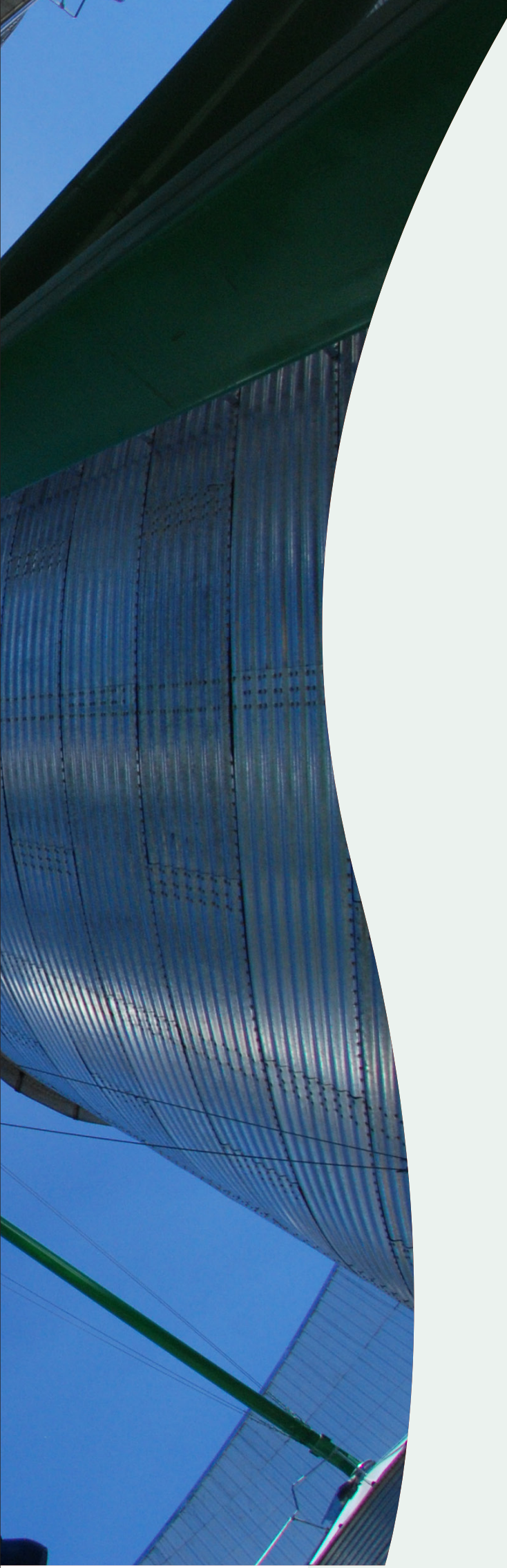




INTELIGENCIA COMERCIAL

INFORME DE LA METODOLOGÍA DE
INVESTIGACIÓN APLICADA

SECTOR MOLINERO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

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

Noviembre de 2016



AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

**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:

Crisistelli, Claudia
Lijstinstens, 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.



INTRODUCCIÓN

El Servicio de Inteligencia Comercial aplica una metodología de investigación que luego se traduce en Programas de Desarrollo Exportador (PDE) de los principales sectores productivos de la provincia de Córdoba.

Este servicio se conforma por cuatro etapas:

- ETAPA "A": Selección de Países.
- ETAPA "B": Análisis de Sectores Productivos Locales.
- ETAPA "C": Análisis de Mercado Meta.
- ETAPA "D": Proyecto de Desarrollo Exportador y Monitoreo.

En esta ocasión, sólo hacemos breves referencias que describen sucintamente el concepto general de cada etapa de la metodología. Esto debido a que en este documento de publicación el objetivo principal será exponer los resultados de aplicar la metodología al SECTOR de MOLINERÍA.

ETAPA "A": Selección de Países. En esta etapa se identifican los destinos latinoamericanos con mayor potencial para la exportación que se corresponden con la matriz productiva de la provincia de Córdoba¹ y, dentro de estos, los productos de mayor relevancia en cuanto a su demanda de exterior. El **resultado** es un ranking de países con mayor potencialidad exportadora evaluados mediante el **Índice de Potencialidad Comercial**.

ETAPA "B": Análisis de Sectores Productivos Locales. Es el análisis de los sectores productivos locales que conforman la principal matriz productiva y exportadora de la provincia de Córdoba. El **resultado** es el **Informe de la oferta exportadora del sector seleccionado**.

1. Los países identificados como potenciales en la *Etapa A* fueron: Chile, Perú y Uruguay.



ETAPA “C”: Análisis de Mercado Meta. Partiendo de los resultados obtenidos en la Etapa A y Etapa B se procede a estudiar los sectores compradores, la competencia, regulaciones, perspectivas de crecimiento y toda información pertinente capaz de describir el mercado e identificar oportunidades de negocios de exportación. El **resultado** es el **Estudio de mercado**.

ETAPA “D”: Proyecto de Desarrollo Exportador y Monitoreo. Se elaboran programas de fortalecimiento de la oferta exportadora del sector correspondiente que contienen acciones a desplegar y estrategias empresariales capaces de generar mejoras competitivas para las exportaciones. Además, se incluye el diseño de un Observatorio de monitoreo del sector y los mercados que adviertan cambios, tendencias e información relevante. El **resultado** es el **Programa de desarrollo exportador** y la construcción del **Observatorio de monitoreo**.

RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTADORA LOCAL DEL SECTOR DE MOLINERÍA

El presente informe forma parte de la *Etapa B del Programa*, donde se emprende sobre el análisis de los sectores y las empresas que los conforman con el objetivo de disponer de una radiografía 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 Molinero** y las empresas que constituyen el eslabón secundario de la cadena molinera de la provincia de Córdoba.





1. METODOLOGÍA

En el presente apartado exponemos la metodología aplicada para identificar factores de competitividad exportadora y factores que podría mejorarse teniendo en cuenta un mayor desarrollo exportador del sector.

Los cuestionarios y entrevistas son elaborados por los profesionales involucrados según experiencia en el desarrollo exportador de Pymes y particularidades propias del sector.

Al final de la metodología aplicada se obtiene un Diagnóstico del Potencial Exportador del Sector Molinero y Análisis FODA del mismo.

TOTAL DE EMPRESAS INCLUIDAS EN EL SECTOR MOLINERO

La identificación de las empresas que constituyen el universo del sector molinero se realizó mediante dos bases de datos: el Registro Industrial de la Provincia (RIP) y el Directorio de Oferta Exportable (DOE).

Para definir las actividades comprendidas en el Sector de Molinería de la Provincia de Córdoba se han incorporado distintas actividades que hemos incluido en nuestra definición de Sector Molinero. En el siguiente cuadro se exponen las mencionadas actividades, la cantidad de empresas y nivel de producción según información obtenida del informe “Aporte del campo a la economía de Córdoba” (Garzón, 2015):

Encuesta I. Mediante un cuestionario realizado telefónicamente o por mail se contacta a empresas incluidas

en el sector y se procede a realizar una evaluación rápida de factores básicos que permiten distinguir a aquellas empresas sobre las que se puede trabajar para implementar programas de inteligencia comercial para su desarrollo exportador.

