

# Estudio de Canal de Distribución HORECA en Italia

Agosto 2013

Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Milán - ProChile

**pro|CHILE**  
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



# I. TABLA DE CONTENIDO

II. DEFINICIÓN DEL CANAL.....	3
1. Características y definiciones relevantes.....	3
2. Diagrama de flujo en el canal de distribución.....	4
III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL.....	5
1. CONSUMIDORES.....	5
1.1. Características.....	5
1.2. Tendencias.....	5
1.3. Target.....	6
2. HO.RE.CA.....	6
2.1. Clasificación.....	6
2.2. Abastecimiento de productos.....	8
2.3. Fuentes de abastecimiento.....	10
2.4. Tendencias.....	12
3. DISTRIBUIDORES.....	12
3.1. Principales figuras y sus características.....	12
3.2. Participación relativa en el canal.....	13
3.3. Tendencias.....	13
4. PRODUCTORES.....	14
4.1. Características.....	14
4.2. Modelos de gestión y estrategias.....	14
4.3. Tendencias.....	16
IV. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL.....	16
V. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO.....	17
VI. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL.....	18

## II. DEFINICIÓN DEL CANAL

### 1. Características y definiciones relevantes.

El canal HORECA, es el canal de comercialización por el cual se da cobertura al sector de la distribución alimenticia de consumo directo. El término HORECA es el acrónimo de la agrupación de subsectores al cual representa – Hotelería, Restauración y Catering-, y bajo esta categoría, este circuito logra conectar a los productores e intermediarios con el conjunto de establecimientos que ponen a disposición los productos alimenticios para su consumo fuera del hogar, el denominado Food Service, constituido principalmente por bares, restaurantes, cadenas de fast food, comedores de empresas, casinos de colegio, hospitales y hoteles.

Este canal opera en un sector integrado por una gran variedad de empresas que tienen una gran diversidad de perfiles y dimensiones, y en el mercado Italiano existen más de 285.000 operadores vigentes al año 2012. Se trata de establecimientos de distintas tipologías y formatos, que cuentan con una alta rotación de personal e incluso de propietarios. Los principales elementos que caracterizan a este canal es una elevada fragmentación, que se presenta como un canal muy complejo y que existe un limitado acceso a la información.

#### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CANAL:



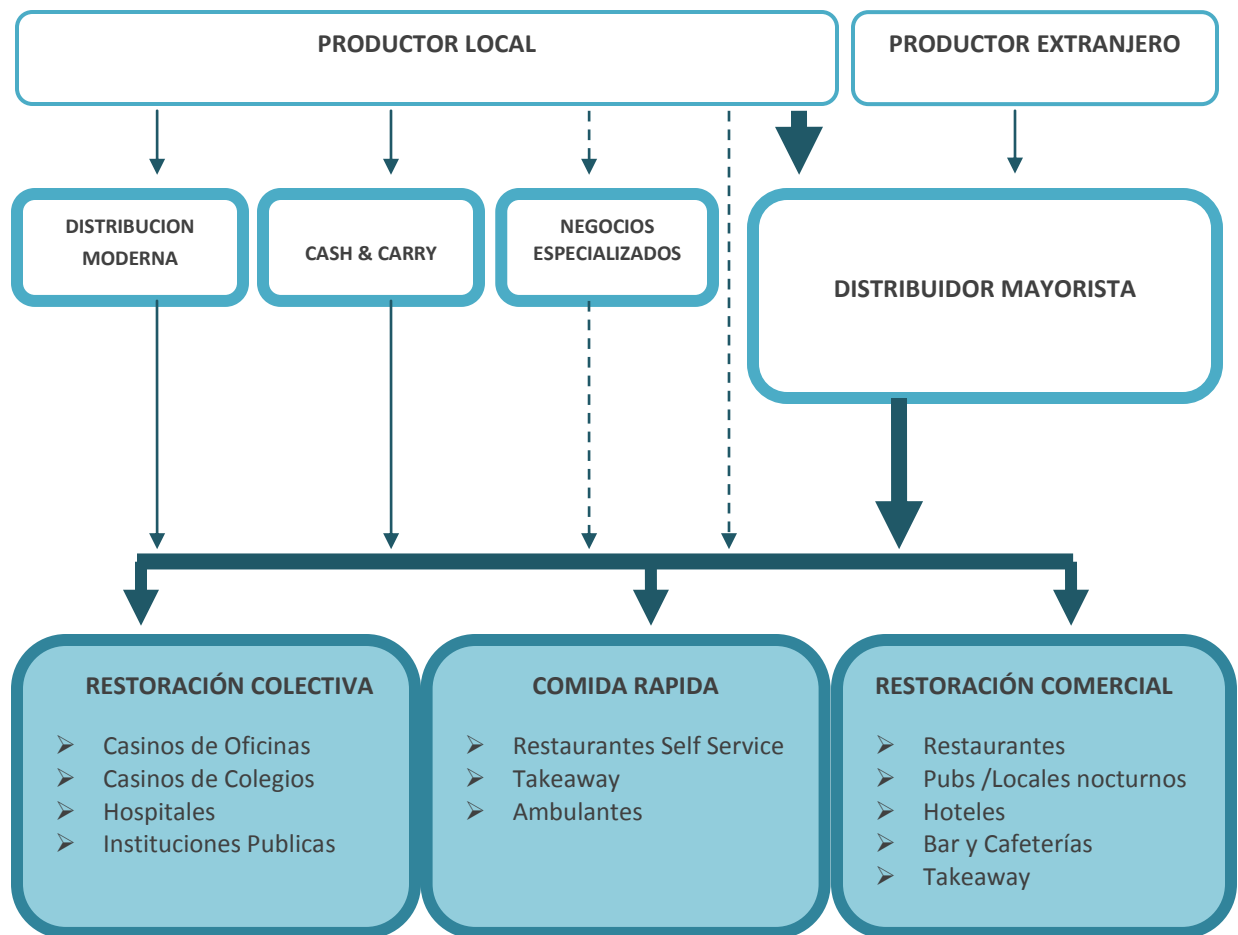
Fuente: ProChile. Elaboración propia

El sector alimentario es una industria muy importante para la economía italiana, donde el consumo de alimentos fuera del hogar representa un 35% del total del consumo de alimentos, generado anualmente ingresos por más

de 90.000 millones de USD en la última década, cifra que la ubica en el tercer puesto a nivel europeo. El facturado medio de las empresas presentes en el canal HORECA corresponde a 256.000 USD por año, con una media de 4 empleados, en donde 40% de estos trabajadores trabajan a honorarios. Dentro de esta categoría, son aproximadamente 3.000 las empresas dedicadas al catering de alimentos, 37.000 estructuras de trabajo pertenecientes al sector hotelero y el resto se divide en un 46% bares/cafetería, 42% restaurantes, 6% grandes cadenas y 6% para otros tipos de locales.

