones se ha confirmado la permanencia del gobierno actual, con lo cual se fortalecerá aun mas las perspectivas de desarrollo para la provincia.

f) Crecimiento económico. En el primer trimestre del 2007 el producto bruto interno alcanzó los $ 322.459 millones. De esta forma la economía registró durante ese período una tasa de expansión interanual del 8 %. La Argentina ingresó en su quinto año de crecimiento consecutivo a una tasa promedio que ronda el 8,8 %. Según los principales analistas es probable de que los próximos años disminuya este ritmo de crecimiento, lo que conllevaría a un enfriamiento general de la economía.

3.2) Parámetros del producto (proyección de las ventas en unidades, precio unitario, costo unitario).

El análisis económico y financiero realizado, nos define que la proyección mínima de ventas en unidades, debería superar al punto de equilibrio de operación anual de cada alternativa. Con lo cual para tener una rentabilidad razonable, en una escala pequeña las ventas anuales deberían estar cercanas a las 20.000 unidades. Para una escala intermedia sería razonable producir y vender unas 125.000 unidades en promedio por año. Mientras que una escala semi industrial deberá superar las 220.000 para tener un nivel de rentabilidad acorde a la inversión.

Con respecto al precio y al costo promedio unitario, podemos decir que este cambia significativamente según la escala y el tipo de producto. Por ejemplo en una escala pequeña, el costo promedio unitario es del orden de $ 6,11. Mientras que el precio promedio de venta unitario es de unos $ 7,30. En el caso de una escala intermedia el costo promedio unitario es de $ 4,30 y el de venta unitaria podría ser de $ 5,30 o más si el mercado lo permite, con lo cual el negocio sería más rentable. Por último una escala semi industrial, tiene un costo promedio de producto de unos $ 4,27, pudiéndose vender a un precio promedio de $ 5,20.

3.3) Resultados financieros: Proyecciones financieras estimadas según el plan de acción.

Cada una de las escalas analizadas, poseen un nivel de inversiones y producción diferente. Por lo tanto las necesidades financieras varían en magnitud según cada caso. Sin embargo para los tres casos analizados el periodo de mayor necesidad financiera es el período inicial o año cero. En los años subsiguientes, cada esquema tendrá mayores necesidades financieras, en la medida que aumente la escala. Esto nos indica que deben tenerse muy en cuenta, la base mínima de dinero que se necesitará cada año con el fin de poder afrontar los costos fijos y variables.

El análisis realizado nos indica que en la medida que se pueda acceder a un financiamiento menor al 15 %, los resultados proyectados serán mejores.

Las proyecciones financiaras del flujo de caja de cada caso se muestran en las siguientes gráficas.

Gráfico N 7: Flujo de caja para una escala pequeña.

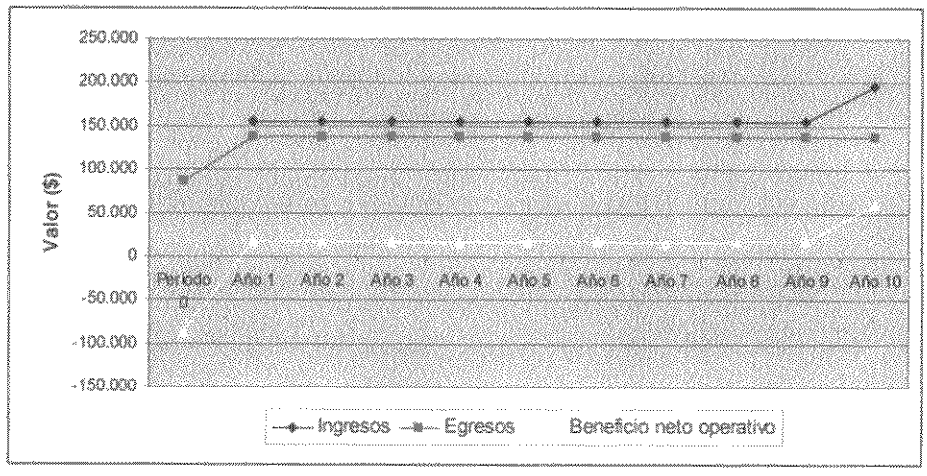


Gráfico N 8: Flujo de caja para una escala intermedia.

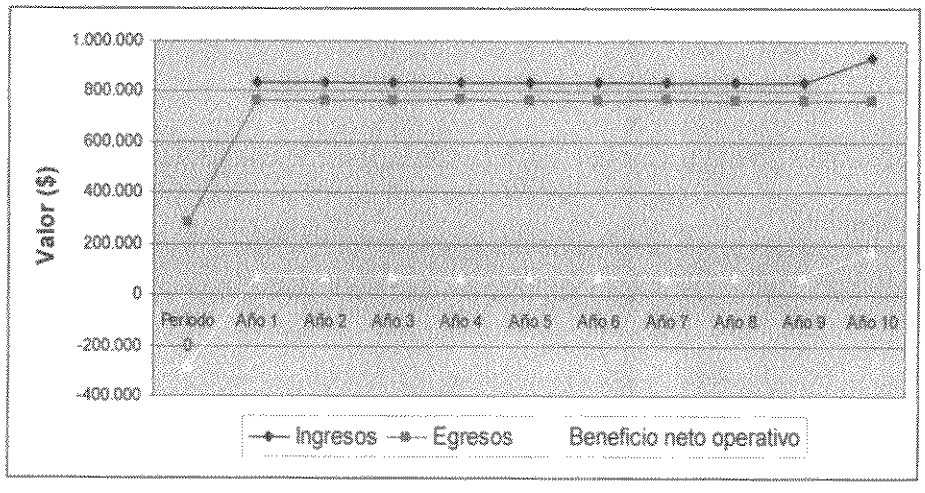
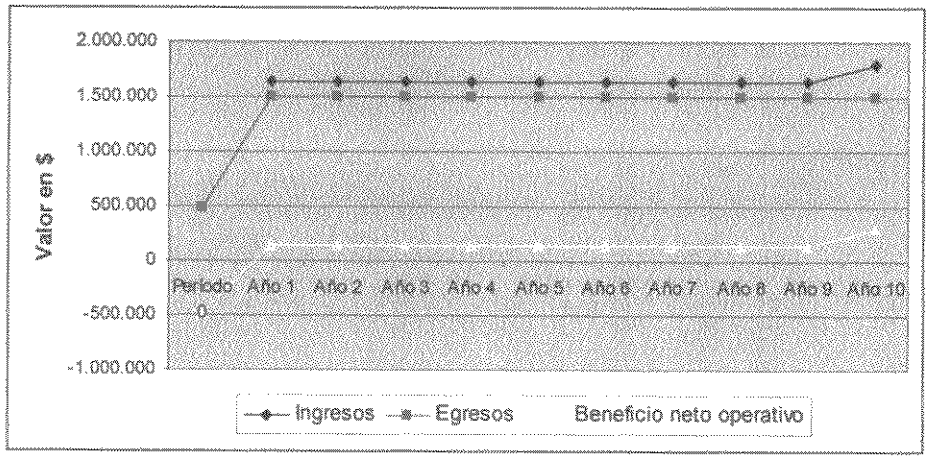


Gráfico N 9: Flujo de caja para una escala semi industrial.



3.4) Análisis FODA.

Este análisis pone de manifiesto las principales fortalezas y debilidades internas del emprendimiento. Esto significa que los dueños o gerentes pueden trabajar tratando de

potencializar las fortalezas y por otro lado, pueden realizar acciones concretas con el fin de minimizar o eliminar las debilidades.

Este análisis también revisa las oportunidades y amenazas de carácter externo. Esto significa que cada emprendimiento si bien no puede cambiar por si mismo, cada oportunidad o amenaza existente a su entorno, si puede estar mejor preparado para minimizar el impacto de las amenazas o bien, estar mejor preparado para aprovechar las oportunidades. En base a las características descriptas se expone el siguiente análisis:

Fortalezas:

- Productos más artesanales y en algunos casos mejor calidad primaria[13], comparados con los que provienen de la Comarca Andina.
- Existe cierto grado de experiencia en la producción de dulces y conservas por parte de los productores.
- Generación de empleo a nivel local.
- Posibilidad de desarrollar nuevos productos como los orgánicos y los productos Light.
- Posibilidad de ofrecer producción diferenciada por origen (Producto hecho en Santa Cruz).
- Asistencia técnica especializada en la zona.
- Posibilidad de ofrecer una amplia gama de productos autóctonos de la provincia.
- Productos naturales con poca o nula aplicación de conservantes, colorantes o agroquímicos.

Debilidades:

- Baja implementación de tecnología.
- Bajo nivel de capitalización.
- Escasas capacidades de gestión comercial y empresarial.
- Producto poco competitivo a nivel extra-provincial.
- Diseño de imagen, pakaging y servicio de venta de baja calidad comparado con los productos de la Comarca Andina.

[13] Se refiere a la calidad del dulce o conserva en si mismo, ya que el diseño de imagen, pakaging y servicio de venta no es bueno comparado a los productos de la Comarca Andina.

- Baja escala de producción en relación a los productos de la Comarca Andina.
- Falta de mano de obra capacitada.
- Poca experiencia en el desarrollo y manejo de negocios
- Enfoque comercial orientado al mercado local.
- Poca disponibilidad de materia prima en la zona.
- Problemas de logística y distribución de productos.
- Baja planificación comercial y productiva.
- Bajo poder de negociación.

Oportunidades:

- Demanda provincial en crecimiento, y principalmente en los centros turísticos (El Calafate, Los Antiguos, El Chaltén).
- Fuerte apoyo de organismos provinciales y nacionales a microempresas de dulces artesanales de la provincia.
- Bajas barreras de entrada al mercado provincial.
- Mercado local poco desarrollado en relación a otros lugares, como por ejemplo La Comarca Andina.
- Apoyo de empresas privadas locales (La Anónima) a la difusión y promoción de productos artesanales que se desarrollan en la provincia de Santa Cruz.
- Posibilidad de promocionar los productos fuera del ámbito provincial, como podría se la Casa de la provincia de Santa Cruz en Buenos Aires.
- Estabilidad política y económica tanto a nivel provincial como nacional.

Amenazas:

- Productos extra-provinciales muy competitivos en precio.
- Restricciones en el transporte terrestre provincial para el envío de productos a las distintas bocas de expendio.
- Oferta provincial muy atomizada.
- Ingreso de dulces artesanales de otros lugares sin las habilitaciones correspondientes.

- Alta escala de producción de los principales productores de la Comarca Andina.
- Falta de un programa de desarrollo frutícola integrado a nivel provincial.

4) Conclusiones y Recomendaciones.

Considerando el tamaño del mercado provincial de dulces y conservas artesanales, el nivel de competencia y el tipo de productor existente en la provincia, creemos que la escala pequeña o artesanal avanzado, es la que mas se adecua a la realidad del mercado provincial y a las necesidades y posibilidades de los productores existentes. Tal vez sería conveniente alcanzar e una escala pequeña las 30.000 unidades al año o más, con el fin de maximizar los beneficios. Si bien las escalas intermedia y semi industrial son mas rentables, existen serias limitantes estructurales como la escasez de fruta para industria y mano de obra, con lo cual hace que una escala pequeña, sea la menos riesgosa en el corto y mediano plazo.

Existe un mercado potencial interesante que esta a la mano de los productores artesanales de dulces y conservas de la provincia de Santa Cruz. Por ello, creemos conveniente que deben tratar de comercializar sus productos, independientemente que sea de forma asociativa o no, a través de un sello de calidad, que identifique a los productos como hecho en Santa Cruz. Esto seguramente mejorará el nivel de posicionamiento y competitividad, permitiendo satisfacer las necesidades de determinados segmentos de demanda de alta calidad, ya sean nacionales o extranjeros.

Si bien en el mercado provincial hay muchas marcas, tanto locales como de otras zonas, todavía no hay una marca provincial que se destaque por encima de las demás, con lo cual el nivel de competencia todavía no es elevado. En cambio no ocurre lo mismo con los productos que provienen de la Comarca Andina, ya que si bien compiten con un menor precio, se pudo observar que ofertando un producto que garantice el normal abastecimiento, que sea local a un precio competitivo (que no supere el 10 a 15 % respecto a la competencia), se pueden obtener niveles de venta y rentabilidad aceptables, no solo para los pequeños productores de dulces y conservas del PROFAM, sino para otros productores independientes que también se vieron muy interesados en el proyecto. Si bien no hay una marcada necesidad, creemos que es importante tratar de desarrollar nuevos productos, con el fin de captar otros segmentos distintos,

además de ampliar la oferta productiva. Una sugerencia sería tratar de incursionar en productos como los orgánicos, light o bien producir dulces para diabéticos.

Los canales de comercialización que resultan más atractivos para este tipo de producto, son las casas de venta de artículos regionales (en los principales centros turísticos). El canal de la hotelería y restaurantes es muy interesante, sobre todo en El Calafate, no siendo así en otras localidades. Además de estos canales se pueden realizar estrategias de promoción y venta en otros lugares puntuales, como podrían ser tiendas de productos gourmet, aeropuertos, distribuidores especializados, etc.

No caben dudas, que los dulces y conservas artesanales de origen patagónico hace tiempo son productos posicionados como especialidades. Con lo cual hay que fortalecer y consolidar la producción de los mismos.

El crecimiento desde el punto de vista turístico, que ha experimentado la provincia en los últimos años y beneficiado por la devaluación del 2001, sumado a la estabilidad económica y política existente, hace suponer que en el corto y mediano plazo, el mercado de los dulces y conservas artesanales se presenta con buen escenario. No obstante, los productores locales deberían tratar de diferenciar aun más su producción, con respecto la competencia de otras zonas. Dicha diferenciación puede ser implementada a través del desarrollo de un programa de certificación de calidad artesanal y de origen santacruceño, el cual debería ser realizado conjuntamente con la Secretaría de la Producción, el Consejo Agrario Provincial y el INTA.

Evidentemente también es importante contar con una buena imagen, diseño y presentación del producto. Recuerden que la clave del éxito radica en el producto no solo debe tener buena calidad genérica (ser un buen dulce), sino que además debe llegar con un muy buen nivel de servicio y atención al cliente que lo compra, ya sea consumidor final o intermediaro (ej: hotelero o comerciante). Eso también es parte de la imagen del producto.

En general es preferible que los productos puedan llegar a un precio semejante a la competencia, o bien que no sea muy elevado respecto de la misma. Esto implica que los productores provinciales deben mejorar los sistemas de transporte y comunicación

con el fin de minimizar sus costos, ya que no hay una diferencia significativa con respecto al flete que deben pagar los productos provenientes de otras zonas, los cuales son de menor costo en general.

Algunas recomendaciones o sugerencias:

• Teniendo un buen producto y que este en regla, siempre existe la posibilidad de participar en rondas de negocios. Hemos comprobado que existen diversos organismos de apoyo al desarrollo comercial de la PyMe, tanto nacionales como de índole provincial, los cuales poseen herramientas para que los productores puedan participar. Esto no solo les sirve para promocionar sus productos, sino que también sirve para el desarrollo de nuevos canales comerciales.

• Es importante lograr el apoyo de la provincia (Secretaría de la Producción) para asistir a los productores financieramente. Sobre todo en las primeras etapas de la nueva propuesta comercial.

• Los organismos provinciales y nacionales participantes deben continuar con la asistencia técnica a los productores de dulces y conservas de la provincia, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en este trabajo.

• En forma conjunta funcionarios, técnicos y productores deben tratar de revertir las debilidades detectadas, sobre todo las que están relacionadas con cuestiones internas, propias de las empresas familiares, a saber: Falta de mano de obra calificada, deficiente gestión comercial, falta de experiencia en el mercado local, poca disponibilidad de materia prima en la zona., etc.

III. Fuentes de consulta y bibliografía.

Agroindustrias Visitadas de la Comarca Andina y Bariloche:

- Masseube, Mengoli, El Monje, El Puente, Cabaña Lago Puelo, Cabaña Mico, Frutos del Sur, Valle de Epuyen, Silva, La Casita Suiza, La Mexicana, Chocolates Del Turista, Chocolates de la Abuela Goye y La Peninsula.

Principales productores de dulces y conservas de Santa Cruz que fueron consultados

- Gobernador Gregores: Sra Irma y Esposo (Konkashken), Aurelia Tejedor, Jomniuk, Juan Antonio; Reichard, Ricardo y Delia, Sandoval entre otros.
- Los Antiguos: Productoras de la Cooperativa El Vergel; Miriam Smith; Trefinjer, Walter y Chacra (El Paraíso) familia Mendieta entre otros.
- El Calafate: Tomas Antonio Morrison (Ovejitas de la Patagonia). Estancia El Tranquilo de Alberto J. Helmich. Santiago Nash. Tatela. Chavez Pacheco María Delfina (Calafate Puro) entre otros.
- Río Gallegos: Monica Blaik y Sr. Navarro

Funcionarios y profesionales consultados de la provincia de Santa Cruz.

- Lic. Rodolfo Beroiz. Secretario de Estado de la Producción – Ministerio de Economía y Obras Públicas.
- Lic. Paola Knoop. Directora Provincial de Comercio e Industria. Secretario de Estado de la Producción.
- Ing. Agr. Mónica Iacomini. Directora General de Gestión de PyMES. Dirección Provincial de Comercio e Industria Secretaria de Estado de la Producción de la provincia de Santa Cruz.
- Ing. Agr. Jaime Álvarez. Presidente del Consejo Agrario Provincial (CAP).
- Ing. Agr. Ernesto Grandón. Director de Agricultura del CAP.
- Lic. Matías Peraggini área de bromatología del CAP.
- Ing. Agr. Pia Poggio. SENASA. Río Gallegos.
- Dra. Rosa Cuarto. Jefa de Bromatología Provincial y asistente Técnico Miguel Zapata. Ministerio de Asuntos Sociales de la provincia de Santa Cruz.
- Lic. Carlos Torres. Secretaría de estado de la Producción. Ex Director de Estadística y Censo de la provincia de Santa Cruz.

- Miryam González. Área estadística de la Subsecretaría de Turismo de Santa Cruz.
- Maria José Barria Felgueroso. Jefa Departamento Estadísticas de la Secretaría de Turismo de El Calafate.

De INTA:

- Ing. Eduardo Quargnolo. Ex - Director EEA Santa Cruz. INTA.
- Dr. Gabriel Oliva. Director interino de la EEA Santa Cruz. INTA.
- Ing. Agr. Julio Cabana. Jefe de AER INTA El Calafate. Coordinador Actual del PROFAM Andino.
- Marcos Williams. Coordinador de Desarrollo Rural de la EEA Santa Cruz del INTA.
- Ing. Agr. Catalina Carella. Coordinadora provincial del programa PROHUERTA. Convenio INTA-CAP.
- Ing. Agr. Fernando Manavella. Jefe de la AER INTA Los Antiguos.
- Ing. Agr. María Luisa Lazzo. AER INTA Los Antiguos. Coordinadora de grupo de la Cooperativa El Vergel.