Las variables de análisis son:

- La experiencia exportadora de la empresa.
 - Datos de producción, certificaciones y otros.
 - Interés en participar de programas para exporta sus productos.
- Se abarcó a 157 empresas y, del total, 60 empresas estaban dispuestas y en condiciones para considerar la implementación de programas de promoción de exportaciones:
- 23 empresas estaban exportando
 - Siete empresas dejaron de exportar
 - 30 empresas nunca exportaron

Encuesta II. Las empresas que pasaron el primer filtro (60 firmas) fueron seleccionadas para un segundo relevamiento, realizado mediante una encuesta estructurada, a través de la cual se indagó sobre:

- Características generales de las empresas
- Dirección
- Posición económica financiera
- Producto
- Generación de productos
- Proceso industrial
- Actividad comercial
- Elementos de comunicación y marketing

Actividad incluida	Productos	Cantidad de Establecimientos	Capacidad instalada. Miles tn/año
Industria de molienda seca de maíz	Harina para polenta, sémola para cervecería, trozos. Sémola para expandidos	9	174.090
Industria molinera de trigo	Harina, premezclas	41	1.660.000
Industrias procesadora de oleaginosas	Harina de soja y aceite de soja	88 ²	1.245.000
Otras industrias de procesamiento de granos y legumbres	Subproductos del sorgo, maíz blanco, garbanzo, chia, maíz pisingallo, poroto mung, y otros	S/D	S/D
Industria de elaboración de alimento balanceado	Premezclas, concentrados proteicos y productos terminados	61	S/D
Otras industrias como molienda de café, hierbas y especias		S/D	S/D

2. Se exceptúan plantas muy grandes y se consideran tres plantas medianas y 85 pequeñas.



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 a cabo en instalaciones de las propias empresas, en oficina de Agencia ProCórdoba, o mediante reuniones programadas en las oficinas de la Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino (AER-CA), con sede en la ciudad de Villa María; y del Centro Empresario Comercial Industrial y de Servicios de Río Cuarto (CECIS).

Las encuestas y reuniones ejecutadas se realizaron a 31 empresas.

Entrevistas. Para tener un cabal conocimiento del sector resulta necesario realizar entrevistas personales con referentes del rubro (asesores, empresas líderes), a modo de conocer detalles que pudieran impactar en la competitividad exportadora.

El abordaje se realizó mediante entrevistas de aproximadamente dos horas de duración, mediante las cuales se relevaron aspectos vinculados a:

- Historia e hitos recientes de la cadena de molinería
- Impacto de políticas públicas y normas
- Disponibilidad de infraestructura física
- Entorno actual
- Actores principales de la cadena (directos e indirectos), sus interrelaciones y organización
- Características de la demanda
- Aspectos vinculados a su experiencia exportadora

Tabla 1. Distribución geográfica de empresas relevadas

Departamento	Cant.
Capital	4
General San Martín	8
Juárez Celman	4
Pte. Roque Saenz Peña	1
Río Cuarto	7
Río Segundo	5
Unión	2
TOTAL	31

Para la concreción de esta etapa de la investigación, se realizaron entrevistas con cuatro profesionales y/o empresarios.

Los resultados de los cuestionarios a empresas y entrevistas a expertos se exponen en el apartado siguiente denominado “*Diagnóstico de potencial exportador del sector molinero de la provincia de Córdoba*”.

2. DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL EXPORTADOR DEL SECTOR MOLINERO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

A. Caracterización de empresas relevadas

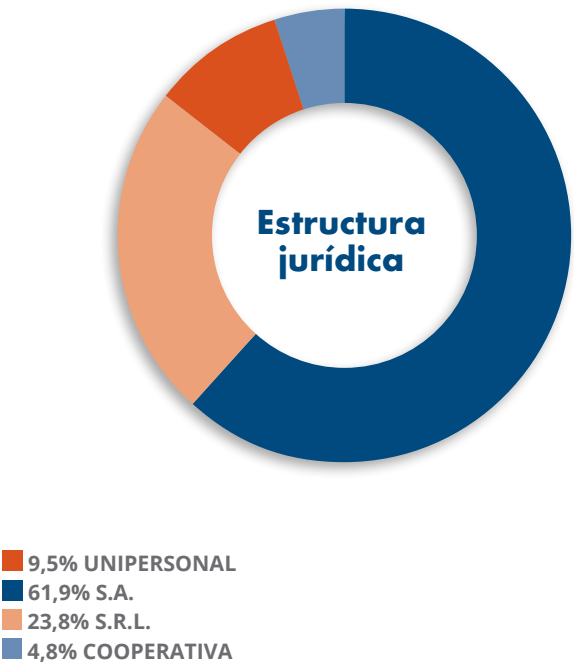
A continuación se exponen los principales hallazgos vinculados a 31 empresas del sector molinero de la provincia de Córdoba resultantes de la Encuesta II.

Dimensión de análisis: Empresa.

El objetivo es establecer datos básicos de las empresas encuestadas y actividades que realiza.

Ubicación geográfica. Las 31 empresas relevadas tienen sus oficinas y plantas productivas principalmente concentradas en las regiones productivas del Centro, Sur y Sudeste de Córdoba.

Estructura jurídica. Las empresas relevadas tienen la siguiente estructura jurídica constituida: una Cooperativa, dos Unipersonal, cinco Sociedades de Responsabilidad Limitada y 11 Sociedades Anónimas.



Factores de éxito de la empresa	Cant.
Calidad de producto/s	14
Relación con los clientes	9
Estructura productiva de bajo costos	6
Adaptabilidad de los productos	5
Calidad Directiva / Gestión	5
Diversificación de productos	5
Servicios complementarios prestados	5
Precio competitivo	4
Trayectoria / Antigüedad de la empresa	3
Capacidad innovativa	2
Calificación de los RR.HH	2
Gestión, trabajo a largo plazo	1
Logística de entrega	1
Pertenencia a grupo empresarial	1
Calidad de los insumos	1
Enfocada en la industria	1
Cautela, inversión con fondos propios	1
El crecimiento de sus clientes (productores de porcinos y lácteos)	1
Nivel Tecnológico (infraestructura, procesos, etc.)	1
Negocio integrado desde la siembra hasta el producto terminado	1

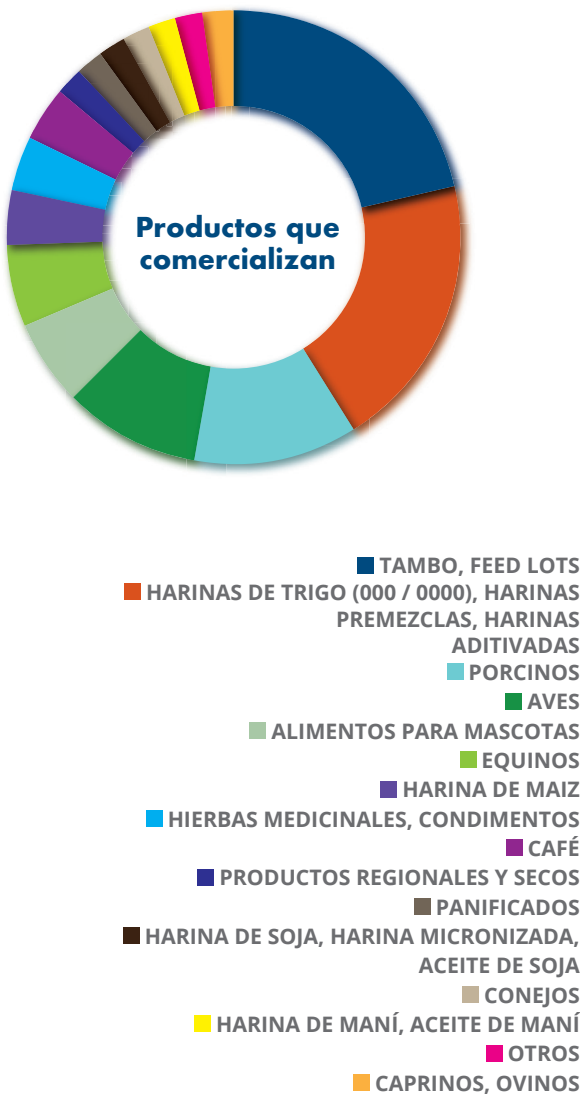
Participación en la cadena productiva. Sólo cuatro empresas realizan únicamente actividades de fraccionamiento y comercialización, y 27 empresas transforman la materia prima y comercializan sus productos. De estas últimas, tres empresas además desempeñan actividades de siembra o producción primaria.

