



INFORME DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL MACRO Y MICROENTORNO QUE  
INFLUYEN EN EL MERCADO DE LOS FRUTOS SECOS Y DESHIDRATADOS DE LA PROVINCIA DE  
MENDOZA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Mendoza, febrero de 2021

**INFORME DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL MACRO Y MICROENTORNO QUE  
INFLUYEN EN EL MERCADO DE LOS FRUTOS SECOS Y DESHIDRATADOS DE LA PROVINCIA DE  
MENDOZA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

**EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Lic. Adm. ANDRÉS ELUANI**

**Contador CARLOS MUÑOZ**

**Mgtr. Lic. Econ. GERMÁN HERRERA**

**Mgtr. Lic. Econ. ALBERTO GIMÉNEZ**

**Mendoza, febrero de 2021**

## Contenido

1. Introducción .....	3
2. Visión .....	4
3. Misión.....	4
4. Objetivos .....	4
5. Análisis FODA ampliado .....	5
5.1. Fortalezas .....	6
5.2. Debilidades.....	8
5.3. Oportunidades .....	11
5.4. Amenazas .....	14
6. Estrategias cruzadas.....	16
6.1. Fortalezas y Oportunidades-FO (Estrategia ofensiva, Max-Max) .....	17
6.2. Fortalezas y Amenazas-FA (Estrategia adaptativa, Max-Mix).....	22
6.3. Debilidades y Oportunidades-DO (Estrategia defensiva, Min-Max) .....	27
6.4. Debilidades y Amenazas-DA (Estrategia de supervivencia, Min-Min) .....	31
7. Conclusiones.....	37

## 1. Introducción

Se analizaron las variables del Macro y Microentorno que afectan positiva y negativamente el funcionamiento del mercado de los frutos secos y deshidratados, cuál es su comportamiento esperado y cómo mitigar o potenciar sus efectos.

La obtención de la información relevante para este documento ha sido a través de fuentes primarias generadas exclusivamente para este estudio.

Se ha utilizado entre otros el “Informe de caracterización y cuantificación de la demanda de productos desecados y deshidratados”<sup>1</sup>. Recordemos que en el mismo se había analizado a los consumidores a través de una encuesta denominada “Encuesta sobre el comportamiento de los consumidores residentes en la provincia de Mendoza de productos desecados y deshidratados de diciembre de 2020”.

En dicha encuesta se hizo un relevamiento Probabilístico estratificado representativo de la población objetivo (Personas residentes de la provincia de Mendoza, mayores de 14 años, equivalente a 1.423.181 personas). Usando una distribución Normal, con un margen de error del 5%, un Intervalo de confianza del 95%. Se realizó una muestra estratificada de 420 casos teniendo en cuenta zona de residencia (Gran Mendoza, Valle de Uco, Este y Sur) y la división generacional de la población (Generaciones Z: desde los 15 años a los 19 inclusive, Y: desde los 20 años hasta los 39 inclusive, X: desde los 40 años hasta los 54 inclusive, Baby boomers: desde los 55 años hasta los 74 inclusive, y Silenciosa: mayores de 74 años).

También se trabajó en Big Data en el estudio de tendencias de búsqueda, audiencias y minería de texto de los principales buscadores y redes sociales web. Dicho estudio se dividió en dos partes, una primera con un análisis de mercados a través de tendencias de búsquedas y audiencias web y una segunda en donde se realiza un análisis de minería de texto sobre los posts y comentarios sobre frutos secos publicados en las principales redes sociales en Argentina.

Como fuentes secundarias se usó información de organismos y publicaciones especializadas y periodísticas que han sido oportunamente referenciadas en el presente documento.

---

<sup>1</sup> Entregado en un documento anterior.

Comenzamos desarrollando una visión y misión de modo de poder luego establecer algunos objetivos.

Luego desarrollamos en detalle una matriz FODA ampliada con estrategias generales que nos permiten delinear en un informe posterior propuestas de política económica.

## **2. Visión**

Ser la provincia líder en la provisión de productos deshidratados saludables con gran valor agregado.

## **3. Misión**

A través del aprovechamiento de las ventajas competitivas, que nos brinda nuestro clima y suelo, haciendo un uso sustentable del mismo en conjunto con el gran capital humano mendocino; desarrollaremos la cadena integral de los productos deshidratados para posicionarnos en el mercado local, nacional e internacional. Redituando eficientemente a cada uno de los eslabones de la cadena y satisfaciendo las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.

## **4. Objetivos**

- a) Alcanzar los niveles de consumo de productos secos y deshidratados de los países europeos.
- b) Incrementar la producción de productos desecados y/o deshidratados a razón de 5% por año.
- c) Integración vertical de productores, a través de asociaciones de productores y de trabajadores, sobre todo promoviendo el desarrollo cooperativo, que integre a los pequeños y medianos productores.
- d) Promover la diferenciación de los productos utilizando la indicación geográfica Mendoza.

- e) Promover y acompañar a los productores en ferias y eventos nacionales e internacionales.

## 5. Análisis FODA ampliado

Se procederá a la identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas analizados mayoritariamente desde una perspectiva integral del sector y resaltando las particularidades del mismo.

Se considera de esta manera dada la gran diversidad de productos y actores intervinientes en dicha actividad económica.

Vamos a utilizar el FODA ampliado, es decir aquel que considera estrategias a aplicar de acuerdo a los distintos elementos (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

	<b>Fortalezas</b> F1-Creatividad emprendedora F2-Interés del gobierno provincial en desarrollar al sector F3-Disponibilidad de materia prima	<b>Debilidades</b> D1-Sector mayormente desintegrado y atomizado D2-Recursos limitados del sector público D3-Elección indistinta del consumidor D4-Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos
<b>Oportunidades</b> O1-Potencialidad de aumento en su consumo O2-Ampliación de los canales de distribución O3-Diversidad de packaging O4-Potentes atributos de compra	<b>Estrategias FO</b> Estrategia ofensiva (Max-Max) ¿Cómo aprovecho mis fortalezas en función de las oportunidades que existen?	<b>Estrategias DO</b> Estrategia adaptativa (Min-Max) ¿Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen?

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1-Nivel de ingresos de los consumidores	Estrategia adaptativa (Max-Min)	Estrategia defensiva (Min-Min)
A2-Competencia nacional e internacional	¿Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o reducir las amenazas que existen?	¿Qué requiero para reducir las amenazas que indican en mis debilidades?
A3- Otros usos del producto primario más rentables		
A4- Incremento de las exigencias de los consumidores		
A5- Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos		

Desarrollaremos cada uno de los elementos

### 5.1. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **F1-Creatividad emprendedora**

Los argentinos se caracterizan con poseer una capacidad emprendedora importante. Esto lo refleja el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en sus informes ubicando a Argentina en niveles cercanos a la de los países desarrollados.

El GEM es la única fuente de investigación global que recopila datos sobre el espíritu empresarial directamente de empresarios individuales de población adulta (APS). GEM proporciona un análisis sobre las características, motivaciones y ambiciones de las personas que inician empresas, así como las actitudes sociales hacia el espíritu empresarial. La Encuesta

Nacional de Expertos (NES) analiza el contexto nacional en el que las personas inician negocios.