Otros profesionales consultados.

- Ing. Agr. Federico Gerendiain. Gerente de Cooperativa Agrofruticola El Oásis.
- Sr. Juan Sainz, productor de cerezas, gerente de Río Alara S.A.
- Lic. Astrid Freihed. Ex Coordinadora Grupo PROFAM Andino.

Otras fuentes.

- SAGPYA. Dirección de Calidad Agroalimentaria. www.sagpya.mecon.gov.ar
- INAL (Instituto Nacional de Alimentos). www.anmat.gov.ar
- INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual). www.mecon.ar/inpi
- Fundación Export Ar. www.exportar.com.ar
- INTA. www.inta.gov.ar
- CODIGO (Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales). www.codigo.com.ar
- SENASA. www.senasa.mecon.gov.ar
- Consejo Agrario Provincial www.scruz.gov.ar/recursos/cap/fyc.htm
- Secretaria de Turismo de la Provincia de Santa Cruz.

Bibliografía.

- Braidot, N. Marketing Total. Ed. Macci. Tercera edición, 1993.
- Boyd, Westfall y Stasch. Investigación de mercados. Ed. Limusa y Noriega. Quinta edición, 1996.
- Claps, L. y San Martino, L. Mayo de 2004. Caracterización de la estructura productiva del Valle de Los Antiguos. Informe técnico INTA EEA Santa Cruz. 68 pp.
- Claps, L. Septiembre de 2002. Informe General de la Producción Agropecuaria de la provincia de Santa Cruz. Informe técnico INTA EEA Santa Cruz. 16 pp.
- Claps, L. Abril de 2001. Informe General de la Producción Agropecuaria de la provincia de Santa Cruz. INTA EEA Santa Cruz. 11 pp.
- Claps, L. Agosto de 2000. Informe general de la producción frutihortícola en la provincia de Santa Cruz durante las temporadas 1999/2000. INTA EEA Santa Cruz, 11 pp.
- Claps, L. 1998. Resumen de las áreas de producción fruti hortícola de la provincia de Santa Cruz. INTA EEA Santa Cruz, 11 pp.
- Claps, L. 1998. Compendio de información económica – productiva del sector agropecuario de las provincias de Santa Cruz y Tierra del Fuego. INTA EEA Santa Cruz. 84 pp.
- Dirección provincial de Estadística y Censos e INDEC. Serie 2. "Resultados Generales". Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001 de la provincia de Santa Cruz. CD-ROM.
- Dpto. de Estadística – Secretaria de Turismo de El Calafate. Informe Estadístico 2005 / 2005. 39 pp.
- Irigoyen y Puebla. Comercialización en Pymes. Ediciones Macci, 1998.
- Kotler, P. Dirección de la Mercadotecnia. PHH, séptima edición, 1993.
- Mendenhall y Reinmuth. Estadística para administración y economía. Ed. Iberoamericana, 1981.
- Mendez, H. y otros. Febrero de 2007. Sistema de Soporte de Decisiones de los Valles Cordilleranos Patagónicos. Informe Preliminar. INTA EEA Bariloche.
- Schinelli, D. Diseño de Plan de negocios para el sector de dulces y conservas de Santa Cruz. Aplicación a la Cooperativa El Vergel. Los Antiguos. Provincia de Santa Cruz. 44 pp.

IV. Anexos.

Anexo N 1. Detalle de instituciones y organismos relacionados a la fiscalización y control de habilitaciones y manipulación de alimentos.

-Ámbito nacional-

Registro Nacional de Establecimientos (RNE)

Es el primer trámite que debe realizarse antes del registro del producto. El Registro Nacional de Establecimientos (RNE) es otorgado por el INAL (Instituto Nacional de Alimentos), el cual permite la comercialización interna, como la importación y exportación de productos, acondicionados para la venta directa al público, exclusivamente. Actualmente debido a modificaciones en la legislación vigente (delegación de facultades a las provincias), algunos organismos provinciales están otorgando el RNE.

Las formas del procedimiento y tramitación de inscripción ante el INAL (notificaciones, plazos, etc.) quedan sujetas al régimen de la Ley de Procedimientos Administrativos, Ley 19.549 y su Decreto Reglamentario.

Los datos del INAL son:

- Dirección: Estados Unidos 21 (San Telmo), Capital Federal
- Tel: 011-4340-0800

Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)

El número de Registro Nacional de Establecimiento (RNE), correspondiente al establecimiento del titular del trámite de registración del producto, es un dato indispensable para el inicio del registro del producto. Este registro también es otorgado por el INAL, el cual posee un código específico para cada producto acondicionado que se comercializa en todo el territorio nacional. Este también es un requisito para importar y exportar, salvo cuando se quiera importar productos acondicionados para la venta directa al público de países miembros del MERCOSUR que no se requiere su tramitación, de conformidad a lo dispuesto por la Resolución N° 876/97 y la Disposición N° 5434/98.

El INAL también otorga RNPA solo para exportación, cuando el producto deba cumplir con las normas del país de destino. En estos casos, el producto no puede comercializarse en el país, debiendo consignarse en sus rótulos tales recaudos. Para realizar las inscripciones de productos alimenticios se pueden enviar muestras para registrar el producto, el costo es de unos $ 400 más los gastos de envío.

En el ámbito provincial, se puede tramitar el Registro Provincial de Producto Alimenticios (RPPA), el cual lo habilita para comercializar en todo el territorio nacional.

Autorización de envases de frutas y hortalizas para la exportación y mercado interno

En el caso de los envases, el organismo de aplicación es el SENASA. La documentación requerida según (Decreto-Ley 9244/63 y Decreto 71178/35) es:

- Frutas: solicitud de autorización con el detalle de las características del envase acompañada por el envase.
- Hortalizas: solicitud de autorización con el detalle de las características del envase acompañada del envase y la mercadería.
- Quién puede efectuarlo: Despachante o interesado.
- Es arancelado: No.
- Documentación que se otorga: Disposición o resolución de autorización.
- Dónde se realiza: Dirección de Calidad Agroalimentaria. Productos Vegetales No Granarios. Av. Azucena Villaflor (ex Prolongación Av. Belgrano) s/n, Dique 2, Lado Este (1107) Capital Federal, Tel.: 4312-4015/4050 int. 107/170/177 Fax: 4311-5645; Horario de atención: de 9:00 a 17:30 hs.

Registro de una marca de fantasía

El Registro de la marca se realiza en el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual). Se deben presentar tres nombres. Se pueden hacer las consultas de los nombres sin arancel. El trámite definitivo puede tener una duración que oscila entre 60 días y 1 año.

INPI

Dirección: Av. Paseo Colón 717

Capital Federal.

Tel: 0-800-222-4674 o 011-4344-4966/4967.

Web: www.mecon.ar/inpi

También existe la posibilidad de registrar marcas por medio de Internet en: www.demarcas.com

Exportación de un alimento

El primer requisito para realizar una operación de exportación es inscribirse en el Registro de la Dirección General de Aduanas -ex Administración Nacional de Aduanas. Este trámite se realiza una sola vez y es válido para efectuar operaciones de exportación y/o importación. El número de inscripción obtenido lo habilita para operar a través de cualquier Aduana del país.

Pueden inscribirse personas físicas o jurídicas y los trámites de exportación pueden ser realizados por el Despachante de Aduana.

Para conocer las exigencias de los países compradores se puede recurrir a SENASA Área Vegetal o Animal, a los siguientes teléfonos:

Conmutador: 011-4345-4110/4112

Si se desea obtener información sobre perfiles de mercado para determinados productos alimenticios, se puede recurrir a la Fundación Export Ar (www.exportar.com.ar), a las Cámaras de Comercio o a las Embajadas y Consulados instalados en Argentina.

Detalle del rotulado exigido a un alimento envasado para su venta

La siguiente información debe constar en todo alimento envasado que se expenda en nuestro país, de acuerdo a lo establecido en el Código Alimentario Argentino.

- Denominación y marca del alimento.
- Establecimiento elaborador y razón social del mismo.
- Números de registro correspondiente (RPE, RNE, RPPA, RNPA, o el que corresponda)
- País de origen, si el mismo fuese importado
- Identificación del lote.
- Ingredientes según su peso, de mayor a menor, excepto que se trate de un alimento con un único ingrediente.
- Contenido neto.
- Fecha de vencimiento. No es obligatorio para algunos alimentos tales como vinos, vinagres, azúcar, frutas y hortalizas frescas, productos de panadería y pastelería que se consuman dentro de las 24 hs de elaborados, caramelos y pastillas, entre otros.
- Modo apropiado de uso y precauciones a tener en cuenta.
- Además, se debe adicionar la siguiente información de carácter obligatorio:
- Designación de calidad
- Información nutricional

- Obtención de códigos de barra para sus productos

Las empresas que requieran la codificación de sus productos mediante códigos de barra deben inscribirse en CODIGO (Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales), representante de EAN INTERNATIONAL en Argentina.

Datos de CODIGO:

Viamonte 340/42 1.

(1053) Capital Federal

Tel: 011-45101700.

Web: http://www.codigo.com.ar

Empresa u organismo para realizar el análisis nutricional de productos.

- Centro de Investigación y Asistencia Técnica a la Industria Asociación Civil (CIATI)

Dirección: Bartolomé Mitre y 20 de junio CP (8336), Villa Regina, Río Negro, Argentina.

TE: 54-2941-461062 / 462810 / 463173 - Fax: 54-2941-461101

e-mail: info@ciati.com.ar

Web: http://www.ciati.com.ar

Contacto para análisis nutricionales: Dra. Soraya Bellini

e-mail: sorayab@ciati.com.ar

Laboratorio de ensayo acreditado por ENAC en Guía ISO 17025 con acreditación N 163 / LE 349, Madrid, España. Actualmente realiza los siguientes tipos de análisis nutricionales:

SET de ANALISIS Nutricionales (NUT): Cenizas, Proteínas Totales, Nitrógeno Total, Humedad, Grasas Totales, Fibras Totales, Calorías Totales, Carbohidratos Totales.

*Alcance: productos vegetales, farináceos, azucarados, bebidas y bebidas fermentadas. Para alimentos de origen animal, incluyendo sus derivados y aceites consultar.

ANALISIS INDIVIDUALES: Calcio y Magnesio, Cenizas, Fibras Insolubles, Solubles, Totales (c/u), Fructosa, Glucosa, Grasas Totales, Hierro, Humedad, Nitrógeno Total (Proteínas Totales), Sacarosa, Sodio, Beta Caroteno (Vitamina A), Ac. Ascórbico Total (Vitamina C).

Otros Análisis que realiza: Residuos de Plaguicidas, Frutas, jugos y productos relacionados, Microbiológicos y Micotoxinas, Uva, Mosto y Vinos, Caldos y Sidra, Aguas, Miel, Análisis Sensoriales, Química del Flavor.

En Mendoza.

- Dirección de fiscalización, control y defensa del consumidor (Mendoza).

comunicacion-consumidor@mendoza.gov.ar

0261-4292410 / 0-800-222-6678

Servicio del laboratorio:

El laboratorio depende de la Unidad de Logística Administrativa y realiza trabajos en conjunto con los sectores de UDC y LC y UFCI.

El laboratorio está provisto del equipamiento para realizar los análisis oficiales y a particulares.

Los análisis oficiales se realizan para los dos sectores como son: la Unidad de Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial (UDC y LC) y la Unidad de Fiscalización y Control Industrial (UFCI).

De la mejor forma el laboratorio brinda el apoyo logístico a la UFCI mediante los análisis de muestras oficiales de Industria según el decreto 1370/01(industria) y el decreto 999 (bodegas).

El trabajo realizado con la UDC y LC según la resolución 100 que contempla los análisis a las muestras oficiales extraídas de las bocas de expendio (minoristas y mayoristas) a este cuidadoso trabajo también se realiza a los análisis de muestras de particulares, con un arancel fijado por la Dirección General de Rentas(DGR)

Todas las muestras analizadas (oficiales y particulares) se rigen por el Código Alimentario Argentino (CAA)

¿Qué hace?

El laboratorio de La Dirección de Fiscalización, Control y Defensa del Consumidor, brinda una serie de servicios a los organismos públicos y privados. También asesora a los clientes particulares en cuanto a los ensayos que debería realizar a sus productos para que estos fueran considerados con aptitud según el Código Alimentario Argentino y otras normas vigentes.

Tareas realizadas y equipos utilizados en el laboratorio son:

El laboratorio de la Dirección de Fiscalización, Control y Defensa del Consumidor brinda servicio a entes u organismos Públicos y Privados. Asesora a particulares en cuanto a ensayos que debería realizar a sus productos para que estos fueran considerados con aptitud según el Código Alimentario Argentino y otras Normas vigentes.

Los productos que el Laboratorio puede someter a pruebas son:

Aguas para riego, consumo; efluentes; Dulces, conservas de todo tipo, abonos y fertilizantes, suelos, fungicidas, alimentos en general y todo tipo de bebida. Para los ensa-

yos de los productos, el laboratorio cuenta con especialistas ubicados en los distintos sectores: Enología, Agropecuaria, Especiales y Bacteriología.
Para los ensayos de los productos el laboratorio posee equipos de alta complejidad como: Espectrofotómetros de Absorción Atómica y Ultra Violeta; Fotómetro de llama; Conductivímetros ; refractómetro; Pehachímetros; Estufas DBO (Demanda Biológica de Oxígeno); Digestor de DQO (Demanda Química de Oxígeno); estufas de cultivos y otros.
El laboratorio cuenta con los medios necesarios para realizar el ensayo nutricional de los alimentos, que serán obligatorios para todo tipo de productos a partir del 2006.
Servicios: Análisis a particulares de vino, agua, alimentos, estimulantes, condimentos, grasas y aceites.
Bacterología
Análisis de agua mineral
Otros análisis

-Ámbito provincial-

SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) delegación en Santa Cruz

Dirección: Ruta Nacional N° 3 y cruce de vías
(9400) Río Gallegos
Provincia de Santa Cruz
Tel: 02966-442881 / 442999
Coordinadora área vegetal: Ing. Agr. Pía Poggio.

Consejo Agrario Provincial - Dirección de Inspección de Productos Alimenticios.

Titular: Ing. Dipa.
Dirección: Gendarmería Nacional s/n. Río Gallegos (C.P. 9400) Santa Cruz
E-mail: cap@spse.com.ar
Teléfonos: 02966-442394
http://www.scruz.gov.ar/recursos/cap/fyc.htm

La Dirección de Inspección de Productos Alimenticios tiene como misión el contralor de la fabricación y distribución de productos y subproductos de origen animal y vegetal,

de acuerdo a normas locales y a las fijadas por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), de acuerdo a la Ley 22.385 y Decreto Reglamentario 4238/68. Para ello está integrada por tres departamentos, los que cumplen las siguientes funciones:

- Tráfico: controla el ingreso de productos y subproductos de origen animal y vegetal, el funcionamiento de las cámaras de depósitos y distribución provincial mediante el control de camiones de transporte, control del ingreso de mercaderías.
- Contralor: controla el funcionamiento de los mataderos municipales y a su vez realiza la inspección de los frigoríficos provinciales que tienen tráfico provincial, supervisando los frigoríficos municipales.
- Habilitaciones: estudia y aprueba, o no, los planos presentados para la habilitación de cámaras frigoríficas, fábricas de productos y subproductos de origen animal o vegetal, mataderos, etc., realizando posteriormente las habilitaciones correspondientes.

Ministerio de Asuntos Sociales

Allí se realizan los registros: RPPE (Registro Provincial de Establecimientos) y RPPA (Registro Provincial de Producto Alimenticio). La provincia de Santa Cruz firmó el convenio con la Nación por el registro de alimentos.

Dirección: Salta 75

(9400) Río Gallegos

Tel: 02966-420535

Ministro: Lic. Nadalich.

Directora de Asistencia y Producción Alimentaria: Susana Navarrete

Jefa de Bromatología: Dra. Rosa Quarto

e-mail: Rouz56@hotmail.com

Celular: 02966-15569223.

Ministerio de Asuntos Sociales. Dirección de Auditoría Sanitaria. Departamento de Bromatología.

Dirección: Salta 75

(9400) Río Gallegos

Tel: 02966-422776 / 420997 / 424125

Ámbito municipal

Municipalidad de Los Antiguos.

Departamento de Bromatología

Dirección: 11 de Julio 432

(9041) Los Antiguos

Tel: 02963-491262 / 261 / 247

Jefa de Bromatología: Méd. Vet. Mariana Prieto

Instituciones de apoyo al desarrollo de productos del ámbito provincial

Secretaría de Estado de la Producción

Secretario de Estado de la Producción – Ministerio de Economía y Obras Públicas: Lic. Rodolfo Beroiz.

Directora Provincial de Comercio e Industria: Lic. Paola Knoop.

Dirección: Avellaneda 801

(9400) Río Gallegos

Tel. 02966-425713 / 420467 o 438727 / 422748 / 435441.

Consejo Agrario Provincial (CAP)

Dirección: Av. Roca 976

(9400) Río Gallegos

Tel: 02966-422335/422269.

Dirección de Agricultura del CAP: Gendarmería Nacional s/n. Tel: 02966-442394 / 442587.

Presidente: Ing. Agr. Jaime Álvarez.

CAP. Inspección de Alimentos.