## 2. Diagrama de flujo en el canal de distribución

ESTRUCTURA DEL CANAL HORECA:



Fuente: ProChile. Elaboración propia

En Italia, el circuito de distribución que conecta las empresas productoras con los puntos de venta del Food Service, la figura del distribuidor mayorista tiene gran relevancia, siendo la principal vía de aprovisionamiento con un 60-70% del total de los productos comercializados. El abastecimiento directo entre productor y el establecimiento de venta, no es muy utilizado y detenta sólo entre un 5% a un 10%. La figura de la Distribución Moderna junto con el C&C son el vehículo de comercialización para un 15-30% del total de los productos, dejando un margen del 5% al 10% a los negocios vecinales y especializados.

# III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

## 1. CONSUMIDORES

### 1.1. Características

El consumidor italiano se caracteriza por ser muy exigente en cuanto a la calidad y presentación en los productos alimenticios. La gastronomía italiana, rica en variedad de sabores y muy detallista en la elaboración de los platos sin caer en la complejidad, se caracteriza por estar muy arraigada en las familias y por un fuerte apego de los consumidores a los productos “Made in Italy” fundamentado en la confianza existente en cuanto a la calidad y procedencia de los productos. Sin embargo, esta característica no impide que productos provenientes del exterior puedan entrar a participar en el mercado, por el contrario, esto permite la penetración de productos que ofrezcan un valor agregado y demuestren atributos necesarios apegado a los altos estándares, existiendo un reconocimiento y aprecio por sus cualidades.

En cuanto al consumo de alimentos fuera del hogar, más del 80% de los italianos realiza al menos una vez a la semana una comida en un establecimiento food service. Entre los principales factores que determinan esta situación se encuentran las exigencias laborales y el placer percibido por el consumo en un lugar distinto al hogar.

A continuación se presenta el detalle de los niveles de consumo en los distintas areas geográficas del país.

FRECUENCIA DE CONSUMO POR ZONAS GEOGRÁFICAS (% sobre el total de la población).

FRECUENCIA SEMANAL	NOROESTE	NORDESTE	CENTRO	SUR E ISLAS	TOTAL
NUNCA	23,0	11,7	19,6	20,5	19,3
AL MENOS UNA VEZ	77,0	88,3	80,4	79,5	80,7
1 Vez	22,7	32,9	19,9	16,8	22,1
2 Veces	28,3	36,5	30,3	33,5	32,1
Más de dos veces	25,9	18,9	30,3	29,1	26,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

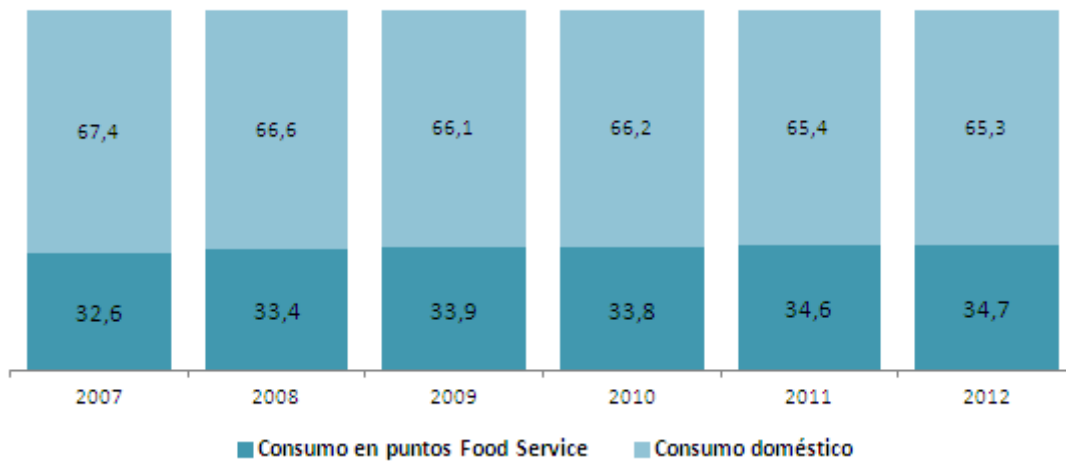
Fuente: Censis-Swg

### 1.2. Tendencias.

Existe una preferencia por la comida sana, sin una exagerada elaboración, productos de origen conocido o garantizado, con un énfasis cada vez mayor en productos orgánicos certificados, como es también la tendencia del resto de Europa. En cuando al consumo en los puntos de venta Ho.Re.Ca, se identifican dos tendencias principales. La primera corresponde a la disminución del gasto de las personas por los productos ofrecidos en

estos servicios, lo que se atribuye netamente a la situación económica que atraviesa el país. Sin embargo, es importante señalar que si bien éste ha disminuido en los últimos 5 años, en términos físicos y monetarios, el gasto por consumo de alimentos domésticos se vió disminuido en una mayor medida. Este es el motivo por el cual el peso del consumo de las personas en los locales del food service pasó de 32,6% en el 2007 a un 34,7% en el 2012.

COMPOSICIÓN DEL CONSUMO ALIMENTICIO TOTAL DE LAS FAMILIAS (% sobre el total del gasto por alimentos):



Fuente: Federazione Italiana Pubblici Esercizi

### 1.3. Target.

El consumo de alimentos fuera del hogar en los puntos de venta del food service es un mercado de aproximadamente 91,5 mil millones de USD y el consumo medio por persona asciende a los 1.560 USD al año, pero desde el 2007 experimenta una constante disminución con una tasa del -0.1% anual.

