

**SERVICIO DE
INTELIGENCIA
COMERCIAL
2016**

**INFORME DE MERCADO
SECTOR LÁCTEO
PRODUCTO: QUESOS**

**Comportamiento
del Consumidor en Chile**

Agencia ProCórdoba S.E.M

**ESTE DOCUMENTO FUE EDITADO POR EL
SERVICIO DE INTELIGENCIA COMERCIAL DE
AGENCIA PROCÓRDOBA S.E.M**

La Inteligencia Comercial se define como un Servicio de Agencia ProCórdoba que aplica un conjunto de métodos, técnicas y herramientas dirigidas a recabar, registrar, analizar y distribuir información estratégica para instituciones, sectores y empresas relacionadas a las exportaciones con el objetivo de promover las ventas de la producción cordobesa en el mercado externo.

Las opiniones personales de empresarios, profesionales o personas expertas en el sector que se manifiestan en el documento no implican que sean compartidas por Agencia ProCórdoba.



RELEVAMIENTO A EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Servicio de Inteligencia Comercial
Agencia ProCórdoba S.E.M.

Septiembre de 2016



AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

INTRODUCCIÓN

El presente informe forma parte de la *Etapa B* del *Programa de Inteligencia Comercial*, donde se emprende el análisis de los sectores y las empresas que conforman la matriz productiva de Córdoba con el objetivo de disponer de una radiográfica de cada uno de ellos y sus competencias para responder ante la demanda del mercado externo.

Particularmente, en este documento se presenta una caracterización del sector lácteo y las empresas que constituyen eslabón secundario de la cadena láctea de la provincia de Córdoba.

METODOLOGÍA

Análisis a nivel empresas. La identificación de las empresas que constituyen universo del sector lácteo se realizó mediante dos bases de datos: el Registro Industrial de la Provincia (RIP) y el Directorio de Oferta Exportable (DOE). De este modo, se identificaron 106 empresas, conformando un marco muestral sobre el que se realizó un relevamiento mediante dos encuestas, ejecutadas de manera secuencial y condicionada.

Encuesta I. Se abarcó a la totalidad de empresas, constituyéndose a modo de filtro para identificar a aquellas con interés en participar en mercados externos, hayan o no exportado. Este primer relevamiento se llevó adelante a través de una encuesta estructura realizada telefónicamente (o eventualmente realizada vía mail).

Encuesta II. Las empresas que pasaron el primer filtro fueron seleccionadas para un segundo relevamiento, realizado mediante una encuesta estructurada, donde se indagó, entre otras cosas, sobre: características generales de las empresas, motivación exportadora, productos, desarrollo de nuevos productos, proceso productivo y comercial y aspectos vinculados a la comunicación y marketing.

La realización de la Encuesta II implicó entrevistas de aproximadamente dos horas con referentes de las empresas, dotados con un conocimiento acabado de las mismas (dueños o gerentes). Estas encuestas se llevaron adelante en las propias empresas, o mediante reuniones programadas en las oficinas de la Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino (AERCA), con sede en la ciudad de Villa María.



Análisis del sector. A efectos de tener un conocimiento más amplio del sector y la cadena productiva, se realizaron entrevistas personales con referentes y empresas líderes del sector lácteo. El abordaje se realizó mediante una encuesta estructurada (de aproximadamente dos horas de duración), donde se relevaron aspectos vinculados a: historia e hitos recientes de la cadena láctea; impacto de políticas públicas y normas; disponibilidad de infraestructura física; impacto sobre el medio ambiente; actores principales de la cadena (directos e indirectos), sus interrelaciones y organización; características de la demanda; y aspectos vinculados a su experiencia exportadora.

A continuación se exponen los principales hallazgos vinculados a empresas del sector lácteo de la provincia de Córdoba resultantes de la Encuesta II.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 2 PARTES

- Relevamiento Empresa
- Ficha Técnica de Productos

A. RELEVAMIENTO EMPRESA

1. EMPRESA

El objetivo es identificar las particularidades propias de la Empresa, los factores más relevantes para iniciar su proceso de exportación y su grado de experiencia en la exportación.

1.1 Estructura jurídica. Incluir organigrama

1.2 ¿Cuál es el negocio de la empresa? Misión y visión.

Misión (¿Cuál es el objetivo de la empresa en el mercado?)

Visión (¿Cuál es el objetivo de la empresa en los próximos 5 años? ¿Qué quiere ser?)

1.3 ¿A qué obedece el éxito de la empresa en el mercado local? ¿Cuál es el modelo de negocio utilizado para ser reconocido entre la competencia? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Son estos replicables en el mercado externo? FODA en el mercado/producto.

1.4 Actividades que realiza / Productos que comercializa.

Incluye productos y servicios.

1.5 Instalaciones / ubicación.

Plantas industriales, oficinas, sucursales, representaciones, etcétera.

1.6 Eslabón de la cadena productiva.

Diseña / Desarrolla / Transforma / Ensambla / Subcontrata / Comercializa.