Según los últimos datos de esta organización, luego de un 2.017 complejo respecto a los resultados del estudio, los resultados positivos de 2.018 permiten pensar que la tasa de actividad emprendedora de Argentina puede estar en camino hacia un nivel más estable y equilibrado, más cercano al de los países desarrollados. La TEA (Actividad emprendedora total en etapa temprana) de Argentina en 2.018 es 9.11% de la población adulta encuestada, una recomposición frente al valor de 2.017 que fue 5.97%<sup>2</sup>.

En general el desarrollo de la capacidad emprendedora de los argentinos tiene que ver con las crisis macroeconómicas que motivan a los individuos a incrementar su creatividad para la generación de ingresos para subsistir.

Será necesario fomentar el emprendedurismo, capacitar a los productores de productos deshidratados y secos, actuales y futuros. Deberá estar dirigida a cursos de Gestión de Negocios, estudios de Marketing, Financieros, formalización de Planes de Negocio, Comercio Exterior, Creatividad e Innovación y otros estudios que pidan o se crean necesarios para los productores emprendedores.

- **F2-Interés del gobierno en desarrollar al sector**

Es indudable el interés que tiene el gobierno provincial en fomentar el desarrollo del sector, el encarar este estudio es una muestra concreta de ello.

Esta importante y crucial fortaleza es indispensable que se mantenga en el tiempo. Será necesario que se establezca como Política de Estado para que sea exitosa a través del tiempo, de no existir esta, dada la alternancia política podría ser poco durable esta fortaleza.

Es importante que se trabaje en conjunto Los productores, la Universidad, el Gobierno, el INTA, el INTI, Las organizaciones gremiales empresarias y de trabajadores, para formar y fortalecer el cúmulo.

---

<sup>2</sup> <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina-2>

- **F3-Disponibilidad de materia prima**

Mendoza tiene una gran disponibilidad de materia prima, por ejemplo es el primer productor de ciruelas, durazno, ajo y orégano del país, con más del 90% del total. Pero también tiene potencialidad de crecimiento ya que cuenta con superficie, si se logra un uso más racional del agua, a través del riego por goteo, impermeabilización de cauces y otras obras de irrigación.

Es primordial aumentar la superficie productiva de ciertas materias primas que compiten en su uso con el mismo producto, por ejemplo Argentina importa pasta de tomate porque no alcanza a satisfacer su demanda<sup>3</sup>. Esto hace que se destine el tomate para pulpa y no para su deshidratado o desecado, una ampliación de la superficie productiva puede no sólo disminuir la importación de pasta de tomate sino incrementar el tomate deshidratado o desecado.

Pero la disponibilidad de materia no será suficiente. Será necesario que trabaje en la disminución de los costos haciendo que los productores sean más eficientes y se trabaje en el mejoramiento de la calidad.

La reducción de costos se puede obtener a través de la integración de los productores que permita adquirir insumos, maquinarias y equipos más baratos por las economías de escala en las compras y por el uso más racional de los recursos.

No hay que dejar de lado la importancia de seguir las recomendaciones de los organismos técnicos como el IDR.

La capacitación y cumplimiento de recomendaciones en labores agrícolas es muy importante. En este sentido establecer convenios con el INTA, INTI y Universidades será fundamental para lograr que esa materia prima abundante sea de muy buena calidad y a precios competitivos.

## **5.2. Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

---

<sup>3</sup> <https://www.losandes.com.ar/fincas/tomate-para-industria-camino-a-una-cosecha-record-en-mendoza/>

- **D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado**

Se observa que nos encontramos con un sector desintegrado de pequeños y medianos productores con superficies y rendimientos de producción. Esa desintegración no permite obtener economías de escala y que comercializan productos de poco valor agregado.

Existen algunos ejemplos de trabajo conjunto como son el Clúster de la Ciruela para Industria y el de Frutos Secos de Mendoza, pero el abanico de productos que incluyen los deshidratados y/o desecados es más amplio.

La disminución o eliminación de esta debilidad es muy importante, ya que esta puede hacer fracasar todo el proyecto. El Estado deberá fomentar y participar activamente en la integración de pequeños y medianos productores para disminuir la desintegración y reducir la atomización.

Para ello se deberá llevar a cabo una gran campaña de divulgación, reuniones con los productores para hacerles conocer las ventajas de la integración. Será una tarea muy difícil porque implica un cambio cultural del sector que hasta ahora se ha movido individualmente. Deberán comprender las ventajas de trabajar unidos para alcanzar escalas de producción y de comercialización que resulten rentables.

Se los deberá acompañar a los productores en la formación de cooperativas u otras asociaciones para que puedan realizar los trámites.

Si no se produce la integración será más difícil la diferenciación de productos a través de marcas y la necesaria normalización de calidad para desarrollar la Indicación Geográfica Mendoza. Por lo tanto es crucial la acción del Gobierno para lograr la integración a través de un cambio cultural.

Existen ejemplos de integración a nivel mundial que son muy exitosos. El caso de productores de almendras de California es paradigmático para la industria, porque han conformado una cooperativa con más de 3000 productores asociados para comercializar almendra y otros

productos a base de almendra bajo la marca Blue Diamond<sup>4</sup>, insertándose como referencia en el segmento de los snacks saludables.



Esta es una mínima muestra de sus productos que se distribuyen por gran parte del mundo

- **D2-Recursos limitados del sector público**

El Gobierno no tiene suficientes recursos económicos y financieros para subsidiar a los productores y a las organizaciones de productores.

Es indispensable que la limitación de recursos del Estado, se supla con gestión, con convenios, con creatividad. Pero es indispensable, a fin de poder integrar a los productores y facilitarles el acceso a créditos de organismos nacionales e internacionales. Además existen Federaciones de Cooperativas y la CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria) que puede participar, ayudar a la integración de los productores y que puede ser una ayuda muy importante en el acceso a la información y al financiamiento.

Recientemente desde el Gobierno Provincial se han organizado charlas sobre Educación Financiera para Cooperativas, esto hará que manejen eficientemente sus recursos y de este modo ayuda al Gobierno Provincial al tener que usar menos recursos para su sostenimiento.

- **D3-Elección indistinta del consumidor<sup>5</sup>**

La gente no valoriza ni la marca ni el origen de los productos, compra por precio y en ciertos casos por la calidad visual de los productos. Se comercializan mayoritariamente sueltos, lo que también dificulta el reconocimiento de la marca y también puede representar informalidad. En

---

<sup>4</sup> <https://www.bluediamond.com/es>

<sup>5</sup>Datos de la encuesta realizada para este estudio

aquellos pocos casos en que hay reconocimiento de la marca, no existe fidelidad hacia la misma.

Muchos productos se comercializan como “comodities” con la consecuente dependencia de las condiciones de los mercados internacionales. Esta debilidad importante que se ha detectado en el estudio de mercado, se puede atenuar a través de la comentada integración de productores y la diferenciación de productos con la Indicación Geográfica Mendoza y las marcas asociadas a la IG (Indicación Geográfica)

La Integración de los productores posibilita que estos accedan a mejores informaciones de mercado, que puedan normalizar una calidad exigida por la IGM (Indicación Geográfica Mendoza), construyan y consoliden marcas que posibiliten que el consumidor empiece a valorar el origen, la calidad asociada a la IGM y a las marcas asociadas.

- **D4-Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos<sup>6</sup>**

El relevamiento realizado nos mostró muy interesantes resultados. Por ejemplo, en productos como el ajo desecado, tomate desecado, ciruela desecada no están disponibles en los lugares que habitualmente compra, y tienen precio elevado desalentando el consumo.