Como se mencionó anteriormente, el 80% de los italianos consume al menos una vez a la semana en establecimientos del food service. Los hombres lo hacen con mayor frecuencia que las mujeres, y la región del nordeste de Italia es la zona que concentra la mayor frecuencia de consumo por parte de sus habitantes.

## 2. HO.RE.CA

### 2.1. Clasificación.

Al realizar un análisis de las empresas que operan en la venta de alimentos con consumos directo, estas se pueden clasificar de distintas formas. Principalmente, se pueden diferenciar por el modo en que operan en el proceso de suministración de productos y el enfoque que se entrega, y por otra parte, a la forma en que son administradas y a la figura comercial que adquieren, es decir, si es que son puntos de venta independiente o corresponden a cadenas de restauración.

Bajo el aspecto administrativo se diferencian en:

- **RESTORACION MODERNA:** Conjunto de empresas que operan en el sector Ho.Re.Ca. en forma de cadena. Son empresas que realizan la actividad de venta de productos alimenticios en un modo organizado, a través de el uso de marcas o sellos comunes y con características distintivas. Generalmente presentan un servicio simple y estandarizado según líneas de producción industrial, el nivel de precios generalmente es menor al de los establecimientos Ho.Re.Ca. tradicionales.

El mercado italiano se caracteriza por una cuota de restauración moderna inferior respecto a los otros países europeos. El fuerte tradicionalismo culinario ha obstaculizado el desarrollo de esta forma de suministración de alimentos al público, sin embargo, en los últimos años es posible apreciar como las empresas creadas y administradas bajo esta figura han ido levemente aumentando su participación.

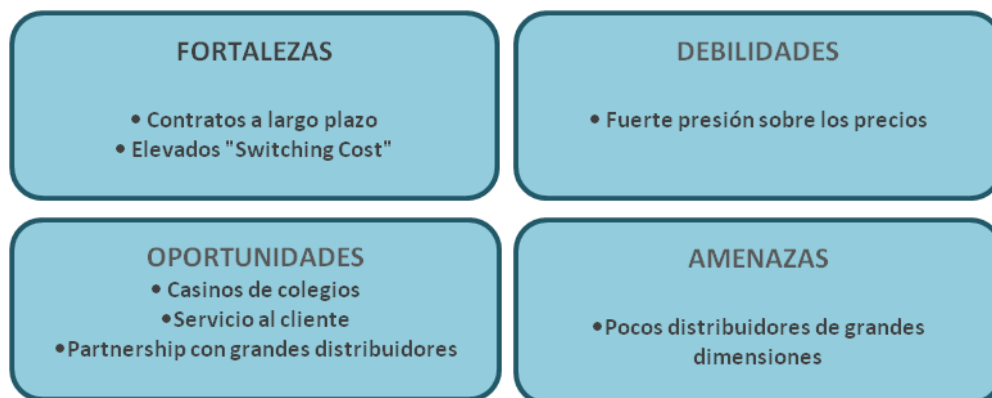
El retraso en la modernización de la restauración comercial italiana no tiene vinculación con los indicadores económicos. Esto se debe al estilo de vida del consumidor italiano, al apego a su propia tradición gastronómica y a sus hábitos alimenticios, lo cual determina una resistencia a este tipo de propuestas.

- **RESTORACION INDEPENDIENTE:** Corresponde a los establecimientos Ho.Re.Ca que operan de forma autónoma, es decir, son empresas que operan bajo una identidad propia.

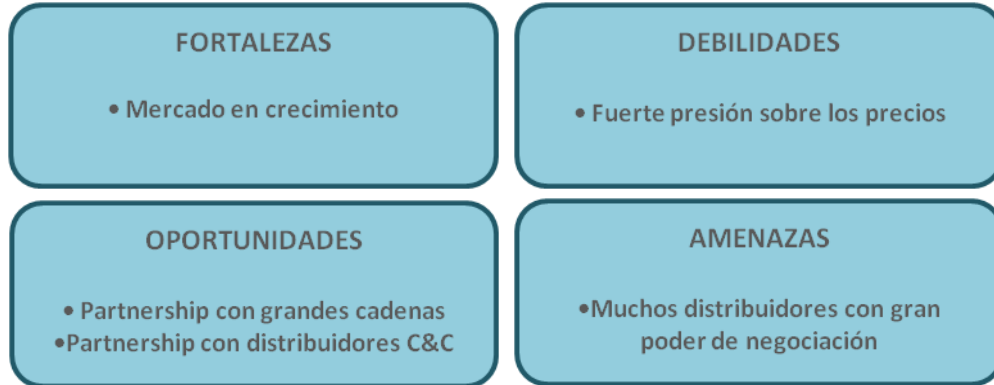
En los últimos años, la cantidad de empresas operantes bajo este perfil ha sufrido una reducción de más de 6 mil puntos de venta en todo Italia en relación a los años 2011 y 2012, tendencia negativa que se viene reiterando desde el 2009. Esta, en contraposición al desarrollo positivo mostrado por las cadenas de restauración, se explica por dos fenómenos. Uno corresponde al impacto que la crisis ha generado en todos los sectores de la economía, mientras que el segundo tiene relación con la insuficiente capacidad administrativa para llevar a cabo una gestión adecuada.

Bajo el aspecto logístico y operativo:

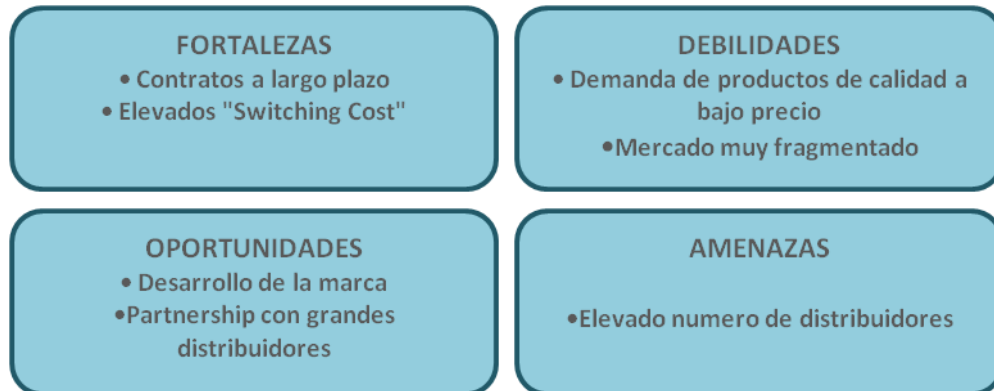
- **RESTORACION COLECTIVA:** Corresponde al suministro de productos alimenticios a través de un servicio de distribución orientado a un definido grupo de personas y que viene delegado a un único proveedor de servicios. A esta categoría corresponden los casinos orientados principalmente a las empresas públicas y privadas, colegios, hospitales, residencias de la tercera edad, cárceles y otras formas de instituciones públicas.