Determinantes de éxito de la empresa. La mayoría de las empresas conciben que su éxito está sostenido en disponer de una alta calidad de productos, relación con los clientes y estructura productiva de bajos costos. Tam-

bién observan como elementos valiosos la flexibilidad en los productos, la estructura de gestión ágil, y servicios complementarios como estrategia de agregado de valor.

Productos que comercializan. De las 31 empresas encuestadas se identifican que los principales productos industrializados que elaboran son: alimentos para tambos y *feedlots*, harinas de trigo, alimentos para la producción de cerdos y aves.

Se destaca que aquellas empresas que producen alimentos para la nutrición animal incluyen como servicio adicional el asesoramiento veterinario para la definición de dietas para bovinos (tambos y *feedlots*), porcinos y aves.



Cámaras/Asociaciones regionales/Sectoriales

Cant.

Asociación de Pequeñas y Medianas Industrias Molineras de la República Argentina (APYMINRA)	3
Cámara de Molinos del Norte	1
Federación Argentina de la Industria Molinera (FAIM)	5
Cámara Argentina de Empresas de la Nutrición Animal (CAENA)	5
Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino (AERCA)	5
Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC)	2
Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)	1
Asociación de Industriales de la Alimentación de Córdoba (ADIAC)	1
Cámara de Biocombustible de Córdoba (CABIOCOR)	1
Otras	3
Ninguna	11

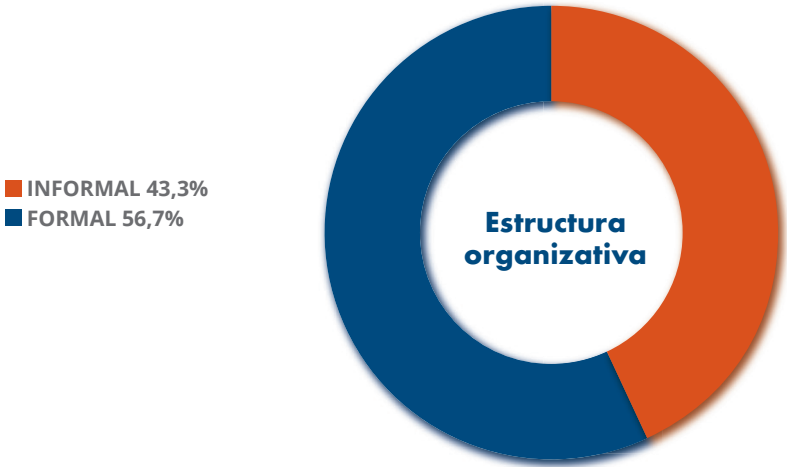
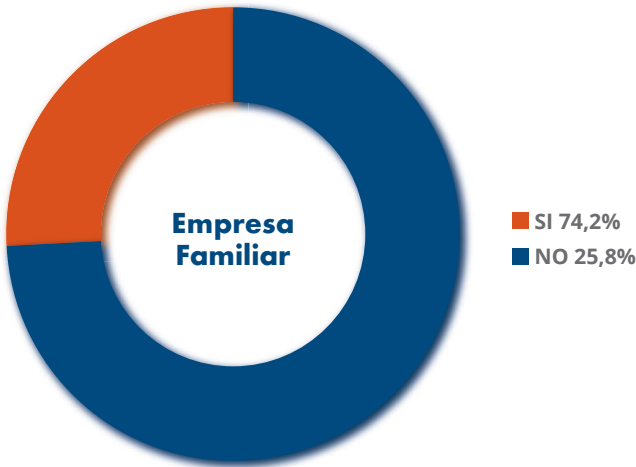
Relaciones Institucionales. Las empresas relevadas con mayor desarrollo están vinculadas a alguna cámara empresaria relacionada con la actividad que desarrolla y con alguna cámara empresaria regional. Sin embargo, hay empresas con menor desarrollo que no están nucleadas o vinculadas con instituciones empresariales.

Dimensión de análisis: Dirección.

Se identifican factores asociados a la forma en que se organiza la dirección de las empresas y razones que motivan su interés en desarrollar el comercio exterior.

Dirección de la empresa. En cuanto al estilo de dirección, la mayoría se caracteriza por ser empresas familiares. Solo un 25% de las firmas encuestadas son verdaderas sociedades de capitales organizadas como grupos económicos y/o con un directorio separado a las acciones operativas de la empresa. Esto implica flexibilidad y ejecutividad en la toma de decisiones, pero también se observa una visión estratégica de corto plazo sin profesionalismo y planificación asociada.

Estructura organizativa. El 56,7% de las empresas encuestadas tienen organizada las áreas de la empresa de manera formal. Éstas disponen de un directorio, un gerente general (que a veces es uno de los socios directores) y áreas de administración, comercialización y producción.





El área de comercio exterior (identificada en una sola firma) en pocas empresas funciona como área de servicios común a grupo económico y en el resto no la tienen.

El 43,3% define a sus áreas de manera informal. Las decisiones están concentradas en el titular o gerente, quien centraliza la mayoría de las decisiones.

Motivación exportadora. Entre las razones que motivan el desarrollo de exportaciones, las empresas encuestadas mencionan, en primer lugar, la diversificación de mercados y riesgos; y, en segundo lugar, la colocación de excedentes de producción.

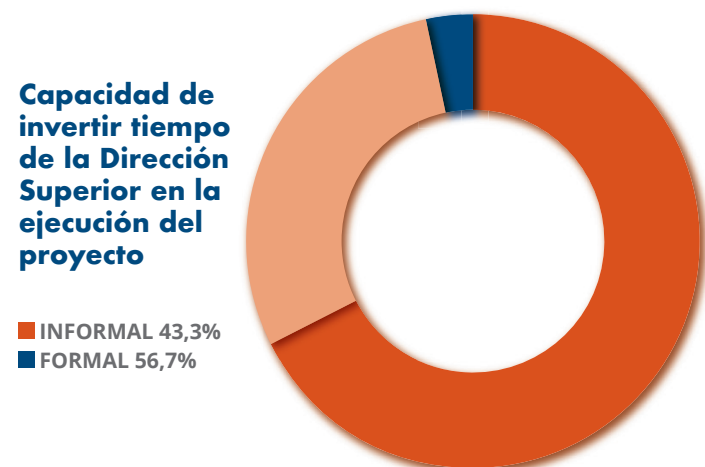
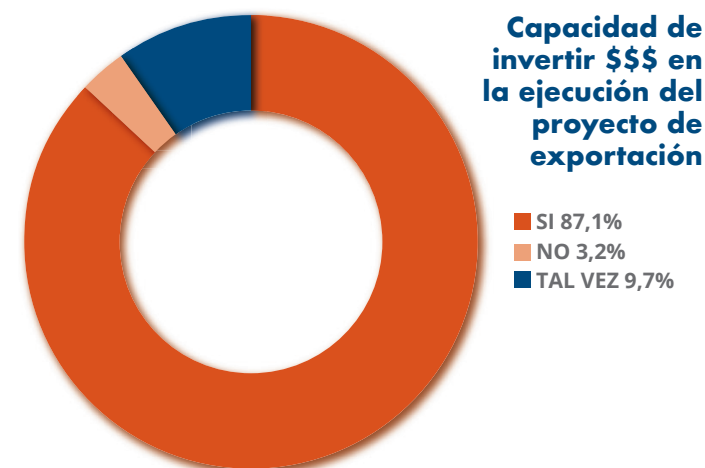
Dimensión de análisis: Capacidad de Asignar Recursos.