Teléfono: 029664-22335, int: 23)

Responsable del área de inspección de alimentos del CAP: Matías Peraggini (Lic. Tecnología de Alimentos).

mperaggini@yahoo.com.ar

Subsecretaría de Turismo de Santa Cruz

Av. Roca 863

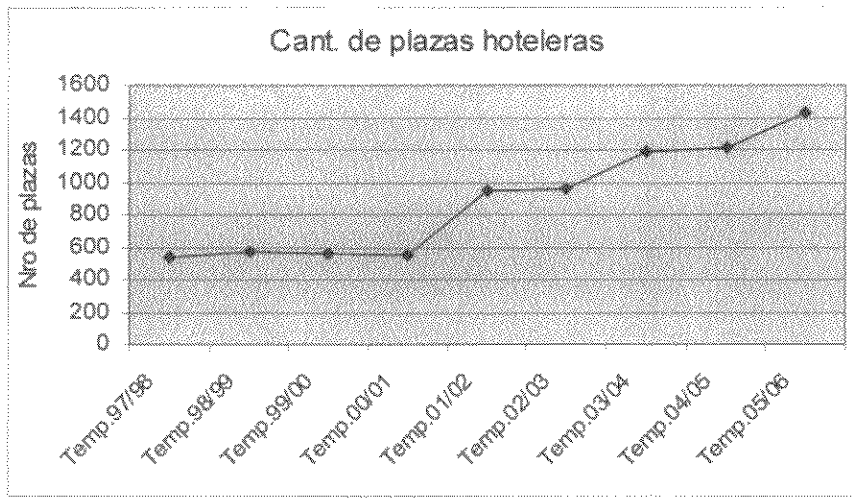
(9400) Río Gallegos

Tel: 02966-438725

www.epatagonia.gov.ar

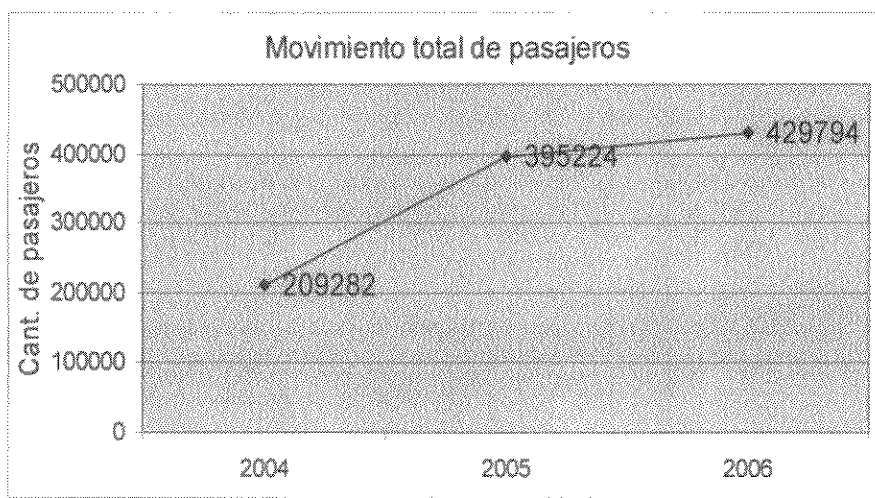
Anexo 2. Estadística poblacional y turística de la provincia de Santa Cruz.

- **Detalle de la evolución turística de Río Gallegos**

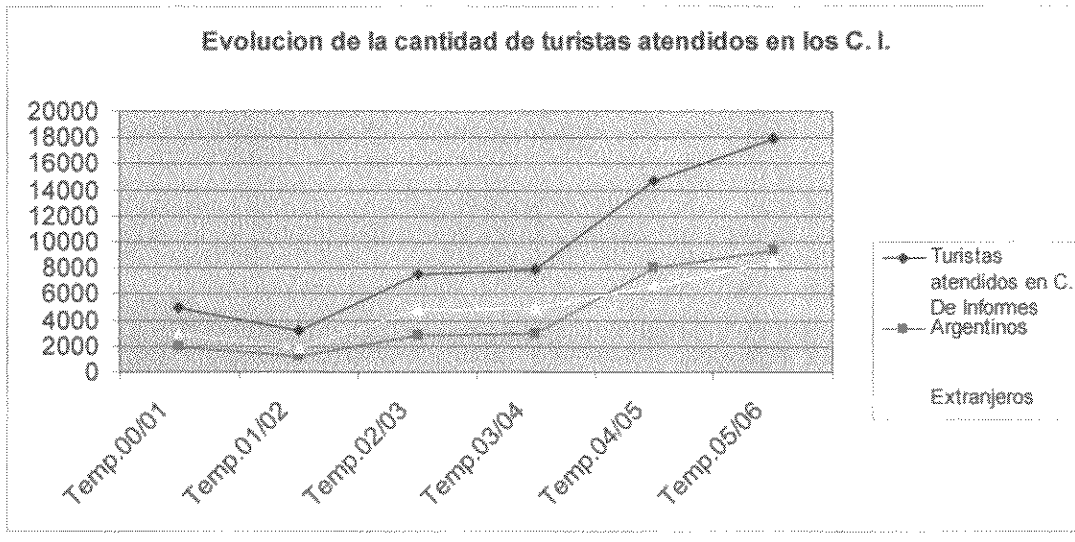


Fuente: Área estadísticas. Subsecretaría de Turismo Santa Cruz

Detalle del movimiento anual de pasajeros en la Terminal de ómnibus de Río Gallegos.

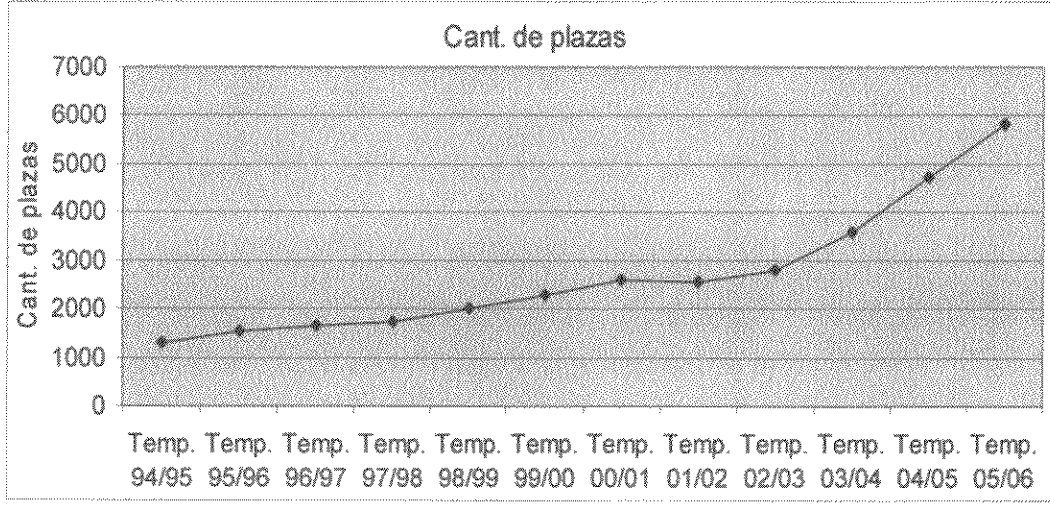


Fuente: Área estadísticas. Subsecretaría de Turismo Santa Cruz



Fuente: Área estadísticas. Subsecretaría de Turismo Santa Cruz

- **Detalle de la evolución turística en El Calafate.**



Fuente: Área estadísticas. Secretaría de Turismo Santa Cruz

Fuente: Área estadísticas. Secretaría de Turismo Santa Cruz

Anexo N 3. Listado general de empresas consultadas y clientes potenciales.

A.3.1. Selección de Clientes encuestados que estarían interesados en adquirir dulces y conservas de origen santacruceño.

HOTEL KOSTEN AIKE
Dirección: Gobernador Moyano 1243. El Calafate. C.P. 9405 (Santa Cruz).
Teléfono: 02902-492424. / Fax: 02902-491538.
Contacto: Sra. Marta.
www.kostenaike.com.ar

EL QUIJOTE
Dirección: Gobernador Gregores 1155. El Calafate. C.P. 9405. (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91017/054.
Gerente: Margarita, A de Iacaruso.
E-mail: elquijote@cotecal.com.ar

EL GALPÓN
Dirección: Ruta 11-Km 22. El Calafate. C.P. 9405. (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92503/4-91793.
Gerente: María Florencia Mallo.
E-mail: elgalpon@cotecal.com.ar
Página web: www.estanciaalice.com.ar

HOTEL SHEHUEN
Dirección: Río Santa Cruz 2340. El Calafate. C.P. 9405. (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-96030/031.
Director: Lic. Horacio Fuxman.
E-mail: shehuensrl@hotmail.com

HOSTERÍA KAU KALESHEN
Dirección: Gobernador Gregores 1256. El Calafate. C.P. 9405. (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91188.
Encargado: Sr. Adrián.
E-mail: kaukaleshen@cotecal.com.ar
www.losglaciares.com/kaukaleshen

APART HOTEL LIBERTADOR
Teléfonos: (02902) 491511 - 492080 - 492079 - Lineas rotativas.
Encargado: Moira Saade
www.ahlibertador.com.ar

RESTAURANTE LA MATERA
Contacto: Gerente Federico Marpegan
lamatera@cotecal.com.ar

SUPERMERCADOS NORTE
Dirección: Av. Roca 742. (C.P. 9400) Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfonos: 029664-20612/23907.
Contacto área de compras: Adriana Pisati.

SUPERMERCADOS ALAS
Dirección: Zapiola y Estrada. (C.P. 9400). Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfonos: 029664-36300.
Contacto: Encargado de compras: Juan Pablo Borrel.

SUPERMERCADOS LA ANÓNIMA
Gerente Zonal: Contacto: Mariano Cabral.
Asistente Gerente Zonal: Mariela Arias
Sucursal 81 Río Gallegos.
Teléfonos: 029664-42058/442172/442652.
marias@laanonima.com.ar

ESTEVEZ NÉSTOR EDUARDO
Empresa de restaurantes (El Horreo, Puesto Molino, Bartola, El Británico) y también servicio de cathering.
Avenida Roca 862. Rio Gallegos (Santa Cruz).
Encargado de compras: Carolina Riveira.
Teléfonos: 029664-26462, int: 35.
E-mail: puestomolino@estevez-tiab.com

SIPETROL ARGENTINA S.A.
Dirección: Libertad Nº 146. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-29636/429792.
Contacto: Aisa Perez.

CHEVRON S.R.L.
Dirección: Libertad Nº 875, 1º Piso. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-39872.
Contacto: Roberto Bagner.

HARENGUS S.A.
Dirección: Soldado Ortega Nº 587. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-26854.
Contacto: Alberto Rodriguez (Representante San Julián).
E-mail: harengus@sanjulian.com.ar

HOTEL IMAGO
GASTON DIEZ
Cheff del Hotel
gdiez@imagohotelspa.com
Calle 669 Nº 40. CP (9405). El Calafate-Santa Cruz.
Tel/Fax: (02902)4-96501 al 06.
Email: cicero@imagohotelspa.com

HOTEL EL MIRADOR
Gerente: Gabriela Tossutti
gerencia@miradordellago.com.ar
Av. Del Libertador 2047. (9405). El Calafate-Santa Cruz.
Teléfono/Fax: (02902)4-93176/493213/493214.
info@miradordellago.com.ar

Empresas de la provincia de Santa Cruz que son buenos clientes potenciales.

(Todos los datos están actualizados a julio de 2007.)

A.3.2. Nómina de Empresas Petroleras

PETOBRAS ENERGÍA S.A.
Dirección: Alberdi Nº 232. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-30500.
Contacto: Ing. Rubén Frangi.

SIPETROL ARGENTINA S.A.
Dirección: Libertad Nº 146. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-29636/429792.
Contacto: Ing. Carlos Saracino.

CHEVRON S.R.L.
Dirección: Libertad Nº 875, 1º Piso. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-39872.
Contacto: Ing. Mariano Kodelja.

PAN AMERICAN ENERGY
Dirección: Ruta Nº 43-Km 220. Pico Truncado.
Teléfono: (02967) 4-992116-4992209.
Contacto: Ing. Juan Carlos Moreno.

A.3.3. Nómina de Empresas Pesqueras

CARNES SANTACRUCEÑAS S.A.
Dirección: Av. San Martin Nº 1265. Río Gallegos (9400).
Contacto: García Mario Roberto (Apoderado).
E-mail: carsa@pdeseado.com.ar

PESQUERA SANTA MARGARITA S.A.
Dirección: Av. Pedro Lotufo 1209 (Deseado).
Teléfono: (02967) 4-70188/72188
E-mail: matterahnos@infovia.com.ar

CONTINENTAL ARMADORES DE PESCA S.A.
Dirección: Avellaneda Nº 295. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02965)-4545367
Contacto: Alvarez Fernando Castellano (Presidente).
Azpillaga, Ernesto (Apoderado).
Contacto comercial: comercial@conarpesa.com.ar
E-mail: conarpesa@infovia.com.ar
Página web: www.conarpesa.com.ar

EMPESUR S.A.
Dirección: P. Lotufo s/n. Puerto Deseado.
Teléfono: (0297) 4-872054
Fax: (0297)4-872636

Contacto: Esnal, Juan Manuel (Presidente).
E-mail: empesur@fibertel.com.ar
Página web: www.empesur.com.ar

FISHING WORLD S.A.
Dirección: Gobernador Moyano Nº 56. Río Gallegos (9400).
Contacto: Rauch, Sebastián (Representante).
E-mail: srauch@panapesca.com.ar

COPROMAR S.R.L.
Dirección: Ing. Briazo 1166. Puerto Deseado (9050).
Teléfono: (0297) 4-870523
Contacto: Paz, Roberto (Gerente de Planta).
Contacto: Paz, Juan Alberto (0297-156219487).
E-mail: copromar@pdeseado.com.ar

HARENGUS S.A.
Dirección: Soldado Ortega Nº 587. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-26854.
Contacto: Velásquez, Ignacio (Representante San Julián).
E-mail: harengus@sanjulian.com.ar

EXPLOTACIÓN PESQUERA DE LA PATAGONIA S.A.
Dirección: Pellegrini Nº 579, P.B. Dpto. 1. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 15635975.
Contacto: Díaz, Enrique (Presidente).

PESQUERA SANTA CRUZ S.A.
Dirección: Av. Costanera s/nº. Puerto Deseado (9050).
Teléfono: (0297) 4-870944.
Contacto: Perez, Costa Jesús (Presidente)
E-mail: pscruz@televic.com.ar

PESQUERA SANTA ELENA S.A.
Dirección: Av. Costanera s/n. Puerto Deseado.
Teléfono: (0297) 4-872188.
Contacto: (Presidente)
E-mail: staelena@pesel.com.ar

VIEIRA ARGENTINA S.A.
Dirección: Fagnano Nº 469. Río Gallegos (9400).
Contacto: Bensa, Andrés Eduardo.
E-mail: abensa@vieirasa.com.ar

ARBUMASA S.A.
Dirección: Av. Costanera s/nº. Puerto Deseado (9050).
Teléfono: (0297) 4-872024/4-870948.
Contacto: Martinez, Rubén Celaya (Presidente).
Barolli, Dario (Vice-presidente)
Pascual, Francisco.
Página web: www.arbumasa.com.ar

ARGENOVA S.A.
Dirección: Av. Costanera Nº 799. Puerto Deseado (9050).
Teléfono: (0297) 4870873/ 4-870550.

Contacto: Pena, Jaime Perez (Presidente).
Crujieras, Julián.
E-mail: argenova@argenova.com.ar
Página web: www.argenova.com.ar

ANTONIO BARILLARI S.A.
Dirección: Hipólito Irigoyen 723, 6º of. 44 (1086).
Teléfono: 0114-3428633/4-3457988.
Contacto: Carlos Lorenzo Choco
E-mail: cchoco@barillari.com.ar/ Página web: www.fis-net.com/barillari.

A.3.4. Nómina de Empresas Mineras

YACIMIENTO CERRO VANGUARDIA.
Dirección: Alberdi 643. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-24650/426175/431661.
Contacto: Jefe de compras Oscar, Martinez. (teléfono: 15410921/4-24650/426175).
Cerro Vanguardia: Marcelo Simondini (02962-496000, int: 6021).
E-mail: adminfom@fomicruz.com
Página web: www.fomicruz.com

MINERA SANTA CRUZ
Dirección: Sargento Cabral Nº 124, Barrio 9 de Julio. Comodoro Rivadavia (C.P. 9000).
Teléfono: (0297) 4-474056, Fax 4-440213.
Contacto: Carlos, Tabby.

MINERA TRITON S.A.
Dirección: Estrada Nº 128. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 4-20683/432528.
Contacto: Carlos, Baetti (Gerente).

YCRT
Dirección: El Cano 424. Río Gallegos (9400) Santa Cruz.
Teléfono: (02966) 4-38320/02902-421250/421174.
Contacto: Derisio, Luis.

COMPAÑÍA MINERA TRES CERROS
Dirección: Complejo Industrial (Cañadon Seco).
Teléfono: (0297)4-850391.
Contacto: Ricardo, Ardizzone.

MERIDIAN GOLD
Dirección: Gobernador Moyano Nº 276. Río Gallegos (9400).
Teléfono: (02966) 15649041/439525.

OROPLATA S.A.
Dirección: Moscón 883. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297) 4-859900.

A.3.5. Nómina de Supermercados y Almacenes en El Calafate y Río Gallegos

LA ANONIMA S.A.
Dirección: Av. Del Libertador 902. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92610.

LA TOSTADORA MODERNA
Dirección: Av. Del Libertador 1091. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91019.

SUPERMERCADO ALAS
Dirección: 9 de Julio 60. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91249.

STELLA MARIS
Dirección: J.A. Roca y Calle 9. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92011.
EL GRINGUITO
Dirección: Campaña del Desierto 940. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92294.

SUPERMERCADOS ALAS
Dirección: Zapiola y Estrada. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-36300.
Contacto: Adrián Gini.

SUPERMERCADOS ALAS
Dirección: Liniers y Posadas. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-36300.
Contacto: José García.

SUPERMERCADOS ALAS
Dirección: J.J Paso 1475. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-36300.
Contacto: Miguel Carrizo.

LA ANONIMA S.A.
Dirección: José María Rosa 1230. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-42172.
Contacto: Mariano, Cabral.

SUPERMERCADOS NORTE
Dirección: Pte. Roca 742. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-20612.

A.3.6. Nómina de Distribuidoras en El Calafate y Río Gallegos

HORACIO ARENA S.A.
Dirección: Av. Libertador 1669. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92064.

CABRAL DISTRIBUCIONES
Dirección: Padre J. Crema 150. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-34972.

CAVAS DEL SUR
Dirección: Perón 1655. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93817.

DISTRIBUIDORA FERRARI
Dirección: Ushuaia 150. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91779.

DISTRIBUIDORA QUESOLANDIA
Dirección: Velez Sarsfield 105. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-30600.

PATAGONIA TRADING
Dirección: Los Tehuelches 1254. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91291

SANVAR S.A.
Dirección: Calle 13, Nº 118. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91285.

DISTRIBUIDORA PATAGONIA
Dirección: Chacabuco 354. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-20039

A.3.7. Nómina de Empresas de Catering en El Calafate y Río Gallegos

LAS NONAS REPOSTERAS.
Dirección: J.A. Roca 1324. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91387.

DON LUIS PANADERÍA
Dirección: 9 de Julio 265. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91550.

MATA NEGRA
Dirección: Napoleón s/n. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93350.