La integración de los productores también puede contribuir a disminuir o eliminar esta debilidad. Podrá dado su mayor tamaño acceder a mejores canales de distribución que posibiliten la llegada a todos los lugares de compra. Además una organización comercial de segundo nivel permitirá la contratación de vendedores que posibilitará mejores coberturas de mercado a través de una buena estrategia intensiva de concentración.

La disminución del precio elevado que desalienta el consumo se podrá lograr también a través de la citada integración que permitirá lograr economías de escala tanto en la producción como en la comercialización de producto que reducirá el costo de los productos asegurando una buena calidad que podrá ser reconocida por los consumidores.

### **5.3. Oportunidades**

---

<sup>6</sup> Datos de la encuesta realizada para este estudio

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

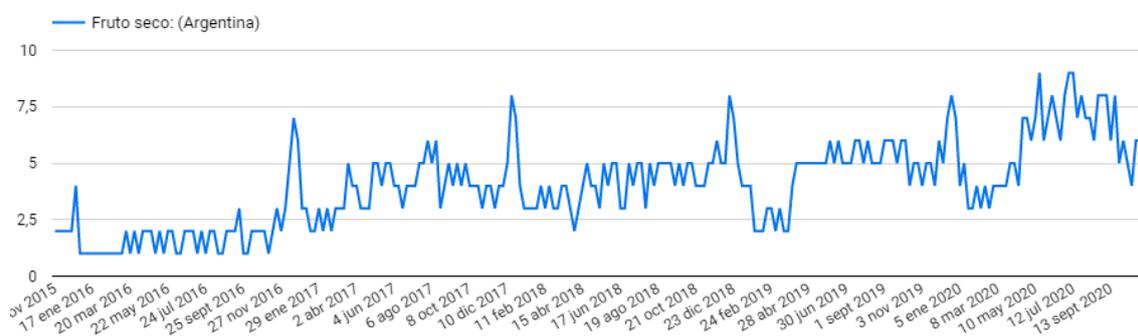
- **O1-Potencialidad de aumento en su consumo<sup>7</sup>**

La encuesta realizada nos muestra que existe un gran margen para incrementar la base de consumidores en zonas distintas a las productoras, especialmente en el Gran Mendoza. Como también para aumentar el consumo en distintos segmentos de mercado en los que se participa, fundamentalmente en los de menor edad.

Es muy interesante la posibilidad de asociación del consumo de frutos secos con otros productos como por ejemplo el yogurt.

El estudio de Big Data realizado en redes sociales nos mostró un gran interés por los mix de frutos secos que sumados a los productos mendocinos como nueces, almendras y pasas de uva se correlacionan otros como maní, castaña, banana y arándanos. Se podría “importar” los productos foráneos y combinarlos con los nuestros.

Por otra parte las búsquedas en Google, para los frutos secos en Argentina, se triplicaron durante los últimos 5 años, en el resto de los alimentos analizados crecieron como máximo un 200%. Con picos máximos en los fines de año (fiestas navideñas y de año nuevo), se observa un quiebre estructural durante la pandemia de covid-19 con un marcado ascenso en las búsquedas.



Otro dato alentador es que tienen una periodicidad de consumo elevada, generalmente en forma de snack.

<sup>7</sup> Datos de la encuesta realizada para este estudio

El Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI), organismo que realiza estudios sobre la nutrición de la población en Argentina, identifica, al snackeo o snacking, como una quinta comida que sucede durante todo el día entre las cuatro comidas básicas, realizada por casi el 80% de la población y cuya importancia relativa, según el grupo etéreo representa entre el 6,5% y el 12% de la ingesta calórica diaria de los Argentinos <sup>(8)</sup> <sup>(9)</sup>.

- **O2-Ampliación de los canales de distribución**

La existencia de redes de sociales permite su uso tanto para la comunicación publicitaria como para las ventas a través de internet.

Además se compran en negocios de cercanía como almacenes y dietéticas, sumado a los supermercados; lo que permite una gran distribución en la plaza<sup>10</sup>.

Recientemente se ha reglamentado la Ley N°27.545 de Góndolas, lo que es un aliciente para tener acceso a los supermercados que generalmente son canales de difícil acceso.

- **O3-Diversidad de packaging**

Desarrollo de diversos formatos de packaging acorde a las necesidades de los consumidores

Un ejemplo de lo anterior lo vemos en EEUU que ofrece una gran diversidad de alternativas para consumir las ciruelas secas:

Dos alternativas de envase para el mismo producto



Ciruelas orgánicas



---

<sup>8</sup> De la mesa al plato: un recorrido por las comidas a lo largo del día / María Elisa Zapata ... [et al.]. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil - CESNI, 2019.

<sup>9</sup> Patrones de snackeo de la población argentina; Resumen Ejecutivo: María Elisa Zapata ... [et al.]. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil - CESNI, abril de 2015.

<sup>10</sup> Datos de la encuesta realizada para este estudio

Ciruelas Premium



Envase individual



Las presentaciones para venta al público, van desde porciones individuales muy pequeñas, con una intencionalidad de snack muy evidente, incluidas entre ellas presentaciones para consumir solamente una unidad del producto, porciones con limitación de calorías, presentaciones diarias recomendadas etc., hasta presentaciones algo mayores para un consumo familiar o grupal.

Veamos otro caso, el orégano donde hay distinta variedad de presentaciones:

Orégano deshidratado en hojas



Orégano deshidratado en hojas orgánico



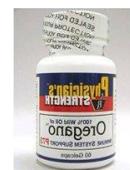
Orégano en polvo



Aceite de orégano



Cápsulas de orégano



- **O4-Potentes atributos de compra**

Son comprados por distintos atributos: ser saludables, naturales, energéticos, prácticos, y por su sabor; de gran potencial para ser utilizados en campañas promocionales y/o publicitarias.

#### 5.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- **A1-Nivel de ingresos de los consumidores**

El desempleo creciente y los bajos salarios hacen que los consumidores no puedan incrementar el consumo de productos secos y deshidratados

- **A2-Competencia nacional e internacional**

Incorporación de competencia directa nacional e internacional con menores precios y de mayor calidad.

- **A3- Otros usos del producto primario más rentables**

Mayor rentabilidad de los productos en su versión en fresco, lo que desalienta su deshidratado o desecado. Por ejemplo, el ajo que se exporta mayoritariamente a Brasil y el resto a consumo interno, destinando a desecar un porcentaje mínimo.

En el caso del tomate tiene un rol importante la elaboración de pasta de tomate. Algo similar sucede con la ciruela que se destina a la industria.

- **A4- Incremento de las exigencias de los consumidores**

En los últimos años, los consumidores han cambiado su forma de valorizar los productos buscando nuevos atributos. Cada vez será más importante manejar instrumentos de diferenciación, trazabilidad, inocuidad, sabor, color, aroma, sistemas de producción orgánica y ecoetiquetados, marcas, denominación de origen y responsabilidad social.<sup>11</sup>

Los mercados internacionales son cada vez más exigentes y requieren también certificaciones especiales, como la kosher, que cuenta con nichos de mercado particulares y a los que se debe apuntar para fortalecer la producción de esta economía regional de la provincia de Mendoza.