En esta dimensión de análisis se evalúa con las empresas encuestadas la posibilidad de asignar recursos al proyecto de Desarrollo de sus exportaciones. De esta manera, los recursos evaluados son:

Dinero. En relación con los recursos que pudiera asignarse para viajes, certificaciones y habilitaciones, capacitaciones, elementos de marketing y otros. El 87,1% de las empresas encuestadas pueden invertir fondos; el 9,7% tal vez; y sólo el 3,2% no puede invertir dinero en el proyecto.

Tiempo. Se refiere al involucramiento de la dirección superior de la empresa en el proyecto con disponibilidad de tiempo. La disponibilidad de tiempo de las empresas se reduce, obteniendo como resultados que un 67,7% sí tiene tiempo; 29% tal vez, y 3,3% no dispone de tiempo.

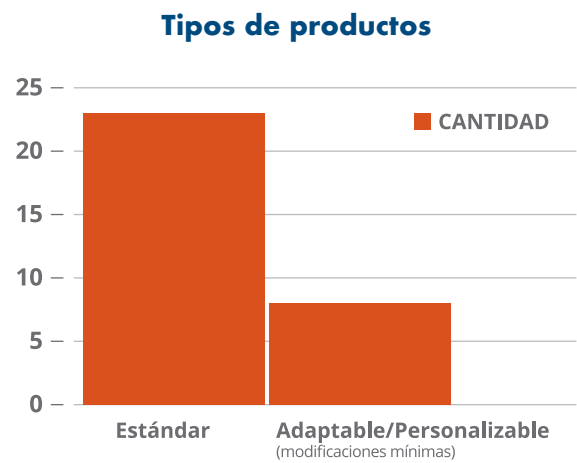
RR.HH. En general, las empresas encuestadas no cuentan con personal idóneo para generar negocios de exportación, a la vez que manifiestan que necesitan capacitar a sus estructuras de personal.



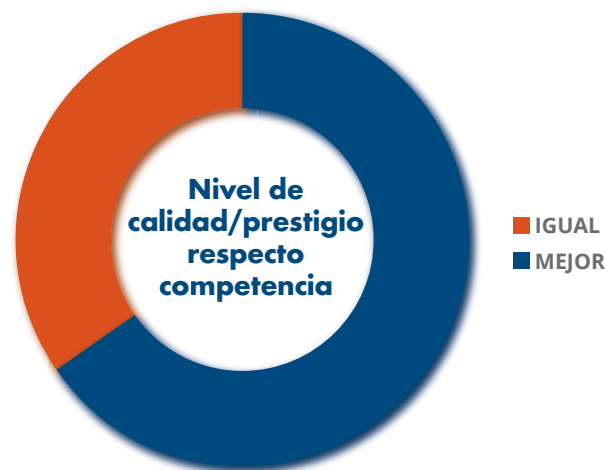
Dimensión de análisis: Producto

Se caracteriza la información vinculada a los productos que las empresas fabrican, tales como tipo de producto, potencialidad y calidad de los mismos.

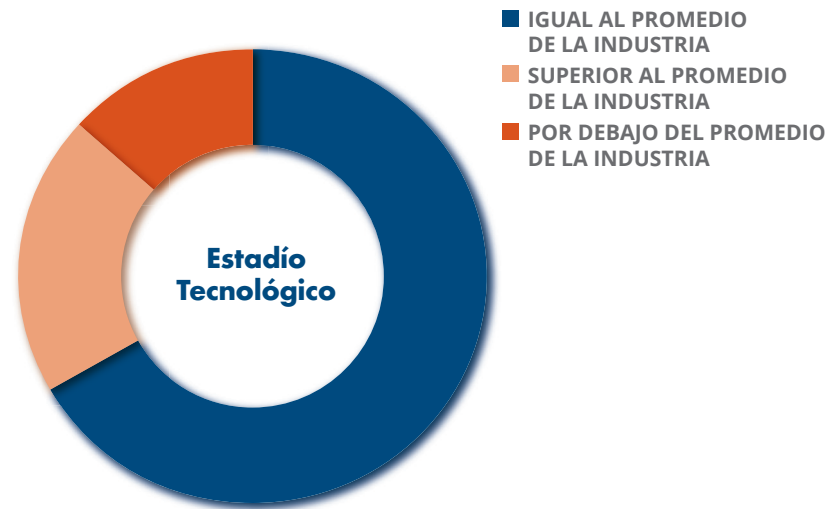
Tipos de productos. Las empresas del sector molinero fabrican productos que son *commodities*, es decir, productos genéricos sin mayor diferenciación. Son productos estándar y sólo algunas empresas vinculadas a la nutrición animal están en condiciones de hacer pequeñas variaciones según necesidades de los clientes.



Calidad. En relación con la calidad se le preguntó a las empresas cual era el estadio de calidad de sus productos en comparación con la competencia. En consonancia con los determinantes de éxito de la empresa, la mayoría manifestó que sus productos tienen una calidad superior al de la competencia. En tanto que el 34,5% afirmó que la calidad de producto es igual a la competencia.



Estadio tecnológico. Se analiza la situación en relación con nuevas innovaciones o avances tecnológicos en los procesos productivos. Del total encuestado, el 66,7% afirma tener la tecnología similar al promedio de la industria; 20% manifiesta disponer de tecnología superior el promedio y un 13,3% considera tener tecnología por debajo del promedio de la industria.



Certificaciones. En general, las empresas encuestadas tienen el concepto de calidad incorporado en su *speech* de presentación y también en sus procesos productivos y calidad de producto. Sin embargo, hay un grupo de empresas que todavía no tienen la habilitación del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), por lo que estas empresas no estarían en condiciones de iniciar procesos de exportación.

Aquellas que entienden los beneficios de la calidad han iniciado procesos de certificaciones desde normas básicas (BPM) hasta normas más exigentes y costosas de implementar (FSSC 22000).

Certificaciones / Habilitaciones							
	Senasa	Secretaría de Alimentos	Buenas Prácticas de Manufacturas BPM	Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP	Certificación de Calidad ISO	Sistema de certificación en seguridad alimentaria FSSC 22000	Otras
Certificada / Habilitada	26	21	7	4	7	4	Libre de gluten(1)
En proceso			8	1	1		Kosher - Halal (1)

Dimensión de análisis: Desarrollo de Nuevos Productos (I+D).

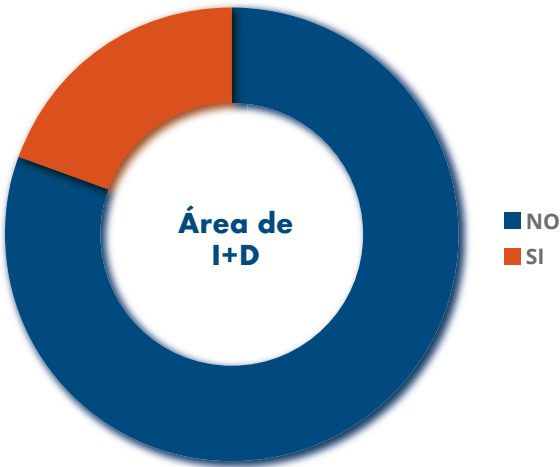
Se definen aspectos vinculados a la experiencia de las empresas en el desarrollo de productos y a los procesos de investigación y desarrollo aplicados.

Área de Investigación y Desarrollo. Sólo el 19,4% de las empresas tiene área de I+D. El resto de empresas no incorpora en su estructura la investigación y desarrollo de productos nuevos.