MANOS MÁGICAS
Dirección: Av. Libertador 1893. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-96333.

LA FAMILIA
Dirección: C. del Desierto 1045. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91523.

ESTEVEZ TIAB S.R.L.
Dirección: Roca 862. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-24895.
Contacto: Estevez, Néstor Eduardo.

A.3.8. Nómina de Hoteles y Hostales en Santa Cruz

DESIGN SUITES CALAFATE
Dirección: Calle 94, Nº 190. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-94525.
Página web: www.designsuites.com

IMAGO HOTEL SPA.
Dirección: Calle 669, Nº 40. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-96501 al 06.
Página web: www.imagohotelspa.com

POSADA LOS ALAMOS
Dirección: Gobernador Moyano 1355. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91145/46, Fax: 491186.
Gerente: Mario Piero Guatti
Página web: www.posadalosalamos.com
E-mail: posadalosalamos@posadalosalamos.com

CALAFATE PARQUE HOTEL
Dirección: 7 de Diciembre esq. Gobernador Gregores. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92970.
Página web: www.calafateparquehotel.com.ar

ALTO CALAFATE
Dirección: Calle sin Nombre 123 Quinta 301. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-94110/118.
Gerente: José Amil López
E-Mail: souto@hotelaltocalafate.com.ar

ELAN
Dirección: Av. Libertador 3614. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93576.
Página web: www.elanpatagonia.com

PATAGONIA PARK PLAZA KEMPISKI HOTEL
Dirección: Calle 998, Nº 59. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91345/605
Gerente: José Amil López
E-Mail: info@patagoniapark.com
Página web: www.patagoniapark.com

EL QUIJOTE
Dirección: Gobernador Gregores 1155. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91017/054.
Gerente: Margarita, A de Iacaruso.
E-mail: elquijote@cotecal.com.ar

KAU YATUN
Dirección: Estancia 25 de Mayo s/n. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91059/259.
Gerente: Tiracheta, Juan.
Página web: www.kauyatun.nookhost.net

RINCON DEL CALAFATE S.A.
Dirección: Calle 700, Nº 273. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92057.
E-mail: reservas@rincondelcalafate.com

AMADO
Dirección: Av. Del Libertador 1072. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91134/023.
E-mail: familiagomez@cotecal.com.ar

KALKEN
Dirección: V. Feilberg 119. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91073/036.
E-mail: hotelkalken@cotecal.com.ar

UPSALA
Dirección: Comandante Espora 139. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91166.
E-mail: dflella@lacasilla.com.ar
Página web: www.losglaciares.com/upsala.

EL GALPÓN DEL GLACIAR
Dirección: Ruta 11 Km 22. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91793.
E-mail: elgalpon@cotecal.com.ar
Página web: www.estanciaalice.com.ar

KOSTEN AIKE
Dirección: Gobernador Moyano 1243. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92424/ Fax: 4-91538.
Gerente: Juan, Kratzmaier.
Página web: www.kostenaike.com.ar
E-mail: kostenaike@cotecal.com.ar

BLANCA PATAGONIA
Dirección: Parque Nac. Los Glaciares 149-Bº Los Guías. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93370.
E-mial: blancapatagonia@cotecal.com.ar

MICHELANGELO
Dirección: Gobernador Moyano 1020. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91045/069.
E-mial: michelangelohotel@cotecal.com.ar

MIRADOR DEL LAGO
Dirección: Av. Libertador 2047. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93213/214.
Gerente: Tossutti, Gabriela.
Página web: www.miradordellago.com.ar
E-mail: info@miradordellago.com.ar

CERRO CALAFATE
Dirección: Villa Parque Los Glaciares Mza. N Fracción II. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92391/392.
Gerente: Marín, Mauricio.
Página web: www.cerrocalafate.com
E-mail: cerrocalafate@cotecal.com.ar

CALAFATE A.C.A.
Dirección: 1° de Mayo 50. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91004.
E-mail: robertolugo@cotecal.com.ar

RINCON DE LOS SUEÑOS
Dirección: Jorge Newbery 367. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-94102/ Fax: 4-94106.
Página web: www.rincondelossuenos.com

BAHIA REDONDA
Dirección: Padre Agostini 148. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91743.
Gerente: Horacio, Provenzano.
E-mail: hotelbahiaredonda@cotecal.com.ar

TEHUEL PLAZA HOTEL
Dirección: Frente al Lago Argentino. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91771.
Página web: www.tehuelplaza.com

ESPLENDOR DEL CALAFATE
Dirección: Presidente Perón 1143. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92454.
Pag. Web: www.esplendorcalafate.com
E-mail: info@esplendorcalafate.com

KAPENKE
Dirección: 9 de Julio 112. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91093.
Gerente: Carlos, Rodríguez.
E-mail: kapenke@cotecal.com.ar

EL FARO CALAFATE
Dirección: Calle 405, N° 82. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93899.
Gerente: Eduardo, Espigares.
E-mail: elfarocalafate@cotecal.com.ar
Página web: www.elfarocalafate.com.ar

PICOS DEL SUR
Dirección: Puerto San Julián 271. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93650.
Gerente: Miguel, Scaturchio.
E-mail: info@picosdelsur.com.ar
Página web: www.picosdelsur.com.ar

LA ESTEPA
Dirección: Av. Del Libertador 5310. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-30834.
Gerente: Miguel, Scaturchio.
E-mail: reserva@hosterialaestepa.com
Página web: www.hosterialaestepa.com

HOTEL SANTA CRUZ
Dirección: Av. Roca 701. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-20601.
Gerente: Castelli, de Filippo, Alicia.
E-mail: htlscruz@infovia.com.ar

HOTEL COMERCIO
Dirección: Av. Roca 1302. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-20209.
Gerente: De La Torre, Viviana.
E-mail: hotelcomercio@informacionrgl.com.ar

COSTA RÍO APART HOTEL
Dirección: Av. San Martín 673. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-23027/423427/421108.
Gerente: Alquinta, Juan.
E-mail: costario@infovia.com.ar

OVIEDO
Dirección: Libertad 746. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-20118/27324.
Gerente: Pereda, Omar.

RÍO GALLEGOS APART HOTEL
Dirección: Av. San Martin 1237. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-27260/437792.
Gerente: Busaniche, José.
E-mail: riogallegosapart@ciudad.com.ar

HOTEL BAHÍA
Dirección: Av. San Martín 1075. San Julián (Santa Cruz).
Teléfono: (02962) 4-53144/ Fax: 4-53145.

HOTEL ARGENTINO
Dirección: Saavedra 894. San Julián (Santa Cruz).
Teléfono: (02962) 4-54414.

HOTEL ROBERT
Dirección: San Martin 2152. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297) 4-851452/ Fax: 4-852924.

HOTEL GRANADA
Dirección: San José Obrero 953. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297) 4-851512.
E-mail: tadeo1002@yahoo.com.ar

ESTANCIA LA QUINTA
info@estancialaquinta.com.ar . El Chalten. Santa Cruz.
Teléfono: (02962) 4-93012.

HOSTERÍA EL PARAISO
Dirección: Cabo Garcia 105. El Chalten. Santa Cruz.
Teléfono: (02962) 4-93053.
Gerente: Onufrijczuk, Mabel
E-mail: patagoniaparaiso@hotmail.com

HOSTERIA EL PUMA
Dirección: L. Terray 212. El Chalten. Santa Cruz.
Teléfono: (02962) 4-93017.

HOSTERIA FITZ ROY INN
Dirección: Av. San Martin 520. El Chalten. Santa Cruz.
Teléfono: (02962) 4-93062.
Gerente: Kauwalczuk, Alicia.
E-mail: caltur@cotecal.com.ar

HOTEL ARGENTINO
Dirección: Av. 11 de Julio 850. Los Antiguos. Santa Cruz.
Teléfono: (02963) 4-91132.

HOSTERÍA ANTIGUA PATAGONIA
Dirección: Ruta Nº 43 Acc. Este. Los Antiguos. Santa Cruz.
Teléfono: (02963) 4-91038/055.
E-mail: info@antiguapatagonia.com.ar

HOTEL AUSTRAL
Dirección: San Martín 1381. Perito Moreno. Santa Cruz.
Teléfono: (02963) 4-32042/ Fax: 4-32573.

HOTEL CIERVO ROJO
Dirección: Rivadavia 264. Pico Truncado. Santa Cruz.
Teléfono: (0297) 4-992631.

HOTEL PICO TRUNCADO
Dirección: Rivadavia 513. Pico Truncado. Santa Cruz.
Teléfono: (0297) 4-492107.

HOTEL LA PAZ
Dirección: San Martín 596. Pico Truncado. Santa Cruz.
Teléfono: (0297) 4-992029.

HOTEL LOS ACANTILADOS
Dirección: España y Pueyrredón. Puerto Deseado. Santa Cruz.
Teléfono: (0297) 4-872167.

HOTEL ISLA CHAFFERS
Dirección: San Martín y Moreno. Puerto Deseado. Santa Cruz.
Teléfono: (0297) 4-872246.

HOSTELS

AMÉRICA DEL SUR
Dirección: Calle Puerto Deseado s/n. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93525.

LAGO ARGENTINO
Dirección: Campaña del Desierto 1050. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91423.

CALAFATE HOSTEL
Dirección: Gobernador Moyano 1226. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92450.

AONIKENK
Dirección: Padre Agostini s/n. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93258.

BACKPACKER INN
Dirección: 9 de Julio 208. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92321.

A.3.9. Nómina de Comercios que venden artículos regionales en El Calafate y Río Gallegos

DULCE LUGAR
Dirección: Av. Libertador 119. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91862.

LAGUNA NEGRA
Dirección: Av. Libertador 1250. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-924235.

OVEJITAS DE LA PATAGONIA
Dirección: Los Gauchos 1370. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91318.

GUERRERO
Dirección: Libertad 1246. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-91042.

CALAFATE PURO
Dirección: El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-93394.

M & M
Dirección: Av. Libertador 1222. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902) 4-92422.

PATAGONIA PURA (Almacén Patagónico)
Dirección: Av. Roca esq. Bdo. Rivadavia. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: sin datos.

A.3.10. Nómina de Restaurantes en Santa Cruz

LOS VENTISQUEROS
Dirección: Parque Nacional Los Glaciares. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-15416648.

PARQUE NACIONAL LOS GLACIARES
Dirección: Parque Nacional Los Glaciares. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-499144.

LA MATERA
Dirección: Av. Libertador 1630. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-496096.

SANCHO
Dirección: 25 de Mayo 75. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: s/n.

CHE ZOILO RESTAURANTE DE CAMPO
Dirección: Campo de Doma. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-493871/492262.

EL PUESTO
Dirección: 9 de Julio y Gdor. Moyano. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-491620.

LA VACA ATADA
Dirección: Av. Libertador 1176. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-491227.

PURA VIDA
Dirección: Av. Libertador 1876. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-493356.

DON DIEGO DE LA NOCHE
Dirección: Av. Libertador 1600. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-493414.

LA COCINA
Dirección: Av. Libertador 1245. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-491758.

LA USINA
Dirección: Paraje La Manga km 47. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-499059.

LA POSTA
Dirección: Posada Los Alamos (Gobernador Moyano 1355). El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-491144.

LOS AMIGOS MARISCOS
Dirección: E. Lemann 40. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-492093.

ESTEPA
Dirección: Av. Libertador 1329. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-492230.

BARRICAS DE ENOPIO
Dirección: Av. Libertador 1610. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-493414.

RESTO ROMAN
Dirección: Walter Roil 50. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-492132.

PASCASIO
Dirección: 25 de Mayo 52. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-492055

SHACKLETON LOUNGE
Dirección: Av. Libertador 3287. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-493516.

CASIMIRO
Dirección: Av. Libertador 963. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-492590.

ROCO
Dirección: Av. Roca 1157. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-434406.

LA NUEVA CASONA
Dirección: Av. Roca 1260. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-436934.

PUESTO MOLINO
Dirección: Av. Roca 856. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-429836.

CLUB BRITÁNICO
Dirección: Av. Roca 935. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-425223/4-27320.

AMSA
Dirección: Mitre y Chacabuco. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-422877.

CIRCULO POLICIAL
Dirección: Teofilo de Loqui N° 73. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-435388/4-31599.

CONCEPTO RESTO BAR
Dirección: San Martin 124. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-435052.

EL HORREO
Dirección: Av. Roca 862. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-426462.

CAPIPE
Dirección: Paraje J. Dufour- Ruta 40. Río Turbio (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-482930/4-82935.

EL GRANERO
Dirección: Teniente Agustín del Castillo. Río Turbio (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-421493.

FON DE CAVE
Dirección: Gobernador Moyano Nº 464. Río Turbio (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-421800.

RINCÓN DEL GENARO
Dirección: Roque Saenz Peña s/n. Río Turbio (Santa Cruz).

CAÑADON LEÓN
Dirección: Roca Nº 397. Gobernador Gregores (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)-491182.

AGUA GRANDE
Dirección: Av. 11 de Julio Nº 871. Los Antiguos (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-491134.

ANTIGUA PATAGONIA
Dirección: Ruta 43 Acceso Este. Los Antiguos (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-491038.

CHEE´S
Dirección: 25 de Mayo Nº 1896. Perito Moreno (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-432842.

HOTEL AMERICANO
Dirección: San Martín Nº 1327. Perito Moreno (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-432074.

El GRIEGO
Dirección: San Martín Nº 1494. Puerto Deseado (Santa Cruz).
Teléfono: s/n.

El PINGUINO
Dirección: Piedra Buena Nº 958. Puerto Deseado (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)4-872105.

LA RURAL
Dirección: Ameghino Nº 811. Puerto San Julián. (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)4-54066.

NAO´S
Dirección: 9 de Julio esq. Mitre. Puerto San Julián. (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)4-53009.

FEMA´S
Dirección: Av. Roca esq. San Juan Bosco. Puerto Santa Cruz. (Santa Cruz).
Teléfono: s/n.

LA RÍA
Dirección: Av. Comandante Luis Piedrabuena. Puerto Santa Cruz. (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)4-98202.

A.3.11. Nómina de Estaciones de Servicio en la provincia de Santa Cruz.

RÍO GALLEGOS

ACA RÍO GALLEGOS
Dirección: Av. San Martin y Orkeke Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-427010/ Fax: 420477.

AM PM
Dirección: Zapiola y Entre Ríos. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-433122/ Fax: 433101.

ANGEL DE DIOS E HIJOS
Dirección: Av. Roca y Perito Moreno. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-422517/ Fax: 420284.

DON FRANCISCO S.A.
Dirección: Av. San Martin y Buenos Aires. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-433591/ Fax: 436409.

GENERAL BELGRANO
Dirección: Av. Gregores esq. Liniers. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-435050/ Fax: 437895.

LA ESTACIÓN S.A.
Dirección: Av. Av. Roca Nº 1614. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-438062/ Fax: 438063.

LA ROTONDA
Dirección: Ruta 3 y Castelli. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-442451.

PETROBRAS
Dirección: Marcelino Alvarez y Posadas. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-426102/ Fax: 426091.

RAPISUR
Dirección: M. Moreno y P. Moreno. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-428949/ Fax: 428951.

SAN CRISTOBAL
Dirección: Ruta 3 y Av. Juan Bark. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966)-442084/ Fax: 442085.

CALETA OLIVIA

EL BIERZO
Dirección: Ruta 3 Acceso Sur. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4850192.

EL GOROSITO
Dirección: San Martin Nº 590. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4851175.

SAN CARLOS
Dirección: Ruta 3 Acceso Norte. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4857333.

SAN JORGE
Dirección: Newbery e Izurrategui. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4851110.

SAN JUSTO
Dirección: Salaberry 2230. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4851667.

SHELL
Dirección: Av. San Martin y Alvarez. Caleta Olivia (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4856664.

28 DE NOVIEMBRE

Y.P.F.
Dirección: Antártica Argentina y Victoria. 28 de noviembre (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-482192.

EL CALAFATE

IGLESIAS HNOS.
Dirección: Av. Libertador y José Pantín. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-491079/ Fax: 491269.

PETRO BRAS.
Dirección: Av. Libertador y Guillermo Erike. El Calafate (Santa Cruz).
Teléfono: (02902)-493242.

GOBERNADOR GREGORES

PETRO SUR.
Dirección: Antártida Argentina s/n. Gobernador Gregores (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)-491410.

PERITO MORENO

PETROBRAS
Dirección: Cruce de rutas 43 y 45. Perito Moreno (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-432335.

PETROBRAS ROTONDA
Dirección: Ruta provincial Nº 43. Perito Moreno (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-432063.

Y.P.F.
Dirección: Rivadavia y 9 de Julio. Perito Moreno (Santa Cruz).
Teléfono: (02963)-432027.

DESEADO

PETROBRAS MASTER OIL
Dirección: San Martin Nº 1599. Puerto Deseado (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4870866.

PIEDRA TOBA S.R.L.
Dirección: Rivadavia Nº 661. Puerto Deseado (Santa Cruz).
Teléfono: (0297)-4870293.

SAN JULIÁN

EL ALAMO EG3.
Dirección: Ruta NaC. Nº 3. San Julián (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)-454092.

PETROBRAS
Dirección: Daniel Cámeron 980. San Julián (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)-454074.

PETROSUR
Dirección: Av. Piedra Buena 984. San Julián (Santa Cruz).
Teléfono: (02962)-454365.

Anexo N 4. Listado general de principales ferias nacionales e internacionales de alimentos generales y del tipo gourmet y listado de los principales organismos de apoyo al desarrollo comercial de la pyme.

A.4.1. Nómina de Ferias Nacionales y Rondas de Negocios

CAMINOS Y SABORES
Grupo Clarín del 12 al 15 de Julio de 2007.
La Rural (Pabellón Ocre). 4794.
www.caminosysabores.com.ar

SIAL MERCOSUR.
28 al 30 de Agosto-La Rural, Bs.As.
Copal 4-3258643.
www.sialmercosur.com.ar

FIAR 2007
Feria Internacional de la Alimentación Rosario.
Del 9 al 12 de Mayo de 2007.
www.fiar.com.ar

FESPAL
Exposición de Producciones No Tradicionales y Micro Emprendimientos
Chabas-Santa Fe. 25 al 27 de Mayo de 2007.
www.fespal.com.ar

EXPO DELICATESSEN & VINOS – CÓRDOBA, fecha y lugar a confirmar.

RONDAS DE NEGOCIOS A DEFINIR POR LA SAGPyA.