---

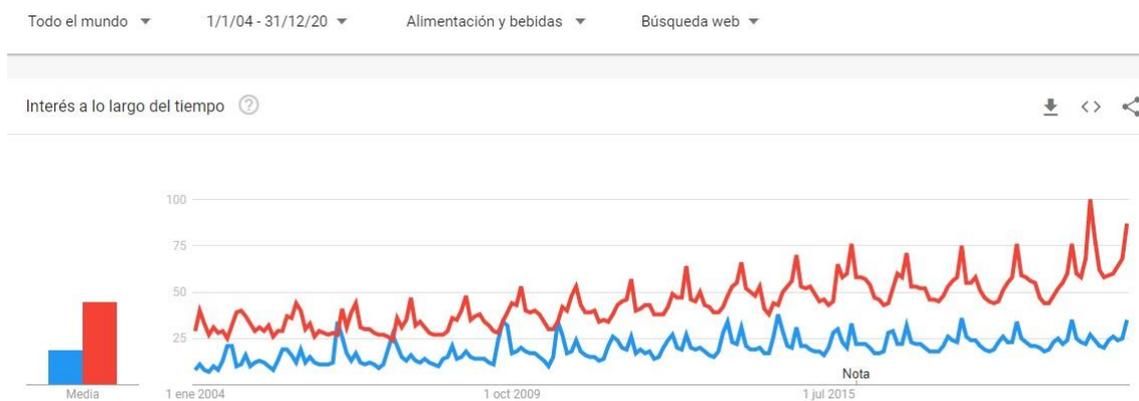
11

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Ciruelas\\_2019.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Ciruelas_2019.pdf)

- **A5- Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

Consumo mundial de algunos productos, estancado o en retroceso desde hace años agravado por las políticas de comercio exterior que desalientan las exportaciones.

Por ejemplo mencionamos el caso de la ciruela desecada ya que se exporta la casi totalidad de la misma. Utilizando la herramienta Google Trends que muestra búsquedas en Google en diversas categorías de productos para distintas zonas geográficas, si tomamos el periodo desde el 1 de enero de 2.004 hasta el 31 de diciembre de 2.020 observamos como a nivel mundial el interés por la ciruela desecada ha disminuido en relación a las pasas de uva.



En celeste tenemos ciruela desecada y en rojo a pasas de uva.

Siguiendo con la ciruela desecada vemos envejecimiento del segmento consumidor<sup>12</sup>.

Por otra parte han surgido dentro de los frutos deshidratados sustitutos con similares características como los chips de banana desecada.

## 6. Estrategias cruzadas

<sup>12</sup> Datos de la encuesta realizada para este estudio

Del análisis del FODA surgen acciones estratégicas que se pueden recomendar y que constituyen una propuesta de valor para este importante sector de la economía provincial.

Se llevará a cabo a continuación el análisis de las intersecciones de las Fortalezas con cada una de las oportunidades a fin sugerir acciones. Como se analizó anteriormente (Desarrollo de las Fortalezas DEFO) las Fortalezas deberán ampliarse y potenciarse para aprovechar convenientemente las oportunidades y enfrentar las amenazas que ofrece el entorno.

#### **6.1. Fortalezas y Oportunidades-FO (Estrategia ofensiva, Max-Max)**

¿Cómo aprovecho mis fortalezas en función de las oportunidades que existen?

##### **F1: Creatividad emprendedora      O1: Potencialidad de aumento en su consumo**

La creatividad de los empresarios y emprendedores de Mendoza deberá potenciarse a fin de poder aprovechar el aumento potencial de consumo que nos muestra el estudio.

Para ello deberá propiciarse la capacitación permanente de los empresarios, en este caso cursos de marketing y de ventas para poder incrementar los porcentajes de consumidores en cada segmento etario analizado.

##### **F1: Creatividad emprendedora      O2: Ampliación de los canales de distribución**

Se deberá ampliar la creatividad emprendedora de los productores para poder llegar a los todos los canales de distribución. Tanto a los tradicionales como mayoristas, minoristas tradicionales, distribuidores, autoservicios y supermercados como la utilización de las redes sociales para propiciar la comunicación de los productos como la venta on line.

Para ello surgen acciones de integración asociativa de los pequeños y medianos productores para poder acceder a todos los canales y cursos sobre el uso de internet y de las redes sociales.

##### **F1: Creatividad emprendedora      O3: Diversidad de packaging**

Para poder aprovechar los diversos envases y packaging que el mercado ofrece para satisfacer las necesidades de los consumidores, es necesario que los productores estén informados de las novedades en materia de envase y de la evolución de las necesidades del consumidor.

Para ello deberá concurrir a las ferias nacionales e internacionales de envase y llevar a cabo estudios de mercados para estar informado sobre la evolución de los gustos de los consumidores

Vimos anteriormente la gran cantidad de opciones que se brindan para distintos productos en mercados del exterior, a diferencia de lo observado localmente.

#### **F1: Creatividad emprendedora      O4: Potentes atributos de compra**

Se deberán comunicar los atributos de los productos que se comercializa, poniendo de manifiesto los atributos saludables.

Para ello es importante que se apoye la Indicación Geográfica Mendoza y las marcas que desarrollen los productores integrados. A fin de que los consumidores relacionen éstas con los atributos vinculado a lo saludables que les asignan a estos productos según los estudios realizados

Haciendo minería de datos a través de redes sociales como Facebook e Instagram para una muestra de 8.000 comentarios y posts relevados en diciembre de 2020<sup>13</sup>, observamos que el atributo salud es por lejos el más tenido en cuenta cuando de frutos secos se habla.

---

<sup>13</sup> Fuente: Elaboración propia.



Para acceder a ellos los productores deberán contar con organizaciones que permitan aprovechar economías de escala en la producción, en la distribución y en el consumo. Los pequeños y atomizados productores no tendrán poder de negociación para alcanzar todos los canales.

En el estudio se puede observar que la mayor parte del consumo de estos productos se lleva a cabo en los negocios de cercanía, dietéticas y supermercados. Por lo tanto para llegar bien a estos canales es necesario tener un tamaño adecuado.

Como hemos mencionado anteriormente también va a ser importante la Ley de Góndolas en el acceso a ciertos canales como los supermercados.

#### **F2: Interés del gobierno en desarrollar el sector    O3: Diversidad de packaging**

El gobierno interesado en el desarrollo del sector, deberá propiciar que los productores a través de sus organizaciones conozcan el desarrollo de los diversos envases y packaging y puedan a través de estudios de mercados específicos ver los cambios y la evolución de las necesidades y gustos de los consumidores.

Se puede realizar por ejemplo trabajo conjunto entre las distintas organizaciones de productores, y la Dirección de Cooperativas, el Instituto de Desarrollo Comercial (IDC) y la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad Nacional de Cuyo.

#### **F2: Interés del gobierno en desarrollar el sector    O4: Potentes atributos de compra**

El gobierno deberá colaborar en el desarrollo de la Indicación geográfica Mendoza y difundir la calidad y los atributos saludables de los productos amparados por la citada indicación geográfica. El objetivo es que se produzca en la mente del consumidor una identidad entre el producto con indicación geográfica Mendoza y los atributos saludables que son los mayoritariamente seleccionados en la encuesta.

Otro dato que surgió del análisis de Big Data en Facebook e Instagram es que existe una altísima correlación de 0,8 entre los atributos alimento y salud hablando siempre de frutos

secos. Este dato corrobora lo observado en la encuesta donde lo saludable es un poderoso atributo de compra.

**F3: Disponibilidad materia prima      O1: Potencialidad de aumento en su consumo**

Disponer de abundante materia prima y superficie suficiente es una condición necesaria pero no suficiente. Es indispensable que esa materia prima sea de calidad y a precios razonable.