- **COMIDA RAPIDA:** Corresponde a los establecimientos donde el alimento viene preparado en un arco de tiempo relativamente breve, al igual que el tiempo de permanencia para el consumo que los usuarios tienen en el punto de venta. Generalmente corresponden a establecimientos pertenecientes a cadenas de restauración.



- **RESTORACIÓN COMERCIAL:** Establecimientos comerciales generalmente de público acceso, que ofrece productos alimenticios para ser consumidos en el mismo punto de venta. Presentan distintas modalidades de servicio y distintos tipos de cocina. Generalmente son autónomos, el pago se realiza después del consumo del producto, y tienen un servicio de atención en la mesa donde se ubica el cliente. Los arcos de tiempo de preparación y consumo son generalmente mayores que los que muestra la comida rápida, y además el producto alimenticio ofrecido presenta una mayor elaboración respecto a este.



## 2.2. Abastecimiento de productos.

El sector Ho.Re.Ca en Italia, se caracteriza por métodos y políticas de abastecimiento muy distintas a las realizadas por los establecimientos de venta y distribución de productos alimenticios con consumo en un lugar distinto al punto de venta, no obstante corresponden a la misma esfera de productos y la demanda de referencia son los mismos consumidores finales. El aprovisionamiento que realizan los establecimientos en estudio, puede ser clasificado en cuatro categorías de productos, correspondientes a:



- Productos utilizados como ingredientes
- Productos terminados
- Bebidas alcohólicas y analcohólicas
- Productos no destinados a la venta

En el mercado italiano, el grupo de bebestibles y el grupo de productos utilizados como ingredientes, son las categorías de mayor preponderancia y con mayor volúmenes de adquisición, siendo que los dos grupos restantes se observan como instrumentos para diferenciar la oferta.

En el caso de las cafeterías, las compras de productos tienden a concentrarse en los bebestibles y el café, mientras que en restaurantes, los productos con mayor nivel de adquisición son los productos vegetales y frutícolas, vinos y espumantes, carne y pescado.

A continuación, se muestra en detalle de la demanda existente de los diversos grupos de productos al interior del canal.

NIVEL DE PRESENCIA DE PRODUCTO EN LOS PUNTOS DE VENTA (% sobre el total de puntos de venta).

PRODUCTOS	RESTAURENTES	CAFETERIAS/BAR
AGUA	96,9	100,0
BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	95,4	98,3
CAFÉ	89,2	100,0
CARNE	75,4	41,9
CERVEZA	90,8	95,9
CONDIMENTOS/CONSERVAS	64,6	78,4
CONGELADOS	78,5	73,1
EMBUTIDOS	84,6	83,8
FRUTA Y VERDURA	80,1	85,1
HARINA/AZÚCAR/SAL	66,2	89,2
HELADOS	63,1	79,7
HUEVOS	73,8	58,1
LECHE/QUESO/OTROS DERIVADOS	86,2	90,5
LICORES	93,8	100,0
PAN	87,7	81,1
PASTA	69,2	54,1
PASTELERÍA	43,1	77,1
PESCADO	72,3	44,6
PLATOS PREPARADOS INDUSTRIALES	13,8	24,3
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	96,7	94,6
PRODUCTOS GASTRONOMICOS/ PLATOS PREPARADOS	20,1	37,8
PRODUCTOS SNACK DULCES	35,4	89,2
PRODUCTOS SNACK SALADOS	32,3	78,4
SANDWICHES	15,3	33,8
VINOS Y ESPUMANTES	92,3	100,0

Fuente: CERMES – Università Luigi Bocconi

NIVEL DE PARTICIPACION POR PRODUCTO EN EL TOTAL DEL VALOR DE COMPRAS (% sobre el total de productos).

PRODUCTOS	RESTAURANTES	CAFETERIAS/BAR
AGUA	5,3	7,0
BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	2,6	8,2
CAFÉ	3,1	16,3
CARNE	16,1	2,2
CERVEZA	3,1	5,6
CONDIMENTOS/CONSERVAS	3,5	1,7
CONGELADOS	3,0	2,6
EMBUTIDOS	4,5	4,0
FRUTA Y VERDURA	6,2	3,3
HARINA/AZÚCAR/SAL	3,7	3,0
HELADOS	1,5	3,2
HUEVOS	1,9	1,4
LECHE/QUESO/OTROS DERIVADOS	3,6	4,9
LICORES	4,0	6,0
PAN	2,1	2,1
PASTA	4,5	1,4
PASTELERÍA	1,7	5,2
PESCADO	13,1	1,1
PLATOS PREPARADOS INDUSTRIALES	0,2	0,4
PRODUCTOS SNACK SALADO	0,3	2,1
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	3,6	2,7
PRODUCTOS GASTRONOMICOS/ PLATOS PREPARADOS	0,1	1,0
PRODUCTOS SNACK DULCES	0,9	3,3
SANDWICHES	0,2	1,8
VINOS Y ESPUMANTES	10,7	7,1
OTROS PRODUCTOS	0,5	2,4

Fuente: CERMES – Università Luigi Bocconi

### 2.3. Fuentes de abastecimiento.

Las fuentes de abastecimiento utilizadas por el food service, pueden ser distintas dependiendo el tipo de empresa, el tipo de canal utilizado, y la configuración que estos últimos puedan tener. El canal de distribución en este sector se caracteriza por ser muy complejo, en cuanto a su organización y al número de agentes que operan. La composición puede variar según el producto que se trate, por lo que el número de variantes es amplio.