Ronda de Negocios Cuyo. Prevista para el mes de octubre.
Ronda de Negocios con compradores japoneses, prevista para el mes de noviembre.
Contacto: Ing. Agrónomo. Mauricio Pellegrino.
Área de Promoción de Exportaciones
Teléfono: 0114-3492292.
E-mail: mpelle@mecon.gov.ar

A.4.2. Nómina de Ferias Internacionales.

SIAL CHINA.
Del 10 al 12 de Mayo de 2007. Shangai (China).
Sitio web oficial del evento: www.sialchina.com
Fundación Exportar: Apoyo técnico.
Marcos Melo, Teléfono: 0114-3154841, int: 100.
jmw@mrecic.gov.ar
Florencia Gómez fgz@mrecic.gov.ar

ALIMENTARIA LISBOA
Del 27 al 30 de Mayo de 2007. Lisboa (Portugal).
Fundación Exportar: Contacto y Asesoramiento Daniela Olmos-Teléfono: 0114-3154841, int:252.
oda@mrecic.gov.ar
Fundación Banco Credicoop: Contacto: Gastón Patrito-Teléfono: 0115-1295866.
gpatrito@bancocredicoop.com

FANCY FOOD SHOW
Del 8 al 10 de Julio de 2007. New Cork (EE.UU).
Sitio web oficial del evento: www.fancyfoodshows.com
Fundación Exportar: Contacto: Daniela Olmos-Teléfono: 0114-3154841.
oda@mrecic.gov.ar

EXPOCRUZ
Del 21 al 30 de Septiembre de 2007. Santa Cruz de la Sierra (Bolivia).
Sitio web de la muestra: www.fexpocruz.com.bo
Fundación Exportar: Contacto: Hernán Lizarralde-Teléfono: 0114-3154841, int: 212.
hel@mrecic.gov.ar

ANUGA
Del 13 al 17 de Octubre de 2007.Colonia (Alemania).
Sitio web oficial del evento: www.anuga.com
Fundación Exportar: Contacto: Andrés Superbi-Teléfono: 0114-3154841, int: 208.
sum@mrecic.gov.ar

A.4.3. Nómina de contactos para obtener información sobre las principales ferias nacionales, internacionales y rondas de negocios.

PROARGEX
Programa de Promoción a las Exportaciones
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación
Coordinador del Programa: Lic. Federico Tessore.
Teléfono: 0114-3492729.
E-mail: ftessore@mecon.gov.ar
Asistentes: Lic. Maria Florência Pombo
E-mail: fpombo@mecon.gov.ar

DIRECCIÓN PROMOCIÓN PYME (MENDOZA)
Contacto: Elias Mercado
www.pyme.mendoza.gov.ar

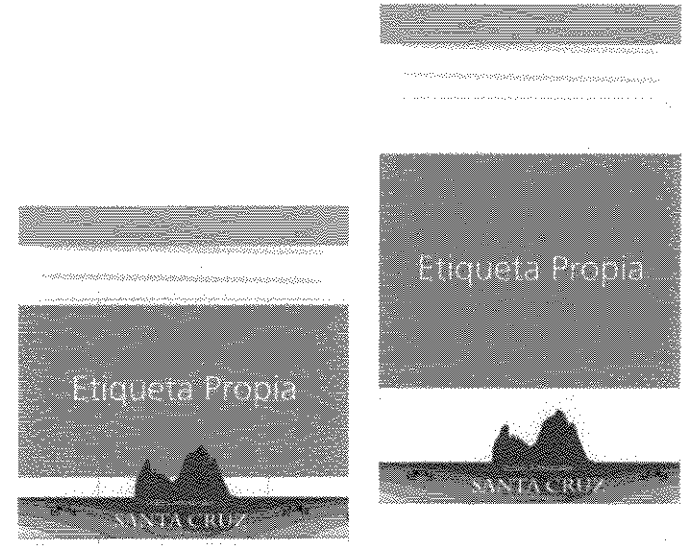
FUNDACIÓN EXPORTAR
Paraguay 864/866 (C.P. 1057)
Teléfonos: 0114-3154841/ 0800-5553976, int: 201.
Página web: www.exportar.org.ar

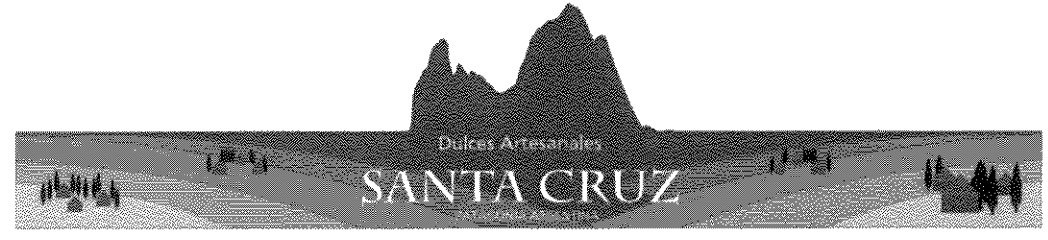
SEPYME
Teléfono: 0114-349 5396
Contactos: Isabel Pavón / Pablo Aldea.
Página web: www.sepyme.gov.ar

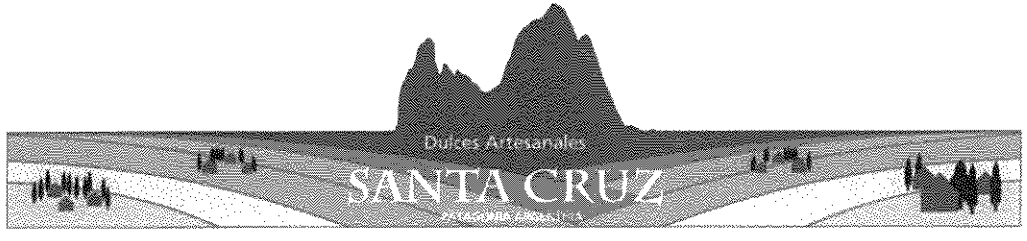
En Santa Cruz, Secretaria de Estado de la Producción
Contacto: Ing. Mónica Iacomini.
Avellaneda 801 CP 9400 Río Gallegos
TE: 02966-425713

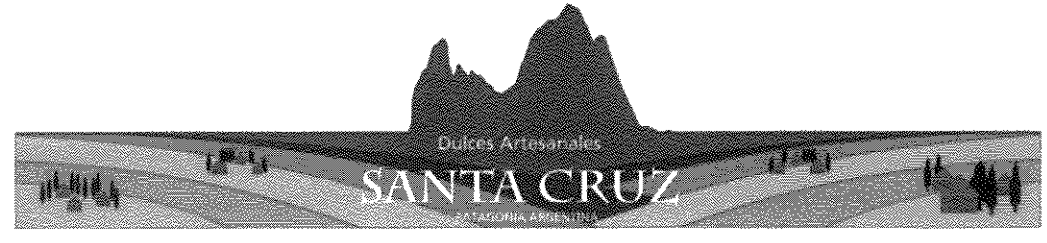
Anexo N 5. Alternativas de diseño e imagen de productos.

Faja inferior



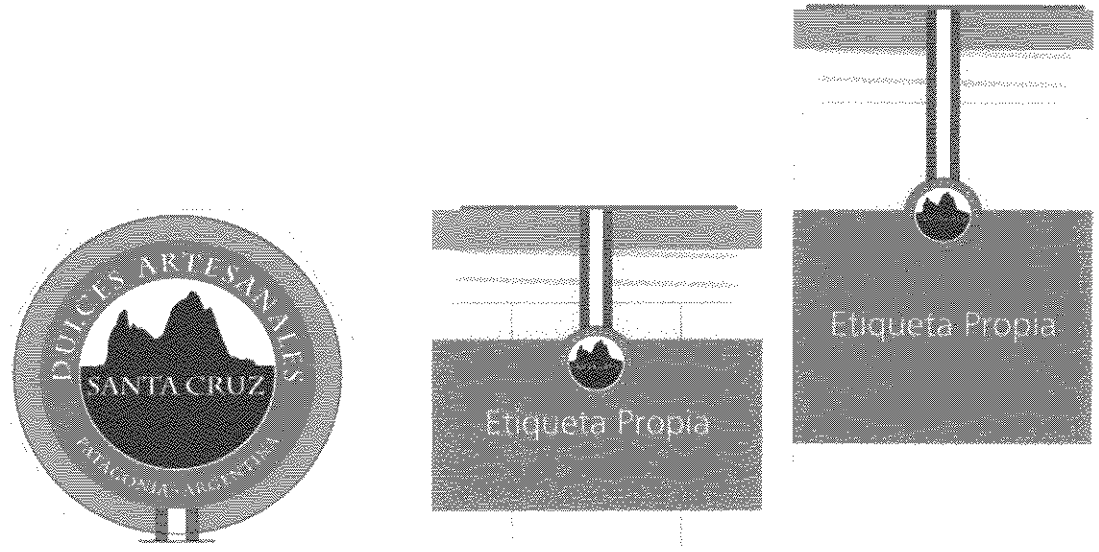


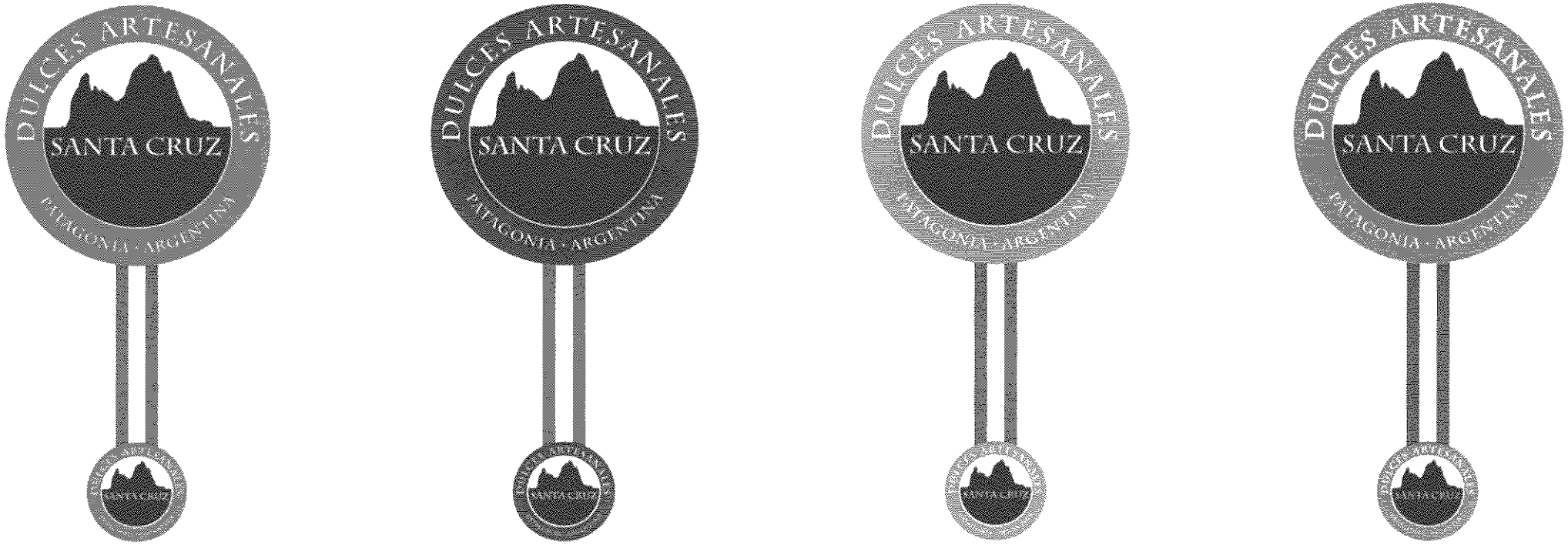




PROPUESTA 2

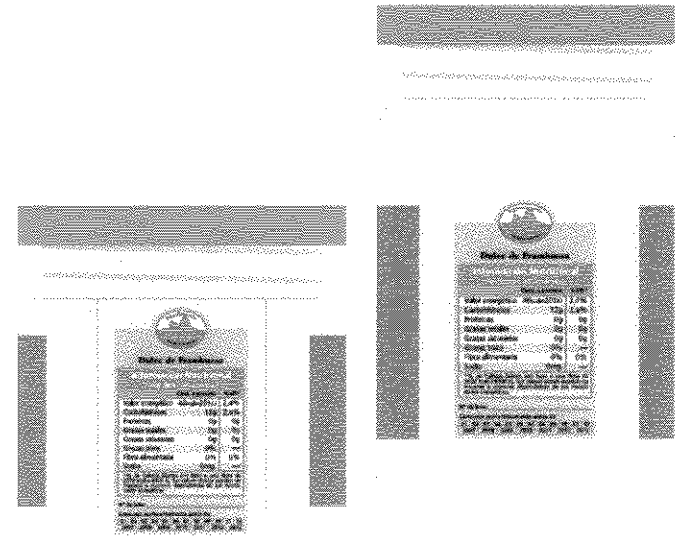
Tapa + faja





Etiqueta Posterior

Con valor nutricional



Dulce de Frambuesa

Información Nutricional

Porción 20grs. (cuchara de sopa)

	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201KJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteinas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote:

Consumir preferentemente antes de:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					

Dulce de Cereza

Información Nutricional

Porción 20grs. (cuchara de sopa)

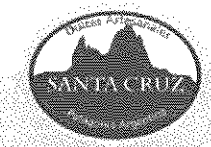
	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201KJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteinas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote:

Consumir preferentemente antes de:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					



Dulce de Frutilla

Información Nutricional

Porción 20grs. (cuchara de sopa)

	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201KJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteinas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote:

Consumir preferentemente antes de:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					

Dulce de Mora

Información Nutricional

Porción 20grs. (cuchara de sopa)

	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201KJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteinas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote:

Consumir preferentemente antes de:

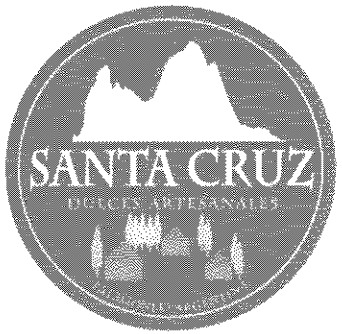
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					

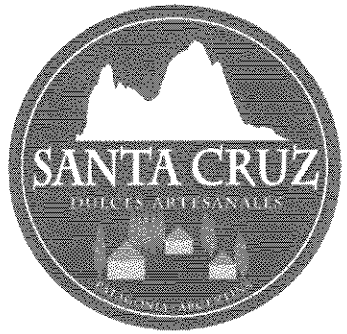
Sello

En la tapa o en el frente

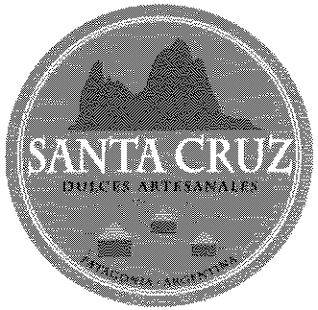
En frentes, tapas o sobre sombreritos de tela

Opción a un color





Opción a cuatro colores



PROPUESTA 5

Un color para cada sección

Dulces

Tapa + faja

Sello

Dulce de Frambuesa

Información Nutricional

	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201kJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteínas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

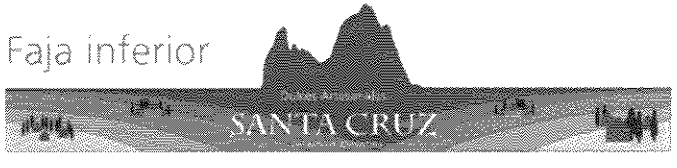
*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal o 8400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote: _____

Consumir preferentemente antes de:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					

Etiqueta Posterior

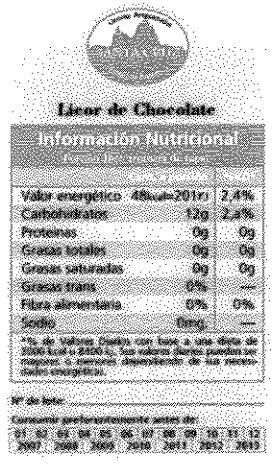


Faja inferior

Licores

Tapa + faja

Sello



Licor de Chocolate

Información Nutricional

	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201kJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteínas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal o 8400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote: _____

Consumir preferentemente antes de:

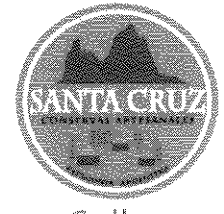
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					

Etiqueta Posterior

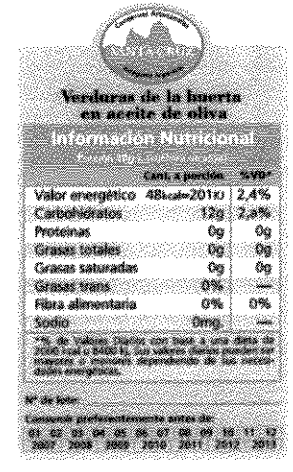
Faja inferior

Conservas

Tapa + faja



Sello



Verduras de la huerta en aceite de oliva

Información Nutricional

	Cant. x porción	%VD*
Valor energético	48kcal=201kJ	2,4%
Carbohidratos	12g	2,a%
Proteínas	0g	0g
Grasas totales	0g	0g
Grasas saturadas	0g	0g
Grasas trans	0%	—
Fibra alimentaria	0%	0%
Sodio	0mg.	—

*% de Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal o 8400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nº de lote: _____

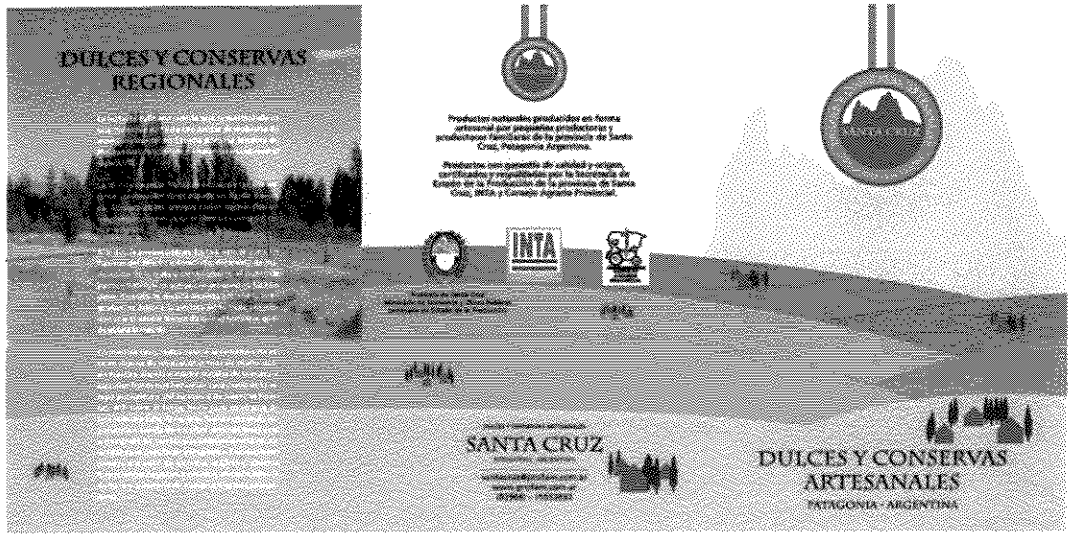
Consumir preferentemente antes de:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					

