

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Mercado de Pastas Secas en Argentina

Autoría: d'Amorim Lima, Juan Ignacio

Año: 2016

¿Cómo citar este trabajo?

d'Amorim Lima, J. (2015). "*Mercado de Pastas Secas en Argentina*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14048>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Mercado de Pastas Secas en Argentina

d'Amorim Lima, Juan Ignacio

MBA Vespertino 2, 2014

21 de Junio de 2016

Listado de Figuras	4
Agradecimientos	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
LA INDUSTRIA DE PASTAS	9
CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	9
ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER	10
<i>Potenciales Entrantes</i>	10
<i>Poder de los Clientes</i>	11
<i>Productos Sustitutos</i>	12
<i>Poder de los Proveedores</i>	13
<i>Rivalidad Competitiva</i>	18
FODA DE LA INDUSTRIA	19
<i>Fortalezas</i>	19
<i>Oportunidades</i>	19
<i>Debilidades</i>	19
<i>Amenazas</i>	19
LA OFERTA	20
MERCADO MUNDIAL DE PASTA	20
MERCADO REGIONAL DE PASTA	21
MERCADO DE PASTA EN ARGENTINA	23
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES	26
DEMANDA DE PASTAS NATURALES	28
DEMANDA GLOBAL DE PRODUCTOS NATURALES	28
DEMANDA DE PRODUCTOS NATURALES EN ARGENTINA	29
ENCUESTA SOBRE DEMANDA DE PASTAS EN ARGENTINA	31
<i>Hábitos de consumo de Pastas</i>	32
<i>Atributos más valorados en producto de pastas secas</i>	35
<i>Interés en nuevos productos</i>	36
<i>Evaluación de Concepto</i>	39
KEY SUCCESS FACTORS	41
Diseño del Producto	41
Producción	42
Marketing y Ventas	42

Distribución	43
Cash - Flow	44
Servicio Post - Venta	44
DISTRIBUCIÓN: LOS SUPERMERCADOS	45
Acceso al Canal de Venta	45
Distribución y Condiciones de Entrega.....	46
Espacio en Góndola.....	46
Precio de Venta al Público y Precio de Venta al Supermercado.....	47
Control de Calidad.....	48
CONCLUSIONES PARA UN PLAN DE NEGOCIOS	49

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de vida de una industria	9
Figura 2: Modelo de Fuerzas de Porter.....	10
Figura 3: Producción y consumo de harina en Argentina	13
Figura 4: Participación en el mercado de harina entre los años 2010 y 2014	14
Figura 5: Usos de la harina de trigo	15
Figura 6: Cadena de abastecimiento para packaging	17
Figura 7: Producción Mundial de Pastas.....	20
Figura 8: Producción de Pastas por País (América Latina)	21
Figura 9: Consumo de Pastas per Cápita, por País.....	22
Figura 10: Número de Establecimientos productores de Pastas Secas y Market Share	24
Figura 11: Marcas de Pastas Secas de Molinos.....	25
Figura 12: Sitios de Producción de Molinos Río de la Plata	25
Figura 13: Exportaciones Argentinas de Pastas por País.....	27
Figura 14: Atributos de comida e ingredientes preferidos por la población a nivel global	29
Figura 15: ¿Qué implica comer mejor?	30
Figura 16: Perfil de los Encuestados	31
Figura 17: ¿Qué tipos de pastas come?	32
Figura 18: ¿De qué harina están hechas las pastas que usted come?	32
Figura 19: ¿Con qué frecuencia come pastas secas?	33
Figura 20: ¿Dónde compra más frecuentemente las pastas secas que consume?.....	34
Figura 21: ¿Cuánto gasta por cada paquete de pastas secas de 500g que consume?	34
Figura 22: ¿Qué marcas de pastas secas consume?	35
Figura 23: ¿Cuál es su marca de pastas secas <i>preferida</i> ?	35
Figura 24: ¿Cuáles son los atributos que más valora en un producto de pastas secas?.....	36
Figura 25: ¿Por qué medios se informa sobre productos nuevos?.....	36
Figura 26: ¿Qué le parece la propuesta de un producto de pastas secas elaborado con harina integral?	37
Figura 27: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 500g de pastas secas elaborado con harina integral?	37
Figura 28: ¿Con qué frecuencia consumiría pastas secas elaboradas con harina integral?	38
Figura 29: ¿En qué lugar le gustaría poder comprar?	38

Figura 30: ¿Qué marcas de pastas secas de harina integral conoce?	39
Figura 31: Preferencia sobre frases descriptivas del producto.....	39
Figura 32: Preferencias sobre nombre del producto	40
Figura 33: Key success factors para la producción de pastas secas	41
Figura 34: El sobrecosto de lo sano	42
Figura 35: Sobreprecio de fideos integrales con respecto a fideos de harina regular	43

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mi familia, que me ha acompañado durante los dos años del MBA y en la elaboración de esta tesis, incluso con nacimiento de hijos mediante. Asimismo quiero agradecer a mi compañera Diana Lewin con quien hemos encarado un proyecto en el rubro de pastas de harina integral. También quiero agradecer a Rodolfo Bartoli, el tutor quién me fue guiando en el armado del trabajo de tesis, a lo largo de sus diferentes etapas.

RESUMEN EJECUTIVO

En Argentina se consumen entre 325 y 350 mil toneladas de pastas secas al año, siendo el octavo productor mundial de dicho producto, y el segundo en América Latina, sólo superada por Brasil. Este mercado está dominado por pocos jugadores con alta concentración de mercado. Los 6 establecimientos líderes tienen el 72% del market share de pastas secas. Según datos de la consultora Nielsen, en el 2013 el mercado ascendió a los USD 620 millones anuales; comercializándose en un 71% a través de Supermercados y Autoservicios¹.

La industria está ciertamente convulsionada en el mercado local. El líder de mercado, Molinos Río de la Plata, ha crecido fuertemente en el negocio a través de un modelo basado en adquisiciones de competidores existentes. Aun así, otras compañías nacionales y multinacionales han apostado al mercado en los últimos años; acompañados de fuertes inversiones en maquinarias. Este crecimiento en la capacidad instalada, sumado a la fuerte caída en los niveles de exportación de pastas por parte de la Argentina, ha generado una fuerte capacidad ociosa en la industria bajo análisis.

En la cadena de valor del mercado, el insumo principal de las pastas es la harina. Argentina, por ser uno de los principales productores mundiales de trigo, goza de un abastecimiento interno abundante, aunque oscilante en materia de precios, en función a la variabilidad de los precios internacionales. En nuestro país, existen alrededor de 150 molinos harineros, siendo un mercado muy atomizado en el que el líder del mercado, ni siquiera alcanza un 15% de market share.

Todo estudio de una industria alimenticia, debe realizarse acompañado del comportamiento del consumidor. Tanto a nivel mundial como local, están existiendo fuertes cambios en el comportamiento de los consumidores, quienes buscan comer de manera más saludable y productos más naturales. Si considerásemos esta característica como una industria per se, hallaremos altos crecimientos en los últimos años, sin correlación con la evolución del producto

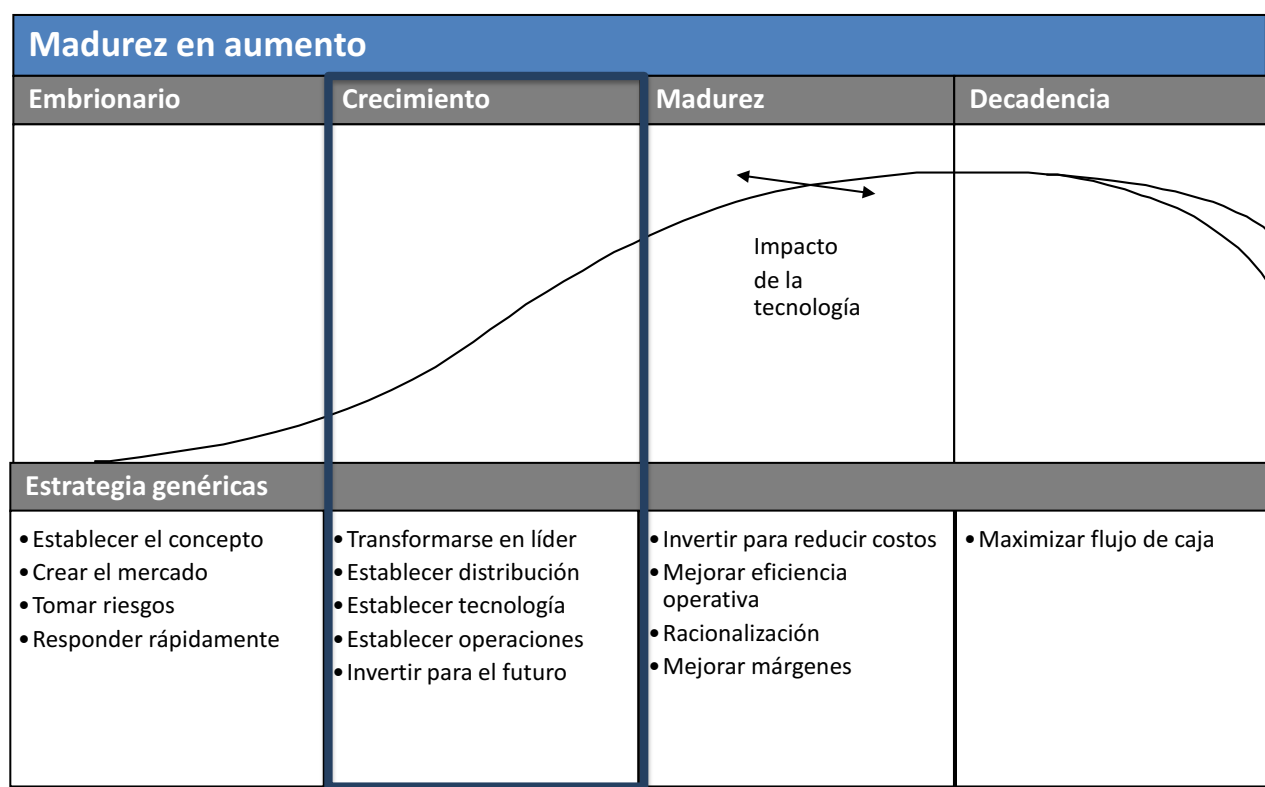
¹ http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3810:pastas-secas-tradicionales-e-innovadoras&catid=43:informes&Itemid=190

bruto a nivel mundial. Ello ha generado en el mercado de las pastas secas, el reemplazo de harinas (incorporación del trigo candeal), así como el surgimiento de oportunidades que profundicen esta tendencia en la búsqueda de la disociación de las pastas, como un producto no saludable.

LA INDUSTRIA DE PASTAS

CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Figura 1: Ciclo de vida de una industria



Fuente: Elaboración propia.

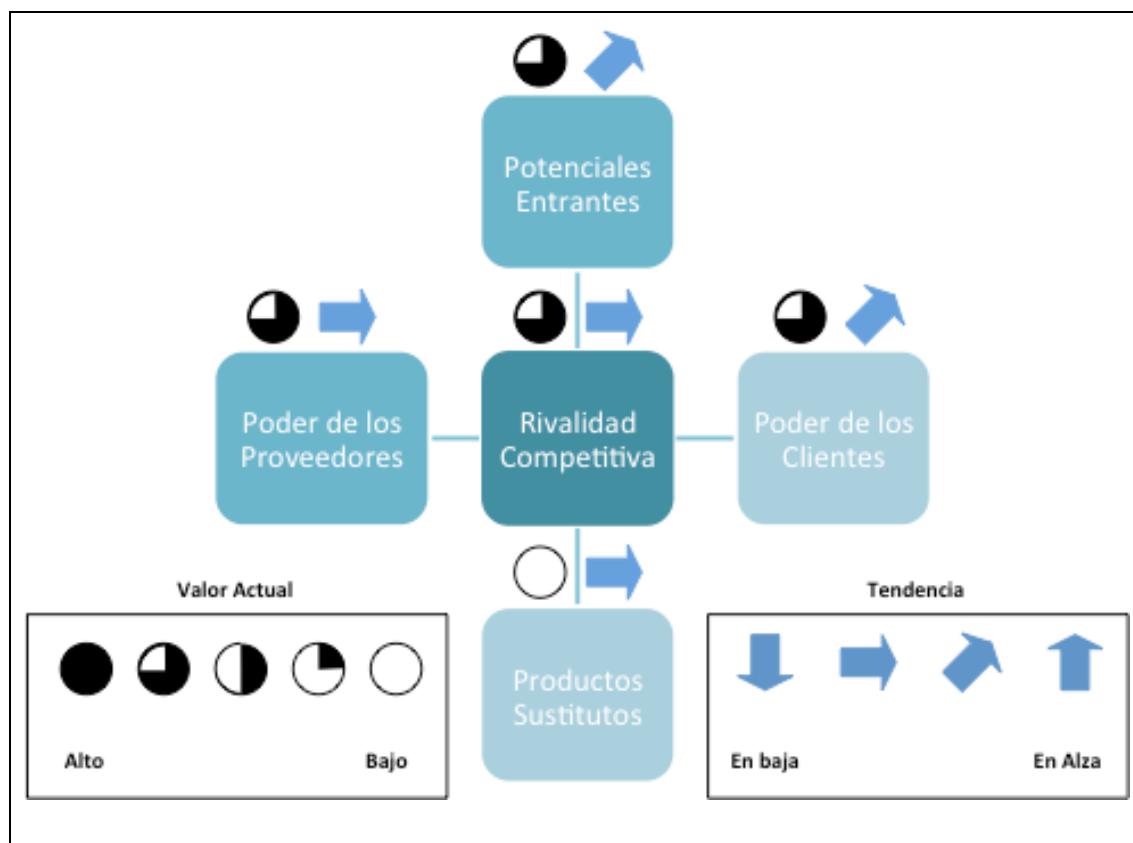
La industria de pastas secas se encuentra en un período de crecimiento. En el 2014, el aumento fue del 5% respecto al año anterior. Si se tomara una foto más amplia, se percibe que el crecimiento en materia productiva, desde el 2001 fue mayor al 40% (aunque con comportamientos disímiles, ya que entre el 2001 y el 2008 el crecimiento fue del orden del 5,4%; y a partir del 2009 este disminuyó al 3,2%)². El potencial de crecimiento se vislumbra incierto, aunque si comparásemos la brecha entre el consumo per cápita italiano y el argentino, uno puede conjeturar que hasta puede triplicarse.

² http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3810:pastas-secas-tradicionales-e-innovadoras&catid=43:informes&Itemid=190

El número de competidores está ciertamente convulsionado. En los últimos años se ha producido una fuerte concentración de la industria y la participación del mercado por parte de Molinos, pero han surgido nuevos jugadores (Complejo San Salvador por ejemplo) o grandes firmas que se interesaron en el mercado (Unilever o Alicorp). Por ello se presume que las firmas incrementarán su foco de competitividad en el costo, junto con fuertes estímulos para incentivar la lealtad de los clientes y proveedores.

ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER

Figura 2: Modelo de Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Potenciales Entrantes

En los últimos años, el mercado de pastas ha sufrido fuertes mutaciones; tanto en relación a concentración de la industria, como también en relación al ingreso de nuevos jugadores. Conforme fuera expresado en la descripción de la oferta del mercado, Molinos Río de la Plata ha consolidado su posición a través de una estrategia ofensiva de M&A. Por otro lado, grandes multinacionales como Unilever o Alicorp han ingresado al mercado a partir de marcas propias en

el primer caso (Knorr), terciarizando la producción; o adquisiciones de firmas preexistentes en el segundo. Asimismo, firmas locales de cierta envergadura, han invertido y crecido en estos últimos años, afianzándose en fuertes eslabones del mercado, especialmente en el interior del país. Por tal motivo se puede concluir que el mercado se encuentra convulsionado, con una fuerte apuesta de varios jugadores luchando por acrecentar en algunos casos, y mantener en otros, los puntos de market share correspondientes.

En relación al futuro, la principal barrera de entrada es el exceso de capacidad actual, pero existen mecanismos capaces de romper las mismas, como por ejemplo la estrategia de Unilever de terciarizar el proceso industrial. Asimismo, y ha sido el ejemplo que ha repetido el presidente electo en la semana previa a las elecciones, en relación al proceso de agregado de valor por sobre la producción agrícola propiamente dicha, Argentina debe posicionarse como exportador del rubro “pastas secas”; no sólo recuperando los mercado perdidos, sino también acrecentando posiciones al respecto. De cumplirse esta profecía, se puede estimar que ingresen inversiones en el sector; revolucionando aún más los diferentes posicionamientos en el mercado.

Ante el cambio de gobierno y el aumento en la apertura del país a las importaciones, también se presenta la posibilidad de que ingresen al país productos importados de Italia u otros países, elaborados en base a harina integral. En este caso, consideramos que no presentan una fuerte amenaza ya que es probable que su ingreso sea como productos “Ultra-Premium”, siguiendo la lógica de la oferta actual de pastas importadas de Italia.

Poder de los Clientes

Este punto, puede y debe analizarse desde dos ópticas diferentes. Por un lado, el entendimiento propio del consumidor, y por el otro, la relación con los retailers quienes concentran prácticamente el 80% de las ventas.

El consumo de pastas ha presentado un crecimiento en las últimas décadas, sin embargo marcado por algunas particularidades. Conforme se ha expresado previamente, el crecimiento ha sido muy dispar entre el consumo de pastas de harina refinada y aquel de harina proveniente del trigo candeal; las cuales crecieron del 20% al 33% del mercado de pastas secas en Argentina. Este es un claro indicio del poder que tienen los clientes por sobre las decisiones de mercado, inclinando el consumo hacia un producto de mayor precio, pero también asociado a una mayor calidad de vida.

Esta tendencia no sólo es percibida en el mercado de pastas y en Argentina, sino que es una elección global con una fuerte tendencia de crecimiento. Por ejemplo, globalmente, la industria creció un 7% en el 2013³. Localmente, los números son aún más impresionantes. Incluyendo no sólo productos naturales, sino también aquellos que son reducidos en calorías, el crecimiento es del 25%⁴.

Cuando hacemos referencia a los retailers, el peso específico de los mismos ha ido incrementándose. Conforme se expusiera previamente, ellos concentran el 80% de las ventas de pastas secas, y mediante diferentes estrategias, se han asegurado de estar más cerca del público cautivando mayores niveles de venta. Estas particularidades han dado un impulso mayor en los poderes de negociación de estos agentes económicos frente a los oferentes tendientes a colocar sus productos en las góndolas.

Productos Sustitutos

Las pastas, como plato de comida cotidiano, tienen un sinfín de productos sustitutos, siendo estos cualquier alimento que pueda desplazarlos del plato de un almuerzo o una cena. Con una tendencia de consumo creciente en los diferentes estratos sociales (su amplitud de precios en góndola y sus bajos o elevados costos de preparación demuestran el alcance a diferentes clases sociales definidas según su ingreso); la tendencia que podría ser contraproducente es aquella encaminada a consumir productos más sanos. El inconsciente colectivo, asocia a las pastas con productos que generan engorde y carece de propiedades saludables. Sin embargo, el crecimiento de productos derivados de trigo candeal, también cooperan para alivianar dicha carga. Otro aspecto distintivo, por su valor calórico, es la estacionalidad del producto, asociado más al invierno. Sin embargo, las pastas han sabido mutarse, presentándose también en ensaladas servidas frías.

³ <http://www.infobae.com/2013/11/13/1522359-alimentacion-sana-y-productos-fortificados-la-cabeza-del-nuevo-consumo>

⁴ <http://www.telam.com.ar/notas/201505/104459-la-oferta-de-productos-saludables-crece-en-el-pais-a-un-tirno-sostenido-de-arededor-del-25-anual.html>

Por todo ello, y con la fuerte tradición italiana reinante en Argentina, es que el poder de los productos sustitutos no es significativo, y su horizonte estará asociado a las bondades que puedan ofrecer a la salud de los individuos.

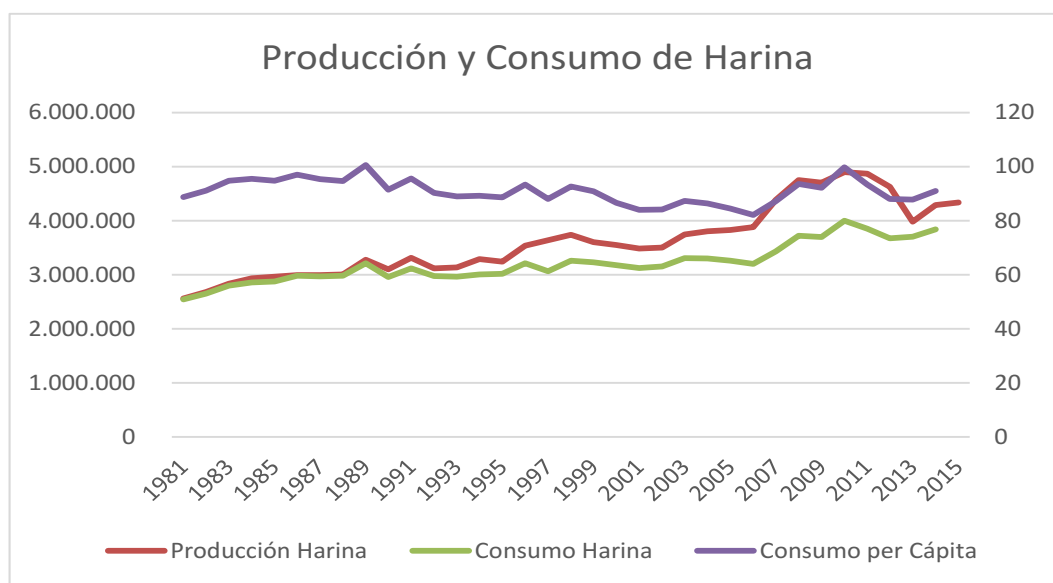
Poder de los Proveedores

En la industria, se deberían separar a los proveedores en tres grandes grupos: Harinas, Packaging y Logística.

I. Harinas

En relación a las harinas, de acuerdo a datos de la F.A.I.M.⁵ su producción continúa recuperándose, alcanzando en el año 2015 las 4.334.921 toneladas, aunque aún casi el 12% por debajo del pico alcanzado en el año 2010.

Figura 3: Producción y consumo de harina en Argentina



Fuente: Federación Argentina de la Industria Molinera (<http://www.faim.org.ar/Default.aspx>)

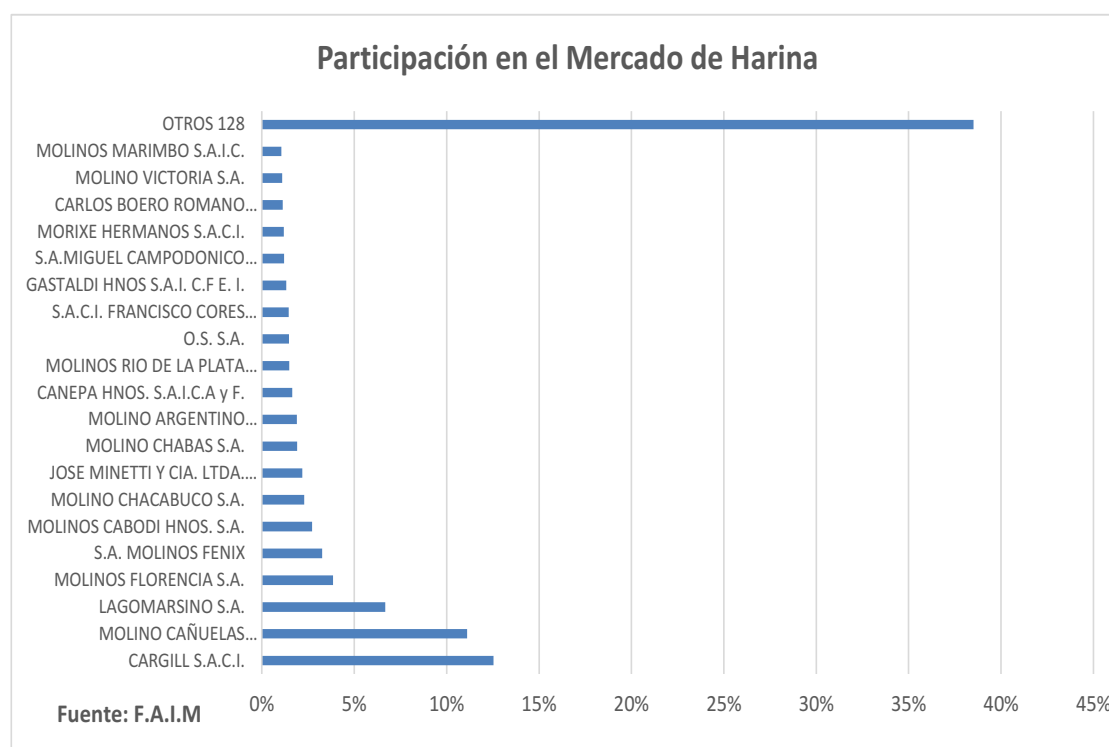
Al ser Argentina uno de los principales productores de trigo a nivel global, no existe importación. Contrariamente, existe un fuerte flujo de trigo hacia mercados externos. En términos harineros, el

⁵ Federación Argentina de la Industria Molinera (<http://www.faim.org.ar/Default.aspx>)

pico fue en el año 2007, en el que se exportó casi el 22% de la harina producida en el país; número que cayó fuertemente a partir de la implementación del cepo en el 2013 (7% de la producción). En los últimos años, a partir de la implementación de las retenciones, el mercado de exportación puede definirse como residual, es decir, todo aquello que no consumimos localmente.

Actualmente existen 75 molinos harineros adheridos a la FAIM⁶. Sin embargo, de acuerdo a las últimas estadísticas relacionadas a la molienda de trigo, entre los años 2010 y 2014, se han molido más de 30 millones de toneladas de trigo, divididas entre 150 diferentes firmas. Entre ellas se destacan grandes compañías multinacionales como Cargill, empresas integradas verticalmente como Molino Cañuelas, y un fuerte conglomerado de molinos locales, algunos de gran porte (el principal es Lagomarsino), y otros más pequeños.

Figura 4: Participación en el mercado de harina entre los años 2010 y 2014



En materia de precios, los usos y costumbres definen el precio de la harina a partir de la siguiente fórmula:

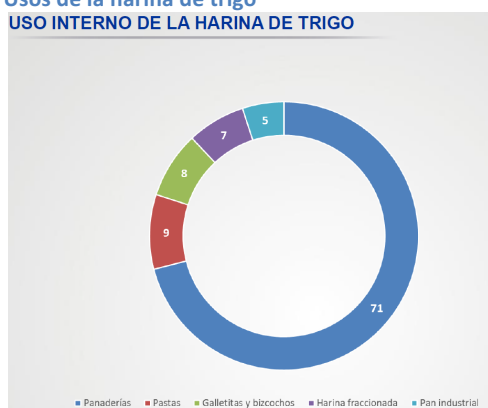
⁶ <http://www.faim.org.ar/EmpresasAsociadas.aspx>

$$Px \text{ Trigo} / 0,7 - Px \text{ Pellet} * 0,41 + \text{Fee}$$

El primer término refleja la relación entre el precio del trigo y el precio de la harina para consumo doméstico. Es importante mencionar la definición del precio del trigo en su valor a futuro, definido por el MATBA⁷. Del trigo se desprende un subproducto que es el pellet, que debe ser descontado porque se utiliza para la alimentación de animales; ya que es el que más cerca de la cáscara se encuentra (representa aproximadamente el 30%). Por último hallamos el Fee, que se corresponde con el costo de transformación.

En lo referido a los diferentes tipos de harina, se destaca la harina refinada ya que es la más usual en el consumo cotidiano. Sin embargo, algunos molinos poco a poco comienzan a desarrollar estrategias para la comercialización de harina integral; no solo apoyados por las tendencias internacionales que apoyan una alimentación más saludable, sino por una cuestión económica. Cuando un molino produce harina refinada, conforme se explicara precedentemente, aproximadamente el 30% es descartado como subproducto. En contraposición, al producir harina integral, el resultado de la molienda arroja mermas inferiores al 10%. En otras palabras, el molino puede vender Full Price, más del 90% del trigo procesado; hecho que implica una mayor rentabilidad.

Figura 5: Usos de la harina de trigo



Fuente: <http://www4.molinos.com.ar/media/161672/jornadas-san-sergio-britos-resumen.pdf>

⁷ <http://www.matba.com.ar/Acerca.aspx>

Para los productores de harinas, el mercado de pastas secas es importante, ya que capta, aproximadamente, el 10% de la producción⁸.