1.7 Relaciones institucionales / asociaciones con las que actúa y recibe servicios.

Cámaras empresariales, asociaciones regionales / sectoriales.

Conclusiones

- Estructura jurídica. Sociedades regularmente constituidas.
- Misión y visión. Modelo de negocio: poco especializadas, generalmente líneas completas. Conciben el negocio por la calidad del producto y atención al cliente. Orientadas al mercado interno. Agregar valor a la producción primaria. Excepcionalmente Noal incorporar en su visión y en acciones permanentes al comercio exterior.
- Razón de su éxito o crecimiento. Todos (respeto de acuerdos con tamberos). Pequeños (calidad al cliente), medianos (inversiones productivas y mantenimiento en el mercado, personal con experiencia). Todas fueron reinvertiendo utilidades, generando volumen y crecimiento del negocio sin considerar demasiado aspectos comerciales y especializaciones de producto.
- Actividades que realiza / Productos que comercializa. En general tiene toda la línea, principalmente quesos. Excepcionalmente especializados (ELCOR).
- Instalaciones / ubicación. Cercanas a la producción de leche. Departamento San Justo y Departamento General San Martín.
- Eslabón de la cadena productiva. Industria y comercialización. Algunas producción primaria propia, otras con tambos de socios, y el resto con acuerdos históricos con tamberos. Algunas con transporte.
- Asociaciones: en general pertenece a organizaciones sectoriales, la principal es Apimel por su especialización y alcance nacional.

2. DIRECCIÓN

2.1 Estilo de dirección / Niveles de decisión / Familiar, profesionalizada / Traspaso generacional / Filosofía empresarial.

2.2 Motivación exportadora / Objetivos trazados en tal sentido.

¿Expectativas en el tiempo para conseguir resultados? ¿Por qué se interesa en exportar? ¿La exportación es un objetivo estratégico?

Conclusiones

- Dirección: Empresa familiares. Involucradas en las decisiones de la empresa. No formadas en comercio exterior excepto Noal y Lactear. Necesidad de capacitación gerencial (política y proyectos empresariales).
- Motivación mercado externo: Colocar excedentes de producción. Crecimiento de la empresa. Diversificación de riesgos.

CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS RELEVADAS

Ubicación geográfica. Las 14 empresas relevadas tienen sus plantas productivas en las dos principales cuencas lecheras de la provincia: la cuenca Villa María (bajo zona de influencia de Villa María) y la Cuenca Noreste (con centro en San Francisco), donde se concentra el 85% de los establecimientos lecheros y la producción lechera de la provincia¹.

Tabla N° 1

Distribución geográfica de empresas relevadas

Cuenca lechera	Departamento	Cantidad de empresas
Villa María	Gral. San Martín	6
	Tercero Arriba	2
Noreste	Río Segundo	4
	San Justo	2

1. "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina" (IERAL 2010).

2. www.apymel.com.ar

Participación en la cadena productiva. En todos los casos se trata de empresas que se encuentran en el eslabón industrial de la cadena productiva, ocupándose al mismo tiempo de la comercialización de sus productos. Las cooperativas trabajan con tambos de los socios, mientras que de las restantes, seis empresas cuentan con tambos propios; existiendo una amplia variabilidad en la participación de la leche que procesan en relación a la totalidad que utilizan como insumo. Más allá de la participación o no en el eslabón primario de la cadena láctea, las empresas en general cuentan con acuerdos con tamberos sostenidos a lo largo de mucho tiempo.

Estructura jurídica. Todas las empresas relevadas tienen una estructura jurídica constituida: dos Cooperativas, tres Sociedades de Responsabilidad Limitada y nueve Sociedades Anónimas. La totalidad de las empresas se encuentra asociada a alguna institución sectorial. En particular se destaca que 13 de las 14 se encuentran asociadas a la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (APYMEL), una organización especializada en el sector y con un importante alcance nacional (presente en el 90% de la cuenca lechera del país²).

Dirección de la empresa. En cuanto al estilo de dirección, la mayoría se caracteriza por ser empresas familiares. Las cooperativas cuentan con un consejo en el que se concentra la toma de decisiones, mientras que las restantes toman decisiones estratégicas en núcleos bastante pequeños: cuatro empresas con directorios con socios no familiares y ocho netamente familiares.

Modelo de negocio. En general conciben su negocio por la calidad de los productos que ofrecen, generando valor agregado y la necesidad de establecer y mantener su posicionamiento en el mercado interno; relegando al sector externo a un lugar marginal donde destinar excedente. Excepcionalmente, sólo una empresa manifiesta en su visión y sus políticas comerciales el comercio exterior, buscando tanto el posicionamiento local como el internacional.