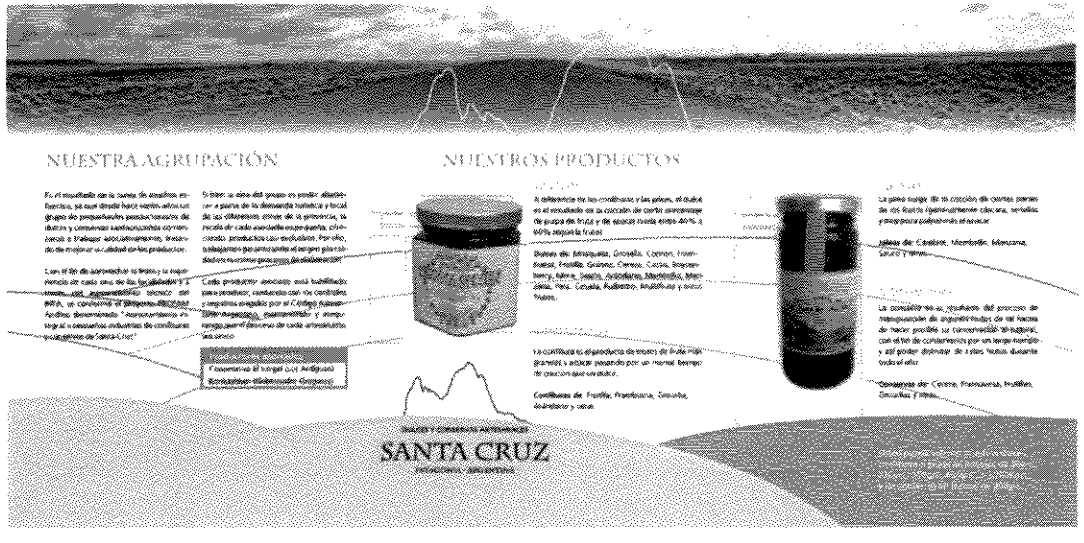
Etiqueta Posterior

Faja inferior

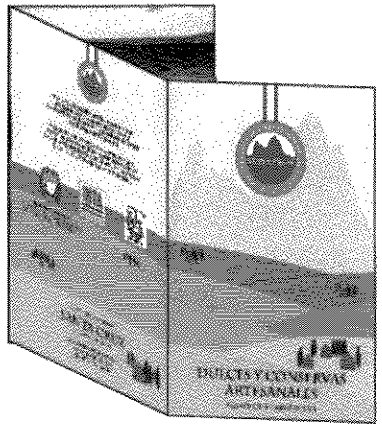
TRIPTICO



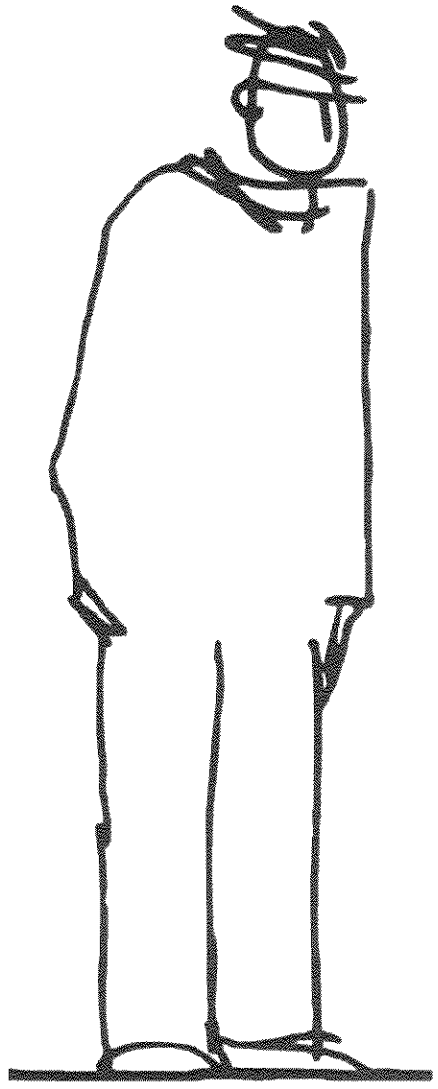
anverso

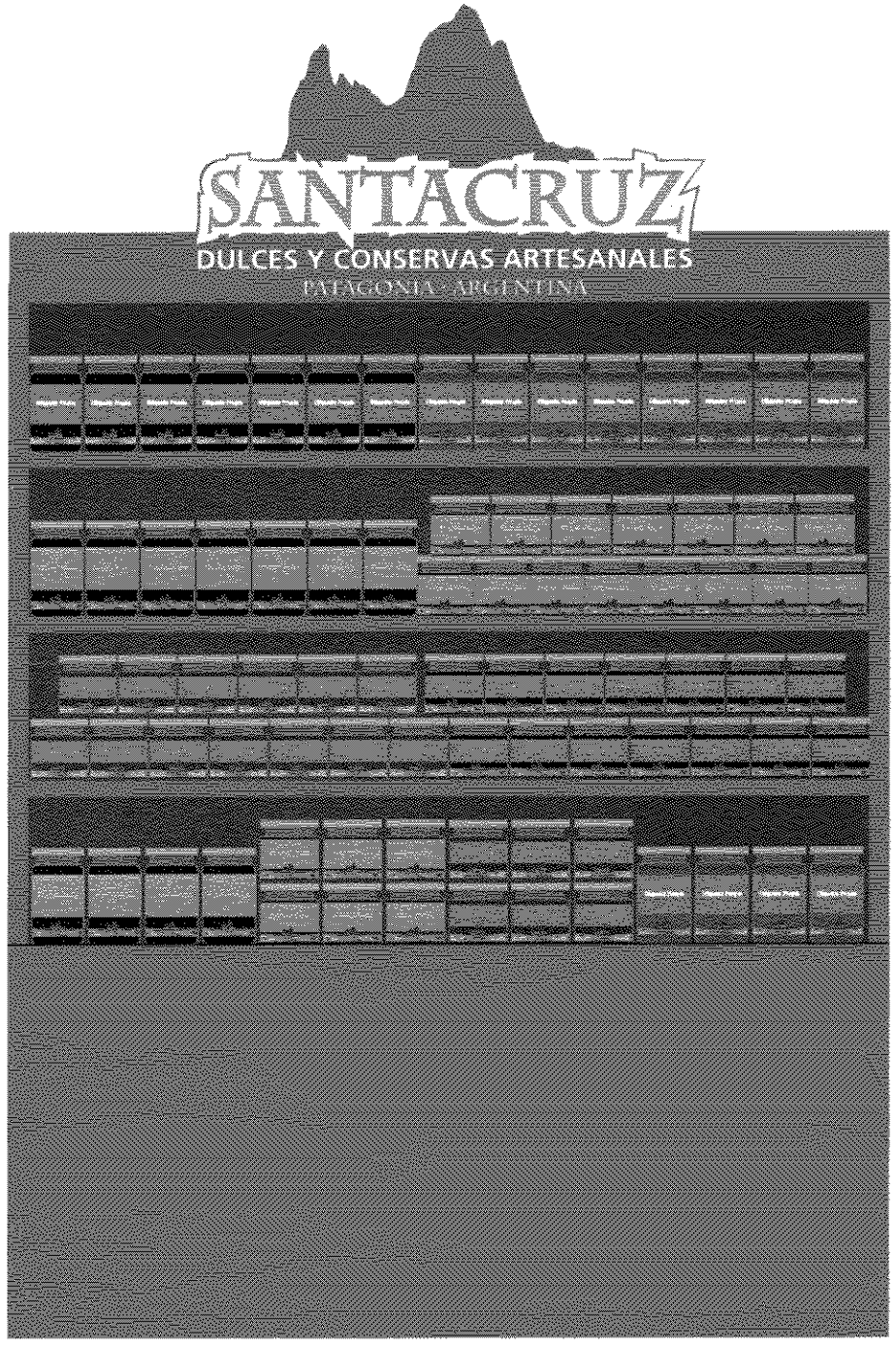


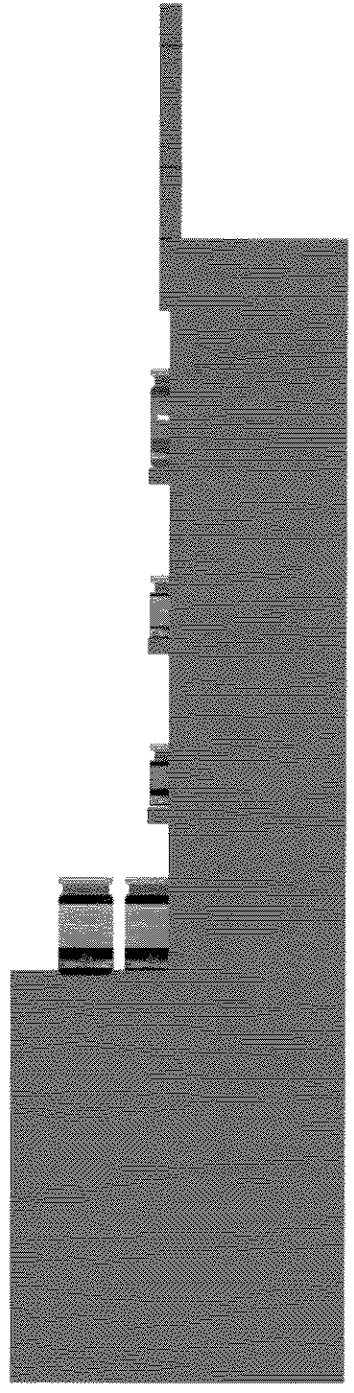
reverso



Stand - Display







DULCES Y CONSERVAS REGIONALES

La historia culinaria cuenta que la mermelada es una conserva de fruta con azúcar descubierta de modo accidental en Escocia por una tendera de Motherwell con un lote de naranjas pasadas en el siglo XVIII.

La técnica de cocer frutas en azúcar de caña la trajeron los descubridores españoles desde América. Aunque ya los griegos cocían membrillos en miel, según se recoge en el libro de cocina del romano Apicio.

Aunque la proporción de fruta y azúcar varía en función del tipo de mermelada, del punto de maduración de la fruta y otros factores, el punto de partida habitual es que sea en proporción 1 a 1 en peso. Cuando la mezcla alcanza los 104° Centígrados, el ácido y la pectina de la fruta reaccionan con el azúcar haciendo que al enfriarse quede sólida la mezcla.

En nuestro caso, todos hemos aprendido este arte en alguna de las mañanas frías de otoño donde nuestra abuela o madre trataba de conservar aquellos frutos que habíamos cosechado de la estepa patagónica, del bosque o de nuestras huertas. Allí sobre el fuego lento pero constante de una cocina a leña, la señoras fueron ganando experiencia a través de los años, descubriendo cual era el grado de cocción y la cantidad de azúcar necesaria para cada fruto patagónico. Con el mismo esmero y pasión de nuestras madres y abuelas hoy estamos llegando a ustedes, ofreciéndoles la dulzura y la historia de nuestros hogares patagónicos.

Productos naturales producidos en forma artesanal por pequeñas productoras y productores familiares de la provincia de Santa Cruz, Patagonia Argentina.

Productos con garantía de calidad y origen, certificados y respaldados por la Secretaría de Estado de la Producción de la provincia de Santa Cruz, INTA y Consejo Agrario Provincial.

Provincia de Santa Cruz
Ministerio de Economía y Obras Públicas
Secretaría de Estado de la Producción

DULCES Y CONSERVAS ARTESANALES

SANTA CRUZ

PATAGONIA · ARGENTINA

santacruz@profam.com.ar
www.profam.com.ar
(02966) - 15552832

DULCES Y CONSERVAS ARTESANALES

PATAGONIA · ARGENTINA

Anexo N 6. Proveedores de equipamiento especializado para la industria de dulces y conservas y otros servicios relacionados.

A.6.1. Detalle de algunos proveedores de equipamiento especializado

H. B. ANDERSEN Y ASOCIADOS

- Dirección: V. Stea 1321 1834 Temperley Buenos Aires - Argentina
- Tel: 54-11-4243-0868 Fax: 54-11-4243-0868
- Especialización: Equipos, Servicios y Procesos para la Industria Alimenticia, Láctea, Química y de Bebidas.

- Productos:

Automatización - instrumentos y sistemas de control,
Concentración
Desecadores spray - productos alimenticios y químicos
Evaporadores concentradores - película descendente - recirculación
Mantequeras - batidoras - amasadoras
Pailas para dulce de leche y mermeladas
Pasterización a placas y tubulares
Refrigeración - generadores de agua helada - cámaras frigoríficas
Separadoras centrifugas - desnatadoras - standarizadoras - clarificadoras
Termo compresión - recuperadores de vapor
Tinas queseras - suizas - cilíndricas - doble 0

BALINOX

- Dirección: Gral. Artigas 1231 1748 Gral. Rodríguez Buenos Aires - Argentina
- Tel:54-0237-4840955 Fax:54-0237-4840955
- Especialización: Balinox es una empresa que se encuentra en el mercado desde el año 1979. Nos especializamos en trabajos de la industria alimenticia y química.

- Productos:

Automatización
Cañerías de hierro - acero inoxidable
Cip - sistema de lavado en posición - cañerías tanques pasteurizadores pailas
Dosificacadores - dosificación de espuma con venturis
Dosificación automática
Espumigenos - equipos generadores de espumas construidos en acero inoxidable
Generación de espuma
Generadores de espuma
Instalaciones
Instalaciones industriales
Lubricación de cintas - montaje industrial para lubricación de cintas para el buen recorrido de las botellas en línea de producción
Mantenimiento
Mecanizado - mecanizados varios
Mecanizados
Metalúrgica
Montajes industriales - maquinas estructuras metálicas
Proyecto y construcción
Proyectos

Servicios industriales
Tanques de hierro - acero inoxidable - contenedores
Trabajos de acero inoxidable

DELBEN TALLERES METALURGICOS

- Dirección: Ugarteche 1066 / 8 1766 La Tablada Buenos Aires - Argentina
- Tel: 54-11-4699-8990 Fax:54-11-4699-8990

- Productos:

Accesorios para cañerías de acero inoxidable
Aceros inoxidables
Amoblamientos industriales
Amoblamientos para laboratorio
Aparatos y equipos de laboratorios
Bandejas inoxidables
Calderería
Calderería de acero común
Calderería de acero inoxidable
Campanas industriales
Canos de acero inoxidable
Carpintería de acero inoxidable
Chapas cilindrado
Chimeneas
Cortes de chapas
Equipos e implementos acero inoxidable
Estanterías de acero inoxidable
Estructuras metálicas
Hornos industriales
Industria Láctea tanques
Instalaciones de tanques metálicos
Intercambiadores de calor
Maquinas para frigoríficos
Maquinas para gastronomía
Maquinas y equipos para lechería
Mesadas de acero inoxidable
Metalúrgica establecimientos y talleres
Molinos industriales
Muebles para hospitales
Norias
Pailas
Piletas de acero inoxidable
Piletón de acero inoxidable para quirófano
Planchado de chapas
Plegado de chapas
Productos lácteos equipos e implementos
Química maquinas y equipos
Recipientes a presión
Recipientes de acero inoxidable
Silos
Supermercados equipamientos comerciales
Talleres metalúrgicos
Tanques de acero inoxidable
Tanques metálicos

Tanques para aceite
Tanques para ácidos
Tanques para agua
Tanques para aire comprimido
Tanques para leche
Tolvas
Tolvas de acero inoxidable
Trabajos especiales
Transportadores a cadena
Transportadores a rosca

MUSCARA EXPORT S.R.L.

- Dirección: Juan Segundo Fernández 10 Piso 1 Oficina A 1642 San Isidro Buenos Aires - Argentina
- Tel: 54-11-4700-0160/4766-0876 Fax:54-11-4700-0451
- Especialización: Empresa importadora y exportadora de insumos industriales, maquinarias, packaging, materias primas, seguridad industrial, termo contraibles, bolsas, big bags, precintos, calzado industrial, plantas elaboración industria alimenticia, etc.

- Productos:

Aditivos - esencias - siropes - antioxidantes - agentes de batido - soft - elaboracion - artesanal e industrial
Bolsas de polipropileno - valvuladas - boca abierta - industrias - cereales - químicas - semillas
Bolsones big-bags - cargas a granel grandes volúmenes - minería - químicas - petroquímicas
Bolsones contenedores para 1.000 kg.
Bombas sanitarias - centrifugas y tornillo - industria alimenticia
Envasadoras - lobulares - helados - cremas - envases rígidos - industria alimenticia - farmacéutica - cosmética - química
Fabricadoras continuas y discontinuas - pasteurizadores - homogenizadores - placas de frío - maduradores - elaboracion artesanal e industrial
Maquinarias para la industria alimenticia
Materias primas para elaboracion de helados
Molinos coloidales - dispersión - homogenizador - emulsionador - industria alimenticia - farmacéutica - cosmética
Neutros - emulsionantes - estabilizantes - pastas saborizadas - elaboracion - artesanal e industrial
Pailas para fabricación de dulces - tanques mezcladores - enfriadores - industria Láctea
Prensas para quesos - tinas - mesas deshueradoras - moldes - industria quesera

TECNICA GIRAUDO S.R.L.

- Dirección: Diagonal 101 Ex Ruta 8 Nº 4051 1650 Villa Ballester Buenos Aires - Argentina
- Tel: 54-11-4767-3591 Fax:54-11-4750-5405

- Productos

Bachas
Calderería
Cintas transportadoras
Mezcladoras
Pailas
Reactores
Secadoras

Tanques
Tolvas

EQUIMENT MIXER

- Dirección: Rivera 1651 Ciudad. Madero (1768), Buenos Aires, Argentina.
- Tel. 4622-8894/Tel-Fax.4622-1311.
- Puede contactarse a: info@equimetmixer.com.ar - www.equimet-mixer.com.ar
- También puede contactarse a: biodiesel@equimetmixer.com.ar
- Especialización: Fabricación de equipos en acero inoxidable y al carbono.