Para algunos productos, como por ejemplo el café y el vino, prevalece un canal de distribución corto, en donde las empresas del food service realizan compras de forma directa al productor industrial. Por el contrario, para otros productos como las bebidas, el canal se muestra mucho más largo e intervienen distintos tipos de agentes.

Algunos agentes del food service, tienden a tener más de un proveedor. En el caso de las cafeterías y bares, estos tienden a tener en promedio dos fuentes distintas, mientras que en el caso de hoteles y restaurantes la media es de tres. De este modo, en el sector Ho.Re.CA, se observa una multicanalidad en la adquisición de provisiones.

PORCENTUAL DE ADQUISICION POR PRODUCTOS A TRAVES DE LAS DISTINTAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO.

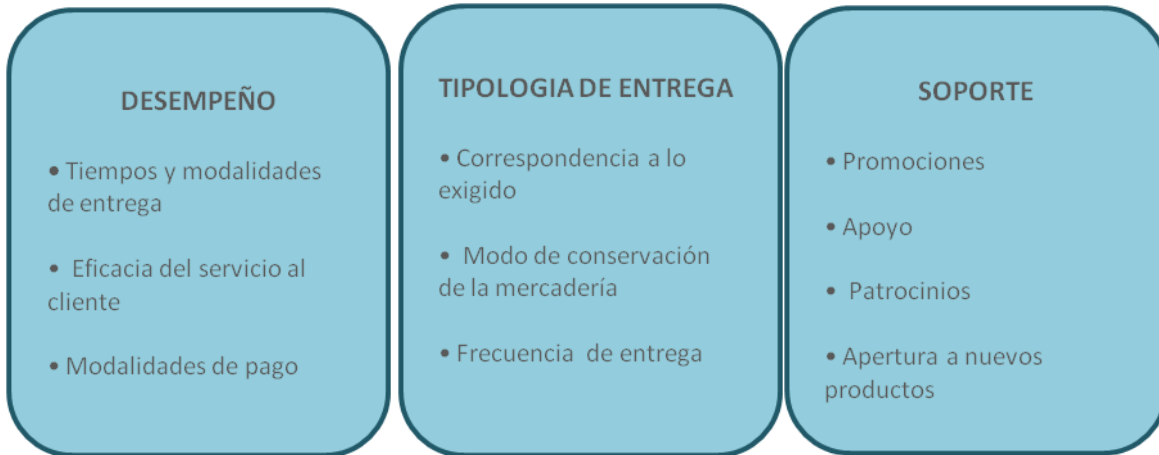
PRODUCTO	FERIAS	MAYORISTAS	CASH & CARRY	PRODUCTORES	DISTRIBUCION MODERNA	NEGOCIOS ESPECIALIZADOS
AGUA	1,4	86,2	12,3	6,5	2,2	2,9
BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	1,5	77,8	26,7	4,4	3,7	3,0
LICORES	0,7	59,0	45,3	19,4	5,0	2,9
VINOS Y ESPUMANTES	0,7	60,9	21,0	42,8	2,2	8,0
CERVEZA	1,5	78,0	22,0	10,6	3,8	1,5
CAFÉ	-	29,7	6,5	68,1	1,4	0,7
PAN	1,7	15,3	2,5	13,6	16,1	55,1
LECHE/QUESO/OTROS DERIVADOS	2,2	51,8	20,4	23,4	2,9	19,7
EMBUTIDOS	2,5	56,6	25,4	22,1	5,7	9,8
PASTELERÍA	2,4	43,5	3,5	20,0	1,2	32,9
HELADOS	1,0	51,0	2,0	34,0	3,0	9,0
FRUTA Y VERDURA	24,2	42,2	21,1	2,3	13,3	21,9
CONGELADOS	1,9	67,6	21,0	12,4	2,9	5,7
PRODUCTOS GASTRONOMICOS/PLATOS PREPARADOS	-	43,9	14,6	19,5	4,9	19,5
CARNE	8,6	52,7	23,7	9,7	4,3	28,0
HUEVOS	3,7	44,4	24,1	16,7	5,6	15,7
PESCADO	12,0	56,5	22,8	5,4	6,5	21,7
PLATOS PREPARADOS INDUSTRIALES	-	51,9	18,5	25,9	7,4	7,4
PASTA	2,1	56,4	23,4	16,0	10,6	12,8
SANDWICHES	5,7	60,0	20,0	17,1	8,6	5,7
HARINA/AZÚCAR/SAL	-	66,9	40,6	9,0	6,0	4,5
CONDIMENTOS/CONSERVAS	0,8	60,3	40,5	19,0	5,8	5,0
PRODUCTOS SNACK DULCES	1,1	50,6	25,8	31,5	3,4	5,6
PRODUCTOS SNACK SALADOS	1,3	54,4	35,4	21,5	6,3	5,1
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	1,5	67,9	25,4	17,9	2,2	7,5

Fuente: CERMES – Università Luigi Bocconi

El recurso a un modelo de abastecimiento a través de distintos canales por parte de las empresas del food service, se observa mucho más intensa en la adquisición para los productos frescos, los cuales exigen calidad, muestran una alta frecuencia de compra y el porcentaje sobre el total de la compra es relativamente alto, por lo que, dada las características, hacen que la búsqueda de diversas fuentes que satisfagan las distintas exigencias sea bastante amplia.

La evaluación del canal a utilizar que realizan las empresas, debe realizarse de acuerdo a las características propias y a las características que tanto el distribuidor como el producto en cuestión ofrece. De este modo, los intermediarios deben evaluarse de acuerdo a ciertos criterios cruciales.

## CRITERIOS DE EVALUACION DEL DISTRIBUIDOR:



## 2.4. Tendencias.

La venta de alimentos con consumo fuera del hogar en Italia, a diferencia de otros países, es principalmente realizada por empresas independientes que no forman parte de cadenas de restauración. La estructura tradicional está muy radicada y las estructuras modernas de distribución han visto dificultades para su asentamiento. No obstante, en el último periodo, si bien el predominio de las empresas independientes es absoluto, las cadenas de alimentos han ido creciendo a lo largo del país ya sea en términos de cantidad de establecimientos como también en nivel de facturado.