Todas las empresas consideran como un aspecto de suma relevancia para la sustentabilidad, éxito y/o crecimiento de sus negocios, la relación con los proveedores de leche (tambos). La mitad de las empresas señaló como siguiente factor la calidad de sus productos, en algunos casos destacando productos particulares (por ejemplo, mozzarella). Seguidamente, se indica a la infraestructura disponible y el desarrollo de inversiones; en general se manifiesta una alta propensión a invertir, pero

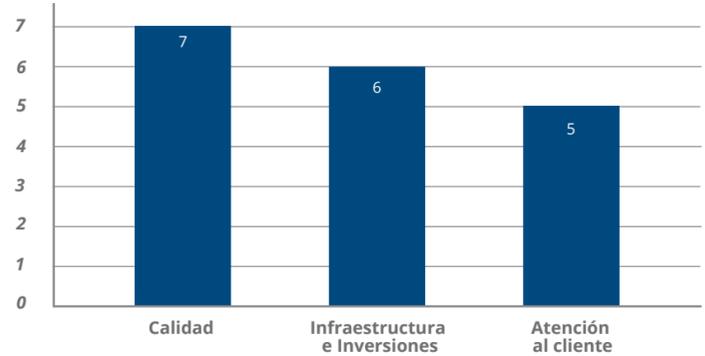




mayormente centradas en el incremento de volúmenes de producción, sin considerar aspectos comerciales o tendiente a la especialización. Finalmente, otro de los aspectos más destacados refiere a la importancia de la atención al cliente, respuesta principalmente acentuada en las empresas relativamente más pequeñas.

Gráfico 3.0

Percepción de los principales factores de "éxito" de la empresa

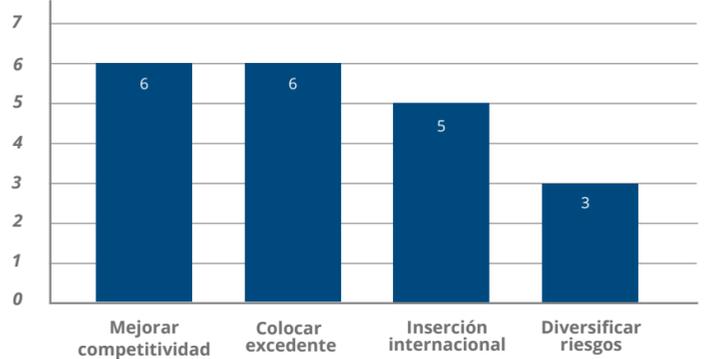


Nota: no se incluye la categoría *relación con los tamberos*, aspecto señalado por la totalidad de empresas encuestadas.

Motivación a la exportación. Los motivos para participar en mercado externos se centran, principalmente, en colocar excedentes de producción y la mejora de competitividad derivada del proceso de exportación: mejora en los procesos productivos, en la calidad de sus productos, en el posicionamiento de la marca, etc. Como motivos secundarios, se mencionan la inserción internacional, como una cuestión estratégica, y la necesidad de diversificar riesgos y atenuar los avatares del mercado interno (ver gráfico 3.1).

Gráfico 3.1

Principales motivaciones exportadoras



3. ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

3.1 Posibilidad de invertir, fuentes.

Comente sus proyectos de inversión en los próximos años. Identifique fuentes de financiación.

3.1 Capacidad de ejecutar proyectos de exportación a mediano y largo plazo (\$\$\$\$, RRHH, Tiempo). ¿Qué tan consolidada está la empresa en el mercado actual?

Conclusiones

- Inversiones: son permanentes. Se enfocan en mejorar la producción (tecnificaciones y ampliaciones de capacidades).
- Invertir en Proyecto Exportador: sí. Todas necesitan de un proyecto que las convenza.

4. PRODUCTO

4.1 Familias o líneas de productos. Productos (elaborados, comercializados, etc.). Partida arancelaria

Adjuntar catálogo, completar cuadro.

4.2 Perfil del producto Estándar/personalización (a medida)

4.3 Potencialidad de venta de cada línea. ¿Cuál es su producto con mayor posibilidad de exportar?

4.4 Nivel de calidad / prestigio respecto a su competencia (Mejor / Igual / Peor)

4.5 Estadios tecnológicos / situación en relación a nuevas innovaciones

¿Aplica nuevas innovaciones? ¿Qué antigüedad tiene la tecnología actual?.

4.6 Homologaciones / certificaciones.

Normas de calidad, certificaciones organismos varios.

4.7 Calidad y funciones de envases y embalajes.

Conclusiones

- Familias o líneas de productos: Idem 1.4
- Perfil del producto Estándar/personalización: producen commodities. Solo personalizan a pedido de clientes.
- Potencialidad: quesos duros y semiduros, dulce de leche, manteca, leche en polvo, suero, larga vida según perfil de empresa.
- Nivel de calidad / prestigio respecto a su competencia: tiene buena calidad a nivel de Pymes medianas. La calidad aumenta en proporción al volumen de leche procesada.
- Estadios tecnológicos: están en buen nivel de tecnología productiva. En general no afecta a la calidad de producto, pero sí a la eficiencia de la producción. Igualmente, todas manifiestan cierta necesidad de tecnificarse. Las inversiones tecnológicas son siempre prioridad para estas empresas.
- Homologaciones / certificaciones: BPM en la mayoría. HACCP en general en proceso, pero algunas certificadas. Todas con habilitación de Senasa.
- Calidad y funciones de envases y embalajes: las que tienen experiencia exportadora con productos adaptados. El resto se deberá verificar el mercado objetivo y la necesidad de envasado al vacío para la exportación.