II. Packaging

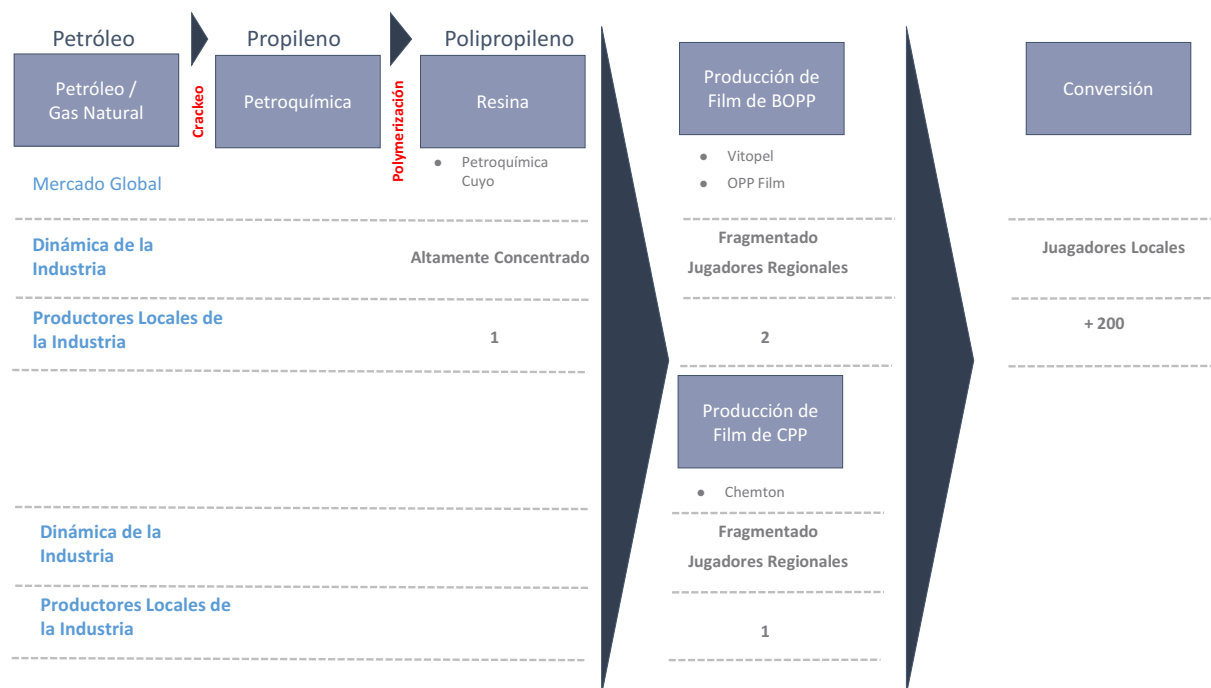
En materia de packaging, las pastas secas suelen envolverse en productos flexibles, laminados de polipropileno, siendo su cara externa BOPP (polipropileno biorientado) por sus bondades para la impresión y su aspecto brillante, y su cara interna CPP (polipropileno CAST, o polipropileno monoorientado) por su resistencia al punzonado en las máquinas envasadoras. Existen después diferencias en el espesor de los films, aunque en la mayoría de los casos las opciones son films de 20 micrones ambos; o 30 micrones el CPP. Algunas compañías optan por films rígidos (por ejemplo Tibaldi, en cajas), o estructuras flexibles íntegramente de BOPP. Estas últimas se presentan mayoritariamente en firmas del interior, con máquinas envasadoras no tan veloces.

Analizando la cadena de abastecimiento, el polipropileno es un derivado del petróleo / gas, cuyo eslabón petroquímico era abastecido por dos firmas, una local, Petroquímica Cuyo, y una multinacional, cuya sucursal local es Petroken. Dicha realidad se alteró a comienzos de febrero del 2016 cuando Petroquímica Cuyo adquirió Petroken, generando un monopolio al inicio de la cadena. A nivel regional la matriz petroquímica se encuentra cartelizada. A medida que avanza la cadena se va perdiendo la concentración. Los productores de films son pocos a nivel local, pero siendo commodities, pueden abastecerse desde cualquier lugar del planeta. Quienes enlazan entre el film y los usuarios finales como Molinos Río de la Plata, Unilever, entre otros, son los convertidores, quienes laminan e imprimen el film y proveen, en general en bobinas, los envases listos. En este eslabón, existen más de 200 jugadores. Desde empresas multinacionales (por ejemplo Arcor, integrada verticalmente, tiene su propia planta de conversión), o el Grupo Dixie Toga (de enorme envergadura mundial), a pequeños talleres, quienes ofrecen sus productos en muchos casos de manera informal.

⁸ <http://www.molinos.com.ar/media/161338/jornadas-san-sergio-britos-resumen.pdf>

En este rubro el nivel de competencia es muy alto, y la clave pasa en muchos casos por el volumen, ya que, mediante este, se conseguirán no solo negociaciones más propicias a la hora de las compras, sino que mediante tiradas de mayor metraje, se eficientiza proporcionalmente el proceso, licuando además las inversiones en polímeros.

Figura 6: Cadena de abastecimiento para packaging



Fuente: Elaboración propia.

III. Logística

La logística es cada vez más importante en los negocios y la oferta es vasta en dicho sentido. Existe una gran cantidad de compañías que ofrecen soluciones logísticas, sean estos servicios de transporte como también de almacenamiento de productos. Esta oferta diluye los poderes de negociación de los prestadores, aunque converjan con las presiones de costos crecientes (combustibles, mantenimiento, mano de obra) reinantes.

Las compañías suelen cotizar sus servicios de transporte por valor horario, de acuerdo al transporte requerido, mientras que en relación al almacenamiento, se superponen los días, con los metros cuadrados que se requieran.

Rivalidad Competitiva

La industria de las pastas en Argentina se presenta como fuertemente competitiva, a partir de la existencia de compañías de gran porte que han ido avanzando sobre el consumo tradicional de ventas en fábricas de pastas. A pesar del fuerte dominio de Molinos Río de la Plata, que ha ido creciendo vigorosamente como resultado de su política de M&A, varias empresas multinacionales han incursionado en el mercado en los últimos años, compitiendo con firmas locales que también han apostado enérgicamente al negocio.

Actualmente existe una sobrecapacidad en la industria, aunque la misma se presente con expectativas de crecimiento para los próximos años; principalmente enfocado en el mercado internacional, aunque no debemos descartar el consumo local, el cual a pesar de ser elevado en comparación con otras naciones en el mundo, mantiene un puente importante con el líder global, es decir, Italia.

Así como toda la industria argentina en los últimos años, ha crecido fuertemente la incidencia de los gastos fijos sobre las estructuras de costos. Ha sido el dilema argentino, con un tipo de cambio retrasado que funcione como ancla inflacionaria, pero que a su vez, con un mayor impacto sobre el costo del producto. A pesar de la corrección propia del gobierno actual, la importancia del volumen es vital para la dilución de los costos locales.

La industria poco a poco se ha ido adaptando a las nuevas necesidades de los consumidores, cuyo foco creciente está centrado en alimentos saludables. De allí el fuerte crecimiento de la incidencia de la harina de trigo candeal, sumado a las derivaciones de pastas a base de vegetales o harinas integrales. Sin embargo, los actores que ofrecen pastas de harinas integrales son aún insignificantes respecto a su market share y sus marcas no son conocidas en el mercado.

FODA DE LA INDUSTRIA

Fortalezas

- Elevado nivel de consumo y producción interno.
- Fuerte producción local de trigo.
- Tecnología de punta en los principales establecimientos productivos.

Oportunidades

- Situación macroeconómica con tendencia favorable a la exportación (tipo de cambio).
- Campaña presidencial con vértice en la producción de pastas (comparación recurrente con Italia).
- Foco en alimentación “sana”; cambio de paradigma del modelo de negocios.

Debilidades

- Crecimiento de la brecha tecnológica entre los grandes jugadores y las pequeñas Pymes.
- Ante el agotamiento del mercado, producto de la merma en las exportaciones, las grandes compañías incursionan en los segmentos de bajo precio, previamente abastecidos por Pymes.
- Pérdida de mercados externos (relaciones).

Amenazas

- Coyuntura macroeconómica incierta.
- Liberación de las importaciones, posible ingreso de pasta extranjera en mayor caudal.
- Commodities inestables, tendencia hacia la soja en los últimos años, por términos de intercambio.

LA OFERTA

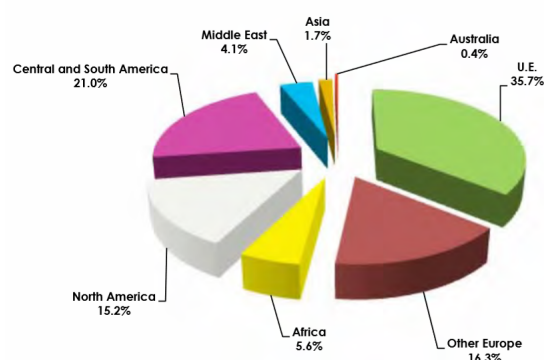
MERCADO MUNDIAL DE PASTA

De acuerdo con la organización internacional de pasta, en el mundo se producen más de 14 millones de toneladas de pasta anualmente. Dicha producción se encuentra diseminada a lo largo del planeta, aunque el país que lidera la fabricación es Italia, nación que también posee, y significativamente, la tasa de consumo per cápita más elevada del mundo. Según datos provistos por la Organización Internacional de Pasta⁹; en su último reporte anual elaborado en el año 2014 (con datos del año precedente), en Italia se elaboran casi 3,5 millones de toneladas anuales, secundado por Estados Unidos con 2 millones. En términos regionales; el informe exhibe que la Unión Europea concentra el 36% de la producción mundial. Latinoamérica se encuentra en segundo lugar con un 21% del total.

Figura 7: Producción Mundial de Pastas

World pasta production

(by volume in tonnes - 2013)



Ranking	País	Toneladas
1	Italia	3.408.499
2	EEUU	2.000.000
3	Brasil	1.204.900
4	Turquía	1.202.440
5	Rusia	1.083.000
6	Iran	560.000
7	Egipto	400.000
8	Argentina	353.895
9	México	337.000
10	Alemania	334.179
Top Ten		10.883.913
Producción Mundial		14.300.000

Los primeros 10 países concentran el 76% de la producción mundial.

Fuente: <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?id=19>

⁹ <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?id=19>

El mismo informe expresa los niveles de consumo en cantidades, tanto en términos absolutos como en valores por habitante. El primero de los casos, demuestra que los Estados Unidos es el país con mayor consumo de pastas; alcanzando las 2,7 millones de toneladas. Paradójicamente, quien es el segundo en consumo total, es el país que lidera el ranking de consumo per cápita. En Italia se consumen más de 25 kg. de pasta por habitante por año; lo que equivale a más de 1,5 millones de toneladas.

Expresado en términos de comercio exterior, durante el año 2013, se comercializaron más de 4 billones de Euros a nivel global, equivalente a más de 4 millones de toneladas, lo que arroja un precio de 1.027 Euros por tonelada de pasta (Italia es el principal exportador con poco menos de 2 millones de toneladas).

MERCADO REGIONAL DE PASTA

Según fuera expresado en el inciso anterior, América Latina es la segunda región en producción de pastas a nivel global, totalizando aproximadamente 3 millones de toneladas anuales de fabricación. Con tres países entre los diez principales productores globales, existe un elevado nivel de concentración en la producción, sumando un 96% entre los primeros 10 países productores de pastas a nivel continental.

Figura 8: Producción de Pastas por País (América Latina)

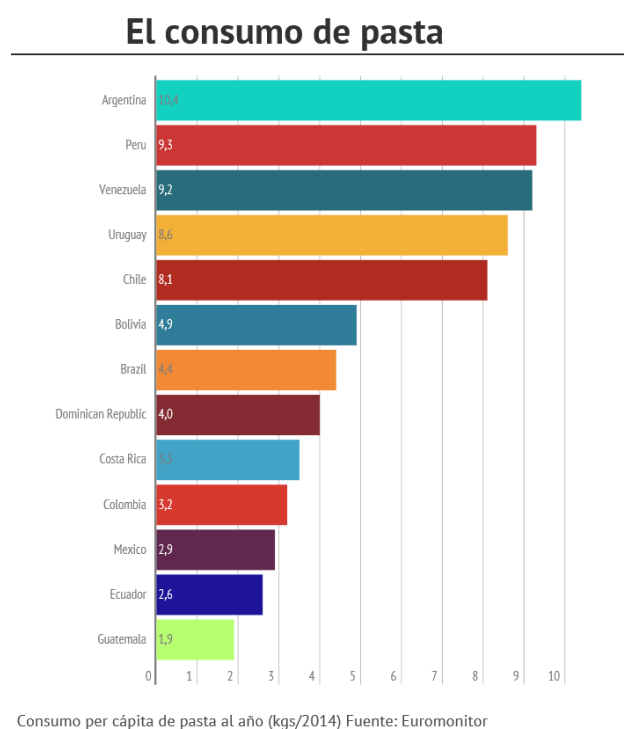
	País	Producción Toneladas
1	Brasil	1.204.900,00
2	Argentina	353.895,00
3	México	337.000,00
4	Venezuela	329.540,00
5	Perú	278.890,00
6	Chile	128.480,00
7	Colombia	118.647,00
8	Ecuador	56.000,00
9	Guatemala	44.266,00
10	Costa Rica	23.490,00

Fuente: <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?id=19>

En materia de consumo, los datos y las fuentes son más variados; aunque todos confluyen en que los niveles de demanda son muy elevados en varias naciones. Por el lado de IPO, se destaca a Venezuela como el país de la región de mayor consumo per cápita (12,2 kilogramos por habitante al año), secundado por Chile y Argentina; con 8,4 y 8,3 kilogramos por habitante por año respectivamente.

Otros estudios presentan diferencias individuales de hasta 3 kilogramos por habitante por año. Por ejemplo, el caso de un estudio publicado por la consultora inglesa “Euromonitor”, remarca que la Argentina es el país de mayor consumo per cápita y el único que supera los 10 kilogramos anuales.

Figura 9: Consumo de Pastas per Cápita, por País



Fuente: Euromonitor

MERCADO DE PASTA EN ARGENTINA

La gran inmigración italiana de siglos pasados ha influido fuertemente en los hábitos de consumo de nuestro país, colocando al ciudadano argentino en uno de los mayores consumidores de pastas a nivel mundial. Las pastas son la tercera comida más seleccionada en la Argentina, superada por la carne y las milanesas (considerando a estos como productos diferentes, naturalmente).

Con la intención de monetizar el mercado; adoptando las estadísticas expuestas precedentemente y asumiendo que la relación entre pastas secas y pastas frescas es de un 85% en favor de las primeras, podemos afirmar que en Argentina se consumen entre 325 y 350 mil toneladas de pastas secas al año (a esa cuenta arribamos a partir del consumo per cápita promedio de ambos estudios (10,4 y 8,3), su relación por tipo de pasta (85% pasta seca), por la población argentina de 42.980.026 en 2014¹⁰). Según datos de la consultora Nielsen, en el 2013 el mercado ascendió a los USD 620 millones anuales; comercializándose en un 71% a través de Supermercados y Autoservicios, dejando en canales tradicionales sólo el 29% restante¹¹.

En relación a la oferta, según la Unión de Industriales Fideeros de la República Argentina (UIFRA)¹², en 2014 existían 70 establecimientos productores de pastas secas, comparado con 110 establecimientos en el año 2000. La industria atravesó diversos procesos de fusiones y adquisiciones, derivando en una mayor concentración de la producción. Existen establecimientos de gran variedad, incluyendo pequeñas empresas de tipo familiar con producción semiartesanal hasta grandes multinacionales con más de una planta y líneas de alta producción. Algunos establecimientos tienen integración vertical de la cadena de valor, desde la producción del trigo hasta llegar al producto terminado. Tal como se observa en la Figura 10, los 6 establecimientos líderes tienen el 72% del market share de pastas secas.

¹⁰ <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>

¹¹ http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3810:pastas-secas-tradicionales-e-innovadoras&catid=43:informes&Itemid=190

¹² Fuente: "La Industria Argentina de Pastas Secas, Guía práctica". Unión de Industriales Fideeros de la República Argentina, Mayo 2014. Disponible en: http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/pastas_secas_argentinas.pdf.