## 3. DISTRIBUIDORES

### 3.1. Principales figuras y sus características

- **MAYORISTAS:** Operadores especializados en la distribución al por mayor, caracterizados por un alto nivel de servicio y gran variedad de productos que pueden tratar.
- **FERIAS:** Puntos de venta en donde generalmente se ofrecen productos frescos, como frutas y verduras, y en algunos casos también pescado. En Italia, muestra la ventaja en cuanto a la calidad del producto ofrecido.
- **CASH & CARRY:** Operadores intermediarios que ofrecen los productos al detalle pero en grandes formatos y a un precio relativamente bajo, donde los operadores Ho.Re.Ca pueden realizar sus compras de forma autónoma y con pago inmediato.

- **DISTRIBUCION MODERNA:** En esta categoría están los supermercados, hipermercados y puntos de venta similares. Las empresas Ho.Re.Ca, recurren a esta para aprovechar los descuentos en determinados productos que periódicamente realizan y para dar solución a situaciones de emergencia imprevista.
- **PUNTOS DE VENTA ESPECIALIZADOS:** Se trata de puntos de venta como pescaderías, panaderías, roticerías, verdulerías, negocios gourmet y todas las formas de tiendas de distribución al detalle especializadas en la comercialización de un determinado tipo de producto.
- **PRODUCTORES INDUSTRIALES:** Los productores pueden vender directamente a las empresas del food service sin que la mercadería pase por intermediarios. Al proveer directamente los productos, el tratamiento de la marca puede gestionarse de forma directa y, a su vez, las empresas del food service pueden realizar compras más acordes a las necesidades e imagen.

### 3.2. Participación relativa en el canal.

FUENTE DE ABASTECIMIENTO	%
FERIAS	5,9
MAYORISTAS	48,6
CASH & CARRY	16,5
PRODUCTORES	18,6
RETAIL	7,6
OTROS	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fuente: CERMES – Università Luigi Bocconi

### 3.3. Tendencias.

A pesar de la presencia de métodos multicanales de abastecimiento en distintas formas, en general, prevalece el canal de distribución largo por sobre los canales cortos.

Sin embargo, es posible observar para algunos productos, pertenientes principalmente a la categoría de bebidas alcohólicas y analcohólicas, una prevalencia de la red de venta directa en donde intervienen solo el productor y el punto de venta Ho.Re.Ca. Esta modalidad de abastecimiento, si bien no es una práctica que prevalece al interior del canal de distribución en estudio, ha ido reforzándose en los últimos años de acuerdo al fortalecimiento de dos fenómenos. Por una parte, las empresas industriales buscan un mayor control de las cuotas de mercado que detectan a través del fortalecimiento de las políticas de marketing, las cuales se ven reforzadas por la inexistencia de intermediarios, mientras que por otra parte, incluso si es lento, el crecimiento del mercado de las cadenas de restauración moderna ha influido en este tipo de venta ya que buscan concentrar y aumentar el control del proceso de abastecimiento.

En definitiva, a pesar de que la configuración estructural del mercado muestre un importante predominio del canal de distribución largo, es posible observar una tendencia a la modernización del sector, donde los canales cortos se verán favorecidos y los agentes de distribución mayoristas tradicionales darán paso a los mayoristas modernos representados principalmente por el Cash and Carry.

## 4. PRODUCTORES

### 4.1. Características

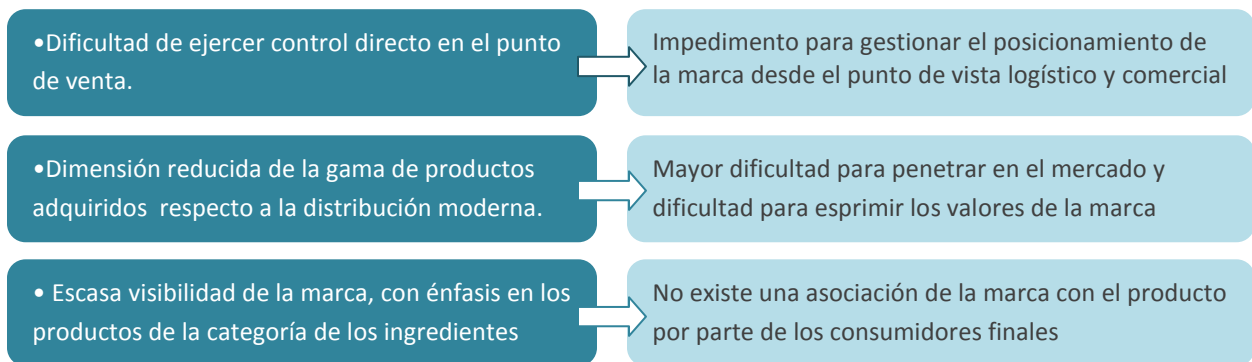
Italia tiene un mercado altamente exigente en cuanto a la calidad de la oferta gastronómica. Es un mercado en donde los consumidores buscan calidad y se da mucho énfasis a la tradición culinaria existente. Es por este motivo que los productores proveedores del canal Ho.Re.Ca, al operar en un sector con consumidores exigentes, tienen que potenciar la calidad del producto ofrecido. La mayor parte de los productos transados en este mercado son de procedencia nacional. Para penetrar en este mercado, es necesario ofrecer productos innovadores y que presenten un valor agregado.