5. GENERACIÓN DE PRODUCTO

5.1 ¿Tiene área de investigación y desarrollo?

5.2 ¿Tiene procedimientos para desarrollo de producto? ¿Tiene recursos humanos responsables?

5.3 ¿Qué nivel de tecnología aplica comparado con empresas líderes? ¿Cuál es su capacidad de reacción tecnológica?

5.4 ¿Cuál es el número de nuevos productos introducidos cada año?

Conclusiones

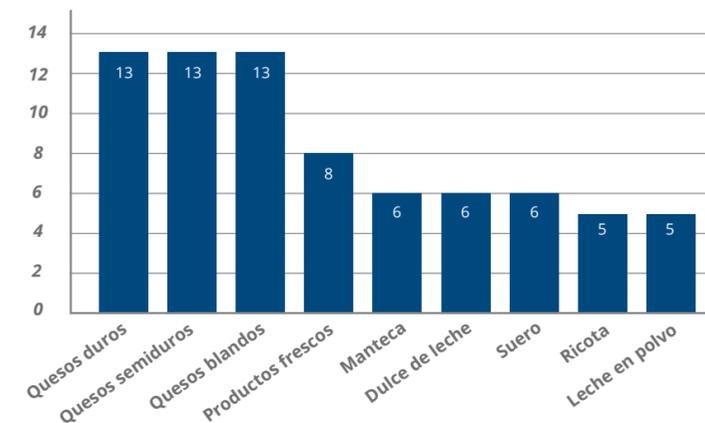
- Área de desarrollo de producto: en general no tienen un área de desarrollo de producto formalmente conformada en la estructura. Generalmente, aplican metodología de proyecto con equipos conformados por responsables de áreas involucradas.
- Responsable / Procedimientos: Tienen un responsable (a veces un profesional tercerizado), conforman equipos con otras áreas. Aplican procedimientos conformados como proyectos.
- Tecnología: Ver 4.5.
- Nuevos productos: Casi todos desarrollan nuevos productos. En general son productos no diferenciados. A veces pequeñas modificaciones solicitadas por sus propios clientes. Excepcionalmente tienen área, responsable, procedimiento y asesoría de organismos especializados.

PRODUCTOS Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Productos. Las empresas relevadas se caracterizan por la producción de *commodities*, es decir, productos genéricos sin mayor diferenciación. No obstante, algunas empresas realizan, eventualmente, productos personalizados a pedido de clientes.

Las empresas productoras de quesos se encuentran escasamente especializadas, con una amplia línea de quesos de pasta dura, semidura y blanda. En algunas empresas se destacan también los productos frescos (crema, yogur, etc.), dulce de leche, suero, manteca, ricota y leche en polvo (ver gráfico 3.2). Excepcionalmente, sólo una de las empresas relevadas tiene un alto grado de especialización en manteca.

Gráfico 3.2
Tipos de productos elaborados





Calidad. En general, existe una percepción positiva respecto a la calidad de los productos, considerándola al mismo nivel que la de sus competidores directos (pymes); percepción que crece con el volumen de producción de las empresas. Entre las principales certificaciones de calidad, se destacan las *Buenas Prácticas Manufactureras (BPM)* y el *sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)*, por sus siglas en inglés), certificaciones que en muchos casos, de acuerdo a las empresas, se realizan a determinados productos en particular (ver gráfico 3.3).

Productos potencialmente exportables. Los productos que las empresas interpretan con potencial de exportación dependen del perfil de cada una de ellas, siendo los quesos duros y semiduros aquellos con mayor consideración, seguidos por los quesos blandos (ver gráfico 3.4). En general las empresas consideran a lo sumo dos tipos de productos potencialmente exportables diferentes, mientras que solamente tres manifestaron contar con tres o cuatro.