Figura 10: Número de Establecimientos productores de Pastas Secas y Market Share



Fuente: Unión de Industriales Fideeros de la República Argentina

El mercado de pastas frescas está aún más atomizado y cuenta con 1.400 establecimientos. El líder del mercado de pastas frescas tiene un 21% del market share, siendo los demás establecimientos de tipo familiar. En cuanto a las pastas frescas elaboradas con ingredientes naturales, existen muchos actores pero cada uno de ellos tiene una producción de muy baja escala (menor al 0,2% del mercado) y no existen marcas establecidas a partir de esta tendencia.

Profundizando en los jugadores del mercado, Molinos Río de La Plata es el productor más importante, con aproximadamente 40% del mercado. La firma incursionó en el mundo de las pastas a partir de 1978, mediante la adquisición de la firma Matarazzo¹³. Desde entonces, han priorizado el negocio de la pasta, ya sea mediante un afianzamiento de las marcas propias, como a través de un crecimiento adquiriendo otras compañías productoras o estableciendo asociaciones estratégicas. Repasando cronológicamente los hechos¹⁴:

- Año 2000: Molinos Adquiere Fagnani Hnos. (marca Don Vicente)
- Año 2001: Molinos Adquiere Lucchetti Argentina S.A.
- Año 2007: Molinos Adquiere Virgilio Manera S.A.
- Año 2008: Molinos se asocia con Delverde Industrie Alimentari SpA para ingresar al mercado italiano de pastas.

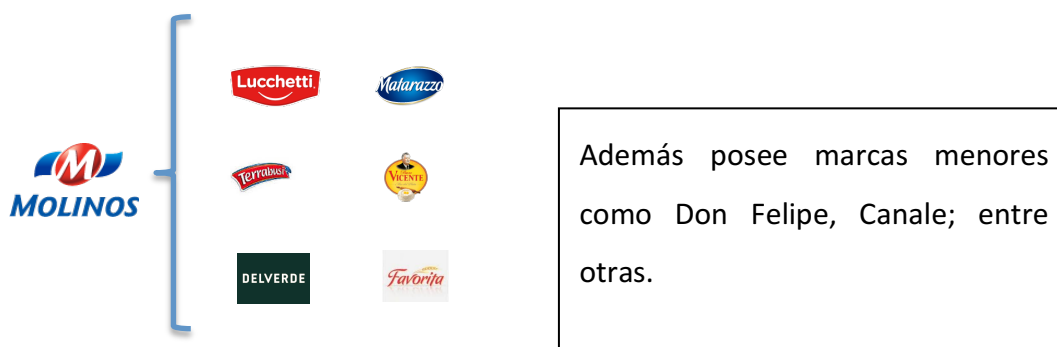
¹³ <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/caso-estudio-molinos-garde.pdf>

¹⁴ http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/46/cadenas/Farinaceos_Pastas_alimenticias.htm & <http://www.lanacion.com.ar/1732807-molinos-compro-el-negocio-de-pastas-de-la-ex-kraft-por-155-millones>

- Año 2014: Molinos adquiere de Mondelez sus marcas de pastas secas (y la planta de Tres Arroyos).

En resumen, Molinos es dueña de las principales marcas del mercado;

Figura 11: Marcas de Pastas Secas de Molinos



Fuente: <http://www4.molinos.com.ar/nuestras-marcas.aspx>

Por último, cabe mencionar que Molinos Río de la Plata posee varios sitios de producción, a partir de los procesos de M&A previamente expuestos; en los que elabora diversos tipos de productos:

Figura 12: Sitios de Producción de Molinos Río de la Plata

Empresa	Volumen (Tns. Mensuales)						Total
	Largos	Cortos	Roscas	Lasagna	Moños	Laminados	
Molinos Río de la plata	9300	6800	1250	100	900	1000	19350
Planta Villa Adelina	800	650	300	100	750	200	2800
Planta Fidear	2700	2800					5500
Planta Lucchetti	3500	1600	250				5350
Planta Chaco		300	400				700
Planta Mar del Plata						800	800
Planta Manera	1800	900	150		150		3000
Planta Vizzollini	500	550	150				1200

El segundo lugar del podio lo ocupa la firma Molinos Tres Arroyos. Con una capacidad de producción de 6.000 toneladas e inversiones para duplicar la misma, la firma se destaca no solo por la comercialización de marcas propias (Bonavita & Sol Pampeano); sino que también por los servicios de fasson que presta. El caso paradigmático es la elaboración de las pastas Knorr, para Unilever; aunque también se destacan marcas tales como Marolio, Molto, y líneas propias de diversas cadenas de supermercados.

El tercer jugador del mercado es una compañía nacional, situada en la provincia de Tucumán, llamada Fideos Rívoli S.A.¹⁵. Creada en 1997, la firma cuenta con marcas propias muy populares en el interior del país, con epicentro en las provincias del norte. Posee un solo establecimiento productivo, en la localidad de Banda del Río Salí, con una capacidad instalada de 5.200 toneladas mensuales de producción.

Por detrás de estos, se destacan otras empresas del interior. Por un lado, Molinos Bruning¹⁶, en Santa Fe, que elabora productos de marcas propias tales como Fidegal & Invicta. Por otro, el Complejo San Salvador¹⁷, una compañía joven, nacida en el 2009, también situada en Tucumán, que elabora alrededor de 2000 toneladas mensuales, las cuales comercializa a través de su marca Fava.

Otra compañía multinacional que se ha dedicado al rubro es la firma Alicorp. Conocida por la comercialización de productos tales como Plusbelle (Shampoo) o Zorro (Productos de Limpieza), la compañía adquirió en el 2011 a la firma local Italo Manera (con sus marcas Nutregal y Don Italo como principales). Con planta en Bahía Blanca, la firma produce alrededor de 1.500 toneladas mensuales de pastas secas.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

Otro aspecto a destacar del contexto nacional, es lo que se refiere al comercio exterior. Según un informe de la UIFRA, en los últimos 5 años Argentina ha exportado tan solo el 7,1% de su producción. Profundizando dicho porcentaje, la situación es aún más apremiante. Durante el 2011, Argentina superó las 47.000 toneladas de exportaciones, número que se redujo a 19.000 toneladas en el 2012 y poco más de 10.000 toneladas en el 2013. Cuando uno observa los números en los principales destinos, percibe que se ha desandado un camino en especial en el vecino país Chile; dónde cayeron las ventas en más de un 1.500%. Angola; país tan “mencionado”

¹⁵ <http://fideosrivoli.com/empresa.html>

¹⁶ <http://www.mbruning.com.ar/>

¹⁷ <http://www.complejosansalvador.com.ar/index.php/empresa>

durante el gobierno anterior, también decayó enormemente en su magnitud a lo largo de estos años (244% de caída).

Figura 13: Exportaciones Argentinas de Pastas por País

País	Exportaciones Argentinas		
	Toneladas Anuales (*)		
2011	2012	2013	
Chile	27.448	3.198	1.679
Angola	17.646	13.714	5.128
Paraguay	915	728	1.043

(*) Fuente Informe IPO 2014

En materia de importaciones, por su carácter global, el principal proveedor de la Argentina es Italia, con números un poco más estables oscilantes entre las 800 y 1.000 toneladas anuales. Dichas pastas se pueden encontrar en los diferentes comercios y son vendidas como marcas Premium (Barila, De Cecco), con precios hasta cuatro o cinco veces superiores a los productos nacionales.

DEMANDA DE PASTAS NATURALES

DEMANDA GLOBAL DE PRODUCTOS NATURALES

Según el informe “Top 10 Global Consumer Trends for 2016”¹⁸, los consumidores globales buscan cada vez más consumir productos orgánicos, de calidad, y a precios razonables. El informe prevé que en el 2016 las personas van a comer cada vez más “verde”, van a intentar comer menos comida chatarra, a no comer demás y van a ser más propensas a comer más comida natural, comida cosechada localmente y de estación.

Otra tendencia global para el 2016 es la preferencia por realizar compras de productos en establecimientos cercanos y más pequeños, incluyendo “Farmer’s Markets” o compras directas del productor. El informe precisa que en Argentina ya son trescientas mil las personas que compran directamente de este tipo de productores.

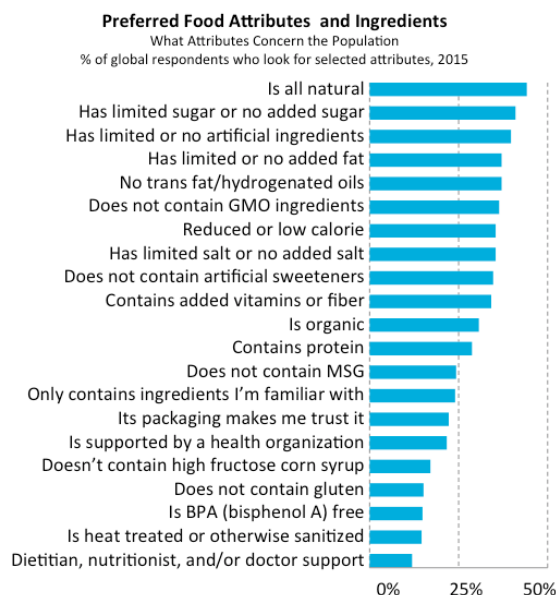
El informe también comenta que los consumidores están cada vez más predispuestos a pagar un importe extra por productos Premium que no tengan químicos y que no hayan sido congelados. Los servicios de comida saludable están en crecimiento. Por esta tendencia en los consumidores, incluso los establecimientos tradicionales y de descuento están incluyendo en su oferta productos orgánicos, veganos y naturales y las marcas tradicionales están revisando sus recetas para adaptarse a esta tendencia. El informe comenta como la marca Campbell de sopas de Estados Unidos está en proceso de revisar los ingredientes de sus productos ya que a sus clientes les importa cada vez más el contenido del producto, de dónde vienen los ingredientes y qué impacto tienen en el medio ambiente. Estas preocupaciones de los clientes han resultado en una baja en las ventas de esta reconocida marca de sopas enlatadas.

Otro ejemplo de actores adaptándose a la tendencia saludable son los operadores de comida fast-food, quienes también están respondiendo a la demanda de sus clientes que quieren opciones

¹⁸ Top 10 Global Consumer Trends for 2016, Daphne Kasriel-Alexander, Euromonitor International, 2016.

más saludables y más naturales. En Marzo de 2015, McDonald's anunció que en un plazo de dos años, todo el pollo que se sirve en sus restaurantes de EEUU estará libre de antibióticos.¹⁹

Figura 14: Atributos de comida e ingredientes preferidos por la población a nivel global



Fuente: Top 10 Global Consumer Trends for 2016, Daphne Kasriel-Alexander, Euromonitor International, 2016.

El informe de Euromonitor presenta los resultados de una encuesta realizada a nivel global en la cual se demuestra que un alto porcentaje de la población busca y prefiere comidas con ingredientes naturales (ver Figura 14).

DEMANDA DE PRODUCTOS NATURALES EN ARGENTINA

Según un informe realizado por Kantar World Panel²⁰, la preocupación por la salud y el estado físico es una de las más importantes para los argentinos, luego de la inseguridad y la violencia, la inflación y la crisis económica global. En cuanto a hábitos de alimentación a nivel regional (américa latina), el 51% de los encuestados por Kantar quiere comer mejor, lo cual a partir de los últimos años supera la tendencia de comer menos. Según los resultados de la encuesta, el 51% de las personas ha cambiado su alimentación hacia comidas más sanas y equilibradas, el 57% de las

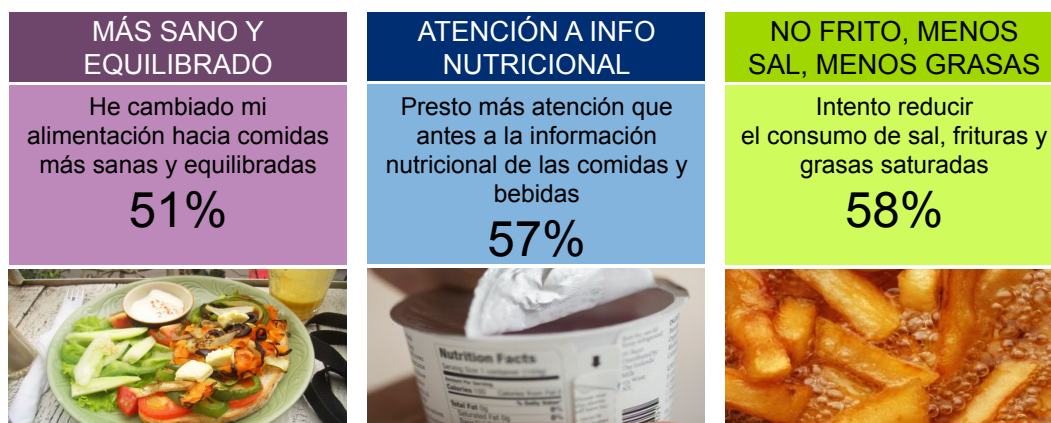
¹⁹ <http://www.reuters.com/article/us-usa-mcdonalds-antibiotics-idUSKBN0M01L520150305>

²⁰ Panorama del Consumidor y las Pastas, Diego Del Pozo Mitschele, Kantar World Panel, 2014.

personas presta más atención que antes a la información nutricional de comidas y bebidas, y el 58% de las personas intenta reducir el consumo de sal, frituras y grasas saturadas.

Figura 15: ¿Qué implica comer mejor?

¿Qué implica comer mejor?



Fuente: Kantar Worldpanel Latam - ConsumerWatch 2011

KANTAR WORLD PANEL

thinkfit
SHAPE YOUR BRANDS

9

Fuente: Panorama del Consumidor y las Pastas, Diego Del Pozo Mitschele, Kantar World Panel, 2014.