Muchas veces las inclemencias climáticas impactan negativamente en la disponibilidad de las materias primas, para evitar periodos donde no se cuente con ella el sector debe integrarse.

Además de contar con la materia prima, permite obtener volumen para alcanzar economías de escala. Se organiza para incorporar tecnología que asegure calidad y eficiencia. Los productores deberán hacer compras en conjunto para mejorar su poder de negociación para obtener precios de máquinas, equipos e insumos a menor precio. La integración es la mejor solución para evitar la fragmentación del sector.

Por otra parte, para el aprovechar ese aumento del consumo es necesario contar con la diferenciación a través de la Indicación Geográfica Mendoza y tener una buena relación precio – calidad.

**F3: Disponibilidad materia prima      O2: Ampliación de los canales de distribución**

Para aprovechar la distribución en todos los canales es necesario no sólo contar con gran disponibilidad de materias primas sino que debe contarse con organizaciones eficaces y eficientes para poder llegar en el momento preciso y a todos los canales con precios adecuados.

El consumidor preferentemente elige lugares de cercanía, dietéticas y supermercados y para tener poder de negociación es necesario que el productor esté asociado para llegar con mayores posibilidades de éxito.

**F3: Disponibilidad materia prima      O3: Diversidad de packaging**

Para aprovechar la oportunidad de los diversos envases y packaging que el consumidor requiere es necesario que el productor y sus organizaciones cuente con la información de los distintos tipos de envases disponibles y las distintas tecnologías para envasar estos productos en esta gran variedad de envases y de packaging.

**F3: Disponibilidad materia prima      O4: Potentes atributos de compra**

La abundancia actual y potencial de materia prima debe diferenciarse a través de la Indicación Geográfica Mendoza que permita asociar esta con los atributos saludables que el consumidor le atribuye. Se debe trabajar para salir de los commodities. Ello se logrará con una política a largo plazo y donde todos los días se propicie y se cuide la calidad. La IGM debe ser sinónimo de buena calidad y de atributos saludables, como así también las marcas que desarrollen las organizaciones de los productores.

**6.2. Fortalezas y Amenazas-FA (Estrategia adaptativa, Max-Mix)**

¿Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o reducir las amenazas que existen?

**F1: Creatividad emprendedora      A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

El desempleo y la reducción de ingresos es una amenaza muy importante y que debe ser enfrentada con la reducción de costos que permita incrementar el consumo.

En el estudio de mercado se puede apreciar que a muchos consumidores les gustaría acceder a estos productos pero por su precio no lo pueden hacer. La incorporación de tecnología por el empresario, la compra conjunta de maquinarias, equipos e insumos abaratarían los costos. Si los productores se asocian además pueden generar economías de escala en la producción, en la distribución y en la comercialización.

**F1: Creatividad emprendedora      A2: Competencia nacional e internacional**

Cada día la competencia nacional y mundial es más importante, sobre todo que se observa que el consumo mundial está estancado.

Se debe trabajar mucho en la reducción de costos, que permita llegar al mercado con precios competitivos y para ello los productores deberán capacitarse e integrarse a fin de hacer una gestión eficiente de sus predios y de sus organizaciones. La integración posibilitará alcanzar escala de producción y comercialización eficiente.

**F1: Creatividad emprendedora A3: Otros usos del producto primario más rentables**

Se observa que la mayor parte de la producción se comercializa en fresco y en algunos productos el remanente se deshidrata por la mayor rentabilidad de estos productos frescos.

El empresario que se capacite y se asocie podrá transformar el negocio de los deshidratados y secos en un sector rentable superando la atomización actual y la desintegración.

**F1: Creatividad emprendedora A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

Por efecto del aprendizaje el consumidor se volverá más exigentes y buscará productos de mayor calidad y a precios razonables. Por ello el empresario deberá trabajar para mejorar la calidad de los productos, llevarlos al mercado en el envase y packaging exigido por los consumidores y a un precio razonable

**F1: Creatividad emprendedora A5. Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y aumento de productos sustitutos**

El consumo mundial se encuentra estancado, eso provoca que los países traten de colocar sus excedentes en todo el mundo incluso utilizando subsidios a las exportaciones. Así mismo por necesidad de recursos el Estado coloca retenciones y los sistemas burocráticos provocan dificultades en la comercialización externa.

El productor mendocino deberá mejorar la calidad de sus productos incorporando tecnología y mejorando los procesos productivos, pero al mismo tiempo tendrá que reducir los costos si quiere ser competitivo. Todo eso será posible si se integra, capacita y tiene una excelente información de mercado, de técnicas de producción y de la evolución de los envases y packaging.

En el estudio de mercado se puede observar que hay productos consumidos por segmentos etarios mayores, se está produciendo un efecto sustitución en el caso del deshidratado de banana. El empresario deberá estar informado de los cambios que se producen en el mercado a fin de tomar medidas, por ejemplo promover el consumo de ciruelas en los segmentos más jóvenes, tratando de mostrar otros atributos de este producto. Además deberá llegar al mercado con envases atractivos.

**F2: Interés del gobierno provincial en desarrollar al sector A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

El Gobierno deberá tener entre sus prioridades el apoyo de este sector que se ve amenazado por la baja de ingresos de los consumidores. Por dos efectos, porque los salarios se ajustan menos que la inflación y por el mayor desempleo. Deberá dirigir sus esfuerzos para que se incorpore tecnología en el sector, se integre y se capaciten los productores para que gestión mejor sus emprendimientos. De esa forma podrán reducir los precios para hacerlos más accesibles.

**F2: Interés del gobierno provincial en desarrollar al sector A2: Competencia nacional e internacional**

El Gobierno deberá apoyar a los productores del sector a través de acuerdos comerciales con otros países para reducir el arancelamiento y las trabas al comercio exterior. Propiciar la participación en ferias internacionales y la promoción de la Indicación geográfica Mendoza.

**F2: Interés del gobierno provincial en desarrollar al sector A3: Otros usos del producto primario más rentables**

Deberá el Gobierno apoyar a este sector, con capacitación, con políticas de integración y con información para que sea rentable. Agregue valor a los productos frescos y valorizándolos a través de la Indicación Geográfica Mendoza.

**F2: Interés del gobierno provincial en desarrollar al sector A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

Los consumidores cada día serán más exigentes y por lo tanto el Gobierno deberá apoyar el sector para que los productores diferencien sus productos con una evolución favorable de la calidad y garantizándola por medio de la Indicación Geográfica Mendoza.

En la actualidad los frutos secos y deshidratados se compran sueltos o en bolsas sin marca ni indicación de origen. Esto se debe superar si se desea que este sector crezca y pueda enfrentar a los exigentes consumidores.

### **F2: Interés del gobierno provincial en desarrollar al sector A5. Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

De acuerdo a las estadísticas de consumo se puede observar que este se encuentra estancado en diversos productos. Si se agrega las trabas comerciales que imponen los países, por ejemplo la Unión Europea que subsidia a los productores, se enfrenta un panorama poco alentador para el sector. El Gobierno deberá ser activo, gestionando convenios que favorezca el comercio internacional además de las acciones recomendadas en capacitación, información e integración de los productores. Deberá además ser un difusor de la Indicación Geográfica Mendoza

Es necesario incrementar los niveles de consumo de los consumidores actuales a través de políticas a mediano y corto plazo.