Equipamientos Industriales (Proveedores)

CALDERAS

CALDERAS ROLON
Dirección: Bouchard 5248. Mar del Plata (Buenos Aires).
Teléfono/Fax: 02234-818075.
Página web: www.roloncalderas.com

ACQUATERM
Dirección: Ruta Nacional Nº 3, km 2624. Río Gallegos (Santa Cruz). C.P. (9400).
Teléfono: 029664-42393.
Fax: 029664-42393/21887.
Email: info@jcperforacciones.com.ar
Página web: www.acquaterm.com.ar

INGEA
Dirección: Alejandro Magariños Cervantes 1901. (1416). Buenos Aires.
Teléfono: 0114-5882720.
Email: ingea@ingea.com.ar
Página web: www.ingea.com.ar

TOLVAS

ROMAER S.A.
Dirección: E. del Campo 1641. Avellaneda (1870). Buenos Aires.
Teléfono: 0114-2047374/1949.
Fax: 0114-2049600.

LOPEZ HECTOR RAFAEL
Dirección: Padre Luis Varvello 3902 (1744). Moreno. Buenos Aires.
Teléfono: 02374-630139.
Fax: 02374-011342.

DEHEZAMET S.A.
Dirección: Buenos Aires 1194. General Deheza (5923). Córdoba.
Teléfono: 03584-950562
Fax: 03584-950908.

PASTEURIZADORAS

PREGATTI GUILLERMO Y ACOSTA JORGE.

Dirección: Elpidio Gonzalez 5661. Ciudad de Buenos Aires (1407). Buenos Aires.
Teléfono: 0114-5674908.
Fax: 0114-5674904.

DIAGRAMA S.A.
Dirección: San Lorenzo 1055, C.P. (3000). Santa Fe.
Teléfono: 03424-584245.
Fax: 03424-584248.

VUILLE ENRIQUE RAÚL
Dirección: Av. Sarmiento 802. San Rafael (5600). Mendoza.
Teléfono: 026274-22127.
Fax: 026274-22127.

DOSIFICADORES:

ELDAN ELECTRÓNICA SACIFIA.
Dirección: Bahía Blanca 2159. C.P. (1417). Cap. Fed.
Teléfono: 0114-5665020/2677.
Fax: 0114-5662079.

ARES ELECTRÓNICA INDUSTRIAL S.R.L.
Dirección: General Las Heras 3784. Villa Martelli (1603). Buenos Aires.
Teléfono: 0114-7606060.
Fax: 0114-7303030.

FLOWTER S.R.L.
Dirección: Machain 3271. C.P. (1431). Buenos Aires.
Teléfono: 0114-5451357.
Fax: 0114-5451357.

A.6.2. Algunos proveedores de insumos específicos para la producción de dulces

- **EMPRESA: Vitro Plus S.A.**

Detalle de frascos para dulces.

Tipo de Frasco	Capacidad	Cantidad * Blister
Alba	330 cc.	24
Alba	660 cc.	15
Almendra	360 cc.	15
Amanecer	250 cc.	24
Amanecer	360 cc.	24
Amanecer	710 cc.	15
Anchoero	100 cc.	46
Estrella	650 cc.	15
Estrella	800 cc.	12
Gigante	3000 cc.	3
Hexagonal	190 cc.	30
Hexagonal	360 cc.	15
Hexagonal	660 cc.	15
Horizonte	170 cc.	42
Jupiter	200 cc.	30

Jupiter	400 cc.	24
Mini Dulce Hexa-gonal	40 cc.	30
Pote de Dulce	360 cc.	20
Pote de Dulce	500 cc.	18

Condiciones Generales: Se debe conversar con el Sr. Pastorino para definir las condiciones que son diferentes según la magnitud del pedido.

EMPRESA VITRO PLUS S.A.
Dirección: Cevallos 354/356. Avellaneda (Buenos Aires).
Teléfonos: 0114-2010188/0114-2018617.
Email: vitro@rcc.com.ar
Página web: www.vitroplus.com.ar
Contacto: Sr. Pastorino.

- **EMPRESA: La Casa de los Mil Envases.**

Cotización Frascos para dulces.

Tipo de Frasco	Capacidad	Cantidad * Blister (unidades)	Precio con I.V.A.
Tarro Amanecer	360 cc	24	$ 13.60
Tarro Almendra	360 cc.	14	$ 12.35
Tarro Campana	360 cc.	24	$ 14.95
Tarro Morronero	200 cc.	24	$ 15.86
Tarro Hexagonal	190 cc.	20	$ 14.48
Tapa axial 63	-	**12**	**$ 5.73**
Tarro Dulce	500 cc.	20	$ 16.37
Tarro Dulce	360 cc.	20	$ 13.85
Tarro Hexagonal	660 cc.	12	$ 19.85
Tarro Jupiter	800 cc.	15	$ 20.30
Tapa axial 82	-	**12**	**$ 8.33**
Tarro Octogonal	300 cc.	24	$ 18.12
Tarro Hexagonal	360 cc.	17	$ 16.11
Tapa axial 70	-	**12**	**$ 6.79**
Tarro Horizonte	170 cc.	20	$ 9.75
Tarro Anchoero	100 cc.	24	$ 12.07
Tapa axial 48	-	**12**	**$ 4.74**
Tarro Minidulce	35 cc.	Por unidad (con ta-pa)	$ 0.82
Tarro Minidulce	28 cc.	Por unidad (con ta-pa)	$ 0.77
Tarro Hexagonal	40 cc.	Por unidad (con ta-pa)	$ 0.82
Tarro Cilíndrico	1000 cc.	8	$ 21.07

Condiciones Generales:
• Los tarros se venden en pack cerrados al igual que sus tapas axiales de hojalata.
• Las compras mínimas para envíos son de $ 200.
• Cubriendo la compra mínima la empresa envía sin cargo la mercadería al transporte correspondiente.

• El pago es contado contra entrega.

LA CASA DE LOS MIL ENVASES
Avda. La Plata 1583 (1250).
Teléfonos: 0114-9248029/9238935/9212707.
Email: info@mil-envases.com.ar
Página Web: www. milenvases.com.ar
Contacto: Verónica (0114-9212707, int: 21).

- **EMPRESA: Rigolleau S.A.**

Cotización Frascos para dulces.

Tipo de Frasco	Capacidad	Cantidad * Palet	Precio con I.V.A.
Amanecer	250 ml.	2.730	$ 0.36 por unidad
Amanecer	360 ml.	2.097	$ 0.35 por unidad
Alba	660 ml.	1.183	$ 0.53 por unidad
Alba	950 ml.	864	$ 0.71 por unidad
Jupiter	200 ml.	3.280	$ 0.39 por unidad
Modelo Potes para Dulces	28 ml.	14.000	$ 0.28 por unidad
Modelo Potes para Dulces	40 ml.	11.200	$ 0.33 por unidad
Modelo Gigante	3.895 ml.	196	$ 2.40 por unidad

Condiciones Generales:

• Al precio de los frascos se le deberá adicionar el costo del embalaje.
• Las ventas son de tipo industrial (10.000 unidades mínimo). Venden solo paletas completas, no fraccionadas.
• La forma de pago es contado anticipado mediante interdepósito.
• No realizan entregas en destino, el cliente deberá pasar a retirar la mercadería por la planta ubicada en la ciudad de Berazategui.

EMPRESA RIGOLLEAU S.A (División Industrial).
Dirección: Lisandro de la Torre 1651 (1884). Berazategui, Bs.As.
Teléfono: 0114-2562010.
Email: consultas@rigolleau.com.ar
Página web: www.rigolleau.com.ar/industrial.
Contacto: Martín Rodríguez.

A.6.3. Transportes de Carga provincia de Santa Cruz

Transporte ORO NEGRO
Dirección: Paseo de los Arrieros 1632. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: 02966-442453.
Atención cliente: Sr. Fabián González.
Sra. Gilda Candeias.
www.oronegro.com.ar

Transporte CRUZ DEL SUR

Dirección: Mariano Moreno 157 (C.P. 9400). Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: (02966) 4-22972.
E-mail: info-riogallegos@cruzdelsur.com
Página web: www.cruzdelsur.com

Transporte FRASER
Dirección: A. Banciella 1425 (C.P. 9400). Río Gallegos (Santa Cruz
Teléfono: 02966-442743.

Transporte CABINO
Dirección: España 307 (C.P. 9400). Río Gallegos (Santa Cruz
Teléfono: 029664-35833

Transporte VESPRINI
Dirección: General Sureda Nº 11. Río Gallegos (Santa Cruz).
Teléfono: 029664-37259/22153.
Contacto: Sra. María.

Transporte TAQSA
Dirección: Estrada 71
Teléfono: 02966 – 442194.
Contacto: Sr. Bruno.

Transporte Sportman
Dirección: Oficina 2 Terminal de ómnibus Río Gallegos
Teléfono: 02966 - 442595
Contacto: Alvarez, Adolfo.

A.7. Detalle de costos y valores utilizados para los modelos económicos

Ejemplo de valores para un modelo que produce de 15.000 a 20.000 unidades por año denominado avanzado artesanal (escala pequeña).

A.7.1. Detalle de los costos de los principales insumos directos,

Insumo variable directo	Costo $/u
Frasco 450 grs	0,85
Frasco 250 grs	0,72
Tapa	0,40
Etiqueta	0,15
Caja	3,50
Azucar	1,85
Costo de comercialización y/o comisiones	3,0%
Impuesto a los ingresos brutos	2,5%

A.7.2. Esquema básico de producción.

Producto*	Grado de participación sobre la producción total
Mermelada de grosella 450 grs	3%
Mermelada de grosella 250 grs	2%
Jalea de grosella 450 grs	1%
Jalea de corinto 450 grs	3%
Jalea de corinto 250 grs	1%
Mermelada de ruibarbo 450 grs	3%
Mermelada de ruibarbo 250 grs	2%
Mermelada de cereza 450 grs	5%
Mermelada de frutilla 450 grs	5%
Dulce de calafate 450 grs	15%
Dulce de calafate 250 grs	15%
Mermelada de ciruelas 450 grs	2%
Mermelada de guindas 450 grs	5%
Mermelada de frambuesa 450 rs	5%
Mermelada de frambuesa 250 grs	3%
Dulce de mosqueta 450 grs	10%
Dulce de mosqueta 250 grs	5%
Mermelada de damasco 450 grs	3%
Mermelada de damasco 250 grs	2%
Mermelada de tomate 450 grs	2%
Mermelada de tomate 250 grs	1%
Mermelada de peras 450 grs	3%
Mermelada de peras 250 grs	2%
Total	**100%**

A.7.3. Detalle del costo directo de producción por unidad, según tipo de producto (escala pequeña).

Producto*	Kg. Fruta necesarios p/1,5 kg de dulce	Precio / kg fruta	costo/ fruta	Kg. Azucar necesarios p/1,5 kg de dulce	Precio / kg	costo / azucar	costo de producción de 1,5 kg de dulce	costo de producto / frasco	Frasco/t ap/etq	Costo de caja/ frasco	Otros costos grales.	Costo de prod. total unitario	Margen de utilidad bruta	Precio venta unitario (*)
Mermelada de grosella 450 grs	1,200	8,00	9,60	0,800	1,85	1,48	11,08	3,324	1,40	0,18	2,74	7,64	20%	9,16
Mermelada de grosella 250 grs	1,200	8,00	9,60	0,800	1,85	1,48	11,08	1,847	1,27	0,12	2,74	5,97	20%	7,16
Jalea de grosella 450 grs	1,200	8,00	9,60	1,000	1,85	1,85	11,45	3,435	1,40	0,18	2,74	7,75	20%	9,30
Jalea de corinto 450 grs	1,150	8,00	9,20	0,900	1,85	1,67	10,87	3,260	1,40	0,18	2,74	7,57	20%	9,09
Jalea de corinto 250 grs	1,150	8,00	9,20	0,900	1,85	1,67	10,87	1,811	1,27	0,12	2,74	5,93	20%	7,12
Mermelada de ruibarbo 450 grs	1,150	2,00	2,30	0,900	1,85	1,67	3,97	1,190	1,40	0,18	2,74	5,50	20%	6,60
Mermelada de ruibarbo 250 grs	1,150	2,00	2,30	0,900	1,85	1,67	3,97	0,661	1,27	0,12	2,74	4,78	20%	5,74
Mermelada de cereza 450 grs	1,200	2,50	3,00	0,800	1,85	1,48	4,48	1,344	1,40	0,18	2,74	5,66	20%	6,79
Mermelada de frutilla 450 grs	1,100	3,00	3,30	0,800	1,85	1,48	4,51	1,353	1,40	0,18	2,74	5,67	20%	6,80
Dulce de calafate 450 grs	1,300	8,00	10,40	0,800	1,85	1,48	11,88	3,564	1,40	0,18	2,74	7,86	20%	9,43
Dulce de calafate 250 grs	1,300	8,00	10,40	0,800	1,85	1,48	11,88	1,980	1,27	0,12	2,74	6,10	20%	7,32
Mermelada de ciruelas 450 grs	1,170	2,00	2,34	0,800	1,85	1,48	3,82	1,146	1,40	0,18	2,74	5,46	20%	6,55
Mermelada de guindas 450 grs	1,150	2,00	2,30	1,000	1,85	1,85	4,15	1,245	1,40	0,18	2,74	5,56	20%	6,67
Mermelada de frambuesa 450 rs	1,000	5,00	5,00	0,900	1,85	1,67	6,67	2,000	1,40	0,18	2,74	6,31	20%	7,57
Mermelada de frambuesa 250 grs	1,000	5,00	5,00	0,900	1,85	1,67	6,67	1,111	1,27	0,12	2,74	5,23	20%	6,28
Dulce de mosqueta 450 grs	1,250	3,00	3,75	0,800	1,85	1,48	5,23	1,569	1,40	0,18	2,74	5,92	20%	7,06
Dulce de mosqueta 250 grs	1,250	3,00	3,75	0,800	1,85	1,48	5,23	0,872	1,27	0,12	2,74	5,00	20%	6,00
Mermelada de damasco 450 grs	1,100	1,80	1,98	0,700	1,85	1,30	2,95	0,884	1,40	0,18	2,74	5,20	20%	6,24
Mermelada de damasco 250 grs	1,100	1,50	1,65	0,700	1,85	1,30	2,95	0,491	1,27	0,12	2,74	4,61	20%	5,54
Mermelada de tomate 450 grs	1,100	2,00	2,20	0,750	1,85	1,39	3,59	1,076	1,40	0,18	2,74	5,39	20%	6,47
Mermelada de tomate 250 grs	1,100	2,00	2,20	0,750	1,85	1,39	3,59	0,598	1,27	0,12	2,74	4,72	20%	5,67
Mermelada de peras 450 grs	1,150	2,00	2,30	0,700	1,85	1,30	3,60	1,079	1,40	0,18	2,74	5,39	20%	6,47
Mermelada de peras 250 grs	1,150	2,00	2,30	0,700	1,85	1,30	3,60	0,599	1,27	0,12	2,74	4,72	20%	5,67
Valor promedio general												5,82		6,98

A.7.4.1 Detalle del costo directo de producción por unidad, según tipo de producto, para escala pequeña.

Producto*	costo de fruta	Part. (%)	costo de azucar	Part. (%)	costo de frasco	Part. (%)	costo de tapa	Part. (%)	Costo de etiqueta	Part. (%)	Costo de mano de obra	Part. (%)	Otros costos de producción	Part. (%)	Costo total
Mermelada de grosella 450 grs	$ 2,88	38,6%	$ 0,44	6,0%	$ 0,85	11,4%	$ 0,40	5,4%	$ 0,15	2,0%	$ 0,80	10,7%	$ 1,94	26,0%	7,46
Mermelada de grosella 250 grs	$ 1,60	27,3%	$ 0,25	4,2%	$ 0,72	12,3%	$ 0,40	6,8%	$ 0,15	2,6%	$ 0,80	13,7%	$ 1,94	33,1%	5,85
Jalea de grosella 450 grs	$ 2,88	38,0%	$ 0,56	7,5%	$ 0,85	11,2%	$ 0,40	5,3%	$ 0,15	2,0%	$ 0,80	10,6%	$ 1,94	25,6%	7,57
Jalea de corinto 450 grs	$ 2,76	37,3%	$ 0,50	6,6%	$ 0,85	11,5%	$ 0,40	5,4%	$ 0,15	2,0%	$ 0,80	10,8%	$ 1,94	26,2%	7,40
Jalea de corinto 250 grs	$ 1,53	26,4%	$ 0,28	4,8%	$ 0,72	12,4%	$ 0,40	6,9%	$ 0,15	2,6%	$ 0,80	13,8%	$ 1,94	33,3%	5,82
Mermelada de ruibarbo 450 grs	$ 0,69	13,0%	$ 0,50	9,4%	$ 0,85	16,0%	$ 0,40	7,5%	$ 0,15	2,8%	$ 0,80	15,0%	$ 1,94	36,4%	5,33
Mermelada de ruibarbo 250 grs	$ 0,38	8,2%	$ 0,28	6,0%	$ 0,72	15,4%	$ 0,40	8,6%	$ 0,15	3,2%	$ 0,80	17,1%	$ 1,94	41,5%	4,67
Mermelada de cereza 450 grs	$ 0,90	16,4%	$ 0,44	8,1%	$ 0,85	15,5%	$ 0,40	7,3%	$ 0,15	2,7%	$ 0,80	14,6%	$ 1,94	35,3%	5,48
Mermelada de frutilla 450 grs	$ 0,91	16,6%	$ 0,44	8,1%	$ 0,85	15,5%	$ 0,40	7,3%	$ 0,15	2,7%	$ 0,80	14,6%	$ 1,94	35,3%	5,49
Dulce de calafate 450 grs	$ 3,12	40,5%	$ 0,44	5,8%	$ 0,85	11,0%	$ 0,40	5,2%	$ 0,15	1,9%	$ 0,80	10,4%	$ 1,94	25,2%	7,70
Dulce de calafate 250 grs	$ 1,73	29,0%	$ 0,25	4,1%	$ 0,72	12,0%	$ 0,40	6,7%	$ 0,15	2,5%	$ 0,80	13,4%	$ 1,94	32,4%	5,99
Mermelada de ciruelas 450 grs	$ 0,70	13,3%	$ 0,44	8,4%	$ 0,85	16,1%	$ 0,40	7,6%	$ 0,15	2,8%	$ 0,80	15,1%	$ 1,94	36,7%	5,28
Mermelada de quindas 450 grs	$ 0,69	12,8%	$ 0,56	10,4%	$ 0,85	15,8%	$ 0,40	7,4%	$ 0,15	2,8%	$ 0,80	14,9%	$ 1,94	36,0%	5,38
Mermelada de frambuesa 450 rs	$ 1,50	24,4%	$ 0,50	8,1%	$ 0,85	13,8%	$ 0,40	6,5%	$ 0,15	2,4%	$ 0,80	13,0%	$ 1,94	31,5%	6,14
Mermelada de frambuesa 250 grs	$ 0,83	16,3%	$ 0,28	5,4%	$ 0,72	14,1%	$ 0,40	7,8%	$ 0,15	2,9%	$ 0,80	15,6%	$ 1,94	37,9%	5,12
Dulce de mosqueta 450 grs	$ 1,13	19,7%	$ 0,44	7,6%	$ 0,85	14,9%	$ 0,40	7,0%	$ 0,15	2,6%	$ 0,80	14,0%	$ 1,94	34,0%	5,71
Dulce de mosqueta 250 grs	$ 0,63	12,8%	$ 0,25	5,1%	$ 0,72	14,6%	$ 0,40	8,2%	$ 0,15	3,1%	$ 0,80	16,4%	$ 1,94	39,7%	4,88
Mermelada de damasco 450 grs	$ 0,50	9,9%	$ 0,39	7,7%	$ 0,85	16,9%	$ 0,40	8,0%	$ 0,15	3,0%	$ 0,80	15,9%	$ 1,94	38,6%	5,02
Mermelada de damasco 250 grs	$ 0,28	6,1%	$ 0,22	4,8%	$ 0,72	15,6%	$ 0,40	8,8%	$ 0,15	3,3%	$ 0,80	17,8%	$ 1,94	43,1%	4,50
Mermelada de tomate 450 grs	$ 0,66	12,7%	$ 0,42	8,0%	$ 0,85	16,3%	$ 0,40	7,7%	$ 0,15	2,9%	$ 0,80	15,3%	$ 1,94	37,2%	5,21
Mermelada de tomate 250 grs	$ 0,37	8,0%	$ 0,23	5,0%	$ 0,72	15,6%	$ 0,40	8,7%	$ 0,15	3,3%	$ 0,80	17,4%	$ 1,94	42,1%	4,61
Mermelada de peras 450 grs	$ 0,69	13,2%	$ 0,39	7,4%	$ 0,85	16,3%	$ 0,40	7,7%	$ 0,15	2,9%	$ 0,80	15,3%	$ 1,94	37,1%	5,22
Mermelada de peras 250 grs	$ 0,38	8,3%	$ 0,22	4,8%	$ 0,72	15,6%	$ 0,40	8,7%	$ 0,15	3,3%	$ 0,80	17,4%	$ 1,94	42,1%	4,61