La composición de las empresas que disponen de áreas de I+D es la siguiente:

- Dos empresas tienen como actividad la producción de harinas de trigo
- Dos empresas producen balanceados para la nutrición animal
- Una empresa produce panificados libres de gluten
- Una empresa produce productos en base a maní

De estas seis empresas, además de áreas con responsables, se pudo identificar que cuatro firmas tienen procedimientos formales de I+D y dos de ellas lo hacen de manera informal.

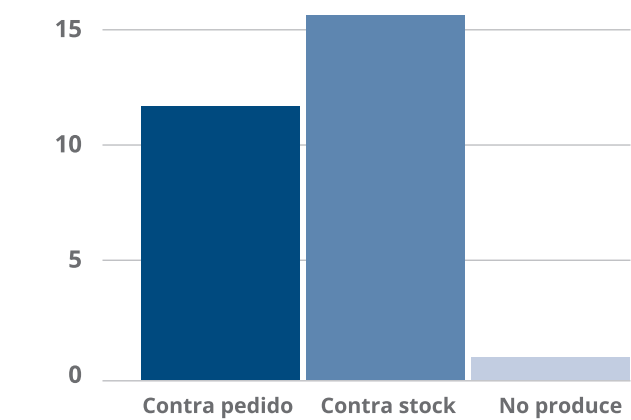


Dimensión de análisis: Aspectos Industriales.

Se establecen características relacionadas a los procesos productivos de transformación.

Organización de la producción. El 56,7% de las empresas produce contra stock mediante sistema *Push* o Empuje, es decir, según un plan de producción; el 40% de las empresas produce contra pedido siguiendo un sistema *Pull* o Tire, generado por la propia demanda; y el 3,3% no son fabricantes.

Sistema de la organización de la Producción



En cuanto a la forma en que planifican la producción, un 86,7% de las empresas encuestadas la planifica periódicamente (mensual) y realiza un ajuste por semana.

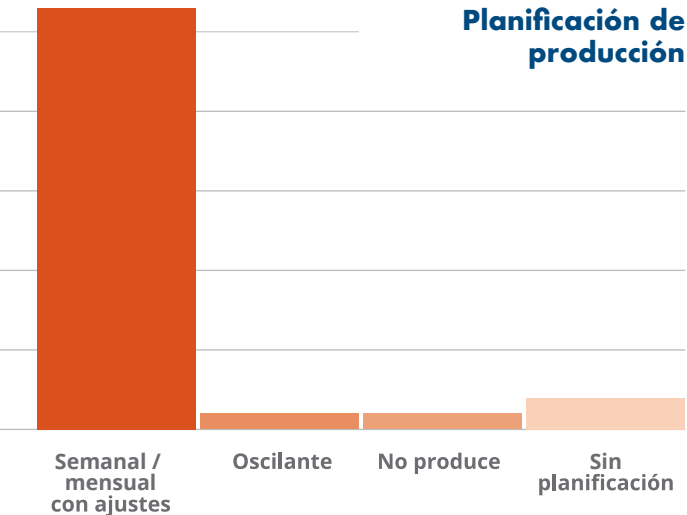
Todas las materias primas son de origen nacional, salvo aquellas empresas que adquieren núcleos que compran a un importador local.

Los proveedores críticos son evaluados, pero sólo el 37% lo realiza mediante criterios y procedimientos formales. El resto evalúa sus procedimientos pero no profesionalmente.



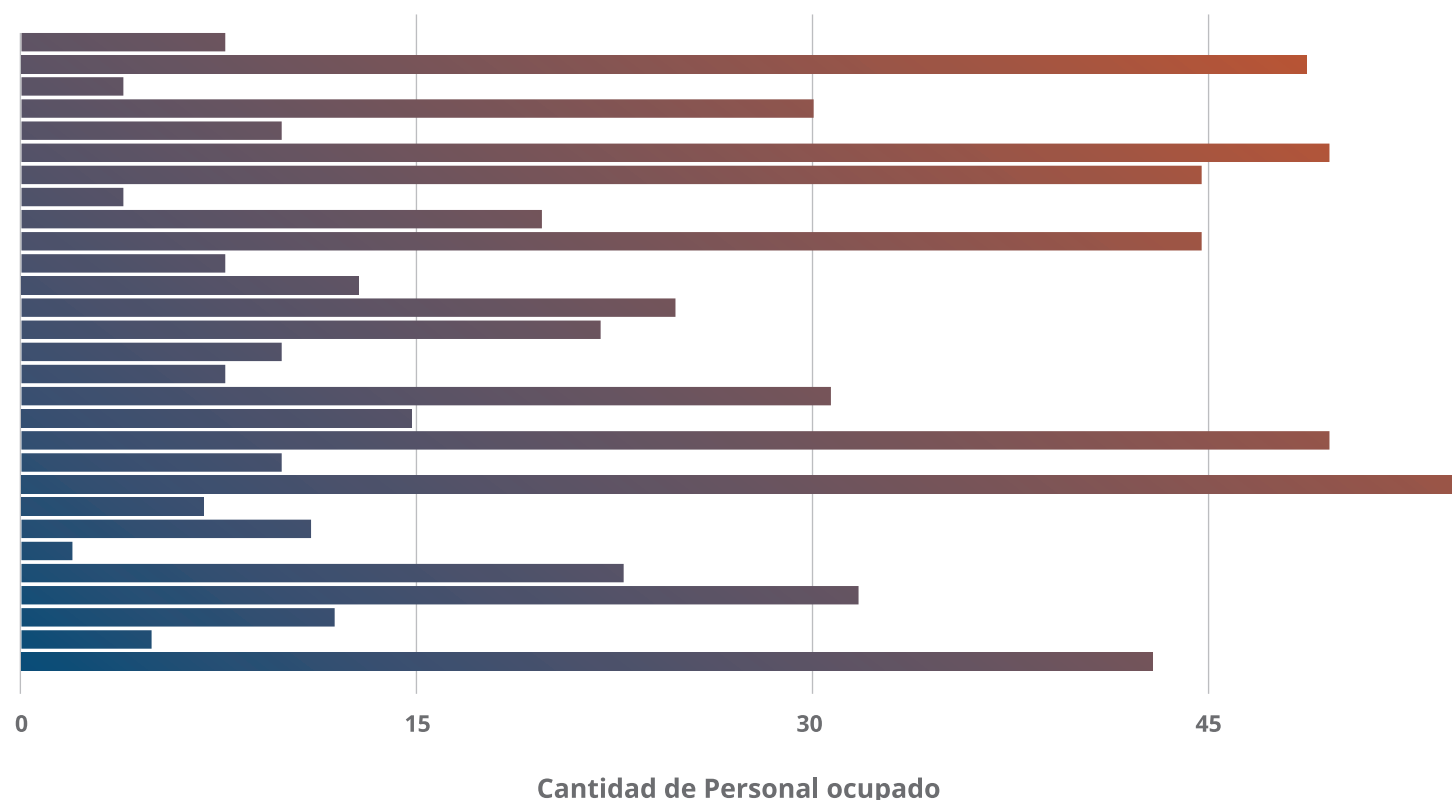
Estructura de personal ocupado. Este tipo de industria se caracteriza por ser intensiva en capital, siendo el personal ocupado no demasiado numeroso si tenemos en cuenta el volumen de facturación de las mismas.

La mayoría de las empresas encuestadas no supera las 30 personas en total.