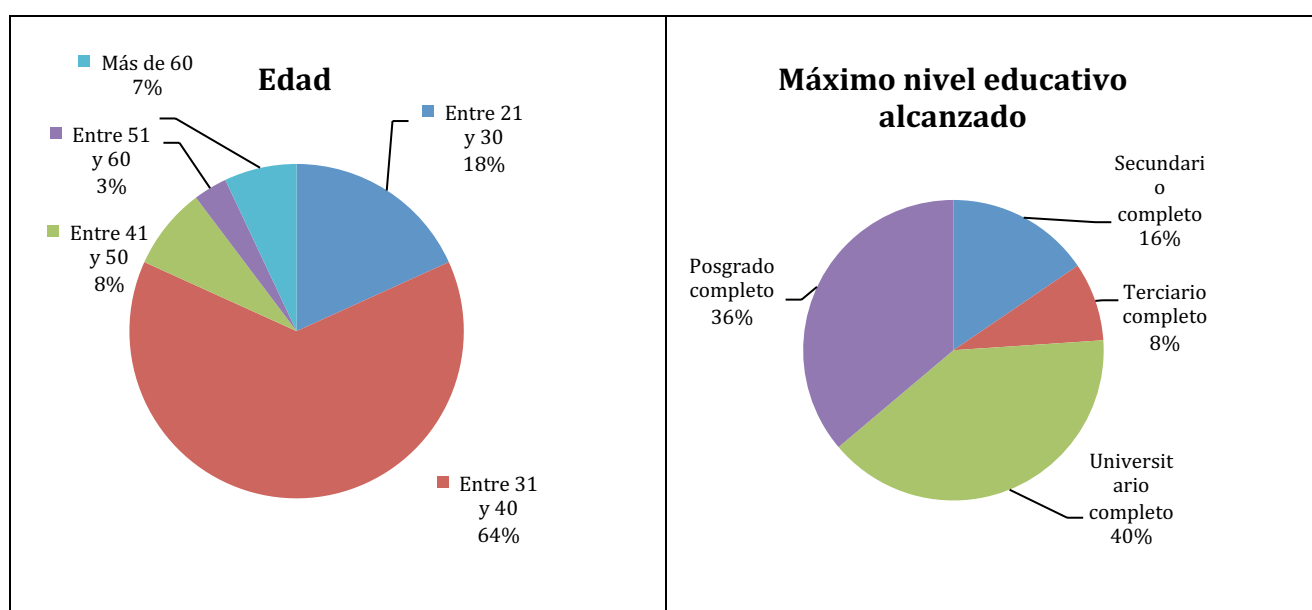
El mismo informe reporta que el 80% de los hogares argentinos (más de 10 millones de hogares) compra pastas todos los meses, en promedio cada 15 días y 3 paquetes por compra. Las pastas representan el 6% del consumo hogareño. El consumo de pastas crece año a año, destacándose el crecimiento de las pastas secas de harina candeal, el cuál ha visto un crecimiento del 101% entre el año 2008 y el 2014 (CAGR = 12,34%). Esto se compara con un crecimiento solamente del 4% entre los mismos años para las pastas de harina regular. En este período, las pastas secas de harina candeal pasaron del 20% al 33% del mercado de pastas secas. Este crecimiento en las pastas de harina candeal demuestra una orientación de los consumidores hacia productos de mejor calidad y más saludables.

Adicionalmente a las pastas de harina candeal, existe una oferta adicional de productos que pueden ser considerados “saludables”. Por ejemplo, los fideos Tibaldi o los comercializados bajo la marca Dr. Cormillot. apuntan al segmento de la población que busca hacer “dieta”. Por otro lado, existe una oferta de fideos elaborados en base a harina integral; aunque son elaborados de manera artesanal, como son los fideos Hausbrot, Lilen y Campo Claro.

ENCUESTA SOBRE DEMANDA DE PASTAS EN ARGENTINA

Con el objetivo de conocer los hábitos de consumo de pastas de la población, y evaluar la reacción de una población determinada sobre el consumo posible de pastas de harina integral, se realizó una encuesta entre 214 personas de más de 21 años. La mayoría de las personas que respondió la encuesta tiene entre 31 y 40 años (64%), seguido por aquellas de 21 a 30 años (18%). Estos dos grupos etarios suman el 82% de los encuestados.

Figura 16: Perfil de los Encuestados



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Las características socio-demográficas de los encuestados que más se destacan son las siguientes:

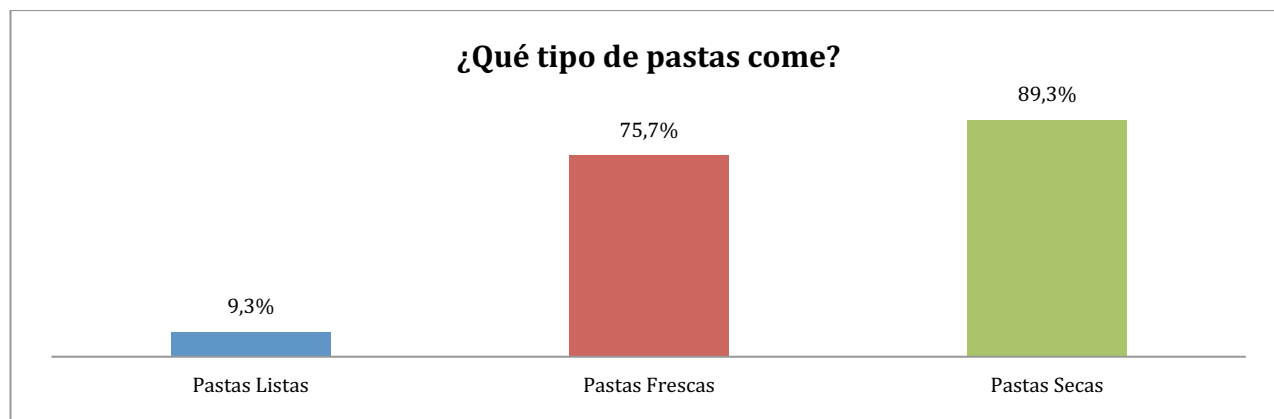
- El 55% de los encuestados fue de sexo femenino.
- El 53,7% de los encuestados fueron personas casadas y el 50,5% declaró tener al menos un hijo.
- El 76% de los encuestados cuenta con un alto nivel educativo (40% tiene universitario completo y 36% tiene posgrado completo).
- La gran mayoría de los encuestados cuentan con acceso a internet (99,5%).
- El 86% de los encuestados cuenta con al menos un auto en el grupo familiar.

Los resultados que se presentan a continuación sobre preferencias de consumo de pastas corresponden a personas jóvenes de entre 21y 40 años con un nivel socio económico medio y medio-altos.

Hábitos de consumo de Pastas

El 98,6% de los encuestados manifestó comer pastas. Entre las pastas que comen, la gran mayoría come pastas secas (89,3%) y pastas frescas (75,7%). Un porcentaje bajo de los encuestados come pastas listas (9,3%).

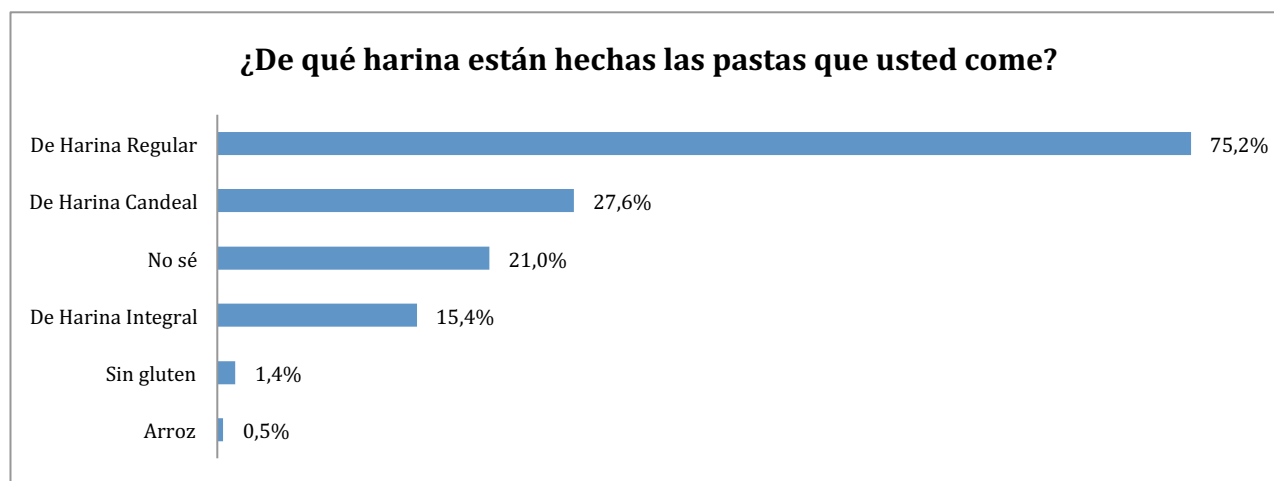
Figura 17: ¿Qué tipos de pastas come?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

La gran mayoría de los encuestados come pastas de Harina Regular (75,2%), seguido por las pastas de Harina Candeal (27,6%). Solamente el 15,4% de los encuestados manifestó comer pastas de harina integral y un porcentaje significativo de los encuestados (21%) expresó no saber de qué harina están hechas las pastas que consume. La pasta que se consume con mayor frecuencia es la de harina regular (59,3%) y solamente el 9% de los encuestados manifestó comer con mayor frecuencia pastas de harina integral.

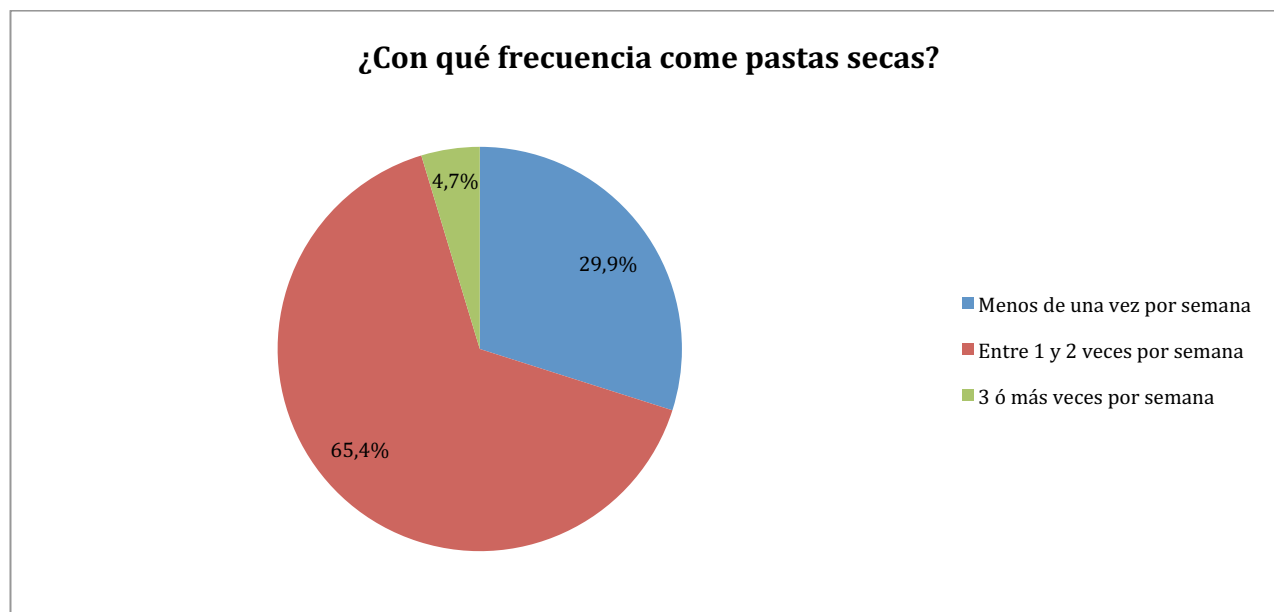
Figura 18: ¿De qué harina están hechas las pastas que usted come?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

El 65,4% de los encuestados come pastas entre 1 y 2 veces por semana, siendo una minoría los que comen pastas 3 ó más veces por semana (4,7%) y muchos los que comen pastas menos de 1 vez por semana (29,9%).

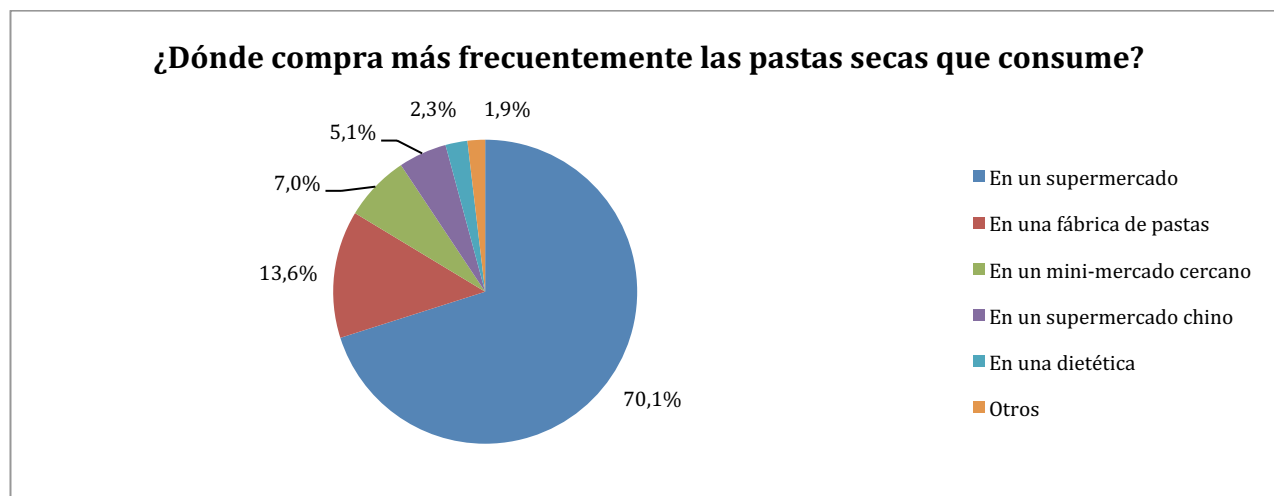
Figura 19: ¿Con qué frecuencia come pastas secas?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

El lugar donde los encuestados compran las pastas con mayor frecuencia es el supermercado (70,1%), seguido por las fábricas de pastas. El 12,1% de los encuestados compra en mini-mercados cercanos o supermercados chinos (ambos se caracterizan por su cercanía) y una minoría compra en dietéticas. El motivo principal por el que los encuestados eligen comprar las pastas en el lugar que lo hacen es que es allí donde se realizan las compras del hogar habitualmente (54,2%). El segundo factor más importante para elegir a dónde comprar una pasta es la cercanía (42,1%), seguido por el precio (17,8%), los descuentos (17,3%), la calidad (14,5%) y el surtido (13,6%).

Figura 20: ¿Dónde compra más frecuentemente las pastas secas que consume?

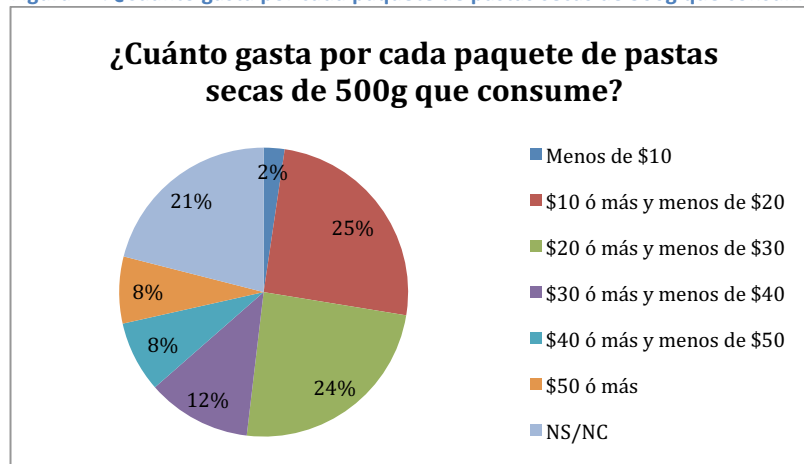


Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

En cuanto al precio promedio que se paga por paquete de pastas de 500g, el 25,2% de los encuestados abona entre AR\$ 10 y AR\$ 20 el paquete, mientras que el 24,3% paga entre AR\$ 20 y AR\$ 30 el paquete. Solamente el 11,7% de los encuestados pagan entre AR\$ 30 y AR\$ 40 el paquete actualmente, mientras que el 15,4% paga AR\$ 40 o más.