Los consumos de algunos productos, por ejemplo de la ciruela desecada, está sufriendo un envejecimiento etario y una sustitución por otros consumos, el Gobierno debería difundir entre los más jóvenes, junto con los productores los atributos de vida sana que representan, acompañando su comercialización con la adopción de envases y packaging atractivos.

### **F3: Disponibilidad materia prima A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

Como se dijo anteriormente esta amenaza es muy importante, las crisis económicas y un desempleo endémico creciente hace que se enfrente una restricción de ingresos.

En el estudio de mercado se refleja que algunos potenciales consumidores no pueden acceder por los altos precios y bajos ingresos.

La solución posible es que el sector se integre a fin de que se alcancen economías de escala que permita que estos productos tengan una buena relación precio calidad. Se cuenta con disponibilidad de materia prima y potencialmente se puede incrementar porque existe superficie para ser cultivada, si se aprovecha mejor el agua. Pero esa disponibilidad debe ser acompañada por reducción de costos.

**F3: Disponibilidad materia prima      A2: Competencia nacional e internacional**

La disponibilidad presente y futura de materia prima es una condición necesaria, pero es necesario que tengan menores costos. Como se dijera con anterioridad esta reducción de costos que permitiría competir en el mercado nacional e internacional se logrará a través de la integración de los productores, capacitación e información adecuada y oportuna.

**F3: Disponibilidad materia prima      A3: Otros usos del producto primario más rentables**

Para que disponibilidad de materia prima actual y potencial es necesario que el sector sea más rentable y para ello deberá recurrirse a las acciones que se vienen proponiendo: Integración, Capacitación, Información y Comunicación. De esa manera se logrará incorporar mayor valor agregado que los productos comercializados en fresco.

**F3: Disponibilidad materia prima      A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

La disponibilidad de materia prima deberá adaptarse a las necesidades de los consumidores cada día más exigentes, para ello se recurrirá a las acciones de mejora permanente de la calidad, valorizando el origen de los productos y a precios competitivos.

**F3: Disponibilidad materia prima      A5: Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

Es una gran amenaza el consumo estancado ya que algunos países, para colocar los remanentes de producción, subsidian a los productores. Se deberá integrar, capacitar, informar y comunicar a fin de enfrentar con éxito el mercado mundial estancado. La firma de convenios de libre comercio como los que ha firmado Chile, facilitarían o disminuirían esta amenaza.

La disponibilidad de materia prima se enfrenta con la amenaza de la reducción de consumo en determinados segmentos. Por ejemplo, ha disminuido el consumo de ciruelas desecadas, en los segmentos jóvenes. Será necesario en la difusión que se ponga énfasis en atributos saludables y que sean envasados con un packaging atractivo y orientado a estos segmentos

### **6.3. Debilidades y Oportunidades-DO (Estrategia defensiva, Min-Max)**

¿Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen?

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado    O1: Potencialidad de aumento en su consumo**

Para aprovechar el mayor consumo es necesario trabajar en esta importante debilidad. Hay que integrar el sector y superar su atomización. Un sector de estas características no podrá seguir una estrategia de diferenciación por su incapacidad para crear marcas y tener una calidad permanente en el tiempo y además no tendrá las economías de escala en la producción, distribución y comercialización y por ende tendrá costos elevados.

La atomización del sector no es algo circunstancial, porque con el sistema hereditario las propiedades lejos de alcanzar un mayor tamaño se van subdividiendo y tendiendo al minifundio.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado    O2: Ampliación de los canales de distribución**

Para alcanzar una buena distribución que permita alcanzar a los negocios de cercanía, dietéticas, supermercados, mayoristas se debe integrar el sector a través de cooperativas que agrupen a pequeños y medianos productores o recurrir a otros sistemas asociativos que permitan superar la atomización actual.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado    O3: Diversidad de packaging**

Los consumidores exigen variados envases y diferentes tipos de packaging. Para que el sector pueda aprovechar este requerimiento debe estar asociado para adquirir tecnología de

packaging. Además el productor deberá estar informado de las novedades de envases para los productos deshidratados y secos.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado      O4: Potentes atributos de compra**

El consumidor considera que los productos deshidratados y secos son saludables, de acuerdo a los estudios de mercado realizado. Para poder aprovechar esa percepción del consumidor el sector debe estar integrado para comunicar la calidad y lo saludable de estos productos; pequeños productores atomizados no podrán acceder a sistemas de comunicación para imponer marcas ni la Indicación Geográfica Mendoza.

**D2: Recursos limitados del sector público      O1: Potencialidad de aumento en su consumo**

El Gobierno tiene un rol muy importante en el desarrollo del sector, pero en general tiene recursos económicos y financieros y eso constituye una debilidad que se debe superar para poder aprovechar el aumento de consumo de los productos deshidratados y secos.

Esa escasez debe suplirse con una gestión creativa, a través de convenios con la Universidades, el INTA, el INTI y otros organismos que permita capacitar al productor, asesorarlos en las tareas agrícolas, industriales y de gestión. El Estado aprovechando la acción de otros sectores deberá desarrollar la indicación geográfica Mendoza que permita captar ese aumento de consumo.

**D2: Recursos limitados del sector público      O2: Ampliación de los canales de distribución**

Sin duda la limitación de recursos del Gobierno constituye una desventaja importante, pero con convenios con la CONINAGRO, FeCoViA, Acovi y otras entidades cooperativas se puede fomentar la asociación de los productores para superar la desintegración y atomización del sector que dificulta aprovechar la distribución extensiva de estos productos, en locales de cercanía, dietética, supermercado, mayoristas, etc. Los productores integrados tendrán la posibilidad de acceder a todos los canales e incluso a exportar con éxito sus productos.

**D2: Recursos limitados del sector público      O3: Diversidad de packaging**

Si bien el Gobierno tiene recursos limitados, deberá organizar misiones para que asistan los productores a ferias internacionales de envases y proveerles información sobre packaging y los diferentes formatos de envases que se utilizan en el mundo. Pero además si están agrupados o asociados los productores podrán acceder a la compra de maquinarias y equipos para poder envasar sus productos y aprovechar esa diversidad de envases que demanda el consumidor.

#### **D2: Recursos limitados del sector público O4: Potentes atributos de compra**

Los productos deshidratados y secos tienen los atributos saludables que el consumidor requiere, pero se debe poder comunicar y además a través de la Indicación Geográfica Mendoza deberá garantizarse los atributos saludables de estos productos que provienen de la provincia.

El Gobierno tiene limitación de recursos para desarrollar la Indicación Geográfica Mendoza, pero deberá hacer un esfuerzo para que esta sea reconocida a nivel nacional e internacional. Se podría recurrir a convenios con otros sectores que estén trabajando en este sentido para aprovechar la sinergia comunicacional.

#### **D3: Elección indistinta del consumidor**

#### **O1: Potencialidad de aumento en su consumo**

El estudio de mercado pone de manifiesto que el producto se consume suelto, en envases sin marcas y en el caso que tengan no son fieles a marcas. Se debe trabajar la Indicación Geográfica Mendoza, que permita la diferenciación de origen. Para ello deberá comunicarse para que el consumidor valore este origen y de esta forma se pueda aprovechar el aumento del consumo a favor de esta Indicación Geográfica.

#### **D3: Elección indistinta del consumidor**

#### **O2: Ampliación de los canales de distribución**

Este mercado de “comodities” dificulta la rentabilidad del sector y también acceder a una distribución extensiva del producto. Es necesario avanzar hacia la diferenciación de los productos a través del origen y marcas que trabajen las organizaciones de productores. Para ello se vuelve a insistir en la integración como medio de lograr la diferenciación y alcanzar una distribución extensiva.