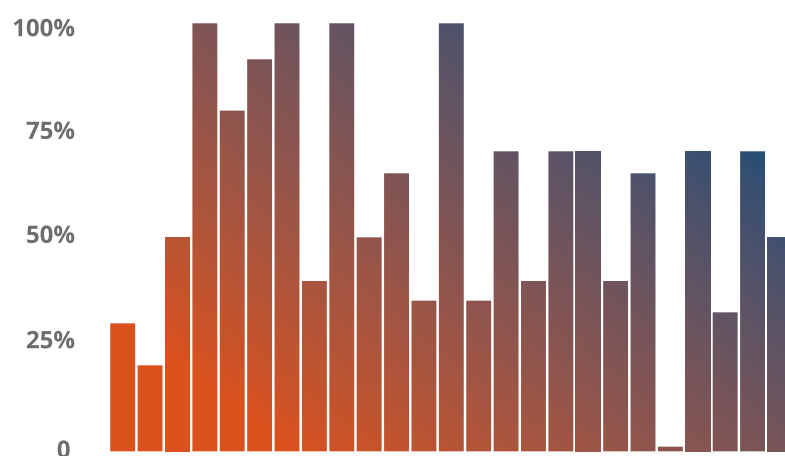
Sistema de compras. El grupo de empresas vinculadas a la producción de harinas de trigo, generalmente, compran a acopiadores y productores logrando un mix de calidad y precio, y toman precio al momento de realizar la compra. Excepcionalmente, compran fijando precios futuros en periodos de hasta seis meses. Otras se proveen por las propias empresas del grupo económico que conforman. El grupo del resto de empresas compran siempre a acopiadores y productores. Ambos grupos utilizan personal de compras que recorren campos y acopios. También utilizan controles en la recepción de la mercadería.

Total de Personal



Utilización de la capacidad productiva. En general, las empresas están en un nivel de producción inferior al 75%. Incluso algunas tienen niveles muy inferiores ya que en períodos anteriores estuvieron realizando inversiones de ampliación de capacidad de procesamiento.

Utilización capacidad instalada



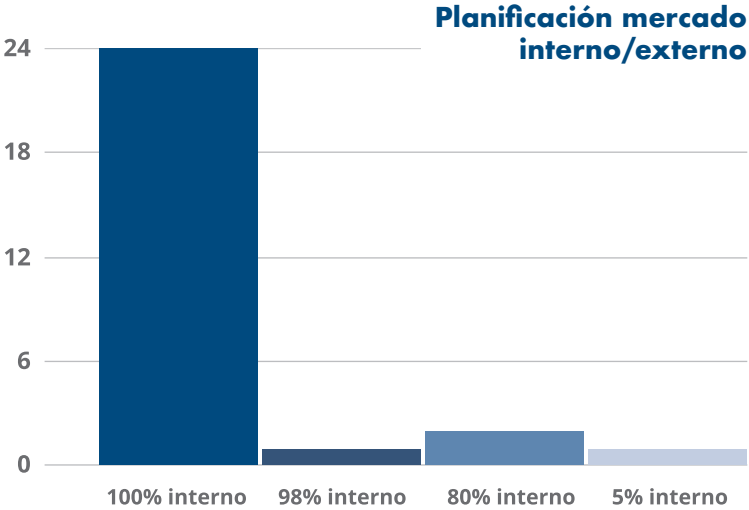
Dimensión de análisis: Comercial.

Se define la composición de ventas a clientes, la experiencia en exportaciones y otros.

Segmentos de clientes. Las empresas productoras de alimentos para animales venden sus productos, mayoritariamente, a tambos y *feedlots*, pero también venden a productores de aves y cerdos. Es decir, sus productos se insertan en cadenas de producción de carne.

Mientras que el resto de las empresas de molinería entrega sus productos al canal comercial (distribuidores, mayoristas y locales *retail*) o a panaderías.

Participación de ventas entre mercado interno y mercado externo. Son pocas las empresas que tienen mercados externos como estrategia comercial a cumplir. Algunas pocas empresas hacen algo de exportaciones. Y, únicamente, aquella productora de molienda de maní coloca casi la totalidad de su producción en el mercado externo, dado el bajo consumo en el mercado local.

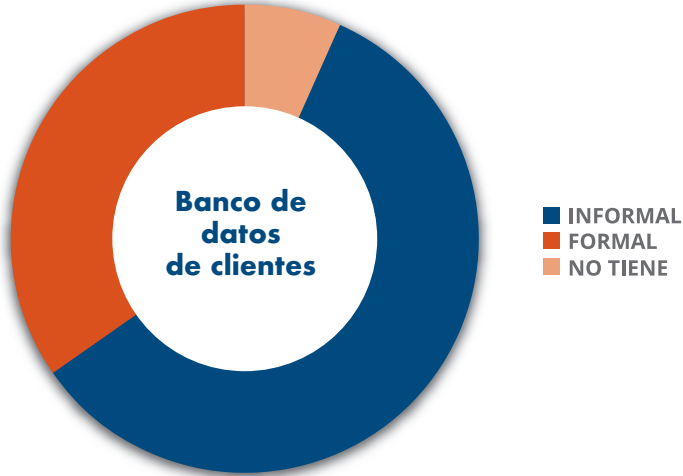


Regiones en donde comercializan. El 64% de las empresas consultadas comercializa en diferentes regiones del país, 16% sólo llega a provincias limítrofes y el resto (20%) sólo venden en la provincia.

Las empresas demuestran conocer sobre la organización de una distribución de productos en diferentes regiones. Además, aquellas productoras de ingredientes para alimentos de animales manifiestan que pierden mucha competitividad cuando se trasladan a más de 300 kilómetros.

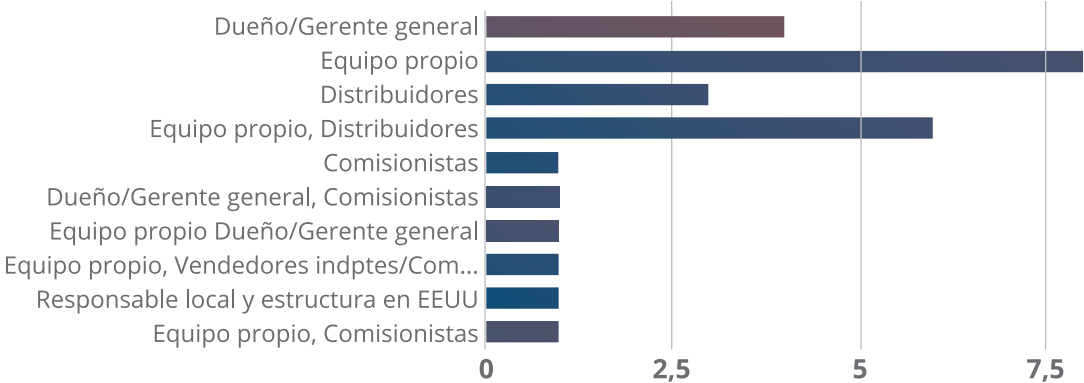


Banco de datos de clientes. La mayoría de las empresas manifiestan tener gestión de base de datos de clientes. El 34,5% del total de empresas tiene base de clientes de manera formal; el 58,6% tiene base de datos de modo informal, lo que no permite gestionar eficientemente el área comercial; mientras que un 6,9% no tiene base de datos.