Un porcentaje interesante de los encuestados no sabe cuánto abona por paquete de pastas (21%), lo cual nos da a entender que el precio no es un factor tan relevante a la hora de seleccionar qué producto comprar. También se deduce que más del 50% de los encuestados pagarían más de AR\$ 30 el paquete de 500g (incluyendo los NS/NC).

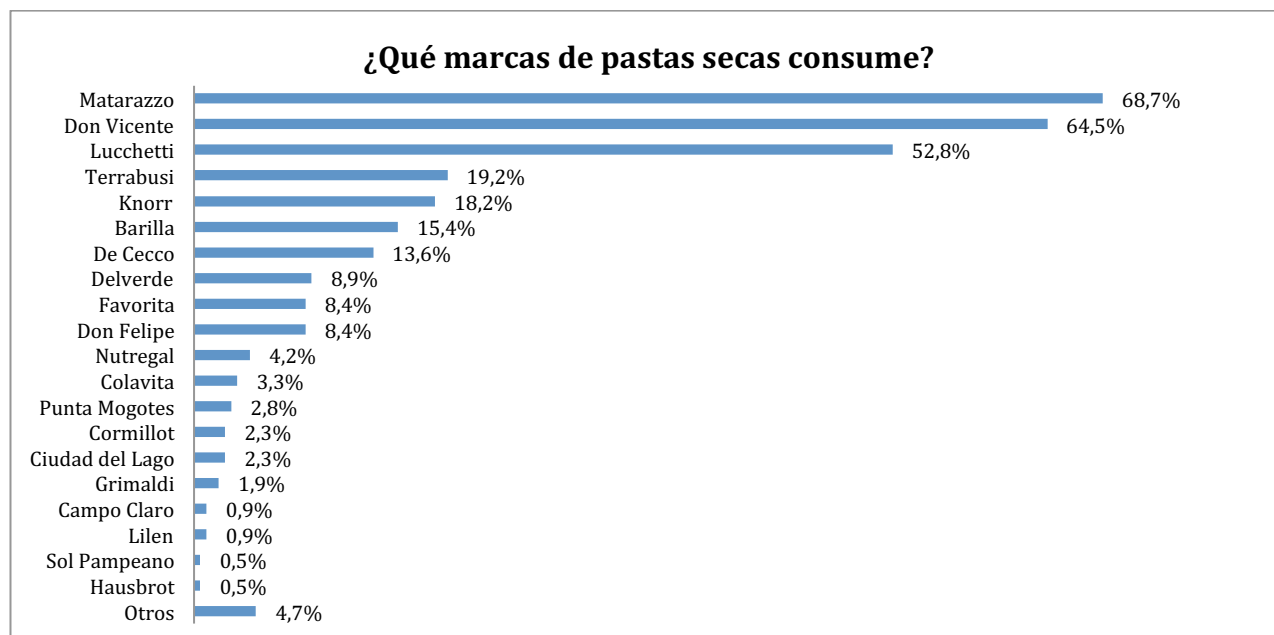
Figura 21: ¿Cuánto gasta por cada paquete de pastas secas de 500g que consume?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Consistente con el Market Share de la industria, los encuestados consumen pastas de primera línea como ser Matarazzo (68,7%), Don Vicente (64,5%) y Lucchetti (52,8%). El resto de las marcas son consumidas por menos del 20% de los encuestados según se detalla en la Figura 22.

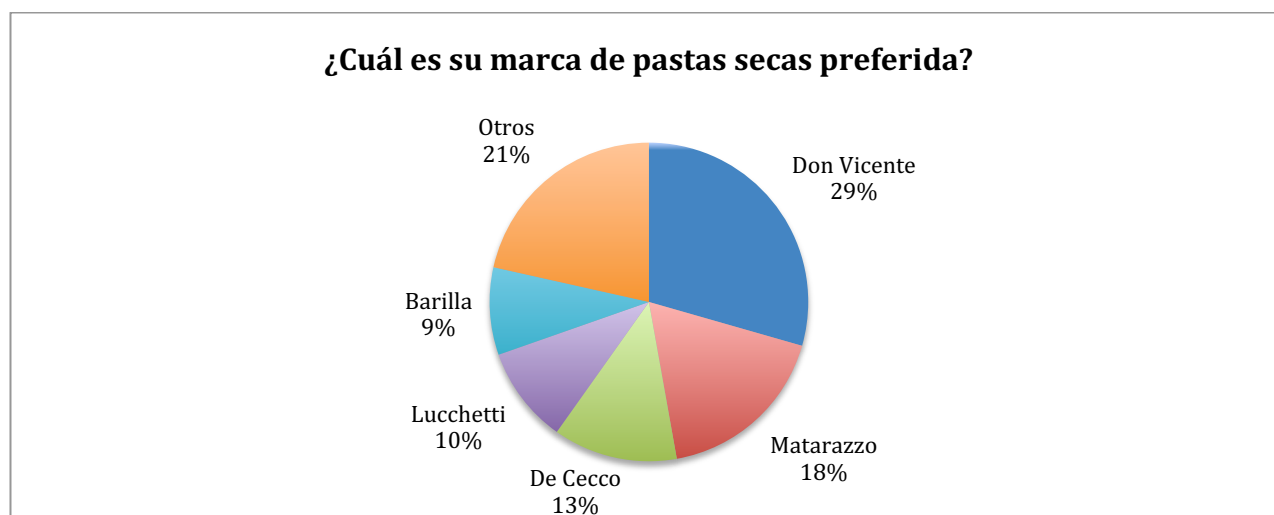
Figura 22: ¿Qué marcas de pastas secas consume?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Las marcas de pastas *preferidas* de los encuestados son: Don Vicente (29,4%), Matarazzo (17,8%), y De Cecco (12,6%), Lucchetti (9,8%) y Barilla (8,9%).

Figura 23: ¿Cuál es su marca de pastas secas preferida?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

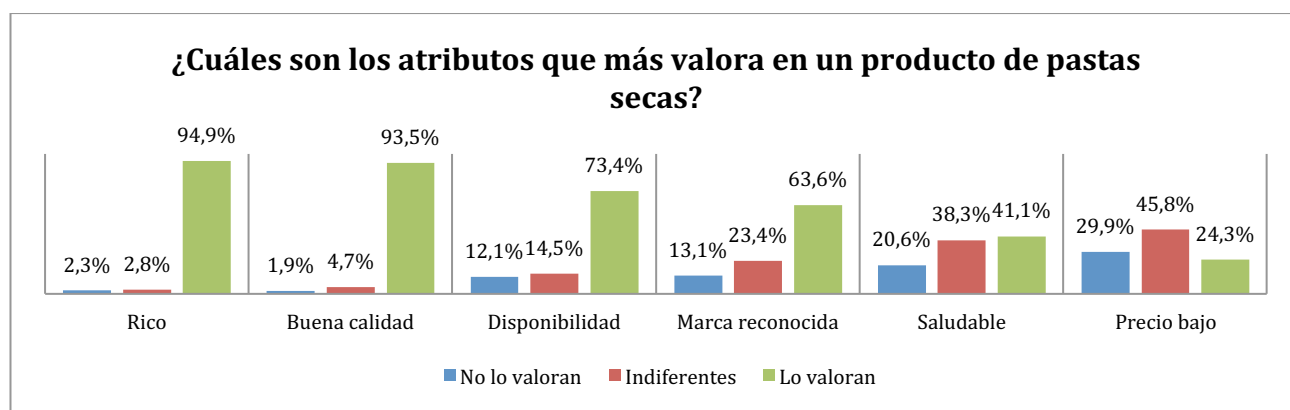
Atributos más valorados en producto de pastas secas

Al preguntar a los encuestados por los atributos más valorados en las pastas secas, se destacan los siguientes atributos (ver Figura 24):

- Que sea rico (94,9%)
- Que sea de buena calidad (93,5%)

- Que esté disponible en comercios donde se hacen las compras habitualmente /disponibilidad (73,4%)
- Que sea de una marca reconocida (63,6%)
- Que sea saludable (41,1%)
- Precio bajo (24,3%)

Figura 24: ¿Cuáles son los atributos que más valora en un producto de pastas secas?



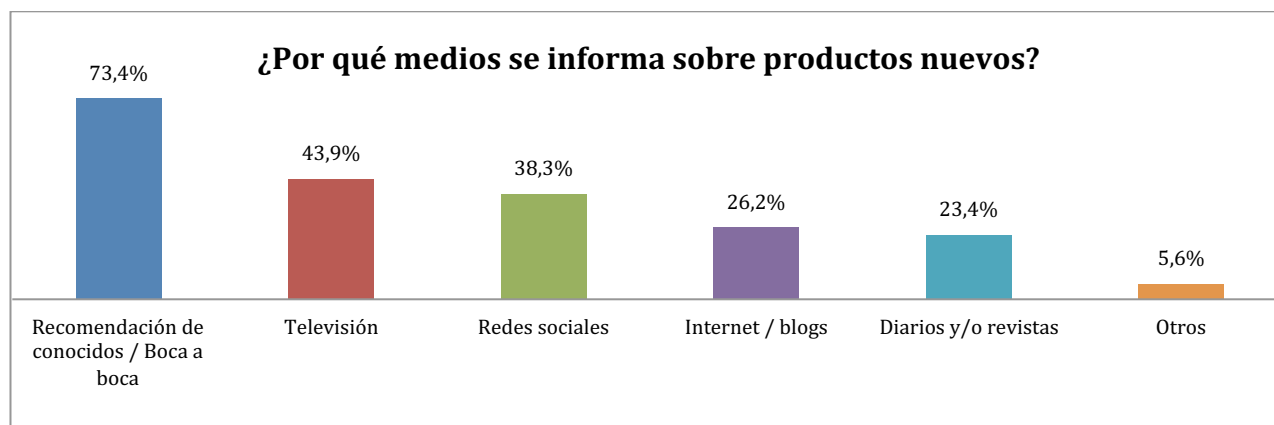
Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Según se observa, el sabor y la calidad son los atributos más importantes. Que sea saludable es un atributo más bien secundario a la hora de elegir una pasta. Esto inferimos que se relaciona con la percepción general de que las pastas no son muy “saludables”.

Interés en nuevos productos

Un alto porcentaje de los encuestados (79,4%) se considera una persona a la que le gusta probar productos nuevos. El medio principal a través del cual se informan sobre nuevos productos son las recomendaciones de conocidos (73,4%), seguido por la televisión (43,9%) y las redes sociales (38,3%).

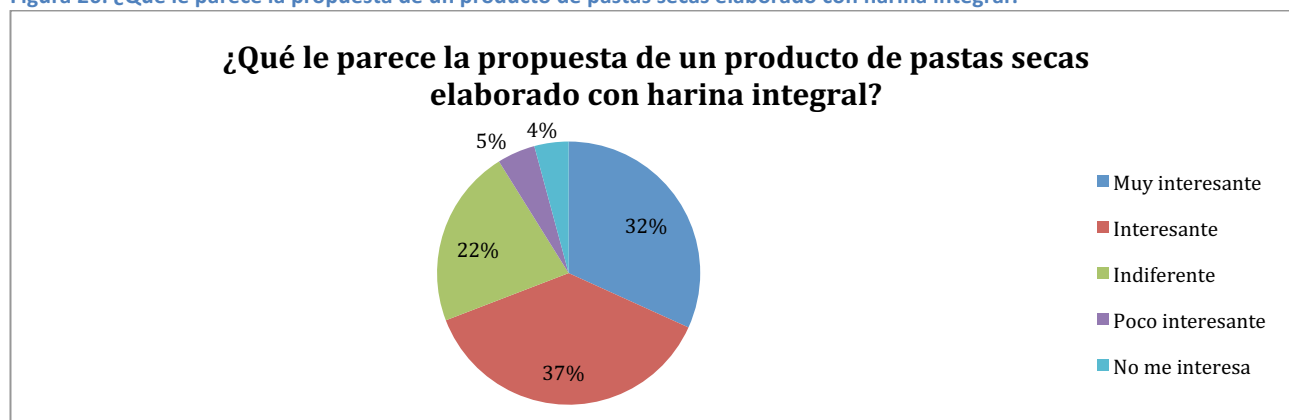
Figura 25: ¿Por qué medios se informa sobre productos nuevos?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Al 69,2% de los encuestados le resulta interesante o muy interesante la propuesta de un producto de pastas secas elaborado a base de harina integral. Solamente al 8,9% de los encuestados le parece poco interesante o no le interesa, mientras que al restante 22% le resulta indiferente.

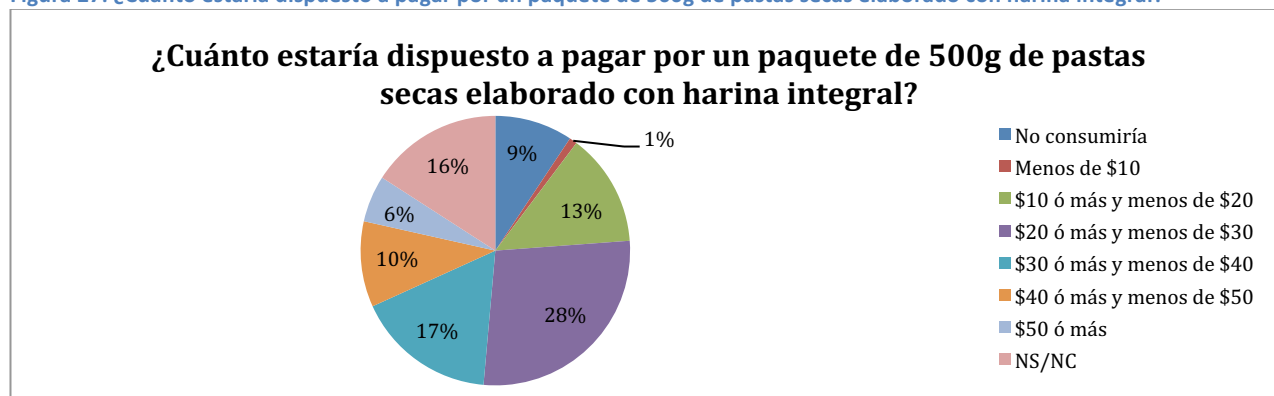
Figura 26: ¿Qué le parece la propuesta de un producto de pastas secas elaborado con harina integral?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar los encuestados por un paquete de pastas secas de harina integral, el 30% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de AR\$ 30 por un paquete de 500g, mientras que el 42,1% estaría dispuesto a pagar menos de AR\$ 30. En líneas generales, los encuestados estarían dispuestos a pagar por el producto de pastas integrales casi lo mismo que por el producto de fideos que consumen actualmente. Cabe destacar que hay un alto porcentaje de encuestados (16%) que no sabe cuánto pagaría por el paquete de pastas de harina integral. Si tomamos en cuenta los encuestados que estarían dispuestos a pagar más de AR\$ 30 el paquete y los NS/NC, podríamos decir que hay un grupo significativo de encuestados dispuestos a pagar más de AR\$ 30 el paquete. Esto asume que a muchos de los que respondieron NS/NC no les interesa mucho el precio como factor decisivo en el momento de la compra.