### 4.2. Modelos de gestión y estrategias.

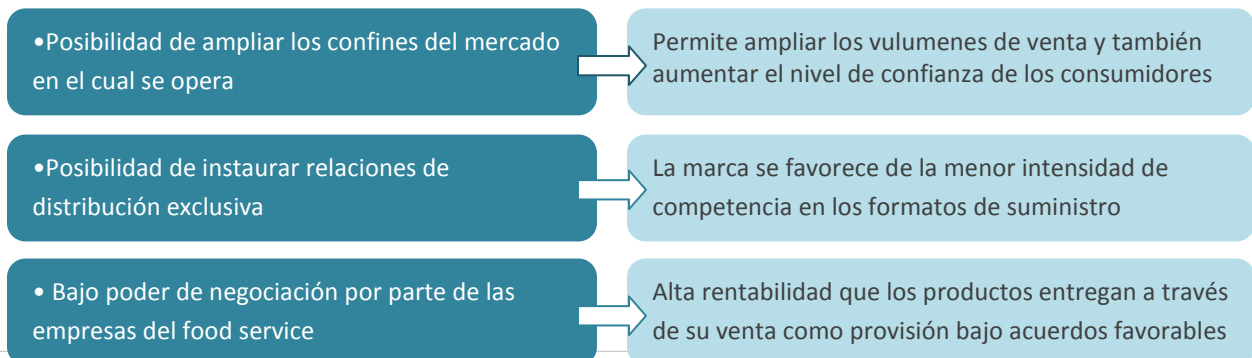
La gestión realizada por las empresas productoras trata de orientar sus políticas de marketing hacia los consumidores finales y también hacia los clientes comerciales intermediarios. La gestión del valor de la marca en el mercado Ho.Re.Ca. prevee un adaptamiento de las estrategias considerando e intergando en una única política, las exigencias del consumidor y la influencia que el paso del producto a través del canal puede tener.

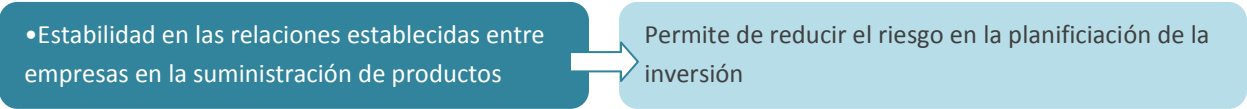
La gestión de la marca en un mercado altamente complejo, se enfrenta a una serie de amenazas y oportunidades. Las principales corresponden a:

#### AMENAZAS:



#### OPORTUNIDADES:





La complejidad del mercado food service hace que sea imposible individualar un único modelo de gestión de la marca. En este mercado, dada la importancia que los distribuidores mayoristas tienen, el valor de la marca puede ser desarrollado a través de un enfoque orientado hacia un control industrial al detalle o por el contrario, puede ser orientado hacia un control industrial al por mayor. Sin embargo, sea cual sea el planteamiento, ambos interlocutores, mayoristas y el retail, deben ser tenidos en consideración en el momento de la planificación y desarrollo del modelo de gestión.

El control de las ventas al detalle y control de ventas al por mayor, se entiende como la capacidad que la empresa industrial tiene para condicionar y orientar los comportamientos de los intermediarios con la finalidad de mejorar el posicionamiento competitivo de la marca.

A partir de las dos formas de control identificadas, se evidencian cuatro modelos de la marca que se pueden adoptar por parte de los productores, las cuales muestran distintos tipos de intensidad en el control ejercido. Estas corresponden a:



- **MODELO DE CONTROL ACCIONARIO:** Utilizado por empresas del sector de bebestibles, el cual tiene sus bases en el supuesto de que el valor de la marca en el canal Ho.Re.Ca. debe tener énfasis al inicio de la cadena de

distribución. Esta estrategia contempla una inversión de recursos destinada a la integración vertical de la función mayorista la cual se materializa con la participación en empresas distributivas.

- **MODELO DE TRADE MARKETING:** Se basa en el supuesto de que el valor de la marca en el mercado del food service depende de la capacidad de la empresa industrial en condicionar a detallistas y mayoristas a través de un control comercial, la cual se realiza a través de las herramientas de marketing.
- **MODELO DE DIVERSIFICACION DE LA OFERTA:** Se basa en el supuesto que individua la relación directa que existe con el consumidor final como el momento crítico de la creación de valor de la marca. Esta estrategia prevé como plan de acción la integración descendiente pero excluyendo la de la actividad al por mayor. De esta forma, las empresas industriales crean locales con el nombre de la marca, gestionados generalmente de forma indirecta a través de franquicias, siendo un medio de comunicación y transmisión de los valores de la marca más que ser una vía para generar mayores recursos.
- **MODELO DE INTEGRACION VERTICAL:** Entrega la posibilidad de tener un directo y elevado nivel de control, por parte de los productores, sobre los mayoristas y las empresas de venta al detalle. Se trata de imponer una adaptación a las políticas comerciales a través de la integración de los agentes que operan en el canal.

### 4.3. Tendencias.

Dar atención a la tendencia que muestran las exigencias del público es clave a la hora de orientar los procesos de producción de la oferta alimenticia. En Italia, más allá de la calidad requerida, se muestra una tendencia hacia una oferta de productos de comida sana, en donde el origen se conoce, la información nutricional esté a la vista de los consumidores e incluso, para muchos productos, el proceso de producción utilizado debe cumplir con las normas medioambientales establecidas.

## IV. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL

El abanico de productos tratados en el canal Ho.Re.Ca. es muy amplio, por lo que existen distintas exigencias y requerimientos para los distintos tipos de productos.

En cuanto a la normativa comercial vigente, rige la normativa UE. En casos que esta normativa presente vacíos se aplica la normativa italiana y se debe ver producto a producto. Para mayor información, se puede consultar el sitio: [http://europa.eu/business/eu-standards/index\\_es.htm](http://europa.eu/business/eu-standards/index_es.htm)

En cuanto a certificaciones, existe el Acuerdo de Asociación Económica entre Chile y la Unión Europea con vigencia desde el 2003, que regula este aspecto. Para mayor información, se puede consultar el sitio: <http://www.direcon.gob.cl/certificacion/1877>



Para información sobre los trámites aduaneros exigidos y los requisitos para el ingreso de productos a Italia, puede visitar el siguiente sitio: <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm?newLanguageId=ES>