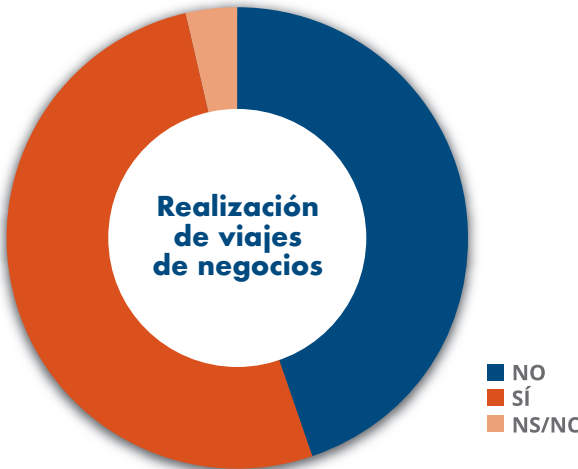
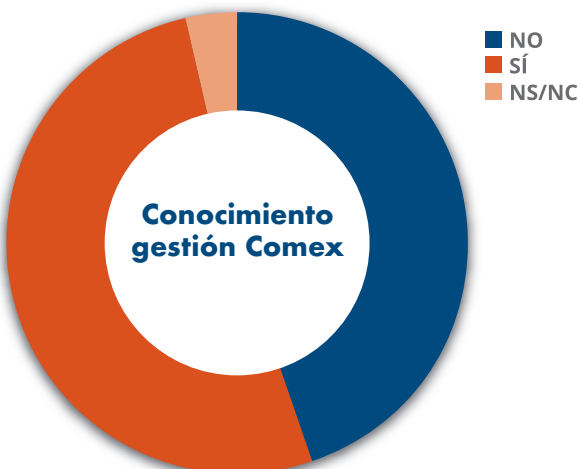
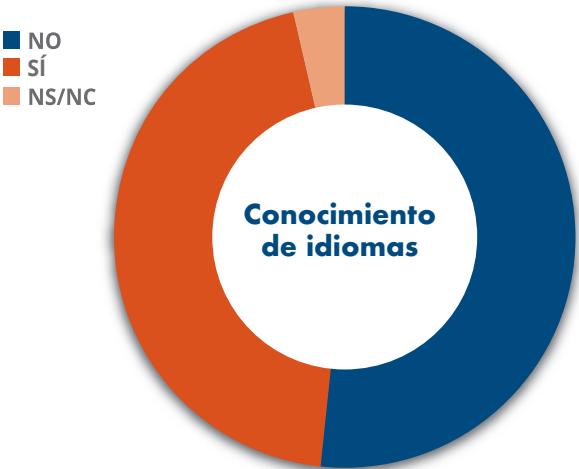


Equipo de Ventas. La mayoría de las empresas organiza sus equipos de ventas con personal propio y cuando desarrollan ventas en otras provincias trabajan con distribuidores o comisionistas independientes.

Equipo de Ventas



Elementos que aproximan a las exportaciones. Entre las empresas encuestadas, se distingue la existencia de elementos que generan aptitudes propias para las exportaciones. Factores como “viajes al exterior” y “conocimientos de operaciones de exportación” en su mayoría (superior al 50%) están presentes. Sin embargo, variables como “personal con dominio de idiomas” y “responsables de logística” están en déficit en las estructuras empresarias de las firmas encuestadas.



Comunicación y Marketing. Los elementos de comercialización y marketing son necesarios para presentar la empresa, los productos y determinar la importancia que la empresa destina a su marca y acciones comerciales profesionales. Del total de firmas encuestadas, el 77% tiene página web, el 77% posee papelería comercial, 73% dispone de folletos, y sólo el 50% ha participado de misiones comerciales o ferias de negocios.

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR MOLINERO

En las entrevistas con expertos relevamos información valiosa que amplía y contribuye a caracterizar al sector molinero. Son opiniones de profesionales asesores y empresarios que han exportado de manera continua por más de cinco años y han abierto mercados en más de tres países. A continuación se transcriben, en forma resumida, los conceptos y opiniones del sector.

a. Políticas comerciales/fiscales: acuerdos de integración comercial entre países, tratados de libre comercio, políticas aduaneras y arancelarias, salvaguardias, cuotas de exportación, subvenciones, franja de precios, etc.

La política comercial hasta el año 2015 jugó a favor del molino; específicamente la política de retenciones, que daba claramente una señal hacia la industrialización, lo que jugó un rol preponderante, porque claramente había una ventaja impositiva, que era otro factor que incentivaba que se construyera un molino.

En ese mismo período, el manejo de los Registros de Operaciones de Exportación (ROE) no fueron transparentes y esto benefició a algunos y perjudicó a otros.

A partir del 2016, desaparece la ventaja y también la arbitrariedad en el manejo de los ROE. Los incentivos impositivos a las empresas locales están dirigidos hacia la exportación de granos sin agregado de valor. Además, los mercados compradores también prefieren seguir comprando materias primas que procesan en sus países generando empleo y desarrollo. Todo esto ha generado que aparezca cierta capacidad ociosa en la industria molinera.

Por otra parte, los reintegros del Impuesto al Valor Agregado (IVA) son una complicación y para una Pyme esto significa que deje de exportar.

b. Políticas monetarias: regulación del tipo de cambio.

En el 2016 se produjo un ajuste en el tipo de cambio actualizando un valor que venía atrasado, esto contribuyó a recuperar competitividad para las exportaciones.

c. Políticas financieras: crédito promocional a la industria, fondos de créditos para exportaciones, etc.

Los créditos son importantes para poder crecer y adquirir bienes de capital. Las exportaciones permiten obtener créditos de prefinanciaciones a tasas baratas pero de corto plazo.

d. Factor Ambiental: normas de regulación de áreas industriales, áreas o especies protegidas, certificaciones de productos primarios, etc.

El sector de la molinería no es un sector que muestre amenazas ambientales. No afecta el medioambiente, ni el medioambiente afecta a la industria. No es un rubro que genere inconvenientes en este aspecto en relación o comparado con otros sectores, aunque en Córdoba las exigencias relacionadas con el ambiente son altas.

El medioambiente afecta al sector molinero cuando genera efectos en la producción primaria de grano, lo que influye y define calidades inferiores y genera consecuencia en los alimentos que se procesan.

e. Infraestructura: cada cadena requiere de una infraestructura física adecuada que permita el buen desarrollo de las actividades. Se incluye al transporte (terrestre, marítimo, puertos, aeropuertos), energía (red eléctrica, combustible), comunicaciones (telefónicas, correo, Internet), centros de acopio (almacenamiento), infraestructura de transformación (plantas industriales) e infraestructura de servicios a la producción.

El transporte para Córdoba es terrestre (hacia el puerto o hacia Chile). Los puertos son sucios, caros. No existe un tren comercial para transportar mercaderías de Pymes.

En relación con la energía eléctrica, los molinos harineros no son muy demandantes en términos energéticos. Las empresas extrusoras consumen más energía que no siempre está disponible en algunas localidades de la provincia y cuesta obtener mayor energía. Además cuando se crece y se consume más que en períodos anteriores las empresas reciben una multa.

Con respecto a la provisión de gas, debemos decir que en muchas localidades no existe el gas natural y las empresas deben optar por usar zepelín (con un costo alto) o leña (muy sucio para la planta).

Los depósitos fiscales para varias localidades son un problema porque no disponen de ellos o no están preparados para algunos tipos de carga.

f. Actores.

- Productores de materias primas: en general productores agropecuarios
- Firmas que proveen de núcleos, minerales, vitamínicos y aditivos (saborizantes, colorantes, pigmentantes, conservantes) para la elaboración de alimentos balanceados o premezclas de harina.
- Transporte
- Fábrica de alimento balanceado o harina de trigo.
- Cadena comercial (distribución) para llegar al público.
- Consumidor

El productor es un cautivo de precios y calidad dispuesta para la venta. El molino tiene un plus de negocios en función de la manipulación de las calidades. Actualmente, la tecnología no permite ser alquimista pero sí tener una mayor capacidad de manejo al respecto.

Los productores primarios se ven más incentivados y reciben beneficios al entregar su producción a las grandes empresas que son las mismas que le venden la semilla y otros insumos. Entonces, se produce prácticamente un canje de productos, que perjudica a la industria molinera, que debe salir a proveerse de materia prima.

Característica de las empresas molineras: hay actores nuevos y, en general, tienen mayor predisposición a ser más dinámicos, porque precisamente son los que vieron el negocio y están más abiertos. Además, muchos están en condiciones de hacer inversiones por rentabilidades obtenidas en años anteriores.