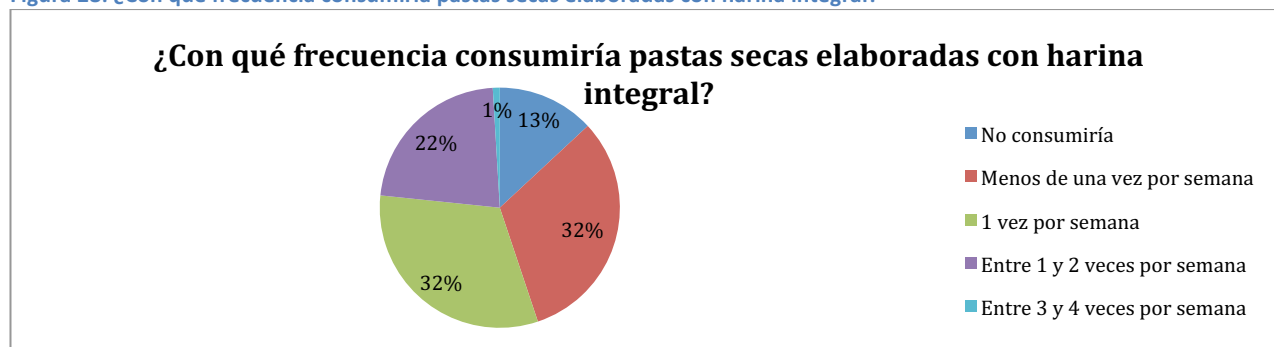
Figura 27: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 500g de pastas secas elaborado con harina integral?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Solamente el 13% de los encuestados manifestó que no consumiría un producto de pastas secas de harina integral, mientras que 64% de los encuestados consumirían este producto 1 vez por semana o menos de 1 vez por semana. Solamente el 23% de los encuestados consumiría el producto más de 1 vez por semana.

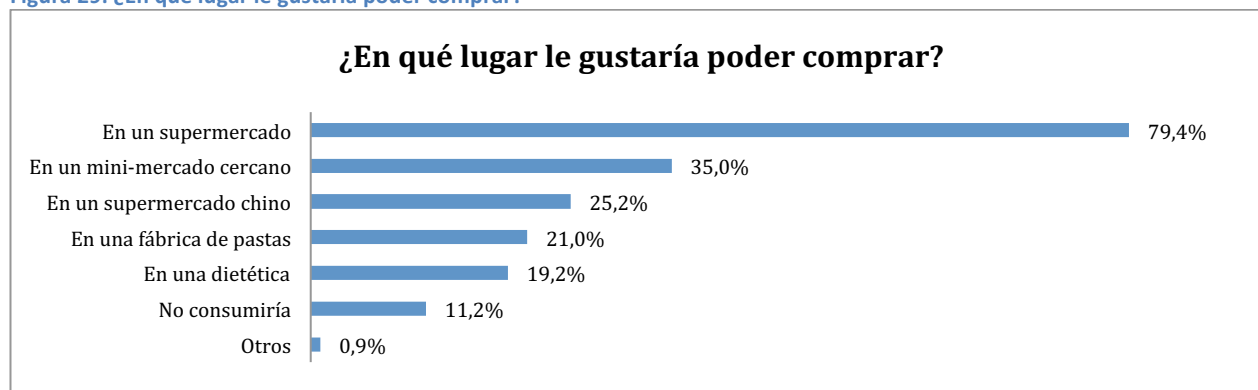
Figura 28: ¿Con qué frecuencia consumiría pastas secas elaboradas con harina integral?



Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Al 79,4% de los encuestados les gustaría poder comprar el producto en supermercados, seguido por los mini-mercados cercanos (35%) y los supermercados chinos (25,2%). Solamente al 19,2% de los encuestados les gustaría poder comprar el producto en dietéticas, por lo que la estrategia actual de venta a través de ese canal de distribución no servirá para masificar el producto.

Figura 29: ¿En qué lugar le gustaría poder comprar?

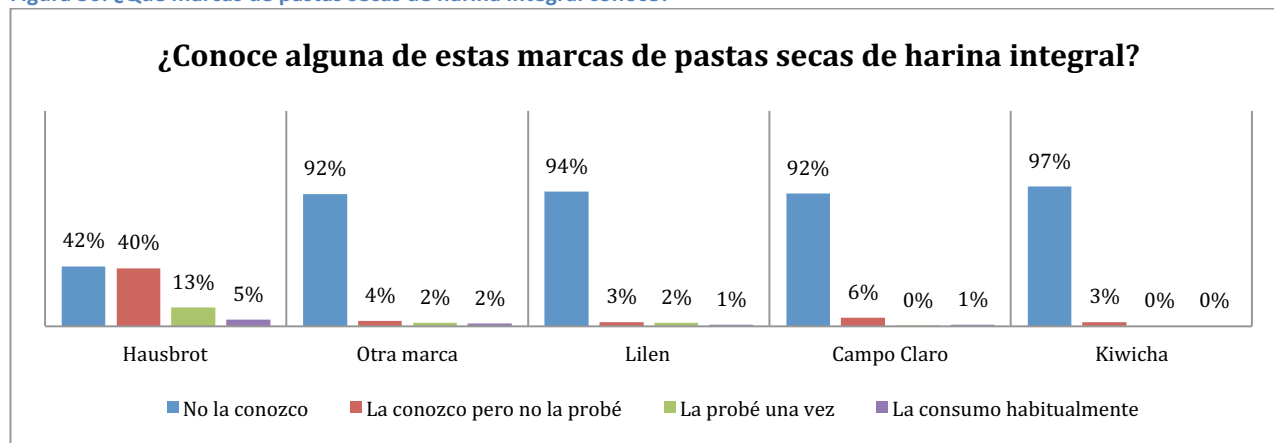


Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Actualmente existen pocas marcas de productos de pastas secas en base a harina integral. Según demostraron los encuestados y se muestra en el gráfico, la gran mayoría de estas marcas no son conocidas por la población. La marca más conocida es Hausbrot, pero solamente el 4,7% de los encuestados consume esta marca habitualmente. Esto indica que el producto de pastas secas elaboradas en base a harina integral es muy poco conocido en el mercado. Asimismo, las marcas

que actualmente comercializan este producto están poco establecidas, lo cual indicaría que existe una oportunidad de establecerse como una marca reconocida y destacada por la elaboración de pastas de este estilo.

Figura 30: ¿Qué marcas de pastas secas de harina integral conoce?

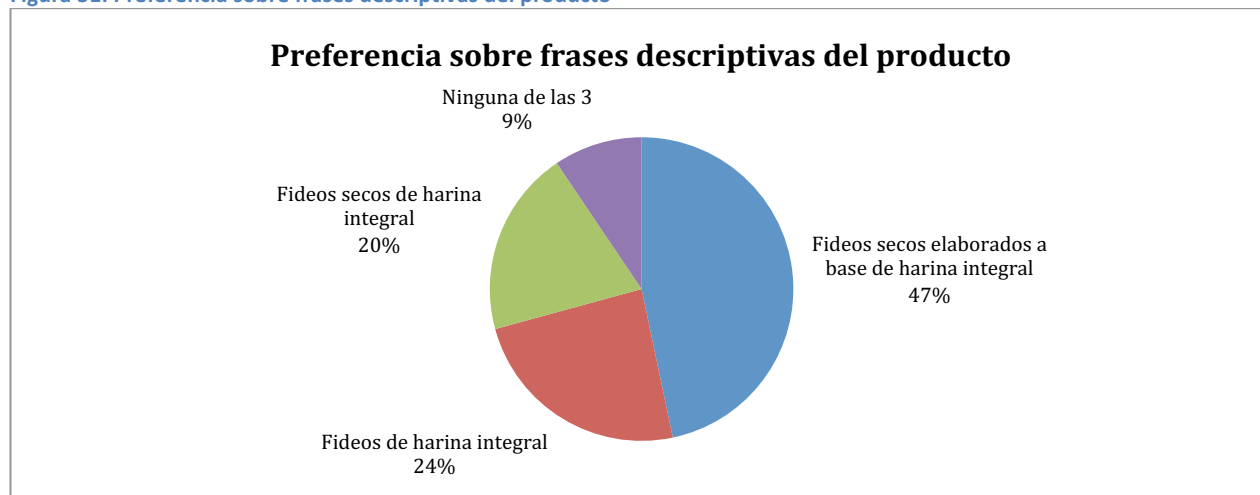


Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

Evaluación de Concepto

La frase descriptiva del producto que mejor resuena entre los encuestados es “fideos secos elaborados a base de harina integral”. Si bien esta es la frase más larga, se deduce que los encuestados prefieren una mayor claridad en la descripción del producto.

Figura 31: Preferencia sobre frases descriptivas del producto

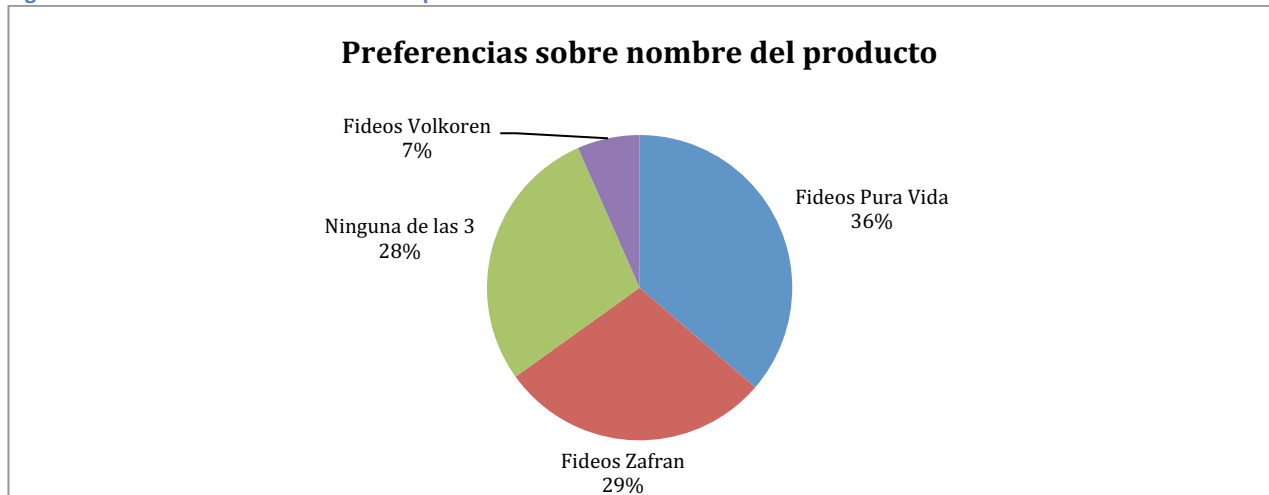


Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

En cuanto al nombre del producto, la propuesta más popular fue “Fideos Pura Vida” (36%), marca que refleja el concepto de sano y natural que se asocia a los fideos integrales. La marca Zafran podría ser bien recibida también, aunque no fue tan popular antes los encuestados (29%). El 28%

de los encuestados no optó por ninguna de las 3 opciones de nombre brindadas, lo cual nos indica que hay lugar para seguir utilizando la creatividad en la definición del nombre del producto.

Figura 32: Preferencias sobre nombre del producto

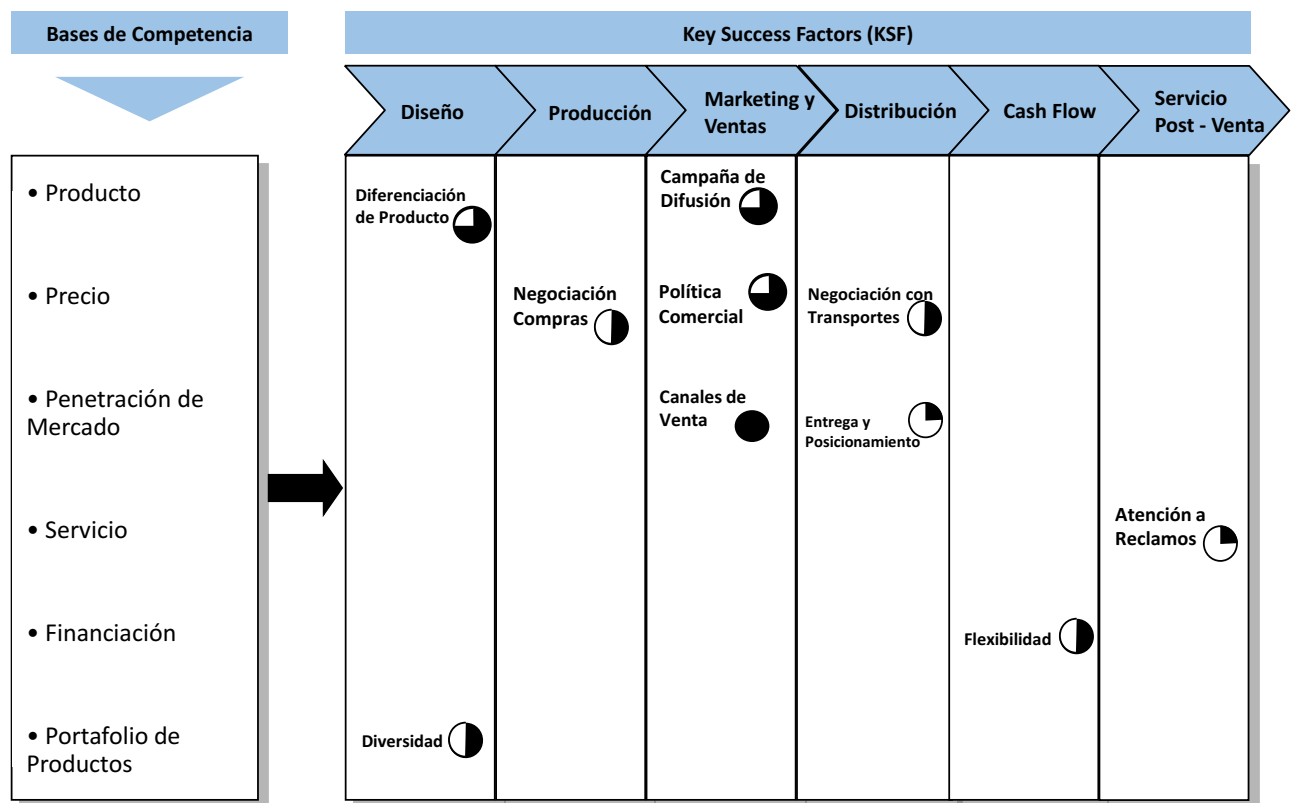


Fuente: Encuesta de demanda realizada por Lewin y d'Amorim Lima, Febrero 2016.

KEY SUCCESS FACTORS

Profundizando el análisis de la industria, y con foco en la viabilidad de realización de un negocio de pastas saludables; se estudian los factores claves de éxito:

Figura 33: Key success factors para la producción de pastas secas



Fuente: Elaboración propia.

DISEÑO DEL PRODUCTO

Diferenciación del Producto (●)

El foco principal de la estrategia es la elaboración de un producto diferencial, cuya característica principal será la utilización de harinas integrales en vez de harinas refinadas como se utilizan habitualmente en las pastas secas.