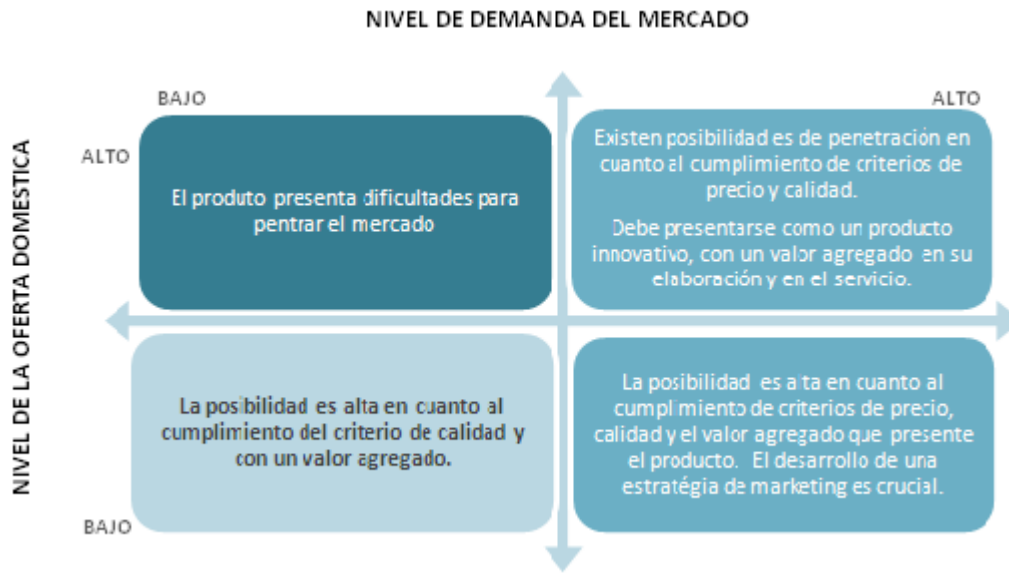
## V. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO

A través del sector Ho.Re.Ca se comercializa una gran variedad de productos, los cuales se diferencian por las categorías, la tipología y las características propias que presentan. Las oportunidades para el ingreso de productos chilenos es vasta, dada la amplitud de la demanda del mercado italiano y el valor que la oferta chilena presenta.

Desde el punto de vista del grado de elaboración, las materias primas tienen oportunidades si cumplen criterios de calidad y precio y la producción se ajuste a la normativa. Existe un factor importante en cuanto al nivel de producción doméstico por el producto y la demanda que éste tenga. En el caso que la oferta doméstica no de abasto a una demanda relativamente grande, las oportunidades para los productos nacionales son altas si los criterios mencionados previamente se ajustan a las exigencias. En el caso que la demanda sea baja y la oferta doméstica no sea capaz de abastecerla, las materias primas tienen su oportunidad haciendo recurso a la calidad y a la promoción del producto para darlo a conocer. Otra oportunidad se presenta cuando la demanda es alta y la oferta también es alta siempre que se presente un producto con un valor agregado y diferenciador, y que además se adecúe a los ya reiterados calidad y precio.



Para los productos que presentan una mayor elaboración el cuadro de posibilidades se muestra idéntico, pero cambian los criterios que parecen cruciales para la penetración del mercado. Aquí resultan fundamentales los conceptos de marketing, logística y el valor agregado que presenten.



En base a los cuadros de posibilidades de acceso de los productos al canal Ho.Re.Ca, a la demanda de productos existente en Italia y a la oferta que Chile presenta, podemos destacar algunos productos con oportunidades comerciales en las distintas categorías:

- Productos utilizados como ingredientes: Hortalizas congeladas, filetes de pescado congelados, apanados de pescado y hamburguesas de pescado.
- Bebidas alcohólicas y analcohólicas: Vino
- Productos terminados: Aceite de Oliva a granel, entra en el canal en forma indirecta y es tratado como materia prima y embotellado en Italia. En el mediano - largo plazo existe la posibilidad de entrar directamente con marcas propias que cuenten con un reconocido prestigio.

## VI. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL

El mercado italiano de los productos alimenticios orientados al consumo fuera del hogar, si bien ha tenido una contracción en el último período, sigue siendo atractivo. Este desarrollo negativo del facturado total de las empresas operantes en el food service, está ligado a la evolución de los últimos años del PIB nacional. Sin embargo, si observamos detenidamente, podemos ver que a pesar de su disminución en términos monetarios y de volumen, el porcentaje sobre el total del gasto en alimentos ha incrementado. Esto se debe a que el gasto que

las personas realizan por bienes alimenticios de consumo doméstico tuvo una contracción aun mayor, reduciendo así su cuota de participación en el consumo total.

El mercado Ho.Re.Ca, tiene una rentabilidad mayor y márgenes superiores a los mostrados por el mercado del consumo en casa. Se caracteriza por una elevado número de compradores, por lo que existe relativamente un mayor poder de negociación de los proveedores.

Si un productor tiene la intención de entrar directamente en el mercado italiano, para algún tipo de producto se encontrará con un líder que detenta importantes cuotas de participación y una imagen consolidada, como puede ser el caso de los productos del mar, con lo cual el acceso se ve muy difícil. Por otra parte, si desea entrar en el canal con una propuesta que contenga elementos de calidad, sea innovativa y tenga un valor agregado de servicio, la acogida del producto tendrá buenas posibilidades de éxito, dependiendo de la gestión comercial y de marketing que éste tenga por parte de la empresa que lo comercializa. Además, se debe poner atención a través de qué estructura se quiere llegar a los consumidores finales, lo que determina el canal por el cual operar. Esta selección debe en parte determinarse de acuerdo al tipo de producto que se ofrece y los valores asociados a la marca.

Por último, existen tres pilares donde se fundamenta el éxito de un producto al interno del canal Ho.Re.Ca. El primero corresponde al marketing y una utilización correcta de las herramientas al interior de la empresa. El segundo corresponde al desarrollo del producto. El concepto clave acá es buscar y lograr que el producto entregado al cliente sea hecho a la medida de sus exigencias. Mientras que el tercer pilar es el nivel de servicio entregado, que se traduce principalmente en logística.

*El presente documento, de investigación de mercado e informativo, es propiedad de ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El acceso a este documento es de carácter público y gratuito. No obstante lo anterior, su reproducción íntegra o parcial sólo podrá ser efectuada citándose expresamente la fuente del mismo, indicándose el título de la publicación, fecha y la oficina o unidad de ProChile que elaboró el documento. Al ser citado en una página Web, deberá estar linkeado al sitio de ProChile para su descarga.*