Gráfico 3.3

Principales certificaciones y homologaciones de calidad

■ En proceso
■ Certificados

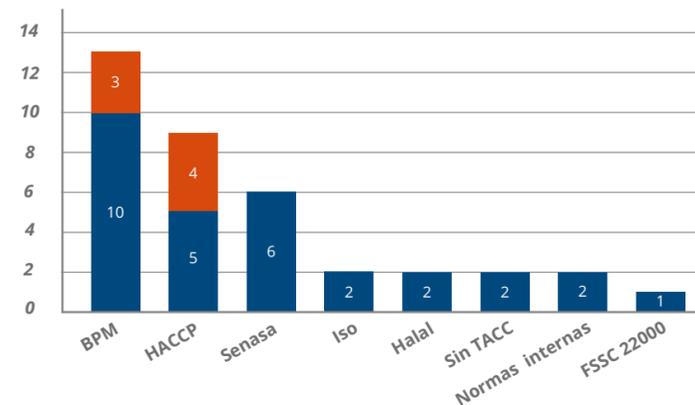


Gráfico 3.5

Procedimientos para el desarrollo de nuevos productos

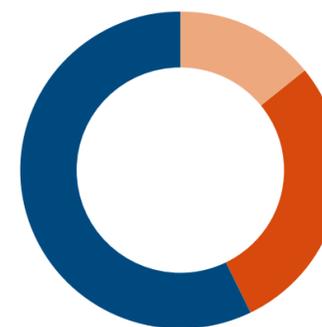
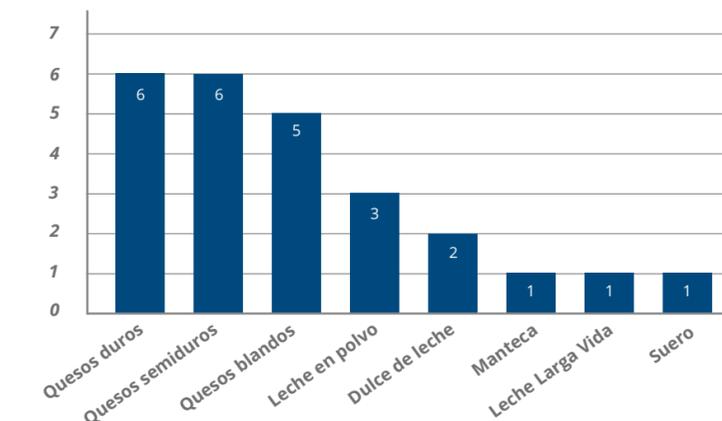


Gráfico 3.4

Productos con potencial de exportación



Las empresas con cierta experiencia exportadora, cuentan con procesos de envasado al vacío de sus productos, mientras que otras deben revisar este aspecto, así como las exigencias particulares de cada destino.

Desarrollo de nuevos productos. Sólo dos empresas relevadas disponen de un área de Investigación y Desarrollo (I+D) formalmente constituidas; mientras que ocho empresas cuentan por lo menos con un responsable del desarrollo de nuevos productos, aunque sin tener un procedimiento definido. El desarrollo de nuevos productos se suele llevar adelante mediante la estructura de proyectos, conformándose equipos con personal de diferentes áreas. En algunos casos suelen trabajar en conjunto con asesores externos y, excepcionalmente, trabajan con personal de organismos como INTA o Conicet.

En general todas las empresas desarrollan de uno a tres nuevos productos al año. No obstante, en la mayoría de los casos no se trata de productos diferenciados o con mejoras sustanciales, sino modificaciones solicitadas por sus propios clientes, participando en el proceso.

6. ÁREA INDUSTRIAL

- 6.1** ¿Produce contra pedidos? ¿Produce contra stock de productos
- 6.2** ¿Trabaja con planes / programas de producción?
- 6.3** ¿Cuál es el manejo de evaluación de proveedores? ¿Existen riesgos concentrados entre los proveedores?
- 6.4** ¿Cuánta mano de obra tiene afectada a su empresa?
- 6.5** ¿Tiene medida la productividad de mano de obra? ¿Tiene alguna referencia de costo/producción?
- 6.6** ¿Genera un plan de Capacitación de personal?
- 6.7** Realiza Subcontratación / ¿Tercerización de sus procesos productivos?
- 6.8** ¿Realiza actividades para terceros (outsourcing)? ¿Quiénes?
- 6.9** Potencial instalado / % de explotación / ociosidad
- 6.10** Controles internos (recepción, despacho, facturas, calidad de proceso, etc.)

Conclusiones

- 6.1** Organización de la producción: organizada en base a manejo de inventarios ajustados por planes de comercialización.
- 6.2** Planes de producción: generalmente planes mensuales, se ajustan semanalmente por demanda (ventas) y recepción de materia prima.
- 6.3** Relación proveedores: relación integrada, ya sea por tambos asociados o por gestión de la industria mediante controles, visitas y auditorías que derivan en informes y recomendaciones.
- 6.4** Cantidad mano de obra: dependen del tamaño de la empresa y la relación comparada con litros de leche también es afectada por la integración de servicios como transporte, desarrollo de productos y otros.
- 6.5** Medidas de control, indicadores de gestión: en general realizan informes mensuales, no llevan indicadores de gestión permanentes, algunos con contabilidad de costos.
- 6.6** Plan de capacitación: en general aplican capacitaciones exigidas por las propias normas de calidad (higiene y seguridad). Varias se ocupan de mandos medios.
- 6.7** ¿Tercerizan su producción? No. Algunas tercerizan para completar la oferta de productos.
- 6.8** ¿Hacen productos para tercera industrias? No. Excepcionalmente hacen fasón a otras industrias.
- 6.9** Ocupación de capacidad de producción instalada: todos tienen posibilidad de ampliar su producción, depende de la posibilidad de recibir leche. Es decir que la producción de tambos se vuelca a la industria y la misma a los mercados.

6.10 Controles: las empresas están enfocadas en la calidad y el control de recepción de leche y en los procesos productivos. Tanto en los controles como en otras actividades no se privilegia a la comercialización.

PROCESO PRODUCTIVO

Planificación de la producción. Las empresas llevan adelante su producción con planificaciones mensuales, las cuales siguen y, de ser necesario, ajustan en función de las ventas y la recepción de materias primas.