A.7.4.2 Detalle del costo directo de producción por unidad, según tipo de producto, para escala intermedia.

Producto*	costo de fruta	Part. (%)	costo de azucar	Part. (%)	costo de frasco	Part. (%)	costo de tapa	Part. (%)	Costo de etiqueta	Part. (%)	Costo de mano de obra	Part. (%)	Otros costos de producción	Part. (%)
Mermelada de grosella 450 grs	$ 2,88	47,3%	$ 0,42	7,0%	$ 0,85	14,1%	$ 0,40	6,6%	$ 0,15	2,5%	$ 0,65	10,8%	$ 0,67	11,2%
Mermelada de grosella 250 grs	$ 1,60	35,3%	$ 0,23	5,3%	$ 0,72	16,3%	$ 0,40	9,0%	$ 0,15	3,4%	$ 0,65	14,7%	$ 0,67	15,2%
Jalea de grosella 450 grs	$ 2,88	47,0%	$ 0,53	8,6%	$ 0,85	13,9%	$ 0,40	6,5%	$ 0,15	2,4%	$ 0,65	10,6%	$ 0,67	11,0%
Jalea de corinto 450 grs	$ 2,76	46,3%	$ 0,47	7,9%	$ 0,85	14,3%	$ 0,40	6,7%	$ 0,15	2,5%	$ 0,65	10,9%	$ 0,67	11,3%
Jalea de corinto 250 grs	$ 1,53	34,6%	$ 0,26	6,0%	$ 0,72	16,4%	$ 0,40	9,1%	$ 0,15	3,4%	$ 0,65	14,8%	$ 0,67	15,3%
Mermelada de ruibarbo 450 grs	$ 0,69	17,8%	$ 0,47	12,2%	$ 0,85	21,9%	$ 0,40	10,3%	$ 0,15	3,9%	$ 0,65	16,7%	$ 0,67	17,3%
Mermelada de ruibarbo 250 grs	$ 0,38	11,5%	$ 0,26	8,1%	$ 0,72	22,5%	$ 0,40	12,4%	$ 0,15	4,6%	$ 0,65	20,1%	$ 0,67	20,8%
Mermelada de cereza 450 grs	$ 0,90	22,3%	$ 0,42	10,4%	$ 0,85	21,0%	$ 0,40	9,9%	$ 0,15	3,7%	$ 0,65	16,1%	$ 0,67	16,6%
Mermelada de frutilla 450 grs	$ 0,91	22,4%	$ 0,42	10,4%	$ 0,85	21,0%	$ 0,40	9,9%	$ 0,15	3,7%	$ 0,65	16,0%	$ 0,67	16,6%
Dulce de calafate 450 grs	$ 3,12	49,8%	$ 0,42	6,7%	$ 0,85	13,6%	$ 0,40	6,4%	$ 0,15	2,4%	$ 0,65	10,4%	$ 0,67	10,7%
Dulce de calafate 250 grs	$ 1,73	38,0%	$ 0,23	5,1%	$ 0,72	15,6%	$ 0,40	8,6%	$ 0,15	3,3%	$ 0,65	14,3%	$ 0,67	14,8%
Mermelada de ciruelas 450 grs	$ 0,70	16,3%	$ 0,42	10,9%	$ 0,85	22,1%	$ 0,40	10,4%	$ 0,15	3,9%	$ 0,65	16,9%	$ 0,67	17,5%
Mermelada de quindas 450 grs	$ 0,69	17,6%	$ 0,53	13,7%	$ 0,85	21,6%	$ 0,40	10,2%	$ 0,15	3,8%	$ 0,65	16,6%	$ 0,67	17,1%
Mermelada de frambuesa 450 rs	$ 1,50	31,9%	$ 0,47	10,1%	$ 0,85	18,1%	$ 0,40	8,5%	$ 0,15	3,2%	$ 0,65	13,8%	$ 0,67	14,3%
Mermelada de frambuesa 250 grs	$ 0,83	22,0%	$ 0,28	7,7%	$ 0,72	19,6%	$ 0,40	10,8%	$ 0,15	4,1%	$ 0,65	17,6%	$ 0,67	18,2%
Dulce de mosqueta 450 grs	$ 1,13	26,4%	$ 0,42	9,8%	$ 0,85	19,9%	$ 0,40	9,4%	$ 0,15	3,5%	$ 0,65	15,3%	$ 0,67	15,8%
Dulce de mosqueta 250 grs	$ 0,63	18,1%	$ 0,23	6,6%	$ 0,72	20,9%	$ 0,40	11,6%	$ 0,15	4,3%	$ 0,65	18,8%	$ 0,67	19,5%
Mermelada de damasco 450 grs	$ 0,50	13,8%	$ 0,37	10,3%	$ 0,85	23,7%	$ 0,40	11,2%	$ 0,15	4,2%	$ 0,65	18,1%	$ 0,67	18,8%
Mermelada de damasco 250 grs	$ 0,28	9,0%	$ 0,20	6,6%	$ 0,72	23,4%	$ 0,40	13,0%	$ 0,15	4,9%	$ 0,65	21,2%	$ 0,67	21,9%
Mermelada de tomate 450 grs	$ 0,66	17,5%	$ 0,39	10,4%	$ 0,85	22,0%	$ 0,40	10,6%	$ 0,15	4,0%	$ 0,65	17,2%	$ 0,67	17,8%
Mermelada de tomate 250 grs	$ 0,37	11,0%	$ 0,22	6,6%	$ 0,72	22,7%	$ 0,40	12,6%	$ 0,15	4,7%	$ 0,65	20,5%	$ 0,67	21,2%
Mermelada de peras 450 grs	$ 0,69	18,3%	$ 0,37	9,7%	$ 0,85	22,5%	$ 0,40	10,6%	$ 0,15	4,0%	$ 0,65	17,2%	$ 0,67	17,8%
Mermelada de peras 250 grs	$ 0,38	12,1%	$ 0,20	6,4%	$ 0,72	22,8%	$ 0,40	12,6%	$ 0,15	4,7%	$ 0,65	20,4%	$ 0,67	21,2%

A.7.4.3 Detalle del costo directo de producción por unidad, según tipo de producto, para escala semi industrial.

Producto*	costo de fruta	Part. (%)	costo de azucar	Part. (%)	costo de frasco	Part. (%)	costo de tapa	Part. (%)	Costo de etiqueta	Part. (%)	Costo de mano de obra	Part. (%)	Otros costos de producción	Part. (%)
Mermelada de grosella 450 grs	$ 2,88	46,5%	$ 0,42	7,1%	$ 0,85	14,3%	$ 0,40	6,9%	$ 0,15	2,5%	$ 0,65	11,0%	$ 0,58	9,7%
Mermelada de grosella 250 grs	$ 1,60	37,0%	$ 0,23	5,4%	$ 0,72	16,6%	$ 0,40	9,2%	$ 0,15	3,5%	$ 0,65	15,0%	$ 0,58	13,3%
Jalea de grosella 450 grs	$ 2,86	47,8%	$ 0,53	8,7%	$ 0,85	14,1%	$ 0,40	6,6%	$ 0,15	2,5%	$ 0,65	10,8%	$ 0,58	9,6%
Jalea de corinto 450 grs	$ 2,76	47,1%	$ 0,47	8,1%	$ 0,85	14,5%	$ 0,40	6,8%	$ 0,15	2,6%	$ 0,65	11,1%	$ 0,58	9,8%
Jalea de corinto 250 grs	$ 1,53	35,7%	$ 0,26	6,1%	$ 0,72	16,8%	$ 0,40	9,3%	$ 0,15	3,5%	$ 0,65	15,1%	$ 0,58	13,4%
Mermelada de ruibarbo 450 grs	$ 0,69	15,2%	$ 0,47	12,5%	$ 0,85	22,4%	$ 0,40	10,5%	$ 0,15	4,0%	$ 0,65	17,2%	$ 0,58	15,2%
Mermelada de ruibarbo 250 grs	$ 0,38	12,2%	$ 0,26	8,4%	$ 0,72	23,0%	$ 0,40	12,7%	$ 0,15	4,8%	$ 0,65	20,7%	$ 0,58	18,3%
Mermelada de cereza 450 grs	$ 0,90	22,8%	$ 0,42	10,6%	$ 0,85	21,5%	$ 0,40	10,1%	$ 0,15	3,8%	$ 0,65	16,5%	$ 0,58	14,6%
Mermelada de frutilla 450 grs	$ 0,91	23,0%	$ 0,42	10,6%	$ 0,85	21,5%	$ 0,40	10,1%	$ 0,15	3,8%	$ 0,65	16,4%	$ 0,58	14,5%
Dulce de calafate 450 grs	$ 3,12	50,6%	$ 0,42	6,8%	$ 0,85	13,8%	$ 0,40	6,5%	$ 0,15	2,4%	$ 0,65	10,6%	$ 0,58	9,4%
Dulce de calafate 250 grs	$ 1,73	38,8%	$ 0,23	5,2%	$ 0,72	16,1%	$ 0,40	9,0%	$ 0,15	3,4%	$ 0,65	14,6%	$ 0,58	12,9%
Mermelada de ciruelas 450 grs	$ 0,70	18,7%	$ 0,42	11,2%	$ 0,85	22,7%	$ 0,40	10,7%	$ 0,15	4,0%	$ 0,65	17,3%	$ 0,58	15,3%
Mermelada de guindas 450 grs	$ 0,69	18,0%	$ 0,53	13,7%	$ 0,85	22,1%	$ 0,40	10,4%	$ 0,15	3,9%	$ 0,65	16,9%	$ 0,58	15,0%
Mermelada de frambuesa 450 rs	$ 1,50	32,6%	$ 0,47	10,3%	$ 0,85	18,5%	$ 0,40	8,7%	$ 0,15	3,3%	$ 0,65	14,1%	$ 0,58	12,5%
Mermelada de frambuesa 250 grs	$ 0,63	23,2%	$ 0,26	9,3%	$ 0,72	26,1%	$ 0,40	11,1%	$ 0,15	4,2%	$ 0,65	18,1%	$ 0,58	16,0%
Dulce de mosqueta 450 grs	$ 1,13	27,0%	$ 0,42	10,1%	$ 0,85	20,4%	$ 0,40	9,6%	$ 0,15	3,6%	$ 0,65	15,6%	$ 0,58	13,9%
Dulce de mosqueta 250 grs	$ 0,63	15,6%	$ 0,23	7,0%	$ 0,72	21,5%	$ 0,40	11,9%	$ 0,15	4,5%	$ 0,65	19,4%	$ 0,58	17,1%
Mermelada de damasco 450 grs	$ 0,50	14,2%	$ 0,37	10,5%	$ 0,85	24,4%	$ 0,40	11,5%	$ 0,15	4,3%	$ 0,65	18,6%	$ 0,58	16,5%
Mermelada de damasco 250 grs	$ 0,28	9,2%	$ 0,20	6,9%	$ 0,72	24,2%	$ 0,40	13,4%	$ 0,15	5,0%	$ 0,65	21,9%	$ 0,58	19,3%
Mermelada de tomate 450 grs	$ 0,65	17,6%	$ 0,39	10,7%	$ 0,85	23,1%	$ 0,40	10,9%	$ 0,15	4,1%	$ 0,65	17,7%	$ 0,58	15,8%
Mermelada de tomate 250 grs	$ 0,37	11,8%	$ 0,22	7,1%	$ 0,72	23,4%	$ 0,40	13,0%	$ 0,15	4,9%	$ 0,65	21,1%	$ 0,58	18,7%
Mermelada de peras 450 grs	$ 0,69	18,7%	$ 0,37	10,0%	$ 0,85	23,1%	$ 0,40	10,9%	$ 0,15	4,1%	$ 0,65	17,7%	$ 0,58	15,8%
Mermelada de peras 250 grs	$ 0,38	12,4%	$ 0,20	6,6%	$ 0,72	23,4%	$ 0,40	13,0%	$ 0,15	4,9%	$ 0,65	21,1%	$ 0,58	18,7%

A.7.5. Detalle general de los capitales directos (escala pequeña).

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor ($)	Total	Vida útil	VRP	Cuota de amortización ($)	Valor de Recupero
Capital total				81.725				41.423
Edificios				48.000			192	38.400
Fabrica	m2	40	1.200	48.000	50	80%	192	38.400
Equipamiento Productivo				26.626			2.538	3.023
Pailas completas	Unidad	1	15.000	15.000	10	10%	1.350	1.500
Anafe con 2 mecheros	Unidad	1	430	430	10	10%	39	43
Esterilizador	Unidad	1	2.500	2.500	10	10%	225	250
Pasteurizador	Unidad	0	2.000	0	10	10%	0	0
Termotanque / Caldera	Unidad	1	2.000	2.000	10	10%	180	200
Freezer	Unidad	2	1.500	3.000	10	20%	240	600
Mesa de hierro	Unidad	3	200	600	10	20%	48	120
Ollas de 50 litros	Unidad	2	350	700	10	10%	63	70
Estanteria metalica	Unidad	1	300	300	10	10%	27	30
Estanteria madera	Unidad	1	300	300	10	10%	27	30
Armario metalico	Unidad	1	750	750	10	10%	68	75
Repisas de madera	Unidad	0	100	0	10	10%	0	0
Bancos/sillas	Unidad	10	20	200	10	10%	18	20
Implementos de cocina	General	1	300	300	3	10%	90	30
Canastos	Unidad	20	20	400	3	10%	120	40
Frascos 3 kilos	Unidad	15	10	146	3	10%	44	15
Equipamiento Administración				5.800			462	1.740
Mobiliario informatico y comunicaciones	General	1	800	800	5	30%	112	240
Mobiliario general	General	1	1.500	0	5	30%	0	0
Vehículo utilitario	Unidad	1	5.000	5.000	10	30%	350	1.500
Inversiones comerciales				1.300			160	0
Expositores de venta de producto	Unidad	5	500	0	5	0%	0	0
Incripciones varias	General	1	1.000	1.000	10	0%	100	0
Cartelería	General	1	300	300	5	0%	60	0
Cuota o valor general de amortización anual							$ 3.352	

A.7.6. Detalle de otros costos generales (escala pequeña).

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor	Total	Participación
Gerenciamiento y/o administración	$/mes	12	1.500	18.000	41,23%
Mano de obra permanente	$/mes	12	1.000	12.000	27,49%
Jornales adicionales	$/año	60	50	3.000	6,87%
Gasos contables	$/mes	12	100	1.200	2,75%
Gastos bancarios	$/mes	12	15	180	0,41%
Gastos de administración	$/mes	6	50	300	0,69%
Impuestos generales	$/mes	12	200	2.400	5,50%
Limpieza general	$/mes	12	50	600	1,37%
Luz	$/mes	12	60	720	1,65%
Gas	$/mes	12	100	1.200	2,75%
Comunicaciones	$/mes	12	30	360	0,82%
Movilidad	$/mes	12	200	2.400	5,50%
Imprevistos	$/año	1	300	300	0,69%
Mantenimiento general	$/año	1	500	500	1,15%
Otros gastos generales	$/año	1	500	500	1,15%
Costo total por año				43.660	100,00%
Costo mensual				3.638	

A.7.7. Detalle de indicadores de operación anual del negocio (escala pequeña).

Detalle	Unidad	Valor ($)
Produccion bruta	frascos	15.000
Ingreso bruto	$/Año	109.820
Costos variables directos	$/Año	48.121
Margen bruto anual	**$/Año**	**61.700**
Costos fijos	$/Año	41.060
Costos de comerc. y/o comisiones	$/Año	3.295
Impuesto a los ingresos brutos (2,5%)	$/Año	2.746
Cuota de amortización anual	$/Año	3.352
Ingreso neto anual	**$/Año**	**11.247**
Rentabilidad operativa anual	**%**	**13,76%**

A.7.8. Detalle de indicadores del negocio proyectado a 10 años (escala pequeña).

Tasa de descuento	15%
VAN	$ 982
TIR	15,27%