#### **D3: Elección indistinta del consumidor**

#### **O3: Diversidad de packaging**

Con un consumo indiferenciado no se podrá aprovechar la variedad de envases y los diversos packaging. El estudio refleja que se consumen los productos deshidratados y sobre todo los secos "suelos". Para aprovechar esta oportunidad es necesario trabajar hacia la diferenciación de marcas y de la Indicación Geográfica Mendoza. De esa manera disminuirá el consumo indiferenciado que solo tiene en cuenta el precio.

**D3: Elección indistinta del consumidor**

**O4: Potentes atributos de compra**

El estudio de mercado muestra que el consumidor valora a los productos deshidratados y secos con atributos saludables. Pero los productores de Mendoza no lo pueden aprovechar porque el consumo de acuerdo al mismo estudio es indiferenciado y le da lo mismo que sea de una marca u otra, o que provenga de Mendoza o de otras provincias. Deberá trabajarse como se indica a través de este trabajo con la diferenciación de origen. En la comunicación deberá buscarse que se asocie la Indicación Geográfica Mendoza con los atributos saludables.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos**

**O1:**

**Potencialidad de aumento en su consumo**

No se puede aprovechar el aumento del consumo porque algunos productos no se encuentran en los lugares de compra o son relativamente caros en relación al poder adquisitivo del consumidor. La integración de los productores producirá el aprovechamiento de las economías de escala, distribución y comercialización provocando una reducción de costos y por ende de precios y por la otra estas organizaciones de productores podrán acceder a los distintos canales: negocios de cercanía, dietéticas, supermercados, etc.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos**

**O2:**

**Ampliación de los canales de distribución**

Tal como se dijo en el párrafo anterior la integración de los productores a través de cooperativas u otras asociaciones posibilitará que se accedan a todos los canales. El consumidor además podrá acceder a los productos por la reducción de los precios.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos**

**O3: Diversidad de**

**packaging**

La integración de productores facilitará el acceso a nuevos envases y a los diversos packaging y a las maquinarias y equipos para el correspondiente procesamiento. El uso de los diferentes envases deberá ser acompañado con la Indicación Geográfica Mendoza, que respalde la calidad de origen de estos productos.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos O4: Potentes atributos de compra**

Para que el consumidor pueda valorar los atributos saludables de los productos deshidratados y secos de Mendoza, deberán estar disponibles y a precios competitivos. La única posibilidad es a través de productores asociados que puedan acceder a los diversos canales y utilizando las tecnologías y las economías de escala llegar a precios razonables.

**6.4. Debilidades y Amenazas-DA (Estrategia de supervivencia, Min-Min)**

¿Qué requiero para reducir las amenazas que indican en mis debilidades?. Se pueden elaborar las siguientes estrategias.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

El sector es desintegrado y atomizado y estamos ante una restricción de ingresos, es una situación claramente desfavorable. Pero se debe trabajar para disminuir o eliminar esta debilidad y con ello enfrentar con mejores posibilidades la baja de ingresos y el desempleo. El sector debe aumentar su integración y para ello el Gobierno, a través de su organismo especializado deberá fomentar el asociativismo de los productores. De esa forma mejorará la escala de producción, de distribución y comercialización. Serán más eficientes y podrán reducir los precios para llegar a los consumidores de menores ingresos.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado A2: Competencia nacional e internacional**

La integración de los productores hará que se supere la atomización y se logren las economías de escala en la producción, distribución y comercialización para enfrentar la competencia nacional e internacional con más chances. Las organizaciones de productores podrán

diferenciar los productos y desarrollar marcas bajo el paraguas de la Indicación Geográfica Mendoza.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado      A3: Otros usos del producto primario más rentables**

El Sector de los productos deshidratados y secos a través de la comentada integración de los productores, podrán reducir los costos por el aprovechamiento de las economías de escala y por ende mejorar la rentabilidad. De esta forma será un sector que puede ser más rentable que el de productos frescos y tendrán mayor valor agregado que estos.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado      A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

Con la Integración del sector y la diferenciación de calidad de origen a través de marcas y la Indicación Geográfica Mendoza, se podrá enfrentar la amenaza de consumidores exigentes.

**D1: Sector mayormente desintegrado y atomizado      A5. Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

Para enfrentar la amenaza de un consumo mundial estancado el sector deberá trabajar en la eficiencia y para ello deberá recurrirse a tres herramientas básicas la integración del sector que permita bajar costos y por ende competir con precios, avanzar en la diferenciación a través del desarrollo de marca e Indicación Geográfica Mendoza y la capacitación del productor y los directivos de sus organizaciones en gestión.

Hay algunos productos como las ciruelas que son consumidos por personas de mayor edad. Los jóvenes lo sustituyen por otros productos como la banana deshidratada. La comunicación efectuada por un sector integrado podrá hacer valorizar atributos de productos saludables y agradables.

**D2: Recursos limitados del sector público      A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

La combinación de un Gobierno con limitaciones importante de recursos económicos y financieros con consumidores empobrecidos puede llegar a perjudicar seriamente al sector. El

Estado deberá aprovechar a su personal para gestionar acuerdos con organismos técnicos, como el INTA, INTI para apoyar a los productores. Deberá gestionar acuerdos con CONINAGRO y FeCoVitA para que colaboren con la formación de cooperativas de primer y segundo nivel que posibilite la integración del sector y con ello reducir costos para llegar a consumidores de menores ingresos.

#### **D2: Recursos limitados del sector público A2: Competencia nacional e internacional**

Pese a la limitación de recursos que tiene el Estado deberá apoyar a los productos en proceso de integración para que puedan concurrir al mercado nacional e internacional. Hacer convenios con los agregados comerciales de las embajadas para que apoyen a las organizaciones de los productores en la presentación y comercialización de los productos a nivel internacional. Una buena herramienta para enfrentar la competencia nacional e internacional será que el Gobierno promueva la Indicación Geográfica Mendoza.

#### **D2: Recursos limitados del sector público                      A3: Otros usos del producto primario más rentables**

La limitación de recursos económicos y financieros del Gobierno debe ser sustituido con creatividad a fin de apoyar al sector de los productos deshidratados y secos para que sea más rentables y puedan estar en igualdad de condiciones o mejor que el de productos frescos. En la actualidad en muchos casos sólo los remanentes o sobrantes llegan al sector lo que redonda en la calidad.

#### **D2: Recursos limitados del sector público                      A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

Los consumidores cada día son más exigentes y los productores y sus asociaciones deben propender a satisfacción sus necesidades en tiempo y forma. El Estado con sus recursos limitados deberá apoyar a los componentes del sector para que accedan a los organismos de crédito para adquirir maquinarias y equipos que serán necesarios para llegar con productos que además de una excelente calidad estén con envases y packaging atractivos.

#### **D2: Recursos limitados del sector público                      A5. Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

El consumo mundial tiende a estancarse en algunos productos como la ciruela y por lo tanto la lucha competitiva será cada día mayor, el Estado aún las comentadas restricciones de recursos deberá desplegar a su capital humano para divulgar el asociativismo. Como se expresó anteriormente un sector integrado podrá bajar costos y por ende ser más competitivo a la hora de enfrentar un consumo mundial estancado. También se deberá mejorar los procesos de exportación para que los productores y sus asociaciones puedan tener éxito en el comercio mundial sin crecimiento.