Proveedores. Es destacable la relación estrecha que existe con los proveedores de materia prima; situación que no solamente se presenta, como es natural, en el caso de las cooperativas, sino en el general de las empresas. Esta relación se refleja en controles mediante visitas y auditorías a los tambos que derivan en informes que conducen a capacitaciones, asesoramientos y recomendaciones.

Tecnología y capacidad instalada. Las empresas cuentan en general con un buen nivel tecnológico, destacándose aquellas con mayor volumen de producción. Se manifiesta la necesidad constata de tecnificarse, asintiendo que los mayores impactos se detectan en la eficiencia, sin mayores efectos sobre la calidad. La capacidad instalada utilizada es variable, siete de las empresas relevadas se encuentra utilizando menos del 75% de su capacidad instalada (ver Tabla 2).

Tabla N° 2

Capacidad instalada utilizada

Cantidad (%)	Cantidad de empresas
40-49	2
50-75	5
76-90	1
91-100	5

Personal y capacitación. La cantidad de empleados promedio es de 85 empleados por empresa, pero con una amplia variabilidad, con un mínimo de cinco y un máximo de 210 empleados. Esta variabilidad se encuentra asociada al nivel de producción y a la integración de servicios adicionales como el transporte (ver Tabla 3).

Tabla N° 2

Cantidad de empleados de empresas relevadas

Empleados	Cantidad de empresas
0-20	3
21-100	7
Más de 100	4

Los planes de capacitación para el personal se encuentran asociados en general a las exigidas por las normas de calidad, seguridad e higiene. Adicionalmente, las empresas más grandes se comprometen con la capacitación de mandos medios.

Procesos de control interno. Las empresas, en menor o mayor medida, siguen indicadores de gestión. No obstante, en muy pocos casos los indicadores son seguidos de manera continua, por ejemplo mediante tableros de control, sino más bien mediante informes que llegan a tener una periodicidad mensual. Es generalizado el control tanto en el ingreso de la materia prima como en el proceso productivo, resaltando la importancia de la calidad de la primera en la calidad del producto final. Por su parte, sólo cinco de las empresas relevadas adujeron tener algún tipo de control pos venta

7. ÁREA COMERCIAL

- 7.1** ¿Identificó el o los segmentos de cliente objetivo?
- 7.2** ¿Cuál es la proporción del mercado interno y externo? ¿Concentración de riesgos, atomización de clientes?
- 7.3** ¿Cuál es la distribución por zonas geográficas de ventas?
- 7.4** ¿Qué competencia nacional tiene?
- 7.5** ¿Tiene banco de datos de clientes / distribuidores?
- 7.6** ¿Tiene equipo de ventas propio / por producto / por áreas / funciones?
- 7.7** Conocimientos gestión de comercio exterior.
- 7.8** ¿Utilizan una marca comercial? ¿Identifica el producto?

Conclusiones

7.1 Segmentos: principalmente enfocados en distri-

buidores o mayoristas y supermercados. Sólo algunos operan con hipermercado y una pequeña porción a empresas industriales.

7.2 Todas concentradas en el mercado interno. La crisis actual sólo dejó aquellas con políticas de comercio exterior.

Negocio concebido como exportaciones de excedentes. Es necesario que sobre producción y además los precios sean buenos para que se produzca la exportación.

7.3 En general venden en todo el país. Las más chicas concentradas en Córdoba. Las más grandes ingresan a Buenos Aires.

7.4 La competencia se identifica con empresas de Córdoba y Santa Fe. Además, resaltan aquellas con líneas más completas como La Paulina.

7.5 Sí.

7.6 Las más pequeñas, las que tienen distribución geográfica concentrada en pocas provincias generalmente tienen un equipo o área comercial responsable. Cuando amplían su zona geográfica se manejan incorporando vendedores y/o representantes de ventas.

7.7 Las exportadoras permanentes están muy formadas en Comex. El resto, tiene conocimientos básicos o nulos, ocasionalmente exportaron mediante traders o brokers.

7.8 Todas tienen desarrollada su propia marca. Sólo a pedidos de clientes hacen marcas blancas.

8. COMUNICACIÓN

- 8.1** ¿Tiene imagen corporativa, logotipo, elemento-colores distintivos?
- 8.2** ¿Tiene papelería comercial?
- 8.3** ¿Tiene folleto empresa?
- 8.4** ¿Produce piezas de muestras? ¿Acostumbra realizar entregas?
- 8.5** ¿Tiene video, CD?
- 8.6** ¿Tiene web?
- 8.7** ¿Participa con acciones en prensa sectorial, publicidad, referencias? ¿Con qué frecuencia?
- 8.8** ¿Ejecuta campañas de mailing, telemarketing?
- 8.9** ¿Participa en misiones comerciales, encuentros empresariales, otros?
- 8.10** ¿Participa en exposiciones en ferias? ¿Cómo potencia esta acción?
- 8.11** ¿Realiza demostraciones, showrooms, open doors

Por tener marcas propias y destinadas a consumidores finales se pueden caracterizar por:

- En primer lugar: han desarrollado las herramientas, también denominados elementos duros del Marketing.