En el caso de los alimentos balanceados existe una enorme dispersión de calidades, procesos e ingredientes y todos (inclusive mezclas muy básicas) se denominan alimentos balanceados en el mercado. Esta amplitud, que no logra diferenciarse, crea competencia en el mercado local, reducción de las innovaciones y terminan limitándose a una competencia de precios.

Características de los clientes: en el mercado local hay un porcentaje que son buscadores de precios y no tienen fidelidad con proveedores. Otros valoran el servicio o asesoramiento veterinario siendo un factor importante de diferenciación y fidelidad de compra.

En el mercado externo los clientes son muy exigentes en la calidad de productos que compran y se aseguran que se cumpla con la misma al momento de llegar la mercadería. En el caso de Chile, es un mercado que es

manejado por pocas empresas que fijan los precios de compra (ellos conocen los costos de la molinería) y se encargan de visitar a las plantas aprovechando la poca experiencia de exportaciones de las plantas locales.

Hay que tener en cuenta que, en comercio exterior, se debe construir confianza para luego generar negocios.

Los clientes externos quieren que le vendas un insumo y no un alimento. Esta tendencia se refleja en los grandes grupos económicos mundiales que tienen una política de primarización de la economía y vienen comprando nuevas empresas y generando poder en el mercado hacia el no agregado de valor.

Igualmente, hay oportunidades de vender alimentos terminados para aves, cerdos y bovinos. En el caso de alimentos para peces se necesita mucha innovación e inversión.

g. Organización sobre los eslabones. Hay organizaciones, pero no tienen una gran fortaleza. Todavía el mercado interno argentino tiene un alto nivel de marginalidad, las empresas prefieren no tener visibilidad y eso juega en la capacidad de competencia y la asociación gremial se diluye.

h. Productos. Las empresas pueden hacer lo que quieran, diagramas largo o cortos de acuerdo a la calidad y producto final que se quieran obtener. Un molino no es algo estándar único, existen distintas versiones de acuerdo a las distintas calidades y productos que se pretenda obtener. Y este diagrama depende del mercado objetivo en el que se pretenda comercializar. Todo depende del mercado al que se apunte, sus características, uso del producto y poder adquisitivo.

i. Recursos humanos. Hoy los molinos disponen de un nivel de automatización muy grande. Sin embargo, el nivel de calificación del operario no es muy exigente. Asimismo, se necesita un profesional que brinde asistencia técnica, como la figura del maestro molinero o expertos en calidad de productos de molinería. Por eso, resulta interesante el trabajo que se realiza en una de las pocas escuelas de molinería de Argentina, que es la ubicada en Villa del Rosario (<http://www.institutodemolineria.edu.ar/>). Se trata de una estructura educativa con la que se podrían establecer líneas de colaboración.

Por otra parte, los juicios laborales son un desincentivo para la molinería.

j. Mercados. Para molinos de harina el mercado es Brasil y luego Bolivia. Para molinos de productos para nutrición animal el mercado es Chile y luego Bolivia, Paraguay y Uruguay.

Para las Pymes se debe trabajar en modelos de negocios que sean facilitadores, comercial y operativamente (por ejemplo socios con canales de distribución desarrollados).

En alimentos balanceados, Chile es un mercado al que se puede vender productos primarios, premezclas, concentrados y productos terminados para la industria de la nutrición animal, pero los márgenes de ganancia son muy pequeños ya que se fijan en tu número.

En el caso de Bolivia, si el número les cierra a ellos, se pueden hacer negocios. Pero a este país hay que llegar con productos terminados porque, de lo contrario, puede que el costo de flete te deje fuera de mercado.

Hay que pensar en ventas técnicas (alimentos con servicio veterinario).

k. Normas de calidad. Para tener habilitación de Senasa, las plantas industriales deben cumplir, al menos, con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Pero no todas la tienen. Para las empresas pensadas para el mercado interno, la calidad agrega costos y no se paga en precios o en el acceso a segmentos de clientes. En los mercados externos muchos no te piden certificaciones de calidad, pero como la calidad y la confianza en el producto es importante se usa, generalmente, como estrategia de marketing.

l. Tecnología. El nivel de tecnología de algunas plantas de alimentos para mascotas es muy bueno, pero en el caso de alimentos para otros animales como bovinos, cerdos o aves la tecnología es inferior.

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pymes con estructura de organizaciones pequeñas y medianas, ágiles para desarrollo de negocios simples. Las empresas que tienen estructuras de mayor tamaño, más definidas y organizadas hacia la planificación estratégica son menos, pero accesibles al desarrollo de negocios más complejos.	Representatividad institucional débil. Se concentran en diferentes cámaras empresarias sin liderazgo de alguna en particular. Las empresas más pequeñas no desean tener visibilidad.
Muchas empresas tienen habilitaciones de Senasa.	En general, concentración de decisiones en el máximo nivel jerárquico.
La industria molinera actualmente tiene ociosidad en la capacidad instalada. Pueden incrementar sus volúmenes para atender mercados externos sin modificar su estructura actual.	El negocio exportador es visto como solución a problemas del mercado local (disminución de riesgos y colocación de excedentes). Cuando estos problemas del mercado local no sean tan visibles puede que se pierda interés en las exportaciones.
La disponibilidad de materia prima no es un inconveniente. Las cosechas de granos se superan año a año.	Áreas comerciales poco profesionalizadas (sin procedimientos, sin capacidades para la exportación).
El sector no es intensivo en mano de obra. Se disminuye la amenaza de posibles juicios laborales.	Los productos de valor agregado necesitan de empresas dispuestas a invertir en los mercados.
	Las áreas y procesos de I+D sólo están presentes en un número reducido de empresas.
	Poca experiencia exportadora en las empresas Pymes molineras.
	Los elementos de marketing y comunicación como web, folletos, fichas técnicas, entre otros, no tienen los contenidos de información y formato necesario para la exportación.

	Las empresas de alimentos balanceados no tienen todos los productos registrados en Senasa.
	La imagen de seriedad empresarial entre los países vecinos es de desconfianza. La confiabilidad es un factor que debe garantizarse a través de los programas de desarrollo exportador. Confiabilidad expresada en calidad, entrega de productos, servicio post venta, otros.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los mercados demandan volumen para sus operaciones de compras de alimentos básicos.	Los productos con más valor agregado se encontrarán con actores (empresas) en los mercados objetivos que desplegarán acciones de defensa y estrategias competitivas al verse amenazados.
Los cambios generacionales dispuestos a nuevos desafíos y agregado de valor.	Las políticas de gobierno nacional implementadas facilitan las exportaciones de productos primarios.
Las políticas de gobierno de mercados externos como Chile o Bolivia no son demasiados rigurosas al ingreso de mercadería. Las certificaciones de calidad son beneficios a la competitividad o requisitos de algunos compradores externos.	El medio de transporte disponible es exclusivo por carretera. Los costos de combustible y mano de obra de camiones pueden generar mayor pérdida de competitividad.
Países vecinos demandantes de productos de molinería. Chile con crecimientos en producciones de carne porcina y aviar. Bolivia, un mercado más pequeño pero con facilidades en la comercialización.	La industria molinera es reflejo de la situación del sector primario (calidad, volumen de producción, precios de los granos, y otros). Cuando el sector primario deja de ser rentable habrá más incentivos a transformar el grano en carne.
Demanda local deprimida.	Ante la mayor competencia extranjera en los sectores productores de aves y porcinos, la variable precio es más decisiva y los productores de animales comienzan a comprar inferiores calidades o la dan de comer alimento que no es un balanceado.
Posibilidad de poner en funcionamiento las redes de I+D para desarrollos en el sector.	
ProChile se interesa en apoyar y potenciar cadenas globales de valor.	