El principal consumidor de la ciruela desecada es el segmento etario de mayor edad por lo que es necesario inculcar el consumo en los segmentos etarios menores para renovar el consumidor de la misma.

### **D3: Elección indistinta del consumidor A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

En el estudio de mercado se detectó que el consumo de los productos deshidratados y secos es indiferenciado, en muchos lugares de compra se adquiere los productos sueltos, sin marca y sólo la variable precio determina la operación. Esto sumado a consumidores con menores ingresos provocará grandes problemas al sector.

Nuevamente surge como herramienta para disminuir o eliminar esta debilidad “la integración” que posibilite el desarrollo de marcas y el desarrollo de la Indicación Geográfica Mendoza que permita superar el consumo indiferenciado y posible llegar con éxito a consumidores con restricción de ingresos.

### **D3: Elección indistinta del consumidor A2: Competencia nacional e internacional**

Como se viene comentando se debe trabajar para eliminar o disminuir el consumo indiferenciado y surgen como herramientas el desarrollo de la Indicación Geográfica Mendoza que permita enfrentar con éxito la competencia nacional e internacional. Las organizaciones de productores deberán desarrollar sus marcas bajo el paraguas de la citada Indicación Geográfica.

### **D3: Elección indistinta del consumidor A3: Otros usos del producto primario más rentables**

La diferenciación a través de marcas e Indicación Geográfica Mendoza permitirá una mejor rentabilidad del sector que podrá acceder a las materias primas con éxito frente a la demanda del sector de productos frescos.

#### **D3: Elección indistinta del consumidor A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

La manera de enfrentar a consumidores exigentes es a través de la comercialización de productos que dejen de ser indiferenciado y para ello deberá recurrirse al desarrollo de marcas por las organizaciones de los productores integrados y por el desarrollo por parte del Gobierno de la Indicación Geográfica Mendoza que asegure la calidad de origen. Por supuesto esto llevará tiempo lograr el posicionamiento en la mente del consumidor. La publicidad pueda acortar el tiempo necesario.

#### **D3: Elección indistinta del consumidor A5. Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

Ante consumos estancados en los mercados mundiales es necesario que se supere el comercio de commodities. Para ello el desarrollo de la Indicación Geográfica Mendoza, para que el consumidor priorice la calidad de origen, permitirá competir con éxito en los mercados internacionales.

El consumo de algunos productos como la ciruela ha disminuido entre algunos grupos etarios que han sustituido por otros consumos como el de la banana deshidratada. Una campaña de publicidad que haga foco en los atributos saludables del producto podría modificar la situación. Se lograría un efecto sinérgico si se avanza en productos diferenciados por calidad, marca e Indicación, como comentara en párrafos anteriores.

#### **D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos A1: Nivel de ingresos de los consumidores**

Algunos productos son caros y no están disponibles en todos los lugares de compra, si a esto se le suma los bajos ingresos produce que baje el consumo. Trabajando en la debilidad podremos a través de la integración de productores tener organizaciones que permitan adoptar estrategias intensivas tal como la Concentración de mercados que permite llegar a

todos los lugares de compra sobre todo a los negocios de cercanía, dietéticas y supermercados que son los canales preferidos por los consumidores.

Con la integración de productores se podrán abaratar los productos con el aprovechamiento de las economías de escala en la producción, distribución y comercialización. Las organizaciones de primer y segundo nivel tendrán la posibilidad de contratar vendedores o agentes de venta para incrementar la cobertura de los productos en todos los puntos de venta.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos A2: Competencia nacional e internacional**

La fuerte competencia nacional e internacional no permite que el sector tenga sus productos disponibles en todos los lugares de ventas. Deben tener un precio competitivo y para ello la mejor herramienta es la integración de los productores a través de cooperativas u otros tipos de asociaciones, que permita abaratar los productos y asegurar la disponibilidad en todos los canales y por ende enfrentar con éxito la competencia nacional e internacional.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos A3: Otros usos del producto primario más rentables**

Algunas veces solo los sobrantes o los productos residuales se deshidratan ya que los productos frescos son más rentables. Por ello se debe trabajar en la debilidad y para ello se deberá recurrir a las herramientas que repetitivamente aparecen en el análisis de las intersecciones del DODA. El Gobierno deberá propiciar la integración de los productores para evitar la atomización y lograr que el sector sea más rentable que el sector de los productos frescos.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos A4: Incremento de las exigencias de los consumidores**

Los consumidores cada día serán más exigentes, tanto en lo que se refiere a calidad, como en la disponibilidad del producto como con los envases y packaging atractivos. Para ello el gobierno deberá propiciar la integración de los productores para que mejoren la calidad de los productos, aumente la rentabilidad por las razones apuntadas repetitivamente. Así mismo una

diferenciación de marca y de Indicación Geográfica Mendoza ayudará a posicionar en la mente de los consumidores los atributos de calidad y origen.

**D4: Poca disponibilidad en el canal y precio elevado de los productos**      **A5. Consumo estancado por envejecimiento de los consumidores y crecimiento de productos sustitutos**

La amenaza de un consumo mundial estancado de estos productos se debe enfrentar con abundancia de productos en los lugares de ventas y con precios competitivos. Para ello los productores deberán tener una organización que posibilite el acceso a todos los canales de distribución y que por el tamaño permita lograr ventajas competitivas tanto en la diferenciación como en los costos.

Como comentáramos repetidamente hay productos que sólo son consumidos por grupos etarios de mayor edad y los otros grupos lo han sustituido. Si a eso se le suma la indisponibilidad del producto y un precio no competitivo provocará baja en los consumos. Volvemos a repetir que la integración de productores y el fortalecimiento de marcas y de la Indicación Geográfica Mendoza constituyen las estrategias adecuadas. Deberá propiciarse campañas publicitarias para que los grupos de menor edad logren posicionar atributos saludables en los productos que se están sustituyendo.

## **7. Conclusiones**

A través del uso mayoritario de fuentes primarias hemos seleccionado un gran abanico de variables que conforman un completo análisis de los elementos que influyen en el micro y Macroentorno.

Si bien se han ido esbozando algunas a estrategias dentro de las distintas intersecciones de los elementos del FODA, el rol fundamental de este documento es constituir un insumo para la elaboración de propuestas concretas para potenciar el mercado de deshidratado y desecados. Que de acuerdo al plan de trabajo presentado se desarrollarán en un siguiente informe.

Podemos adelantar de acuerdo a lo analizado, algunos ejes sobre los que se desarrollarán las propuestas mencionadas en el párrafo anterior:

- a) Integración de los distintos eslabones de la cadena,

- b) Generación de valor agregado en los productos primarios,
- c) Posicionamiento del sector a través de la Indicación Geográfica Mendoza,
- d) Diferenciación a través de marcas que se desarrollen con el paraguas de la Indicación Geográfica Mendoza,
- e) Campañas publicitarias y promocionales sobre distintos elementos como atributos de los productos, Indicación Geográfica Mendoza , etc.,
- f) Desarrollo de canales de distribución
- g) Capacitación a los distintos actores sobre temas diversos,
- h) Convenios con otros organismos como asociaciones de productores, cooperativas, federaciones, instituciones científicas y técnicas.

Estas son básicamente las grandes áreas temáticas sobre las que trabajaremos y desarrollaremos en el “Informe de análisis de las diversas estrategias a implementar para potenciar el mercado de los frutos secos y deshidratados de la provincia de Mendoza”.