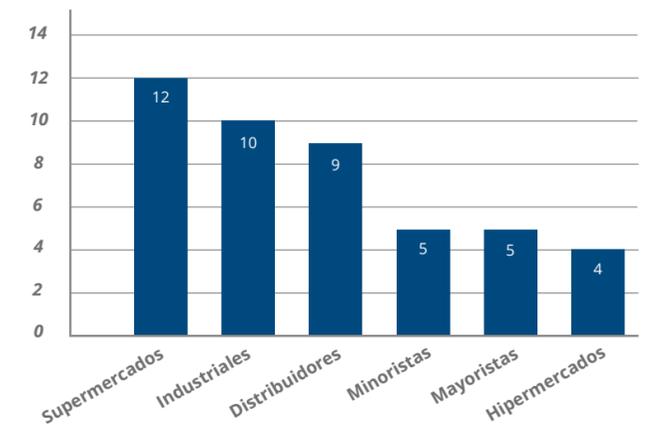


Segmentos de mercado. Las empresas comercializan sus propias marcas y, eventualmente, marcas blancas; identificando de manera clara el segmento de mercado al que apuntan, siendo los Supermercados, Industriales y Distribuidores los de mayor relevancia (ver gráfico 3.7).

dicionalmente, las empresas no concentran su producción a un único segmento: nueve de las 14 comercializan su producción al menos a tres segmentos distintos. Las empresas que cuentan con hipermercados entre sus clientes, son las que tienen los segmentos más diversificados (entre cuatro y cinco). Por su parte, se identifican como competencia a empresas de la misma región y, en menor medida, algunas de Santa Fe.

Gráfico 3.7

Segmentos de mercados identificados



- En segundo lugar: no profundizan con acciones, actividades de promoción, publicidad, campañas o acciones más blandas del Marketing.
- En tercer lugar: sólo aquellas con visión de comercio exterior participan en misiones comerciales.

PROCESO COMERCIAL

Mercado externo. Las empresas, en general, conciben al comercio exterior como un negocio de excedentes. Las empresas relevadas destinan claramente su producción al mercado interno; sólo cuatro de ellas tienen participación en el mercado externo actualmente, alcanzando en el mejor de los casos un 20% de sus ventas. Dado el contexto exterior desfavorable, sólo aquellas empresas con una mayor visión y conocimientos en

gestión de comercio exterior mantienen una mínima participación; no obstante, dos empresas con experiencia en comercio exterior no destinan parte de su producción a la exportación (ver gráfico 3.6).

Mercado interno. Todas las empresas relevadas venden en otras provincias: ocho lo hacen en todo el país, mientras que las restantes seis lo hacen a determinadas provincias o regiones, dependiendo del tamaño de la empresa. Las empresas más grandes tienen presencia en Buenos Aires, mientras que aquellas de menor dimensión concentran sus ventas en la provincia de Córdoba. La forma de comercialización es muy variable: algunas cuentan con equipos de vendedores o representantes, mientras que en otras esa función está a cargo del dueño o algún gerente asignado.

Gráfico 3.6

Experiencia en gestión de comercio exterior y participación actual



2% Con Experiencia y Participación en Comercio Exterior
4% Con Experiencia y Sin Participación en Comercio Exterior
8% Sin experiencia

Comunicación y Marketing. La comercialización de marcas propias es consistente con el desarrollo de la imagen corporativa por parte de las empresas. No obstante, cuando se avanza en aspectos más *blandos*, concernientes en actividades de promoción, publicidad, campañas, exposiciones, etc., las empresas relevadas son relativamente más pasivas. Más allá de la profundidad de las políticas de comunicación y marketing, los esfuerzos en general se centran en el mercado interno, aun cuando algunas empresas manifestaron participar en misiones comerciales reflejando cierto interés en el comercio exterior. Esta deficiencia se refleja en los diferentes soportes utilizados, como folletería, páginas web o videos. En los casos que disponen de estos materiales, no se encuentra adecuados ni en cuanto el idioma ni en aspectos técnicos.



SECTOR LÁCTEO

Análisis de oferta local respecto al comercio exterior

Propuestas de proyectos o asistencias

Servicio de Inteligencia Comercial
Agencia ProCórdoba S.E.M.