Diversidad de Productos (●)

El negocio de la gastronomía tiene su corazón en el sabor. Por tal razón, para resultar atractivo frente a los consumidores, es necesario ofrecer una variedad de productos que satisfaga sus paladares. Trabajar con productos saludables, incorporar semillas en la confección de las pastas, o vegetales en la base del producto, son todos factores diferenciadores que permiten una diversificación del producto.

PRODUCCIÓN

Negociación: Compras (●)

El esquema de costos es sustancial para resultar competitivo; especialmente frente a compañías multinacionales con economías de escala bien definidas. Es por ello que las compras de los insumos básicos se vuelven fundamentales.

MARKETING Y VENTAS

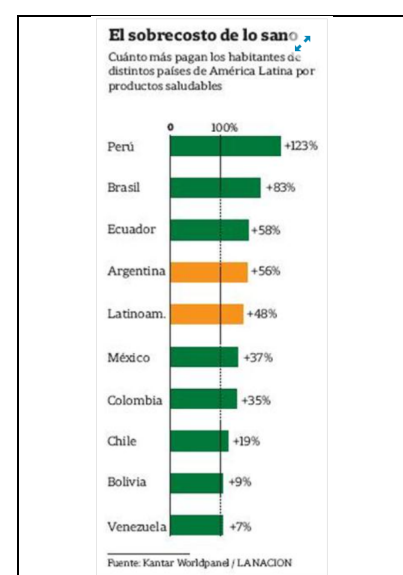
Campañas de Difusión (●)

Un producto diferencial requiere que el consumidor conozca por qué es “especial”. Por ello es importante establecer mecanismos comunicacionales que expliquen tal cualidad. Ante recursos limitados, el ingenio deberá ocupar un rol clave. El packaging puede ser fundamental; no solo para mencionar los ingredientes sino también las virtudes de los mismos. En paralelo, se debe explotar cuestiones como las redes sociales y campañas propias en los puntos de venta.

Política Comercial (●)

Estadísticamente, en Argentina, el 20% de lo que gastamos en alimentos lo destinamos a productos que nos hacen bien a la salud. Además, del mismo estudio se extrae que se paga un 56% de sobre costo por un producto saludable, respecto de su par que no cumple dicha condición; porcentuales que representan un 8% por encima de los valores medios de toda América Latina.

Figura 34: El sobre costo de lo sano



Realizando un pequeño estudio de mercado, el negocio de las pastas secas excede con dicha ecuación (siempre que se comparen con productos de fabricación nacional). A valores de enero (los precios de las pastas tradicionales se extrajeron empíricamente, mientras que los de las pastas integrales de Mercado libre), los resultados obtenidos arrojan que los fideos de harina integral tienen un sobreprecio por encima del 100% con respecto a las marcas más consumidas de fideos tradicionales (ver Figura 35). Es por este motivo que la definición de la política de precios se vuelve fundamental.

Figura 35: Sobreprecio de fideos integrales con respecto a fideos de harina regular

	Unidad	Precio	Sobrecosto
Fideos Terrabusi	500 gms.	12,50	180%
Fideos Knorr	500 gms.	15,95	119%
Fideos Lucchetti	500 gms.	17,50	100%
Fideos Integrales Lilien	500 gms.	35,00	

Fuente: Análisis propio

Canales de Venta (●)

El principal flujo comercial de pastas secas es a través de supermercados. Por tal razón, la penetración en dichas cadenas se vuelve un factor decisivo para el éxito del negocio apuntando a conseguir un nivel de escala eficaz.

DISTRIBUCIÓN

Negociación con Transportes (⊙)

La distribución es cada vez más importante en todo negocio de bienes transables. Se debe apuntar tanto a la eficiencia como a la eficacia. El crecimiento del volumen en buena medida estará sustentando en ser competitivos en términos logísticos, pero además, en ser flexibles para poder entregar en diferentes lugares. El apalancamiento en proveedores o clientes de mayor magnitud (ejemplo en el proveedor de la harina o en la logística interna del retailer), se plantea como una estrategia favorable para empresas de menor porte incursionando en el negocio.

Entrega y Posicionamiento (⊙)

Para que un producto pueda ser comprado, el mismo debe estar en góndola al momento de ser requerido por el consumidor.

Por ello es imprescindible establecer parámetros de entrega asociados al nivel de ventas y tiempo de vida útil del producto. Para medir la evolución de este punto, por ejemplo, se podría utilizar el método vigente en el Grupo Arcor, a la inversa. Es decir, Arcor evalúa a los proveedores mediante el OTIF (“On – Time” / “In – Full”). Es decir, si se entregó a tiempo, y si el aprovisionamiento fue completo. Dicha herramienta es muy eficaz, y es fácilmente adaptable al uso interno, para medir no sólo la gestión logística propia, sino también la del transporte contratado.

Otro factor importante es el posicionamiento en góndola. Un esquema de repositores es inviable por una cuestión de costos fijos, pero además de los convenios comerciales, será necesario establecer un esquema de recorridas periódicas y regionales por supermercados, para verificar que el producto esté donde debe estar.

CASH - FLOW

Flexibilidad (●)

Todo negocio ascendente tiene puntos de inflexión relacionados con el capital de trabajo. En los negocios actuales, existe un cierto equilibrio preestablecido entre los flujos de entrada y salida, de acuerdo con los canales comerciales desarrollados. Para ellos, el impacto será de acrecentamiento del negocio.

Cuando se trata de abastecer a supermercados, hasta las grandes compañías multinacionales deben jugar con las reglas de juego que ellos establecen, y el factor preponderante son los plazos de pago. Para empresas pequeñas, estos plazos pueden alcanzar los 70-80 días o más. Por ende, se requiere de una fuerte inversión en capital de trabajo (cálculos efectuados más adelante en el documento) hasta que el negocio “pegue la vuelta”.

SERVICIO POST - VENTA

Atención a Reclamos (●)

Los productos alimenticios pueden contraer gorgojos; por ello es importante que exista un contacto de atención a reclamos, impidiendo el desprestigio de la marca. Para ello se debe establecer una política de reposición compensatoria; con pautas preestablecidas, sean estas para los comercios, como también para los usuarios finales.

DISTRIBUCIÓN: LOS SUPERMERCADOS

Tal como se menciona en el análisis de los KSF, y como detalla en la encuesta de demanda, la gran mayoría de las personas compran fideos en los supermercados. Es por ello que es fundamental lograr una correcta penetración en los supermercados para llegar a un público masivo. Sin embargo, la distribución a través de supermercados puede ser muy compleja.

En esta sección se detallan algunas características de la distribución a través de supermercados que se deben tener en cuenta antes de considerar la utilización de este canal. Esta sección está desarrollada en base a entrevistas que se llevaron a cabo con personal de los supermercados Coto y Día; así como también en compañías de consumo masivo que actualmente operan con diferentes cadenas de retail a nivel nacional.

ACCESO AL CANAL DE VENTA

Los supermercados gestionan la compra de productos a través de compradores especializados por categoría de productos. Estos compradores gestionan su cartera de proveedores y son los responsables de llenar las góndolas con el producto que manejan, negociar precios y otras condiciones de compra con los proveedores, así como de diseñar promociones y negociar la participación de los proveedores en las mismas. Los compradores tienen establecidos objetivos de venta y rentabilidad por producto. En este contexto, es extremadamente complicado introducir un producto nuevo de una marca nueva en este canal de distribución ya que el supermercado no estará dispuesto a ceder espacio en góndola a un producto del cual no existe una aceptación del producto por parte de los clientes ya que se pone en riesgo la “rentabilidad por metro lineal”.

Para introducir un producto nuevo, lo más probable es que el supermercado exija un descuento sobre el costo de la mercadería o cierta cantidad de meses de mercadería gratis. Las condiciones pueden variar pero serán siempre aún más estrictas que para productos con una demanda ya establecida. Esto implica que es fundamental que el producto haya ganado una cierta reputación y tenga un volumen de ventas interesante previo al ingreso a la distribución en este canal de venta.

DISTRIBUCIÓN Y CONDICIONES DE ENTREGA

Cada supermercado maneja de manera diferente la distribución a sus sucursales. En el caso de los supermercados Día, existe una recepción de mercadería centralizada, por lo que el proveedor debe entregar la mercadería en uno de los centros de distribución de Día, quien luego distribuye el producto en sus cientos de sucursales. En el caso de Coto, el supermercado da la opción a sus proveedores de entregar sus productos en cada una de sus sucursales o de manera centralizada en el centro de distribución, pero en este último caso el supermercado le cobrará al proveedor un costo adicional por la gestión logística que puede rondar el 4 ó 5% del costo de la mercadería. También se puede combinar las dos opciones y entregar en algunas sucursales de manera directa y en otras a través del centro de distribución.

En ambos casos, uno de los puntos a negociar con el supermercado es la frecuencia de las entregas: al supermercado le conviene recibir el menor volumen posible de mercadería en la mayor cantidad de entregas, ya que esto le permite optimizar la gestión del espacio de almacenamiento. Sin embargo, al proveedor le conviene realizar la menor cantidad de entregas con el mayor volumen posible para así minimizar su costo logístico.

También será fundamental cumplir con los diferentes requisitos de entrega que imponga el supermercado, como ser horarios, no ingresar un camión con mercadería en tránsito, entre otros. El número de sucursales en el cual se ofrecerá el producto es otro de los aspectos clave a negociar con el supermercado.

ESPACIO EN GÓNDOLA

Cada supermercado maneja de modo diferente su espacio en góndola. En el caso de Día, sus tiendas tienen una estructura de góndolas estandarizada y existe un “planograma” que indica la ubicación de cada producto y cantidad de espacio que ocupa en góndola. Este planograma se establece de manera centralizada en base a las ventas de cada producto, es decir que cada marca contará con espacio en góndola según el porcentaje de ventas que represente en su categoría. Dado que cuenta con una distribución centralizada, las marcas no envían repositores y no hay riesgo de que se manipule el espacio en góndola de cada marca.

En contraste, Coto negocia con cada proveedor un porcentaje específico de espacio en góndola. Para lograr esta presencia en la góndola, los proveedores brindan bonificaciones a Coto en el costo del producto. No existe un costo fijo o estandarizado por el espacio en góndola, sino que se negocia por producto con cada uno de los compradores.

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO Y PRECIO DE VENTA AL SUPERMERCADO

En el caso de Día, el precio de venta al público se establece teniendo como referencia un “margen estándar” por categoría. Por ejemplo, si el supermercado obtiene un 35% de margen con la marca principal de la categoría, exigirá un margen mayor a marcas secundarias, pero siempre tomando como referencia el margen estándar.

En el caso de Coto, el precio se establece a través de una negociación continua, en la cual el supermercado siempre intentará reducir el costo al mínimo.

A la hora de establecer el precio de venta al supermercado es importante para el vendedor tener en cuenta todas las condiciones de venta y comercialización, como ser:

- **Costo logístico:** cantidad de entregas por semana y cantidad de puntos de entrega; distribución centralizada o en cada sucursal y costos asociados.
- **Costo financiero:** además de los amplios plazos de pago (pueden llegar hasta 70-80 días), algunos supermercados cobran un porcentaje adicional del 1,5% al 2% para emitir los cheques pos-datados cerca de la fecha de entrega de la mercadería. De no abonar esta suma adicional, el proveedor contará con los cheques unos días antes de la fecha de vencimiento del pago, lo que no le permite descontar esos cheques ni transferirlos. Al abonar este porcentaje adicional, se puede solicitar al supermercado la partición de los cheques en montos menores.
- **Costo de acciones comerciales:** los supermercados exigen que los proveedores participen en un número de promociones como ser 2x1, la semana del fideo, etc. En estas promociones, el supermercado resigna un porcentaje de su margen y exige al proveedor que resigne margen también para así lograr una promoción atractiva. Por ejemplo, en la semana del fideo Coto hace un 30% de descuento en fideos, el super aporta el 10% de ese descuento, el proveedor el 10% y el banco 10%.

- **Costo por cierre de fin de año:** los compradores tienen objetivos anuales de rentabilidad por producto, y en caso de no alcanzarlos a fin de año solicitan al proveedor descuentos adicionales para poder lograr sus objetivos.
- **Costo por nuevos centros de distribución o apertura de nuevas sucursales:** El proveedor se ve obligado a ceder este margen para continuar la relación, caso contrario los compradores darán mayor espacio en góndola a otras marcas. En el caso del supermercado Día, cuando realiza una inversión en nuevos centros de distribución, solicita a los proveedores una contribución de una suma de dinero ya que el nuevo centro de distribución permite al proveedor aumentar su venta. En el caso de Coto, el supermercado puede solicitar a los proveedores que contribuyan con mercadería gratuita para la apertura de nuevas sucursales.

CONTROL DE CALIDAD

Los supermercados tienen áreas de control de calidad y trasladan a sus proveedores todas las condiciones que impone el SENASA y demás organismos de control de alimentos. En muchos casos, los supermercados realizan controles de calidad de la mercadería enviando muestras del producto a un laboratorio.

En general exigirán que el producto tenga una fecha de vencimiento o fecha de elaboración no mayor a tanto tiempo y que exista trazabilidad del producto por lote de producción.

CONCLUSIONES PARA UN PLAN DE NEGOCIOS

A modo de conclusiones, sobre el estudio de mercado de Pastas Secas en Argentina, es posible afirmar que el mismo posee un fuerte desarrollo en Argentina. Además de los altos niveles de consumo por habitante, existe un elevado nivel de tecnología instalada en nuestro país.

El mercado tradicional está fuertemente explotado por empresas de gran magnitud, así como también por compañías regionales, especialmente en el interior del país, fuertemente establecidas y tecnificadas, las cuales además, ya tienen lazos contruidos con las cadenas de retail, especialmente apalancadas en carteras diversificadas de productos. Estos lazos son fundamentales porque los grandes retailers concentran más del 70% de la comercialización de pastas secas en el país.

Una gran ventaja del país en relación al sector, es la producción local del principal insumo para la industria, es decir, la harina. Siendo uno de los grandes productores de trigo a nivel internacional, Argentina cuenta con una vasta cantidad de jugadores en el negocio de la molienda, permitiendo a la industria fideera, buenos parámetros de negociación.

A partir de lo expuesto, se identifican dos grandes oportunidades para la realización de negocios. En una primera instancia, el desarrollo de mercados externos. Este ha sido uno de los argumentos de campaña del presidente electo; el cual se ha visto enormemente deteriorado en los últimos años. A partir de reglas económicas más claras, capacidad ociosa y estructuras de costos adecuadas, la exploración de mercados externos puede ser un mecanismo de crecimiento para la industria que supo exportar más de 50.000 toneladas anuales; y que en los últimos años apenas osciló en el 20% de dicha cantidad. En segundo lugar, la diversificación del producto. A partir de las cambiantes tendencias de consumo, tendientes hacia la preferencia de productos “saludables”, la elaboración de pastas que contribuyan con el bienestar individual se presenta como una alternativa explorable. Desde la utilización de harinas integrales, hasta la incorporación de semillas o verduras a los productos, se presentan alternativas que acompañen la transformación de consumidores, adaptando y acercando la industria a los requerimientos del público.