Septiembre de 2016

ProCórdoba

AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F	AUMENTAR	D	DISMINUIR
1	Dirección familiar con agilidad en la toma de decisiones.	1	Mayoría con Dirección con conocimientos básicos de comercio exterior.
2	Dulce de leche, leche en polvo y manteca. Con volúmenes más importantes para ventas al exterior, producto comodities.	2	Quesos: menores volúmenes para abastecer el mercado externo. Sin diferenciación, producto comodities.
3	Conciencia de las ventajas de certificaciones de calidad.	3	Productos nuevos son variaciones de los ya existentes. Sin área de I+D.
4	Estrecha relación con proveedores (tambos). Aspectos técnicos.	4	Con la producción primaria hay relación conflictiva. Aspectos económicos.
5	Inversiones permanentes dan posibilidades de incrementos en producción.	5	Costo laborales altos. Poder gremial fuerte. Conflictos acarrear pérdidas.
6	Capacitaciones permanentes (principalmente higiene y seguridad).	6	Inflexibilidad de la producción para ajustarse a procesos económicos de auge o crisis.
7	Controles bien desarrollados a recepción de MP, industrialización y en la mercadería terminada.	7	Deficiente sistema de controles de posventa.
8	Área y sistema de ventas muy desarrollado para el mercado interno. Venden en varias provincias.	8	Área de comercio exterior sin desarrollar. Excepcionalmente, empresas más exportadoras tienen personal responsable de exportaciones.
9	Escuela de lechería de Villa María es una ventaja, ahorra costos a la industria.	9	Ambiente de exportaciones deficiente. Organismos públicos (nacionales y provinciales) no funcionan coordinadamente. Principalmente, Senana y Ministerio de Alimentos de la Provincia.
10	Apymel, entidad referente especializada en empresas del Sector Lácteo.	10	La industria afectada por retenciones a las exportaciones. Los créditos blandos sólo son aprovechados por pocos.
		11	Infraestructura inadecuada. Transporte por camión, muy riesgoso en zona puerto. Provisión de gas limitada. Las rutas secundarias son un problema.
		12	Empresas pequeñas dañan el ambiente. Difícil de mejorar, porque son generadoras de mano de obra en localidades pequeñas.
		14	Los tambos nunca son parte del negocio. No comparten riesgos ni resultados.
		15	Demasiada burocracia. Falta de formación de inspectores y personal de oficinas públicas. Falta de segmentación por empresas de exigencias.
		16	Elementos de comunicación y MKT preparados para el mercado interno.

OPORTUNIDADES		FO	USAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	DO	MINIMIZAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES
O	APROVECHAR				
1	Argentina es un jugador pequeño en quesos, y un jugador mediano en leche en polvo a nivel global.	1	Complementar perfiles con conocimientos de comercio exterior dentro de la escuela de lechería. Diplomatura.	1	Consultoría especializada. Optimizar servicios de transporte al puerto. Estudio de posibles soluciones para empresas medianas y pequeñas.
2	Producción superior a las compras de mercado interno. Genera excedentes exportables, principalmente en el segundo semestre.	2	Asistencia técnica en certificación de normas de calidad.	2	Definir un proyecto estándar con financiación BID. Focalizado en el diseño y producción de elementos de comunicación y marketing.
3	Grandes cadenas comerciales en ciudades pequeñas afecta negociaciones de precios en el mercado local.	3	Crear un centro de desarrollo de productos.	3	Programa / Diplomatura para gerentes, Directores, Consejeros de Cooperativa, es decir Alta Dirección.
4	Existencia de fondos de financiación para proyectos exportadores (prestanos BID). Programa de crédito fiscal, empresas madrinadas.	4	Grupo exportador	4	Programa Intercluster con clusters de Francia, Italia. Transferencia de know how.
5	Posibilidad de incorporar productos lácteos en programas asistenciales que incluyen alimentos.			5	Diverpymex.
6	Imagen positiva de Argentina en el exterior.			6	Programas asistenciales con mecanismos de venta a precios de costos y pagos con certificados de impuestos provinciales/nacionales.
AMENAZAS		FA	USAR LAS FORTALEZAS PARA REDUCIR EL IMPACTO DE LAS AMENAZAS	DA	MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS
A	NEUTRALIZAR				
1	Tambos sufrieron disminuciones en años anteriores. Concentración de la producción. Se produjo un incremento de la productividad	1	Asistencia de expertos para evitar efectos demasiado negativos. Son expertos en soluciones para siniestros ambientales.	1	Al momento de armar el proyecto, involucrar al tambo (productos de calidad y cantidad) y al gremio en el proyecto global.
2	Factores ambientales (sequías, lluvias) generan un impacto enorme en la producción primaria.				
3	Regulaciones / Políticas de gobierno.				

INFORME DE MERCADO: SECTOR LÁCTEO

**ESTE DOCUMENTO FUE EDITADO POR EL SERVICIO
DE INTELIGENCIA COMERCIAL DE AGENCIA
PROCÓRDOBA S.E.M**

La Inteligencia Comercial se define como un Servicio de Agencia ProCórdoba que aplica un conjunto de métodos, técnicas y herramientas dirigidas a recabar, registrar, analizar y distribuir información estratégica para instituciones, sectores y empresas relacionadas a las exportaciones con el objetivo de promover las ventas de la producción cordobesa en el mercado externo.

La elaboración de los capítulos estuvo a cargo del equipo conformado por los siguientes profesionales:

Cristelli, Claudia
Lijtinstens, Ezequiel
Flores, Julieta
Farías, Ricardo
Brigante, José

Las opiniones personales de empresarios, profesionales o personas expertas en el sector que se manifiestan en el documento no implican que sean compartidas por Agencia ProCórdoba.



AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES