

Diagnóstico Participativo

del Cluster **QUESERIA ARTESANAL** de San José y Colonia

PACPYMES 

Cooperación Unión Europea
Uruguay / Ministerio de Industria
DINAPYME





Cluster de Quesería Artesanal

NOVIEMBRE 2006 - MARZO 2007

PACPYMES

Programa de Apoyo a la Competitividad
y Promoción de Exportaciones de la Pequeña
y Mediana Empresa

Cooperación Unión Europea - Uruguay



Este informe fue elaborado en un proceso participativo integrando los aportes de todos los integrantes del Cluster.

PACPYMES.

Director. Dr. Ing. Pablo Darscht

Cooperación UE/UY - MIEM

Ministerio de Industria Energía y Minería - DINAPYME

Tel.: (02) 901.77.16

Rincón 723, Oficina 210, CP 11000

www.pacpymes.gub.uy

info@pacpymes.gub.uy

Montevideo, Uruguay

La información contenida en este librito
no necesariamente refleja la opinión
ni postura oficial de la Unión Europea

1.	CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1.1 Estructura del trabajo 1.2 Planteo del problema 1.3 Justificación 1.4 Delimitación 1.5 Objetivos	10
2.	CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA	2.1 El método de investigación 2.2 El tipo de investigación	12
3.	CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL	3.1 El diamante de Porter 3.2 Los Clusters	14
4.	CAPÍTULO 4 CAMBIOS GLOBALES	4.1 Introducción. 4.2 Segmentando y caracterizando al consumidor global	17
5.	CAPÍTULO 5 SITUACIÓN DEL SECTOR LÁCTEO Y LA QUESERÍA EN EL MUNDO	5.1 Introducción 5.2 Producción 5.3 Consumo 5.4 Comercio internacional	20
6.	CAPÍTULO 6 EL SECTOR LÁCTEO Y LA QUESERÍA EN EL CLUSTER LECHERO SAN JOSÉ Y COLONIA	6.1 Introducción 6.2 Aspectos institucionales 6.3 Aspectos organizacionales 6.4 Aspectos tecnológicos 6.5 Aspectos comerciales 6.6 Diagnóstico del cluster	26
7.	CAPÍTULO 7 LINEAMIENTO ESTRATÉGICOS		36
8.	CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES		38
9.	CAPÍTULO 9 BIBLIOGRAFÍA		42

STAFF

Edición

Alberto Gallo / Diego Tarallo

Arte y Diseño

Domo Artworks & Advertising
Tel.: [+598 2] 518 2847 / www.domo.com.uy

Fotografía

Katarzyna Kowalska / Diego Tarallo
Europe Audiovisual Libery



PACPYMES

Trabajemos Juntos en un mundo ancho y posible

El Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones, PACPYMES, es el resultado de un acuerdo de cooperación bilateral entre la Comunidad Europea y Uruguay. El programa busca desarrollar la capacidad de cooperación entre los diferentes actores públicos y privados involucrados en el fortalecimiento de las PYMEs, orientándolas hacia la mejora de gestión, innovación y la internacionalización. Resume esto en su lema «trabajemos juntos» y el slogan «El mundo es ancho y posible».

PACPYMES diseñó instrumentos de apoyo a la mejora de la competitividad agrupados en servicios de REDES, EMPRESAS y CLUSTERS.

El Cluster existe

Como realidad económica el Cluster se manifiesta como un conjunto de empresas, agentes y organizaciones que inciden en la prestación de un producto o servicio y que están geográficamente próximas.

Una INICIATIVA CLUSTER es una estructura de trabajo basado en el diálogo y la cooperación entre los diferentes agentes -públicos y privados del cluster, con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas.

PACPYMES CLUSTERS provee un marco de asistencia técnica y económica promoviendo iniciativas. Actualmente el programa trabaja en cinco Iniciativas preidentificadas durante la formulación del programa:

- Cluster del Queso Artesanal, concentrado en los departamentos de San José y Colonia.
- Cluster de Turismo en Punta del Este.
- Cluster de Logística y Transporte, focalizado en el departamento de Montevideo.
- Cluster de Ciencias de la Vida, integrado por el conjunto de actividades de producción y servicios intensivos en conocimiento de aplicación biológica en las áreas humana, animal, vegetal y ambiental.
- Fray Bentos Competitivo, orientado al desarrollo empresarial local; responde al desafío que representa la instalación de la industria de la celulosa en el departamento de Río Negro.

PACPYMES REDES promueve redes o grupos empresariales con dificultades o desafíos en común de desarrollo y mejora de la competitividad. La ejecución se apoyará en organizaciones intermedias (centros, cámaras, ONGs empresariales) con experiencia en la promoción e identificación de grupos de pequeñas y medianas empresas.

Busca favorecer en general la vocación asociativa mediante la formación de alianzas (consorcios, cooperativas, redes, etc.) que impacten en la competitividad de la empresa en general.

La competitividad bien entendida empieza por casa

PACPYMES EMPRESAS apoya a empresas exportadoras o con potencial exportador o sus proveedores estratégicos, a través de subsidios para acceder a asesoramiento y capacitación empresarial. Las empresas beneficiarias deben satisfacer alguno de los siguientes criterios:

- Personal Ocupado: hasta 99 personas
- Ventas netas anuales: hasta U\$S 5 Millones
- Activos máximos: hasta U\$S 350.000



PACPYMES brinda apoyo preferencial a empresas del interior del país y a las que conformen sólidas modalidades asociativas.

Porcentajes de Subsidios			
GRUPOS DE EMPRESAS			
MONTEVIDEO	65%	75%	INTERIOR
	50%	60%	
EMPRESAS		INDIVIDUALES	

¿Cómo acceder? Está disponible la Ficha de solicitud de participación para llenarla a través de nuestra página web: www.pacpymes.gub.uy o podrá contactar a un asesor PACPYMES quién lo visitará para dar inicio a la fase de diagnóstico.

Trabajando Juntos. EMPRESAS, le propone un trabajo en fases. En la primera, realizaremos -sin costo- un diagnóstico de su empresa. Asesores de PACPYMES trabajarán junto a UD. para identificar las oportunidades de mejora.

En la segunda fase, se definirá un Plan de Fortalecimiento y Mejora que tomará como base el diagnóstico realizado. El plan comprenderá acciones de asesoramiento y capacitación.

En una tercera fase -una vez aprobado el plan de trabajo-, la dirección de la empresa podrá seleccionar el o los profesional(es) o la(s) institución(es) con quienes trabajará para llevar adelante las actividades de Asesoramiento y Capacitación cofinanciadas.

Un Plan de Fortalecimiento puede comprender capacitación y/o asesoramiento en las áreas de:

- > Dirección Estratégica
- > Gestión del Conocimiento
- > Innovación y Tecnología
- > Gestión de la Calidad
- > Comercio Exterior e Internacionalización
- > Gestión de la Logística
- > Gestión de los Recursos Humanos
- > Gestión de la Producción
- > Marketing y comercialización

Y en todas aquellas áreas que permitan avanzar de forma profesional en el camino de la internacionalización.

El Programa realizará el seguimiento y evaluación de todas las actividades.

¿Cuál es el impacto del PACPYMES?

Empresas profesionalizadas en su gestión contando con personal capacitado y motivado.

Empresas internacionalmente competitivas.

Alcance

En el marco de la cooperación bilateral de la Unión Europea y Uruguay, PACPYMES es ejecutado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería en la órbita de la DINAPYME. El Programa tiene una duración prevista de 42 meses y un presupuesto global de • 7.455.000. Este monto está compuesto por una contribución de la Unión Europea de • 5.400.000 sumado a • 2.055.000 por parte del Uruguay (Presupuesto Nacional, Ministerios, Empresas e Intendencias).



PRÓLOGO

El presente libro de diagnóstico del Cluster de la Quesería Artesanal de San José y Colonia, es la culminación de una etapa en un proceso que podría representarse como un camino. O mejor todavía: el trazado de un camino, el rumbo para la mejora de la competitividad.

Iniciado en junio de 2006, cuando cerca de cuarenta personas vinculadas a la producción fueron convocadas por Pacpymes, para compartir con el Sector Cooperación de la Delegación de la Comisión Europea y el Ministerio de Industria, Minería y Energía, una posible visión de Clusterización en cinco diferentes áreas del país. Siete actores relevantes de la realidad cluster de la quesería artesanal de San José y Colonia, entre ellos productores, acopiadores, proveedores, funcionarios ministeriales y del gobierno departamental, aceptaron el desafío constituyéndose en la base del Núcleo Tractor del Cluster, con el objetivo de motorizar todo lo relacionado a la iniciativa cluster propuesta.

Este grupo, posteriormente ampliado a catorce integrantes, se ha reunido de forma regular a partir de octubre de 2006, brindando cada uno de ellos su tiempo y esfuerzo personal, acercando información relevante, legitimando acciones y generando el marco de confianza imprescindible para la consecución de los objetivos marcados desde el programa.

Ya el 4 de julio de 2006, es convocado un taller en la Escuela de Lechería de Colonia Suiza –en el territorio del cluster-, para difundir y sensibilizar en la propuesta y su metodología, así como perfilar un primer mapa del mismo. La semana siguiente, en el mismo lugar, se hacen presentes los Ministros de Industria, Energía y Minería, de Ganadería, Agricultura y Pesca, los Intendentes de Colonia, San José, Flores y Soriano, quienes en el marco de la firma de un convenio conducente a la habilitación de pequeños establecimientos queseros y la habilitación efectiva de dos productores para exportación, hacen el lanzamiento oficial de la Iniciativa Cluster de la Quesería Artesanal de San José y Colonia.

A partir de ese evento, los dos hitos sobresalientes en este camino delineado fueron los «Encuentros Clusters», realizados en noviembre y Diciembre en Colonia Valdense y San José, respectivamente. Estos encuentros, de amplia convocatoria (en los cuales participaron variados agentes

del cluster) funcionaron como ámbitos privilegiados para la discusión y análisis de la problemática del sector, así como para la obtención de valiosa información hacia el documento final de diagnóstico.

Se destacaron en estas instancias por un lado, la metodología utilizada para propiciar la mejor participación posible en un clima de verdadera colaboración y cooperación; por otro, y en cuanto a contenidos, los aportes fundamentales del Ing. Hernán Palau, quien con un enfoque externo y visión de mercados, brindó un panorama de la industria láctea mundial, (actualidad y perspectivas, principales tendencias), reflexionando –y ayudando a hacerlo a su vez-, acerca de las posibilidades de desarrollo de la quesería artesanal uruguaya en ese contexto.

En este libro el lector interesado encontrará –entre otros conceptos- una descripción de las fortalezas y debilidades del cluster, así como en cuanto al entorno, las principales amenazas y oportunidades. A partir de las mismas, y trabajadas con criterio analítico, surgen una serie de lineamientos estratégicos de oportunidades de intervención y mejora.

Con base en la rica tradición heredada de los inmigrantes europeos que trajeron al Uruguay su cultura campesina y como parte de ella la cultura quesera, las actuales generaciones del cluster, de cara a los desafíos que plantea el mercado global de agro-alimentos, tienen en el presente libro un espejo, un carné de identidad que exhibe sus principales características, indicando a su vez ineludibles áreas de gestión y desarrollo.

Ing. Agr. Juan Carlos Gilles
Facilitador del Cluster



RESUMEN EJECUTIVO

Los quesos artesanales en Uruguay se producen desde el siglo XIX. Los primeros inmigrantes europeos encontraron en la producción de quesos una forma de obtener buenos resultados económicos para sus producciones lecheras y la posibilidad de mantener el producto en el tiempo sin que se pierda o se pudra. Sin embargo, el sector nunca ha experimentado un crecimiento importante, la comercialización del producto ha sido destinada principalmente al mercado interno en base al precio y no la calidad, y muchas veces la industria considera al productor de queso artesanal como marginal e informal, incurriendo en competencia desleal. El consumo global de alimentos está experimentando importantes cambios: aparición de las mega-ciudades, demandas específicas de los consumidores de países desarrollados (certificaciones de calidad, sellos de conformidad, etc.), aumento de la riqueza en el mundo, cambios alimentarios y dietarios, etc. De esta forma, los quesos comienzan a tener una mayor demanda, sobre todo por una mayor asociación a aspectos de la salud y al concepto de terroir. El objetivo de este trabajo es presentar un diagnóstico del cluster Quesería Artesanal de San José y Colonia, para luego identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para plantear posibles estrategias futuras. Se plantea que los productores de queso artesanal uruguayos busquen otros horizontes en cuanto a aspectos de la calidad y el origen, no solo para el mercado interno sino también para el externo. Para ello se debe trabajar colectivamente entre los distintos participantes de la cadena de valor o el cluster de la quesería artesanal uruguaya.

PALABRAS CLAVE

Certificaciones de calidad, terroir, Análisis FODA, consumo global, quesos artesanales.

ABSTRACT

Handmade cheeses have been produced in Uruguay since the nineteenth century. The European immigrants found in the production of cheese a way to obtain good economic results for their milk production and the possibility of maintaining the product for longer periods of time without spoiling or going to waste. However, the sector has never

experienced important growth; commercialization of the product has been destined mainly to the domestic market based on price rather than quality, and the industry has often considered handmade cheese as marginal and informal, falling into unfair competition. Global food consumption is going through important changes: The rise of mega-cities, specific consumer demands from developed countries (quality certifications, seals of approval, etc.), an increase of wealth in the world, nutritional and dietary changes, and so on. Thus, cheeses are gradually enjoying a greater demand, especially through their association with health aspects and the concept of terroir. The object of this paper is to present a diagnosis of the cluster Quesería Artesanal de San José y Colonia, and to identify the main strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) in order to propose possible future strategies. It is recommended that the producers of Uruguayan handmade cheese look for new horizons regarding aspects of the product's quality and origin, to satisfy not only the domestic market but also the external demand. The different participants of the value chain or of the Uruguayan handmade cheese making cluster must work collectively to achieve these goals.

KEY WORDS

Quality certifications, terroir, SWOT Analysis, global consumption, handmade cheese.



CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Estructura del trabajo

El siguiente trabajo tiene por objeto realizar un diagnóstico de la quesería artesanal de la zona San José-Colonia de la República Oriental del Uruguay. En el primer capítulo se plantea el problema y los objetivos del trabajo. En el capítulo dos se aborda la metodología utilizada, mientras que en el siguiente capítulo se explican los conceptos teóricos que sirven de base para el diagnóstico.

Los capítulos cuatro, cinco y seis, caracterizan algunos fenómenos y tendencias mundiales que entre tantas otras cosas también están afectando el consumo de alimentos. Se describe el surgimiento de un nuevo consumidor global y hacia dónde va el sector lácteo en el mundo. Por último se irá focalizando en lo más específico que es la quesería artesanal y el cluster de la misma presente en San José-Colonia ambas regiones del Uruguay. Finalmente se plantean los lineamientos estratégicos en base a la metodología «Análisis FODA», para abordar en el capítulo ocho las conclusiones.

1.2. Planteo del problema

La quesería artesanal en la República Oriental del Uruguay se remonta a la segunda mitad del Siglo XIX. Muchos de los inmigrantes de ese siglo provenían de regiones pro-

ductivas agrícola-ganaderas de Europa (Ej. Piamonte, Suiza, etc.). Estos inmigrantes, trajeron consigo la cultura campesina de los Alpes europeos y, como parte de ella, la cultura quesera (Gilles, 2006). De este modo, ya en 1868 figura en el Censo Departamental de Colonia la quesería del Sr. Juan Teófilo Karlen, considerándose por ese motivo la primer quesería (Borbonet Legnani, 2001).

La principal zona en la que se ubicaron estos inmigrantes fue la comprendida entre el Río Rosario y el Arroyo Cufre, hoy Departamento de Colonia. Luego estas colonias extendieron su cultura y tecnología a otras zonas vecinas del Departamento de San José. Es indudable que las condiciones de suelo y clima que encontraron los inmigrantes, ideales para la producción lechera, transformó sus conocimientos de la elaboración de Quesos Artesanales (QA) en un excelente negocio. El uso de mano de obra familiar, más el agregado de valor a la producción de leche, fueron las bases del desarrollo sostenido de éstos establecimientos (Baginato, sin fecha). Estas Queserías Artesanales atendían el mercado interno e inclusive exportaban sus excedentes hacia Buenos Aires (Borbonet Legnani, 2001).

Actualmente el mayor porcentaje (68%1) de productores de QA se encuentra en las zonas de San José y Colonia (ver mapa). Suman alrededor de 2.100 productores muy atomizados y con escasa acción colectiva. Algunos cuentan con una calidad del producto reconocida en el mercado interno y prácticamente ninguno de ellos fuera de las fronteras. Las calidades son muy disímiles en virtud de la variabilidad en factores tales como: nivel cultural, acceso a capital, tecnología y nivel de acercamiento a los consumidores finales. También puede, muchas veces, ser deficiente el control sanitario y de inocuidad de los productos.

En general son productores lecheros (tamberos) de pequeña a mediana escala (entre 10 y 80 vacas masa) que encuentran en la producción de QA una alternativa para poder mejorar los ingresos familiares, transformando una materia prima como la leche en un producto de mayor valor. Muchas veces las exigencias de la industria en cuanto a volúmenes, condiciones de refrigeración y controles sanitarios del ganado y la leche, han hecho que muchos productores se vuelquen a la elaboración de quesos en el establecimiento. Este último tipo de productores generalmente elabora quesos de mediana a baja calidad.

Luego existen productores «que llevan la quesería en los genes» y, aunque los mismos generalmente tienen la aptitud en sus tambos para remitir a la industria, es por tradición que elaboran quesos. Estos productores tienen gran experiencia en la realización de distintos tipos de que-

so (know how) pero la mayoría aún cuenta con muy baja capacidad comercial, ya sea por limitaciones de tiempo, excesiva presencia de intermediarios, desinterés, dificultad para acceder al consumidor, etc.

También se encuentran productores que elaboran quesos y remiten leche a la industria en distintos porcentajes, variando el peso de cada uno a lo largo del año por distintas causas como ser: relación de precios de la leche y el queso, disponibilidad de forraje, necesidad de liquidez en el corto plazo etc.

Se identifica una masa crítica de productores de importancia económico-social para el país que posee varias limitaciones para un desarrollo competitivo y sustentable, por lo que como primer paso constructivo es que se requiere un análisis o diagnóstico del sector.

1.3. Justificación

La justificación de este trabajo se basa en tres aspectos: la importancia socioeconómica, la originalidad y la viabilidad del mismo.

La importancia de la realización de este trabajo se sustenta en el número de productores de QA que existe en Uruguay y que requieren un análisis de situación y posible plan de acción a futuro. Son muchas familias que se trata de que sean libres de elegir de permanecer viviendo en el medio rural o ciudades del interior del país.

La originalidad del trabajo se sustenta en el marco conceptual y la metodología aplicada.

Mientras tanto, la viabilidad se sustenta en las entrevistas y los talleres realizados, y en la fuente de información secundaria.

1.4. Delimitación

El estudio se limita al diagnóstico de la Quesería Artesanal en el cluster «San José-Colonia» durante los meses de noviembre y diciembre del año 2006.

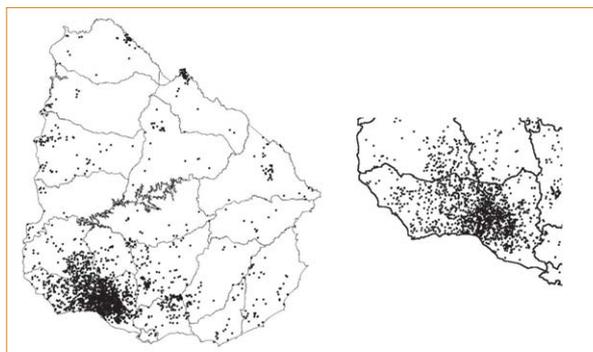
1.5. Objetivos

El objetivo del trabajo es presentar un diagnóstico del cluster Quesería Artesanal de San José y Colonia, para luego identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para plantear posibles estrategias futuras.

Los objetivos secundarios son: describir el negocio de los quesos en el mundo e identificar los principales patrones de consumo a nivel global y cómo estarían incidiendo en la sustentabilidad y competitividad del Cluster en el futuro.

••• Explotación que elaboran quesos

Total = 2.161 Tambos / Cada punto es una explotación.
FUENTE: MGAP - DIEA,
Censo General Agropecuario, 2000





CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

2.1. El tipo de investigación

Peterson (1997) lleva adelante una serie de trabajos de investigación partiendo de Yin (1989) y Bonoma (1985) y desarrolla el concepto de «epistemología fenomenológica». Bajo esta aproximación se apunta a un método científico de inducción, deducción y validación –con énfasis en la inducción– de carácter holístico y local. El objetivo es comprender el fenómeno (en este caso la quesería artesanal) en una compleja realidad socioeconómica, desarrollando modelos teóricos no cuantificables y ajustados al contexto a partir de la inducción.

Peterson (op. cit.) señala que tanto el conocimiento positivista como el práctico, no son útiles para desarrollar estudios en un ambiente tan cambiante como son los agronegocios. El conocimiento fenomenológico (Cassel & Symon, 1994; Easterby-Smith et al., 1991) surge como una alternativa epistemológica para la investigación de los agronegocios. Según Peterson (op. cit.) en el corazón de la epistemología fenomenológica se encuentra la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos.

Peterson (op. cit.) también menciona que el conocimiento fenomenológico puede pensarse como algo adquirido a través de la reflexión de la acción. Este conocimiento se lo construye haciendo explícito lo que los tomadores de decisiones saben de manera implícita y, al hacerlo explícito, el conocimiento se puede tornar más objetivo y no meramente subjetivo. El conocimiento fenomenológico surge de someter a la crítica y poner a prueba las estrategias, los supuestos y los planteos de problemas implícitos en todo un repertorio de respuestas situacionales (Schon, 1995). El conocimiento fenomenológico es concreto porque se funda en la complejidad de la acción en sí.

2.2. El método de investigación

Para estudiar la situación de la quesería artesanal en Uruguay se han utilizado dos métodos: la búsqueda de información secundaria y la recolección de datos in situ.

En el primer caso se utilizaron documentos referidos a la quesería artesanal no sólo en Uruguay sino también en el mundo. Existen documentos técnicos y de mercados que muestran las tendencias de consumo, producción, comercialización, etc. de este producto.

Por otra parte se realizaron visitas a productores de QA en las zonas de Colonia Valdense, Colonia Suiza y Ecilda Paullier durante los meses de noviembre y diciembre de 2006. También se participó de dos talleres de discusión estratégica en el club Esparta de Colonia Valdense y en la Asociación Rural de San José. Finalmente se ha entrevistado a diversos expertos y líderes de opinión del sector durante las visitas mencionadas.





CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 El diamante de Porter.

El marco conceptual o teórico que se utiliza para este diagnóstico es el propuesto por Porter (1990) en su libro «Las ventajas competitivas de las naciones». En dicho libro Porter se plantea: «¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva». Dichos factores son nucleados en lo que Porter bautizó como el «diamante», el cual es un sistema mutuamente autorreforzante (ver Figura 3.1).

1. Condiciones de los factores

La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada (conocimiento) o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. También incluye los factores naturales y los recursos de capital y financiamiento. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. Existen distintas clases de factores: a) los factores generales y básicos y b) los factores especializados y avanzados. Los factores generales y básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi-especializada y los recursos ajenos a largo plazo; los mismos están disponibles para cualquier sector en el país. Los factores especializados y avanzados

comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos y el personal altamente especializado; estos son los más significativos para la ventaja competitiva de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia.

2. Condiciones de la demanda.

Este factor representa la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector en estudio. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: a) la composición de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades del comprador), b) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior, y c) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

3. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estratégicas y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector. Las pautas de la rivalidad interior también desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

4. Sectores afines y de apoyo

Este factor se refiere a la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. La ventaja competitiva en algunos sectores proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y que tienen una gran importancia para la innovación o la internacionalización. Más significativa que el acceso a la maquinaria u otros insumos es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en lo concerniente a una coordinación continuada.

El efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las condiciones favorables de la demanda, por ejemplo, no conducirán a generar ventajas competitivas a menos que el estado de rivalidad sea suficiente para hacer que las empresas reaccionen a él. Las ventajas en un de-



terminante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas poco avanzadas. Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente.

En resumen, para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos en conocimiento que forman la espina dorsal de las economías avanzadas es necesario contar con ventajas en todo el «diamante». La ventaja en todos los determinantes no es condición sine qua non para la ventaja competitiva en un sector. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o de imitar por parte de los rivales extranjeros.

3.2 Los clusters

En una economía globalizada, aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. Al resolver la paradoja de la ubicación geográfica en la economía global, es posible descubrir cómo crean las empresas su ventaja competitiva. Hoy el mapa de la economía mundial se caracteriza por lo que Porter llama «clusters»: masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región.

La proximidad geográfica y cultural provee a las compañías de mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas difíciles de alcanzar por competidores lejanos. Porter (1990) explica cómo tienen que configurarse las empresas, de qué manera pueden contribuir las universidades y cuál es el tipo de promoción que deben realizar los gobiernos.

Según Porter (1990) los cúmulos (clusters, en inglés) son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de ser-

vicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas del inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, los clusters son una característica llamativa de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial las de los países más avanzados económicamente.

El hecho de que en las economías nacionales predominen los cúmulos, no empresas aisladas ni sectores aislados, da ideas importantes acerca de la naturaleza de la competencia y el papel de la ubicación en la ventaja competitiva. Aun cuando las razones que en el pasado condujeron a la formación de cúmulos hayan perdido importancia a causa de la globalización en curso, el nuevo papel que aquellos desempeñan en la competencia, es cada vez más importante en el marco de una economía basada en los conocimientos, cuyo dinamismo y complejidad no deja de aumentar. La presencia de los clusters significa que buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa, incluso fuera del sector: en las ubicaciones de sus unidades de explotación.

Los clusters alientan la competencia y la cooperación. Los rivales compiten con intensidad para ganar y conservar a sus clientes. Sin una competencia vigorosa, un cluster fracasaría. Sin embargo, también hay cooperación, en su mayor parte vertical, y de ella participan empresas de industrias relacionadas e instituciones locales. La competencia puede convivir con la cooperación porque ambas se dan en dimensiones diferentes y entre distintos jugadores. Los clusters representan una nueva clase de organización espacial que puede catalogarse como un punto intermedio entre dos mercados aleatorios, por un lado, y las jerarquías o integraciones verticales, por el otro. Un cluster de empresas e instituciones con un vínculo informal representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.

La competitividad moderna depende de la productividad, y no del acceso a los insumos o de la escala de las empresas individuales. A su vez, la productividad se basa en la manera de competir de las empresas, y no en los campos específicos en que lo hacen. Las compañías pueden ser muy productivas en una industria, por ejemplo: calzados, agricultura o semiconductores, si emplean métodos y tecnología de avanzada, y ofrecen productos y servicios únicos. Todas las industrias pueden utilizar tecnología de avanzada y todas pueden hacer un uso intensivo del conocimiento. Sin embargo, la forma en que las empresas compiten en determinado lugar geográfico, está muy influenciada por la calidad del ambiente local de negocios. No

pueden por ejemplo utilizar técnicas de logística de última generación si carecen de una infraestructura de transporte adecuada. Tampoco pueden competir con eficacia en el rubro de servicios especializados si no tienen personal bien capacitado. Y no pueden funcionar eficazmente si están sometidas a un esquema regulatorio burocrático y oneroso, o a un sistema judicial incapaz de resolver las disputas rápida y equitativamente.

Los clusters afectan a la forma de competir de tres maneras: aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponiendo el rumbo y el ritmo de innovación, basamento del futuro crecimiento de la productividad; y estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece el cluster. Un cluster permite que cada miembro se beneficie «como si» tuviera gran escala, o «como si» se hubiera unido a otros de manera formal, sin tener por ello que sacrificar su flexibilidad.

Los clusters también dan lugar a nuevas funciones para el Estado. Cada vez se tiene un mejor conocimiento de las políticas macroeconómicas más adecuadas para fomentar la competitividad, pero esas políticas, aun siendo necesarias, no son suficientes. La influencia más decisiva del Estado se da en el nivel microeconómico. Retirar los obstáculos al crecimiento y mejorar los clusters existentes y los que vayan surgiendo, debería ser una prioridad para los gobiernos. Los clusters son un motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera, constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones (escuelas, universidades, empresas de suministros públicos).

Además, en los clusters se generan todo tipo de negocios alrededor del negocio principal. Desde profesionales que brindan servicios (Ej. abogados), la industria proveedora de insumos, aspectos relacionados con la publicidad, transporte, y hasta turismo.

Los cúmulos constituyen uno de los vértices del diamante de Porter descrito anteriormente: sectores afines y auxiliares. Sin embargo, es mejor verlos como una manifestación de las relaciones existentes entre los cuatro vértices. Los clusters afectan a la competencia en tres aspectos: en primer lugar incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el cluster. Un cluster, por lo tanto, puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas, cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes.

Hay clusters en muchos tipos de sectores, en campos grandes y pequeños, e incluso en algunas actividades empresariales locales, como restaurantes, concesionarios de automóviles y tiendas de antigüedades. Están presentes en economías grandes y pequeñas, en áreas rurales y urbanas, y en diferentes niveles geográficos (por ejemplo, países, regiones, zonas metropolitanas y ciudades). Los hay en economías avanzadas y en economías en vías de desarrollo, aunque los de aquellas suelen estar mucho mejor desarrollados. Ejemplos en el sector agroalimentario mundial sobran: los alimentos con denominaciones de origen (Ej. Champagne), el vino en California o en Mendoza, el café en Colombia, el tequila en México y por supuesto los quesos artesanales en Uruguay.

CAPÍTULO 4 CAMBIOS GLOBALES



4.1 Introducción

En el año 1802 se estimaba que la población mundial era de 1.000 millones de personas. En 1927 (125 años después) 2.000 millones y 3.000 millones en 1961. Solamente trece años después, en 1974, la población había crecido 1.000 millones de personas más, totalizando 4.000 millones. Para 2006 se estima que existen 6.500 millones de habitantes y para 2050, existirán 9.000 millones². Se estima que el crecimiento poblacional es de 80 millones de personas al año, el cual se está dando mayormente en países en vías de desarrollo, más del 95% del 1,6 billones de personas que estarán «apareciendo» en este mundo desde hoy al 2025 estarán en estas regiones. Y un dato a tener en cuenta es que más del 40% de estas personas, hoy en día tienen menos de 15 años de edad.

Actualmente existen tres polos muy diferenciados en la población mundial. Por un lado están aquellas personas que viven en países desarrollados (USA, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Unión Europea -15-, Japón y los países nórdicos). Por otra parte, aquellas personas que están en países en vías de desarrollo, como ser países de Asia, Latinoamérica, la Europa del Este, etc. Finalmente están las personas pertenecientes a países de África, algunos países de Asia Menor y China e India, los cuales cuentan con muchísimas necesidades insatisfechas y con condiciones de vida muy precarias. Aunque es una realidad que



en todas estas regiones cada vez más crece una clase media y alta que vive con ingresos per cápita comparables a los de países desarrollados³.

El PBI de los EEUU en el 2001 fue 10 veces más importante que el de todos los países de bajos ingresos juntos. Sin embargo, en menos de 25 años Asia será la que tenga mayor contribución al PBI mundial alcanzando el 50% del mismo; China será la mayor economía del mundo para el 2030, medida en términos de capacidad y poder de compra.

Hay 2.500 millones de personas viviendo con un promedio de US\$ 430 por año (países de la región sub-Sahara del África, India y Pakistán) y los más pobres de estas regiones con menos de US\$ 80 de ingresos por año. Luego hay 2,7 billones de personas viviendo en los países de medianos ingresos (Argentina, Brasil, México, China etc.) con un promedio de ingresos en el eje de los US\$ 1.860 per cápita. Y por último los 960 millones de personas que viven en los países desarrollados con ingresos promedios de US\$ 26.510 per capita por año.

Todas estas personas en países en vías de desarrollo, básicamente están moviéndose hacia los centros urbanos en busca de oportunidades. Para el 2030 las poblaciones urbanas de los países en vías de desarrollo serán cuatro veces mayor que la de todos los países desarrollados. La población urbana de estos países emergentes, fundamentalmente en China, es actualmente mayor a las poblaciones urbanas del primer mundo. Casi la mitad de la población mundial vive en centros urbanos; en América Latina más del 30% de las personas vive en centros urbanos de más de 1 millón de habitantes. En China 20 millones de personas al año se trasladan a las ciudades y esas son cifras oficiales; la mitad de la población China es urbana. En India aproximadamente el 30% vive en centros urbanos.

En la mayoría de los países emergentes aproximadamente entre el 60 y 80% del PBI es generado en las ciudades capitales. Por ejemplo, en Rusia el 80% de los depósi-

tos bancarios están en Moscú. Mayores ingresos en estos países es sinónimo de mayor demanda por alimentos. Ciudades como México y Shanghai, por citar sólo dos, son grandes motores de cadenas de abastecimiento de alimentos, en dónde el consumidor realiza el 80% de sus compras en supermercados, que son quienes lideran la cadena de abastecimiento global de alimentos a las mega-ciudades.

Estos cambios implican que cualquier sector o negocio en cualquier lugar del mundo deba analizar y reorientar sus estrategias en términos de qué riesgos, oportunidades, tipo de empresas y cadenas de abastecimiento deban ser consideradas para ajustarse a esta nueva realidad.

4.2 Segmentando y caracterizando al consumidor global

A nivel consumo global de alimentos se observa que los países sub-desarrollados y los «en vías de desarrollo» tienen consumos de productos con escaso valor agregado. El consumidor de dichos países no demanda calidad de alimentos sino cantidad a precios accesibles, sin demandar incluso inocuidad. En términos generales, lo que importa es que en la medida que las sociedades de países en vías de desarrollo o sub-desarrollados mejoran sus ingresos, pasan de consumir proteínas de origen vegetal a proteínas de origen animal.

Podemos separar dos segmentos bien vastos en que los productores de alimentos alinearán sus estrategias de producción en el futuro cercano: alimentos de muy bajo valor agregado, bajos costos y abundante disponibilidad para segmentos de mercados de escaso poder adquisitivo, y habrá otra estrategia de alimentos diferenciados como una forma de agregar valor en base a una demanda específica por parte de consumidores de mayor poder adquisitivo.

Para este informe se focalizará la atención sobre los consumidores de mayor poder adquisitivo, debido al tipo de producto que nos convoca, a saber, «queso artesanal», lo

que implica de entrada un componente de valor cultural en el alimento y baja escala de producción. El primero de los factores no sería valorado económicamente en un mercado de bajo poder adquisitivo y la baja escala nos imposibilitaría atender el consumo masivo de las estrategias líder en costos.

Una de las principales tendencias que influyen sobre el comportamiento de compra de los consumidores globales son las referidas a la salud. Estos consumidores reciben campañas en medios gráficos y televisivos que se refieren al cuidado del cuerpo, alimentación saludable, bajo consumo de grasas y colesterol, etc., generando cambios alimentarios (cambio en el tipo de alimentos) y cambios dietarios (menos grasa y carnes, más frutas y fibras). Es clara la creciente preocupación por realizar una dieta sana y equilibrada. Los problemas de obesidad, colesterol, cardiológico, etc. cada vez más se vinculan a los estilos de vida y conductas alimenticias de las personas así como, los no menos importantes, aspecto físico y modelos de belleza actuales.

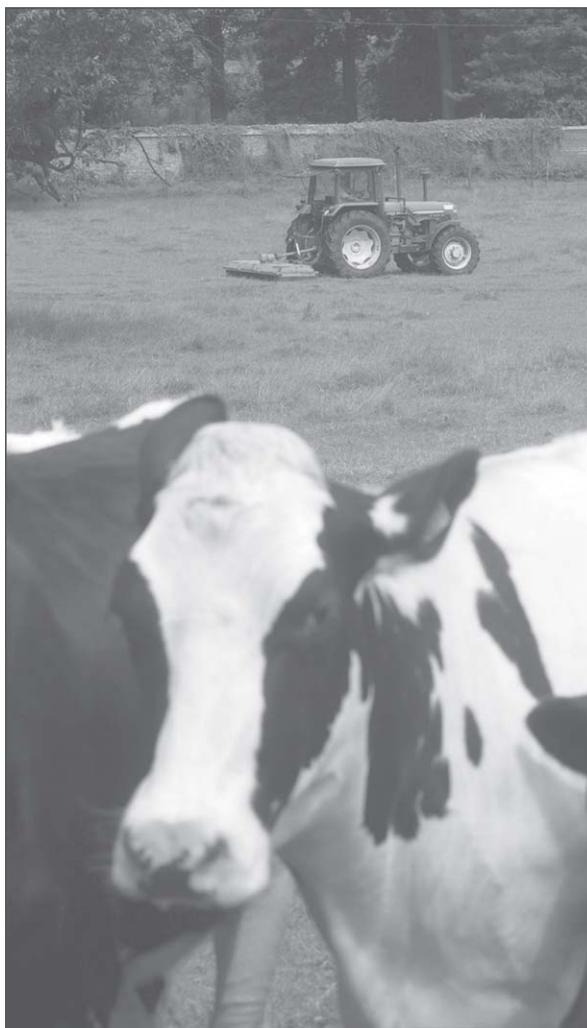
Por otra parte, el consumidor global se empieza a interiorizar en aspectos relacionados a la producción de alimentos, sobre todo en referencia a la seguridad alimentaria, inocuidad, calidad y sustentabilidad ambiental, y bien estar animal. Exigen información, la cual es brindada por las empresas y el Estado a través de la trazabilidad, de certificaciones de calidad, como ser orgánicos, fair trade o comercio justo, denominaciones de origen, de sustentabilidad ambiental, etc. Normalmente esta información es remunerada por el consumidor con mayores precios («premium price»), sirviendo por tanto de incentivos al productor para brindar dicha información.

En estos mercados los consumidores, cuando buscan alimentos, no buscan «comer» sino «experiencias». Buscan productos que tengan algo para decir y si las personas creen compartir los mismos valores con ellas aumentará la probabilidad que sean fieles. La necesidad de los humanos de escuchar historias es antigua e insaciable. Las nuevas historias que venden productos apelan a las emociones. Se mueven más allá de la etiqueta y cuentan historias constructivas. Mucha gente compra comida orgánica no porque esté convencida de que sea mejor (cosa que no está del todo clara), sino porque le gusta la historia.

De esta forma, los productos que más se valorizan en la actualidad son aquellos capaces de evocar sensaciones, pues contienen indudables ingredientes de experiencia emocional, según señala la nueva corriente del Marketing Experimental. El producto se convierte en experiencia y su salida al mercado está condicionada por tal supuesto que, además, le aporta valor agregado.

La industria irlandesa de alimentos y bebidas constituye un buen ejemplo de esto, y la idea de contar una buena historia ha sido encarada a través de un marketing estratégico a «nivel país», lo que es algo muy apropiado para una nación rica en historia y literatura. La carne de Irlanda es un buen ejemplo de una buena historia, que fue fundamental para que los ingleses aumentaran las importaciones provenientes de ese país, cuando en el suyo imperaba el miedo a la enfermedad de la Vaca Loca.

Otra tendencia se refiere a una mayor proporción de hogares donde ambos miembros de la pareja trabajan. De



esta forma, desaparece (parcialmente) la figura de la mujer «ama de casa», quienes ahora se ocupan de actividades fuera del hogar. En consecuencia, el consumo de alimentos ha cambiado, utilizándose ingredientes fáciles de preparar y aumentando el consumo de alimentos «listos para consumir» o el delivery. Muchas veces en estos hogares el matrimonio no tiene hijos (hogares DINK, «doble income, no kids» (doble ingreso, no hijos), disponiendo de más dinero para el consumo de productos más caros, incluso alimentos.

Una situación similar se da en los jubilados en países desarrollados que normalmente tienen buenas jubilaciones y ahorros, destinando sus gastos al consumo de alimentos funcionales, a viajes y posterior consumo de alimentos de los lugares que hicieron turismo, y a esparcimiento. Este tipo de consumidor valora la calidad, en el sentido de alimento bueno para la salud y con una historia para contar.

En resumen, a nivel mundial, la población está creciendo considerablemente. La brecha entre ricos y pobres seguirá aumentando, aunque en muchos países (sobre todo los de Asia) aumentará en forma considerable el número de personas de clase media. De esta forma, habrá dos polos de consumidores: de alto y de medio poder adquisitivo (los de muy bajo poder adquisitivo no podrían entrar dentro de los parámetros de consumo moderno).



CAPÍTULO 5

SITUACIÓN DEL SECTOR LÁCTEO Y LA QUESERÍA EN EL MUNDO

5.1 Introducción

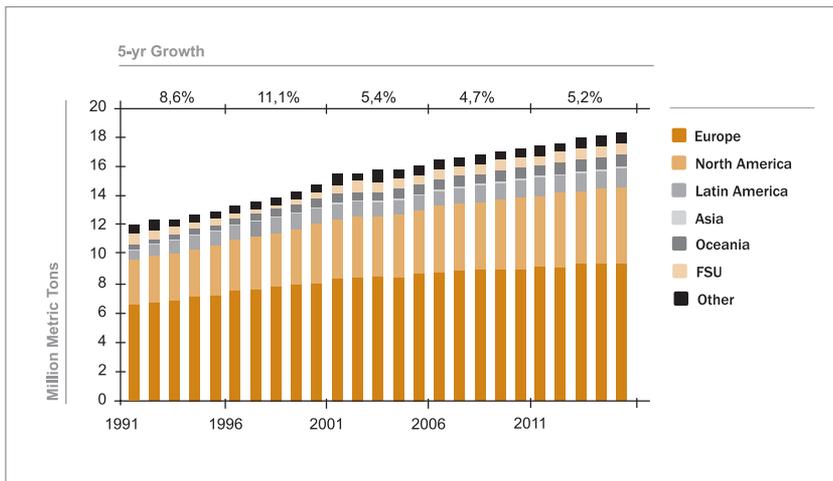
El queso es un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca, cabra, oveja, u otros mamíferos. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto) y acidificación. Las bacterias se encargan de acidificar la leche, jugando también un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos.

Hay cientos de variedades de queso. Diferentes estilos y sabores son el resultado del uso de diferentes especies de bacterias y mohos, diferentes niveles de grasa en la leche, variaciones en el tiempo de curación, diferentes tratamientos en su proceso y diferentes razas de vacas, cabras o el mamífero cuya leche se use. Que la leche esté o no pasteurizada también puede afectar al sabor.

La palabra queso deriva del latín caseus. Sin embargo en la época romana se hizo famoso el término formaticum entre los legionarios, de caseus formatus, que significa queso moldeado. Así se tiene que en francés se diga fromage, en italiano formaggio o en catalán formatge. El queso probablemente surgió como una manera de conservar la leche, aplicándole sal y presión, antes de usar un fermento por prime-

Producción mundial de quesos

Graf. 5.1



ra vez, quizás al comprobar que los quesos hechos en estómagos de animales tenían una mejor y más sólida textura.

Muchos de los quesos que conocemos actualmente aparecieron como tales en la Baja Edad Media o después. Se conserva un documento del año 959 escrito en el monasterio de Santo Domingo de Silos, en la provincia castellana de Burgos, consistente en una relación de los quesos dispensados por el monasterio de Rozuela. Quesos actuales como el Cheddar datan del año 1500, el Parmesano en 1597, el Gouda en 1697 y el Cambembert en 1791, por poner algunos ejemplos.

El queso era prácticamente desconocido en las culturas orientales, no había sido inventado en la América precolombina, y tenía un uso bastante limitado en África, siendo popular y estando desarrollado sólo en Europa y en las áreas fuertemente influenciadas por su cultura. Pero con la extensión, primero del imperialismo europeo, y después de la cultura euroamericana, poco a poco el queso se ha dado a conocer y se ha hecho popular en todo el mundo.

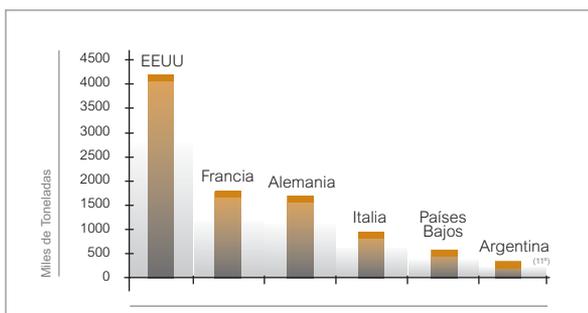
La primera fábrica para la producción industrial del queso se abrió en Suiza en 1815, pero fue en los Estados Unidos donde la producción a gran escala empezó a tener realmente éxito. Los años 1860 mostraron las posibilidades de la producción de queso y, sobre el cambio de siglo, la ciencia comenzó a producir microbios puros (antes de esto, las bacterias se obtenían del medio ambiente o reciclando otras ya usadas). El uso de microbios puros significó una producción de queso mucho más estandarizada. Las estrategias competitivas más importantes de las principales empresas se relacionan con el desarrollo de nuevas tecno-

logías para la creación y lanzamiento comercial de nuevos productos y procesos de producción. Tienen para ello, como principal «locus», los países desarrollados y más recientemente las estrategias de captación de nichos de mercados emergentes de sectores de ingresos medio y altos de los países en desarrollo (CINVE, 2004).

Estas empresas lácteas dependen para su expansión no sólo en su expertise en la producción sino, también, en el desarrollo de nuevas técnicas en biotecnología, packaging, química, etc. (Rama, 1998). Incluso recientes investigaciones en la materia han demostrado que estas empresas logran desarrollar innovaciones que son aplicables en otras áreas no alimentarias.

A pesar de que la mayor demanda de quesos mundial es del tipo «quesos industriales o estandarizados», el consumo de quesos con métodos de producción tradicionales tiene amplia aceptación en el mundo, aunque muchas veces son más caros y tienen menor volumen de producción, generando situaciones desventajosas ante la gran distribución moderna.

En este sentido, las estrategias de emprendimientos locales exigen acciones colectivas en el territorio por parte de empresas locales, lo cual genera posibilidades de desarrollo competitivo diferentes a las pautadas por grandes empresas. El territorio se vuelve así un atributo de calidad y reputación de los productos que va más allá de la mera ubicación geográfica. Estudios realizados en Francia demuestran la importancia de este tipo de estrategia para garantizar la sobrevivencia de muy pequeños agronegocios a escala local, conviviendo en los intersticios de los desarrollos competitivos de las grandes empresas lácteas (Remaud, 2003).



5.2. Producción

El queso es uno de los principales productos agrícolas alrededor del mundo. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de las Naciones Unidas, en 2004 se

Principales productores mundiales de quesos

Fuente: SAGPyA - Gráfico 5.2

produjeron en el mundo más de 15 millones de toneladas de queso, y como se ve en el gráfico 5.1 la producción irá en aumento en los próximos años. La producción mundial de quesos creció en forma gradual pero sostenida en los últimos años. Lo hizo a una tasa acumulativa anual del orden del 2%, bastante superior a la registrada en la producción primaria de leche (1,4% en el mismo lapso). Sin embargo, esa tasa de crecimiento será algo menor en el futuro.

El mayor productor de queso es Estados Unidos, que asume un 30% de la producción mundial, seguido de Alemania y Francia (ver Gráfico 5.2). Estos tres países concentran el 45% de la producción total mundial.

En la producción primaria de leche coexisten diferentes bases tecnológicas de producción. Por un lado, la producción de leche mediante pastoreo directo y por otro, la que se basa fundamentalmente en el suministro de muy altas dosis de alimentos concentrados. Los países que producen con base en pasturas mejoradas son Australia, Nueva Zelandia, Uruguay, Argentina, Chile, Brasil, mientras que aquellos que se basan fundamentalmente en esquemas más intensivos de alimentación con concentrados al ganado son la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá (CINVE, 2004).

Los primeros, que caracterizan a la producción de los países exportadores que producen sin subsidios significativos, registran un menor nivel de "industrialización" de los procesos, generalmente asociado a menores niveles de productividad por vaca y menores niveles de productividad física de todo el proceso. En cambio, logran producir con costos de producción unitarios inferiores. Por este motivo, en general, los niveles de subsidios y apoyos internos tienen una importancia menor y se han venido reduciendo cada vez más en los últimos años (CINVE, 2004).

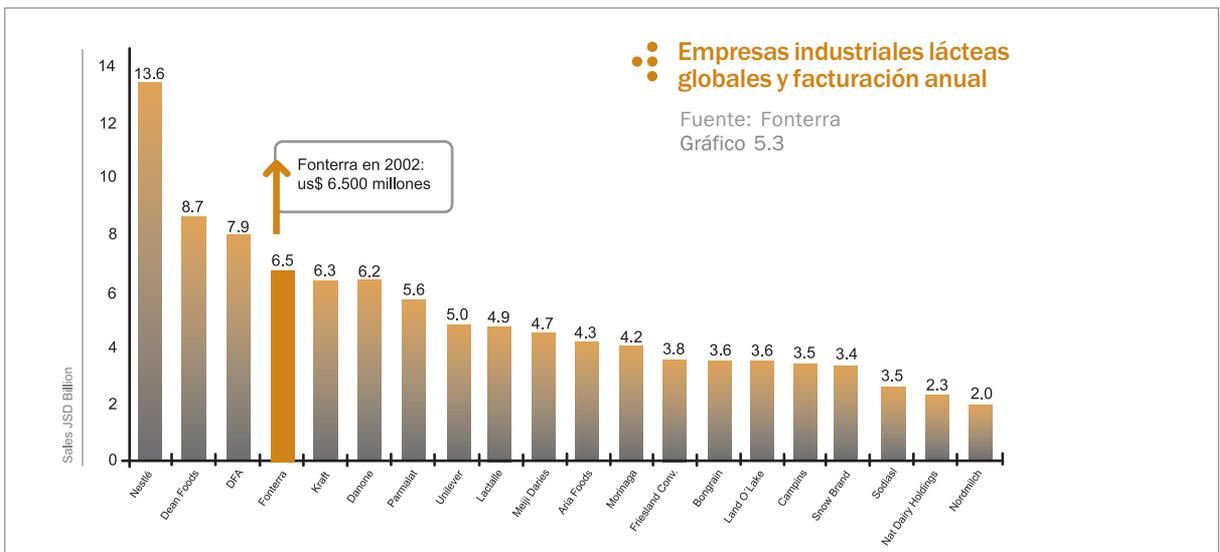
Por su parte, los productores de leche que basan su producción en esquemas de alimentación intensiva en concentrados, registran altos niveles de productividad, pero normalmente presentan mayores costos unitarios de producción por litro de leche. Para cubrir tales costos estos países mantienen niveles muy elevados de transferencias del conjunto de la sociedad hacia lo sistemas de producción lecheros (CINVE, 2004).

También es posible identificar algunas diferencias importantes en cuanto a la preservación ambiental de los recursos utilizados: se asume en general que los elevados niveles de intensificación de la producción lechera de los EEUU y la UE, se asocian con mayores niveles de contaminación del ambiente y menores niveles de bienestar animal (uso de antibióticos, contaminación por efluentes de los tambos, stress animal, etc) (CINVE, 2004). En función de la preocupación de la opinión pública, surgen nuevas normativas que inducen a los agentes a transitar caminos de menor intensidad de la producción y una cierta preferencia por los sistemas menos intensivos de producción. Estos cambios son observables en las nuevas modalidades de intervención de la política lechera de la UE, fundamentalmente. Sin embargo, tendrían un mayor impacto sobre aquellos países que sustentan su producción en base a pasturas, pudiendo certificar dicho sistema, generando un producto diferenciado y muchas veces con sobrepuestos importantes.

En cuanto a la industria láctea internacional se caracteriza por la presencia de grandes empresas multinacionales que controlan una fracción creciente del negocio. Se trata de empresas que han desarrollado importantes economías de escala y de alcance y que, crecientemente, centran sus estrategias competitivas en el desarrollo de inversiones en I&D orientado a la creación de nuevos productos y procesos (CINVE, 2004).

La estructura de la industria láctea internacional ha atravesado un proceso de concentración muy fuerte y los mecanismos más utilizados fueron las adquisiciones y fusiones de empresas de menor potencial, y las joint-ventures para explorar nuevas oportunidades de negocios (CINVE, 2004). A modo de ejemplo, se puede ver en el Gráfico 5.3 las principales empresas industriales lácteas del mundo y su facturación anual.

Las principales empresas lecheras mundiales (las mayores Nestle, Unilever, Danone, Kraft y más recientemente Fonterra de Nueva Zelandia y algunas intermedias como Parmalat y Glambia) han venido implementando sendas estrategias de transnacionalización en los mercados emergentes. Las inversiones de estas empresas en países de América Latina, principalmente en Argentina, Brasil y México y otros



países de la región, así como en las economías emergentes (China principalmente e India) obedecen a la misma lógica: países que cuentan con un mercado interno de alto potencial, con buenas posibilidades de desarrollo futuro y, fundamentalmente en los países de América Latina, como zona de abastecimiento por su alto potencial de desarrollo lechero y con mercados internos también con gran potencial (Brasil, México, Argentina y Chile) (CINVE, 2004).

Estos grandes jugadores mundiales cuentan con importantes estructuras administrativas, canales de comercialización muy aceitados, mucha información sobre los mercados, etc. Sin embargo, salvo excepciones, no se dedican a la producción de quesos artesanales.

Los trabajos realizados que contabilizan las patentes de innovación en la industria alimentaria indican que en el caso de la producción lechera se concentra un porcentaje importante de esta actividad de registro de la propiedad intelectual (Rama, 1998). El lanzamiento de nuevos productos en quesos, y los llamados productos frescos (Yogur y postres lácteos) constituye la base de la estrategia competitiva de las principales empresas lácteas a nivel mundial. Tomando como ejemplo a Europa, se observa que en el caso de los quesos son las propias empresas lácteas que desarrollan tecnologías para crear innovaciones que permitan diferenciar los productos en función de las preferencias de los consumidores, aunque también existen diferencias importantes entre países (CINVE, 2004).

En el caso de Francia, por ejemplo, las empresas lácteas desarrollan nuevos fermentos evaluados en diferentes niveles de maduración. Estas innovaciones también se desarrollan en algunos casos, en relación con los abastecedores de fermentos y enzimas, generando así una interacción tecnológica con otras industrias que potencian el sistema de I&D en la industria láctea. Este tipo de innova-

ciones involucra el desarrollo de una Red de Centros de I&D, donde el trabajo «in house» de las empresas tienen un papel determinante en los resultados a lo que finalmente se llega (CINVE, 2004).

Como un ejemplo de esta dinámica de innovación, base de la competitividad en este segmento de mercado, se presenta en el Cuadro 5.1 la performance económica lograda a partir de este tipo de estrategia.

La existencia de estas grandes empresas tampoco inhibe la presencia de plantas más pequeñas que sobreviven, aunque en general participan de un tercer segmento de mercado. La presencia de empresas industrializadoras de pequeño volumen, tradicionalmente se considera que, o bien están destinadas a crecer, o a morir. Sin embargo la realidad muestra que en muchos países, las pequeñas empresas sobreviven en la medida en que se especialicen en los intersticios de los patrones competitivos dominantes al ubicarse, a nivel local, en la producción cuasi-artesanales de buen nivel de elaboración y visibilidad. El desarrollo de productos locales asociados a denominaciones de origen (Terroir), ocupan un lugar importante (CINVE, 2004). Los ejemplos más destacados son el queso Manchego en España, el Emmental, Roquefort y Camembert en Francia, el Gruyere en Suiza y el Parmesano en Italia.

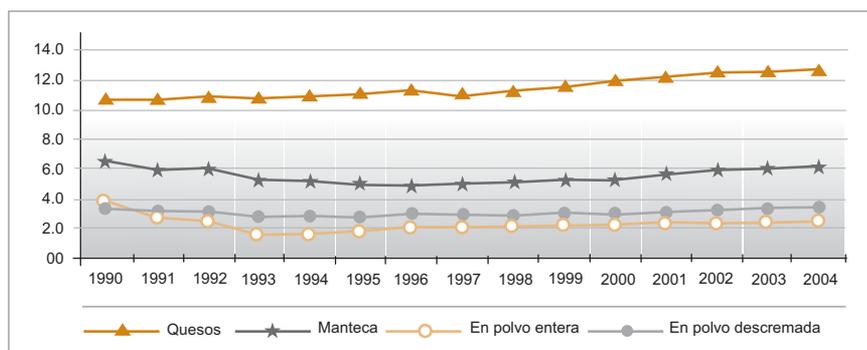
5.3 Consumo

Dos drivers movilizan el consumo: el aumento de la población y el aumento de la demanda. El primer argumento se relativiza para las regiones de mayor poder adquisitivo (UE y Japón) y se hace más visible para Asia y China y países de Latinoamérica y Norteamérica. El aumento de la demanda de quesos a nivel mundial obedece a cambios en

Año	Nuevos Lanzamientos (N°)	Aumento en el consumo de Quesos (tons n/n - 1)	Aumento en las ventas en millones de Euros. n/n - 1	Aumento de consumo por lanzamiento de nuevo producto (tons)	Aumento de las ventas por cada lanzamiento (Euros)
1996	49	+34.000	+280.9	694	5.727
1997	62	+13.000	+151.6	210	2.44
1998	55	+4000	+152.3	73	2.772
1999	50	+9.000	+198.1	180	3.962
2000	38	+6.000	+0	158	0
2001	62	+25.000	+91.4	403	1.478
2003	41	+9.000	-15.2	219	-365
Total	157	+100.000	+859.2	280	2.393

Performance económica de lanzamiento de nuevos tipos de quesos en Francia

Fuente: IGIA de CNIEL
CIDINOV-CIDII
Cuadro 5.1



Evolución del consumo mundial de derivados lácteos (millones de Tn)

Fuente: CINVE elaborado con base en datos del USDA
Cuadro 5.4

las preferencias de los consumidores (ver capítulo 4) relacionados con la vida sana y la alimentación saludable, al aumento de la riqueza en el mundo (en los países en vías de desarrollo aumenta año a año el número de habitantes que mejora su posición económica, sobre todo pasando de pobres a clase media), y en la dieta mediterránea que se ha puesto de moda en muchos países del mundo. Este aumento del consumo de quesos –y los derivados lácteos– se puede observar en las Gráficas 5.4 y 5.5.

Por ejemplo en EE.UU. existe un programa denominado 3-A-Day of Dairy (<http://www.3aday.org/3aDay/>) y otras organizaciones que recomiendan fervientemente el consumo de derivados lácteos (especialmente quesos) para un crecimiento saludable, sobre todo para los niños4.

A nivel mundial, en el consumo por persona, Grecia se encuentra en el primer puesto del ranking, con 27,3 Kg. consumidos por habitante por año. Francia es el segundo consumidor mundial, con unos 24 Kg. por persona, y los quesos Emmental y Camembert son sus quesos más comunes. En tercera posición se encuentra Italia, con 22,9 kg por persona. En los Estados Unidos el consumo de queso se está incrementando rápidamente, habiéndose triplicado prácticamente entre 1970 y 2003. El consumo por habitante alcanzó en 2003 los 14,1 kg, siendo la mozzarella (ingrediente básico de la pizza) el queso favorito de los estadounidenses, con un tercio del total consumido.

5.4 Comercio internacional

El comercio internacional de lácteos ha ido cambiando en los últimos años. Algunas barreras arancelarias y los fuertes subsidios a la producción, principalmente en la UE, ha significado que los países puedan autoabastecerse de ciertos productos. El derivado lácteo más importante en la comercialización mundial es la leche en polvo desnatada (SMP), aunque decrecerá en participación como se observa en el siguiente gráfico.

En cuanto a las exportaciones de queso, el país con mayor valor monetario de ellas es Francia, seguido de Alemania, que es el mayor en cuanto a cantidad. De los diez mayores países exportadores, sólo Irlanda, Nueva Zelanda, Países Bajos y Australia tienen un mercado mayoritariamente oriental, con un 95, 90, 72 y 65 por ciento de sus producciones exportadas, respectivamente. A pesar de ser Francia el mayor exportador, tan solo un 30% de la producción es exportada. Y la de los Estados Unidos, el mayor productor, es prácticamente despreciable, ya que la mayor parte de su producción es

para el mercado doméstico. Los países que más queso importan son Alemania, Reino Unido e Italia, en este orden.

En el Gráfico 5.7 se puede ver la evolución de las exportaciones de quesos a nivel bloques exportadores. Se observa que los países que más han crecido en cuanto a la exportación de quesos son los del bloque Oceanía, producto de una disminución de la participación mundial de los países de la UE. Esto obedece a la PAC que implementa la Unión Europea en relación a la producción de productos agrícolas, la bio-diversidad y el foco en la alimentación de la población local.

Por lo tanto, la exportación de quesos a mercados altamente subsidiados como son los de la UE es prácticamente imposible, producto de un menor precio en góndola (por los subsidios a la producción) y las altas tasas de ingreso en esos mercados. Sin embargo, los EE.UU. y otros países de América (sobre todo los en vías de desarrollo como México y Brasil) han crecido de manera importante en el consumo y gran parte del mismo se debió a la disponibilidad por importación de quesos de diversas partes del mundo (ver Gráfico 5.8).

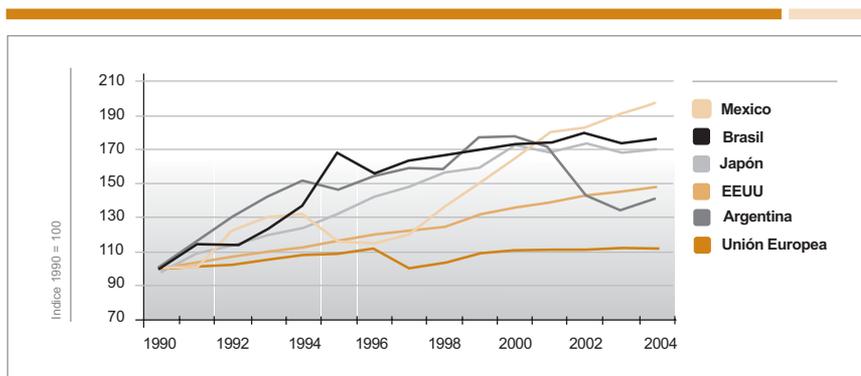
Por otra parte, el precio FOB del queso experimenta muy buenos valores y parece que se sostendrán en el futuro de mediano plazo (por ejemplo, 370US\$/Tn en EE.UU.). Es importante destacar que producto del muy buen posicionamiento que tienen algunos quesos artesanales o semi-artesanales europeos, los precios FOB están muy lejos de los precios máximos que paga un consumidor en una góndola en los países desarrollados (el diferencial, puede llegar hasta 1000%).

A nivel internacional, por lo tanto, el comercio de queso está influenciado por las demandas de los consumidores (se demuestra que está en aumento), por el nivel de subsidios para esas producciones (consecuentemente el nivel de producción de los países que más consumen quesos), por el posicionamiento de los quesos locales en los países desarrollados (sobre todo los quesos con denominación de origen), por las barreras arancelarias y para-arancelarias que imponen ciertos países (ver Gráfico 5.9), por la accesibilidad a los mercados (logística, distribución, información, volumen y capacidad financiera).

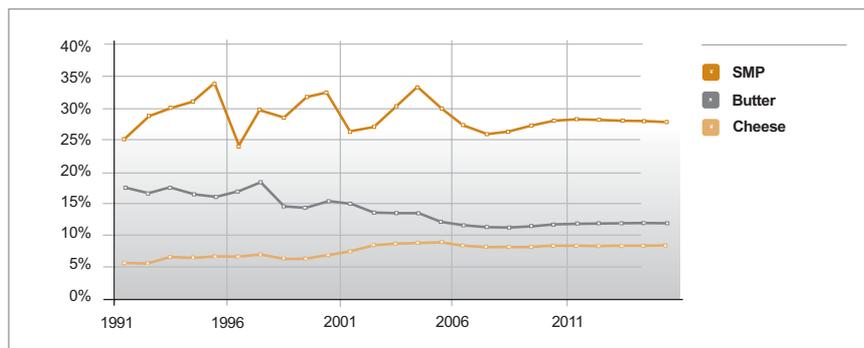
Finalmente, a nivel MERCOSUR el mayor comprador de quesos es Brasil, quien cuenta con sectores en las grandes ciudades de gran poder adquisitivo que buscan productos alimenticios de alta calidad, entendiendo en este caso calidad como seguridad alimentaria, información, historia, etc. Como ventajas para los otros países productores de lácteos del MERCOSUR (Argentina y Uruguay) se encuentra la corta distancia a los mercados, el arancel cero para el ingreso de

Evolución del consumo mundial según regiones y países

Fuente: CINVE elaborado con base en datos del USDA
Gráfica 5.5

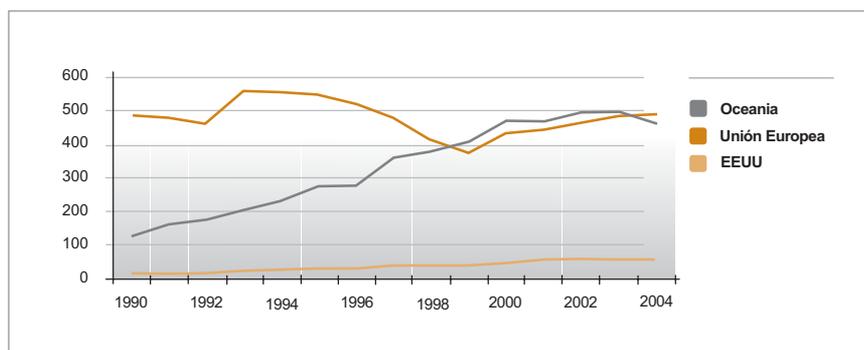


estos productos y el gran tamaño de mercado. Como desventajas encontramos el gran volumen que tienen las grandes cadenas de supermercados (y consiguientemente el gran poder de negociación), el gran volumen de demanda que exigen algunos importadores y la aparente dificultad de realizar negocios con algunos brokers brasileños.



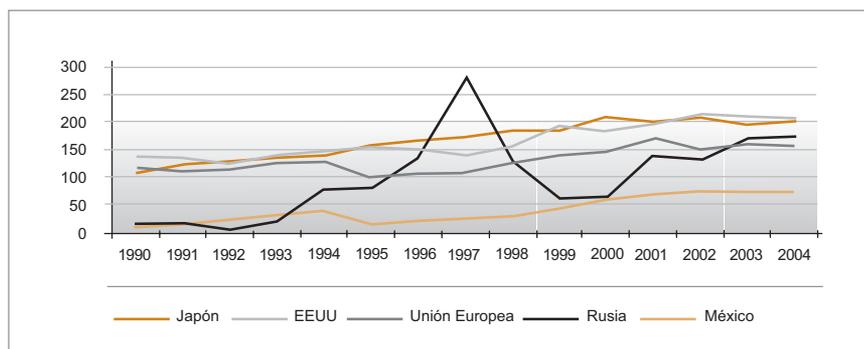
● ● ● **Porcentaje del total comercializado de productos derivados lácteos**

Gráfico 5.6



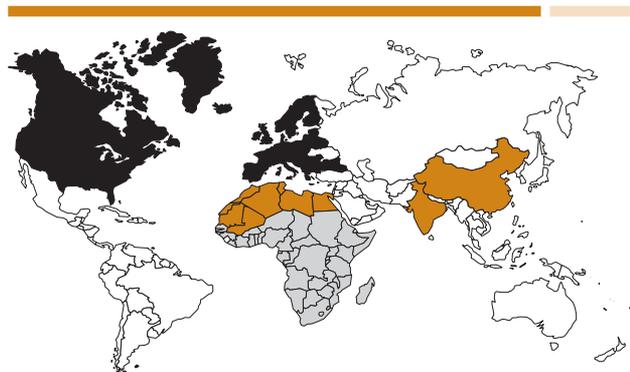
● ● ● **Evolución de las exportaciones de queso, por bloques económicos (miles de Tn)**

Fuente: CINVE, con base en datos del USDA
Gráfico 5.7



● ● ● **Evolución de las importaciones de queso a nivel mundial (miles de Tn)**

Fuente: CINVE, con base en datos del USDA
Gráfico 5.8



● ● ● **Grados de aranceles en distintos países del mundo para el ingreso de productos lácteos**

Fuente: Fonterra
Gráfico 5.9

- Acceso a todos los productos / Aranceles bajos (0-30%)
- Acceso a productos específicos / Aranceles medianos (30-70%)
- Acceso a productos específicos / Aranceles medianos a altos (70-220%)
- Acceso sólo a manteca / queso / Cuota proteínica Aranceles altos(0-30%)



CAPÍTULO 6

EL SECOR LÁCTEO Y LA QUESERÍA EN EL CLUSTER LECHERO SAN JOSÉ Y COLONIA



6.1 Introducción

La producción de quesos en Uruguay se remonta al siglo XIX. Existe una tradición y cultura para la producción, heredada de antepasados europeos que llegaron a estas tierras con gran experiencia en el tema.

La industria ha tenido un rol preponderante en el desarrollo del sector lácteo uruguayo y el Estado siempre ha visto a este sector como estratégico, tanto por la necesidad del producto para la población como también por la capacidad modernizadora que tiene sobre los sistemas de producción en el medio Rural. Un claro ejemplo de esta intervención es la creación de la cooperativa CONAPROLE, empresa que representa el 75% del mercado de Lácteos en Uruguay.

Por lo tanto, en el sistema lácteo uruguayo existen dos subsistemas totalmente diferentes: uno de producción de leche fluida con altos índices de productividad y con un esquema industria-dependiente, y otro subsistema para la producción de queso artesanal (elaboración en el predio de la leche producida). De esta manera, del total de leche destinada a producción de queso en Uruguay, el primer subsistema (industrial) es responsable en un 78% y el segundo (elaboración

en el predio, artesanal) del 22% restante. La mitad del queso que se consume en el Uruguay corresponde a queso artesanal.

La quesería artesanal que en sus comienzos surgió básicamente por tradición y como forma de conservar la leche, luego a través de los años va siendo adoptada por otros factores tales como forma de obtener mayores ingresos en tambos pequeños, utilización de los recursos humanos de la familia, menores exigencias de inversión en equipos de ordeño y refrigeración, estándares de calidad menos controlados objetivamente, etc.

Existen más de 2.000 establecimientos dedicados a la quesería artesanal, la gran mayoría se encuentran en el cluster San José-Colonia, y la mitad tienen superficies menores a 50 hectáreas. Se utiliza principalmente mano de obra familiar, donde el hombre muchas veces es el que ordeña y la mujer la que se encarga de la confección del queso. En términos productivos, los productores de queso artesanal tienen una eficiencia de producción de litros de leche por vaca o por hectárea, que es la tercera parte de los productores de leche más tecnificados que remiten a la industria. El volumen de queso artesanal que se vuelca al mercado interno es de 9 millones de kilos, representando el 50% del total de consumo de queso en Uruguay.

Hay dos tipos de productos en la quesería artesanal uruguaya: los que elaboran un queso muy básico (para algunos «cuajada» y no queso) vendido a pequeñas industrias locales para realizar «queso fundido», y los que sí elaboran queso artesanal propiamente dicho. En el primer caso encontramos a los productores con menor nivel cultural que elaboran el queso con un proceso muy básico que no requiere prácticamente de inversión en tecnología. Es un negocio de bajos dividendos y muy vulnerable a los vaivenes del mercado, reciben el precio que la industria quiera o pueda pagar.

En el segundo caso, si bien hay una gran heterogeneidad en cuanto a las calidades producidas, los queseros artesanales ya producen un queso que en un 90% de los casos es consumido por los clientes finales sin ninguna otra modificación. Estos requieren de una mayor inversión en equipamiento y también muchas veces se requiere de un reposo o guarda del queso en el propio establecimiento o en cámaras comunes, con la consecuente carga financiera que implica. En el mejor de los casos la producción es muchas veces comercializada directamente por el productor que de acuerdo al reconocimiento de su queso puede defender más los precios de venta. En el caso de los mejores queseros del grupo la mercadería es levantada por mayoristas desde el establecimiento.

Los principales quesos artesanales que se producen en Uruguay son: el Sbrinz (queso grana o semiduro), el queso Danbo y el queso Colonia. Estos quesos se realizan en los mismos establecimientos lecheros o tambos por parte del mismo productor que muchas veces ha heredado el método de producción artesanal y tradicional. Aunque esto es una ventaja desde el punto de vista del marketing, podría ser una dificultad a la hora de exportar los quesos, ya que muchos de estos quesos se producen sin pasteurizar la leche.

El 60% de la producción de lácteos industriales y sus derivados en Uruguay son exportados, ya sea en forma de leche en polvo como de quesos, aunque son productos tipo commodities, con menor valor agregado que muchos productos (por ejemplo, quesos) que se comercializan en el

mercado interno. La exportación es básicamente realizada por la industria, mientras que la producción de queso artesanal principalmente se destina al mercado interno, ya sea mediante venta directa por parte del productor, o como venta a los grandes centros urbanos mediante intermediarios con la industria.

En la década de los 90 la cantidad de leche remitida a la industria y la producción de leche elaborada en el establecimiento aumentaron 73% y 68%, respectivamente. Por lo tanto, la quesería artesanal acompañó el crecimiento de la cadena láctea en su conjunto. En igual período los productores más pequeños (menos de 20 has.) disminuyeron la producción total de leche, pero incrementaron la de quesos artesanales en un 82%, mientras que los productores medianos (de 20 a 49 has.) mantuvieron igual la producción de leche y aumentaron la de quesos.

El quesero artesanal es visto como un competidor no deseable por parte de la industria y es percibido, además, como un sector que utiliza la informalidad para competir



en forma desleal. Su identidad aparece asociada a la ilegalidad e informalidad impositiva y sanitaria. Sin embargo, el conjunto de productores no es homogéneo. Algunos, en un número significativo, consideran a la quesería artesanal como una alternativa productiva y comercial propia y heredada de sus antepasados. Estos son los que tienen mayor capacidad de organización y aceptación de nuevos proyectos, como así también poder de lobby frente al gobierno. Son, por lo tanto, aquellos que ven más claro que se realice un plan adecuado de certificación sanitaria y de calidad, tanto como emprendimientos de exportación.

Hoy día la quesería artesanal en Uruguay atiende una demanda concreta del consumidor de clase media y media baja que accede al mismo básicamente por medio de las ferias barriales de Montevideo. En estos lugares los quesos son vendidos por intermediarios que se presentan en las ferias callejeras exponiendo los quesos desde viejos ómnibus reciclados o «camiones tienda» junto con otros productos como dulces y fiambres. Muchos comerciantes ofrecen y presentan muy prolijamente los quesos (sobre todo cuidando la integridad del producto), pero hay otros que dejan mucho que desear en cuanto a la higiene. Esto representa un muy mal posicionamiento del producto que queda librado a manejos deficientes en lo que respecta al mantenimiento de la calidad e inocuidad del producto.

Otra forma de comercialización es a través de distribuidores, almacenes y supermercados ubicados en barrios de clase media y media alta, que son los que generalmente venden a mejor precio ya que la calidad es valorada por el consumidor final. En el 80% de estos lugares el queso es



anónimo y para el consumidor pasa a ser el feriante, el almacén o el supermercado, el reductor de incertidumbres acerca de cómo será el queso que compra.

El sector de consumidores de mayor poder adquisitivo, que en Uruguay realiza sus compras en los mejores supermercados, accede mayormente a quesos Industriales nacionales como ser: Conaprole, Ecolat, Claldy, Calcar, Naturalia y a algunos quesos artesanales como ser Farming. Últimamente se ven cada vez más quesos europeos en las góndolas, básicamente quesos azules, brie y parmesanos. No hay en Uruguay redes de comercios delicatessen.

Por lo tanto, aunque la quesería artesanal en Uruguay tiene una demanda concreta en el mercado interno, el sector cuenta con dos limitaciones: escasos volúmenes de producción individual (Kg. de queso por tambero) y calidad de la producción muy variables y a veces con un mal posicionamiento, producto de manejos deficientes en lo que respecta a la inocuidad del producto. Estas limitaciones también repercuten en la exportación de este tipo de queso, limitándose a los países limítrofes y compras muy puntuales. Se podría decir que el mercado de queso artesanal uruguayo para la exportación es prácticamente insignificante, sólo realizada por no más de 5 productores habilitados para tal fin, que exportan básicamente a países del MERCOSUR. También están las exportaciones de carácter informal o ilegal ya, sea por contrabando o por turistas de países limítrofes que compran quesos en Uruguay para llevar a sus hogares.

6.2 Aspectos institucionales

El sector lácteo uruguayo es un sector muy regulado. Existen un sinnúmero de regulaciones con respecto a la calidad e inocuidad de la leche: el Estado forma parte de CONAPROLE, se cuenta con la Junta Nacional de Leche, etc. En 1984 se establece una normativa de pasteurizar toda la leche que va a consumo, el decreto-ley 15.640. A partir de esta resolución, muchos productores que no podían ingresar en este nuevo modelo, debieron profundizar la producción de quesos en su propio establecimiento y dejar de remitir a la industria.

La mayoría de las leyes y resoluciones tienen como objetivo general solucionar políticas sanitarias para atender a las necesidades de la industria láctea, en particular a CONAPROLE. Por ejemplo, el decreto 90/1995 reglamenta la normativa sanitaria basándose en dos principios destacables: la transparencia del mercado y la viabilidad de la política de promoción y mejoramiento de la calidad higiénico-sanitaria de la leche. Este decreto está claramente

orientado a la regulación de aquellos productores remitentes a las plantas industriales, y al no distinguir la situación de los productores de QA con sus especificaciones, los lleva a la informalidad. Otras reglamentaciones comunes de la producción de leche en Uruguay son:

- Ley 3.606. Ley de Policía Sanitaria de los Animales.
- Ley 10.707. Funcionamiento de CONAPROLE y habilitación de tambos.
- Ley 11030. Normas para el control sanitario.

Sin embargo, existen algunas resoluciones y decretos que regulan la actividad de la quesería artesanal. Los mismos son:

Decreto 315/994. Reglamento Bromatológico Nacional, el cual enuncia: «el queso artesanal es el queso elaborado en condiciones artesanales, en forma individual, familiar o asociativo, exceptuando la producción masiva que implique instalaciones y procesos industriales».

Decreto 65/003. El mismo indica que el queso artesanal «... es el queso elaborado con leche cruda, pasteurizada o termizada, producida en el predio, exclusivamente» 6.

Como puede observarse, ambas definiciones tienen puntos de contacto y otros divergentes, siendo la primera una definición abierta que se apoya en los conceptos asociados de «condiciones artesanales» y «producción masiva» (ambos sin definir). La segunda es más concreta, permitiendo delimitar claramente al sector base productivo. Esta última definición, de carácter restrictivo, claramente impide considerar «Queso Artesanal», al queso elaborado con leche de diferentes predios (independientemente de la titularidad de los mismos).

Uno de los puntos críticos de la quesería artesanal tiene que ver con el decreto que regula la pasteurización de toda la leche en el Uruguay. Una de las condiciones que determinan la calidad del queso artesanal es, precisamente, la utilización de leche cruda, sin pasteurizar. La leche pasteurizada pierde bacterias que aportan excelentes características de aroma y textura a los QA. En el caso de las plantas industriales, la pasteurización se vuelve esencial, al provenir la leche de distintos establecimientos distantes y con sistemas productivos diferentes. En los tambos que producen QA la leche no se mezcla con la de otros tambos, y por lo tanto hay que trabajar por generar un estatus sanitario óptimo en el predio, a fin de asegurar la inocuidad del producto.

Por otra parte, si bien existe el Código Bromatológico Nacional, cada intendencia realiza sus propias interpretaciones sobre la aplicación del mismo y, en la práctica, los controles dependen del departamento en que se está y, también, de la interpretación que hagan los técnicos de los organismos de control, ya que los normas no están estandarizadas con detalle. Estas interpretaciones diversas de las leyes generan incertidumbre a nivel institucional y, sumado a la falta de control, muchos productores prefieren evadir la ley en aspectos sanitarios, fiscales, y de comercio interno y externo. De esta forma cobra sentido la frase «el problema es que se exige mucho pero se controla poco».

Sin embargo, luego de la crisis de la aftosa en Uruguay, y tal vez como consecuencia de la situación desesperante en que quedaron muchos pequeños productores de los departamentos más afectados (Soriano, San José, Colonia y Flores) y de los planteos realizados por las organizaciones de productores tales como la «Mesa del Queso», comienzan a elaborarse regula-

ciones más adaptadas a las condiciones de los productores de queso artesanal –por ejemplo el decreto 65/003–.

En general, las exigencias sanitarias que orientaban el marco regulatorio del MGAP, que trataban de alcanzar promoviendo las buenas prácticas los organismos que promovían el comercio internacional, eran las definidas en el MERCOSUR. Esas normas eran llamativamente más exigentes que las normas europeas, aunque su aprobación significó una menor exigencia que las establecidas por Brasil antes de los acuerdos del bloque. El nuevo decreto del año 2003 (65/003) trata de asumir las normas establecidas en Europa, puntualizando las siguientes condiciones exigidas para la habilitación de un establecimiento de QA:

- Tambos en condiciones de higiene óptimas (piso, paredes lavables, desagües, techo adecuado, etc.)
- Quesería en condiciones de higiene (sala de elaboración con piso y paredes lavables, desagües, ventanas y puertas con mosquiteros, fuente de calor que no sea a fuego directo de leña).
- Sanidad del ganado: test de tuberculina, PAL, serología para la brucelosis, vacunación contra carbunco
- Análisis de agua físico-químico
- Carné de salud para el productor
- Manual de control de antibióticos

Una vez habilitado, el productor debe refrendar la habilitación una vez al año, actualizando los controles correspondientes.

La habilitación presenta varios problemas. Uno de los principales es la existencia de pozos semi-surgentes que proveen el agua al establecimiento a distancias muy cercanas de pozos sanitarios y los desechos del tambo. El tratamiento adecuado de las aguas residuales es un tema de gran importancia cuya resolución exige inversiones de cierta magnitud, que los productores en forma individual no pueden costear. De ahí que los controles son laxos o algunos productores realizan acciones oportunistas (agregan gotas de cloro a las muestras que llevan a analizar). Una vez habilitado el productor cuenta con una matrícula, una le-

tra y un número de tres cifras que debe ser estampada en los quesos que este productor produce. Esto permite generar una trazabilidad del queso (Bagnato). En el caso de los quesos destinados a fundición, los quesos llevan los números de DICOSE y 3 de MGAP.

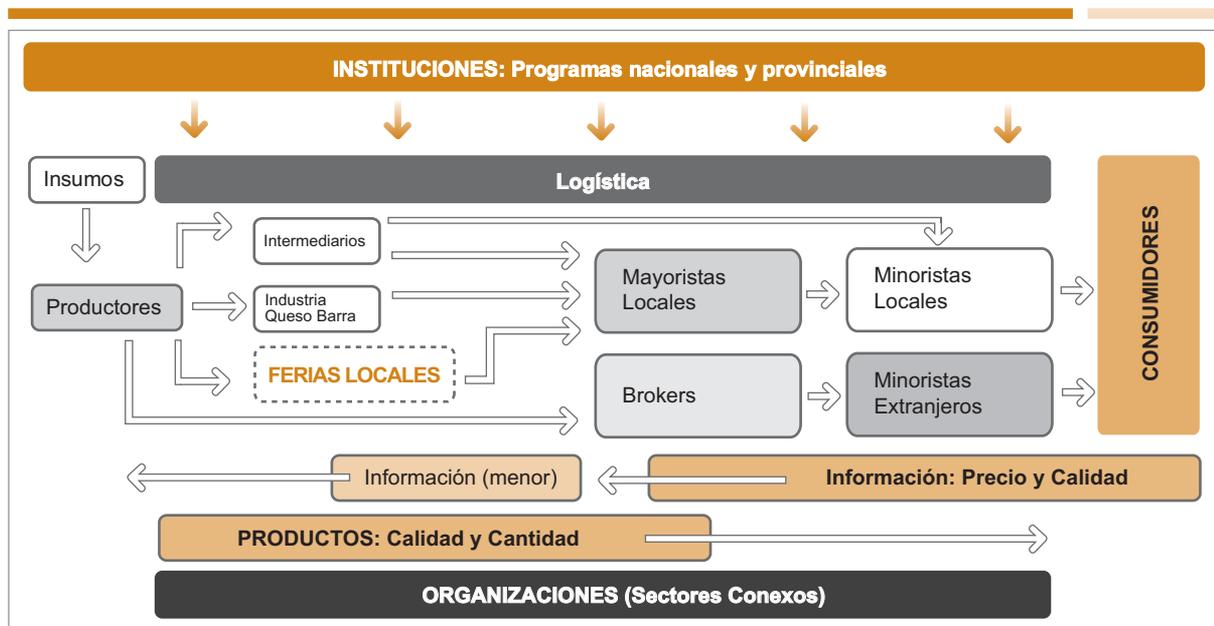
Sin embargo, en base a entrevistas realizadas a productores, se observa que la matrícula se exhibe pero luego nadie controla las condiciones del producto en la venta final. Además, el consumidor local no valora la importancia de dicha matrícula ni de la trazabilidad del producto, y no es exigida, por lo tanto una vez que el queso se empieza a fraccionar se pierde cualquier información obtenida por la trazabilidad. Además, el consumidor uruguayo desconoce aspectos de la calidad del producto como la forma de los agujeros, la existencia de rajaduras o los colores y viscosidades.

Recientemente fue creada otra categoría, la de productor habilitado exclusivamente para elaborar quesos con destino a la fundición. Esta categoría son productores que cumplen con todas las pautas anteriores, pero cuyo lugar físico de elaboración debe ser mejorado. Su queso se destina a empresas transformadoras que lo utilizan como materia prima para elaborar quesos barra para sándwiches, etc.

Existe un gran impulso del sector por parte del Estado. Mediante el Fondo de Desarrollo del Interior se realizaron los proyectos con los Gobiernos Departamentales de Colonia, San José y Flores. También con Personas Públicas no Estatales (LATU) e Instituto Plan Agropecuario (IPA) y con organismos internacionales (IICA, BID, FOMIN, ONU, etc.). El más reciente es el Programa PAC PYMES de apoyo a la competitividad de la pequeña y mediana empresa, el cual tiene un apartado dedicado a la quesería artesanal uruguayana en la zona de San José y Colonia. Sin embargo, los productores siguen reclamando un mayor apoyo por parte del estado, ya sea para brindar información de los mercados (embajadas) como para otorgar líneas de créditos accesibles.

Cadena de abastecimiento de quesos artesanales uruguayos

Fuente: Elaboración Propia - Gráfica 6.1



6.3 Aspectos organizacionales

A nivel organizacional la producción y comercialización de QA en Uruguay presenta los siguientes eslabones o actores en la cadena (ver Figura 6.1):

- Proveedores de insumos
- Productores
- Intermediarios
- Industria para queso en barra
- Mayoristas locales
- Minoristas locales
- Consumidor local
- Brokers
- Minorista extranjero
- Consumidor extranjero



El gran problema en esta cadena es la falta de información por parte del productor sobre las demandas del consumidor final. Muchas veces, éste se encuentra «muy lejos» de los centros de consumo y el mayor valor que se podría generar en función de la información de la demanda, muchas veces es capturado por los intermediarios, los mayoristas y los minoristas.

Por otra parte, el productor generalmente no tiene la suficiente cantidad de producto como para negociar volúmenes y precios con los comercios minoristas –y de esta forma capturar el valor mencionado anteriormente-, ya sea por la escala de producción como por la dificultad de financiamiento para estoquear el producto y el desconocimiento de cómo negociar ante los mismos. De esta forma, termina comercializando con los intermediarios o a través de ventas muy puntuales a mayoristas.

Una cadena eficaz y eficiente, es aquella que genera ganancias netas para todos los actores. Existen algunos

casos exitosos de subsistemas estrictamente coordinados (Zylbersztajn & Farina, 1997) por medio de contratos más o menos formales. Tales son los casos de Farming, Italgust (Iglesias Hnos. SA), etc., que además de acopiadores son productores de queso.

Hay una figura intermedia que no tiene el carácter de personería física o jurídica pero que es de suma importancia para muchos productores a fin de poder comercializar sus quesos, que son las ferias locales o «Ferias de Quesos». Allí los productores concurren una vez a la semana con sus productos, los cuales son adquiridos por comerciantes que completan en sus cámaras los procesos de maduración o productores agrupados en torno a cámaras de maduración propias, realizando un seguimiento del producto hasta su venta al comercio. Concurren desde el productor que elabora y vende inmediatamente, el que produce, madura y acondiciona, con el objetivo de agregar valor al producto –avanzando en la cadena de valor-, y un pequeño grupo que ha logrado salir de las fronteras y exportar.

En esta cadena también influyen las políticas públicas (instituciones) que regulan y delimitan el marco de trabajo en el sector. También existen organizaciones de apoyo como:

- LATU (Laboratorio Tecnológico del Uruguay). Comenzó en 1990 asesorando a productores de QA para poder mejorar las instalaciones acorde con exigencias internacionales de calidad e inocuidad.
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). Reemplazó en algunas funciones al LATU en lo que respecta a la certificación de sanidad y calidad de los quesos a exportar. Esto tiene mayor concordancia con las exigencias de los gobiernos de mercados internacionales, que exigen que sean los ministerios los que asuman los roles de Autoridad Sanitaria Oficial.
- Escuela de Lechería de Colonia Suiza. Esta escuela es única en el país, dependiente de Educación Pública, ubicada en la región del cluster quesero, la cual forma técnicos lecheros capacitados para trabajar en el sector lácteo.
- COLAVECO (Cooperativa Laboratorio Veterinario de Colonia). Organización proveedora de servicios clínicos en animales, leche, quesos, agua y otros. Es un actor relevante en actividades de extensión en producción animal, vinculado al aseguramiento de calidad en procesos y productos.

Existe una serie de productores denominados líderes, que tienen una capacidad de producción acorde a las exigencias internacionales en cuanto a calidad y seguridad alimentaria, y pueden contar con un volumen importante para la exportación –de hecho, son los que exportan directamente-. Estos son los que han liderado la generación de distintas asociaciones de productores de queso artesanal, y muchas veces un productor pertenece a más de una organización. El motor de los mismos fue la dificultad de la comercialización de sus productos y el menor margen que obtenían individualmente. Estos productores han generado de la acción colectiva una organización denominada «Unión de Queseros Artesanales» que incluye productores, compradores y proveedores de insumos –hoy por hoy sin actividad-.

A modo de ejemplo de la importancia de este grupo de productores, se cita que en el año 1982, durante el gobierno militar, la Intendencia Municipal de Montevideo emitió

un decreto que prohibía el ingreso de quesos artesanales al Departamento. Al año siguiente se realizó en Colonia Suiza una asamblea de productores de QA que definió la creación de la Asociación Nacional de Productores de Queso Artesanal, reafirmando la identidad de los mismos. Pocas semanas después, la resolución fue anulada.

Desde el 1 de abril de 2003, las principales organizaciones de productores se encuentran agrupadas en la denominada «Mesa del Queso» –su nombre formal es «Programa de Desarrollo Regional de la Quesería Artesanal en el Este del Departamento de Colonia y Oeste del Departamento de San José»– y son: la Asociación Nacional de Queseros del Uruguay, la Unión de Queseros Artesanales, la Asociación de Queseros Artesanales de San José, la Central de Queseros Artesanales de Eclida Paullier y la Asociación de Queseros de Ismael Cortinas. Mientras tanto, los intermediarios se agrupan en ASATPA, Asociación de Acopiadores y Transformadores de Productos Artesanales. La mesa también está integrada por cooperativas y sociedades de fomento, y los gobiernos municipales de San José y Colonia.

Los objetivos de la mesa son: formalizar la quesería artesanal, integrar los diferentes actores, posicionar mejor al producto en el mercado local, trabajar hacia la exportación con productos de calidad, aumentar la capacidad técnica y productiva de los pequeños productores, consolidar un interlocutor válido que represente a la quesería artesanal, apoyar las mejoras en infraestructura física de los tambos y queserías.

A pesar de estos intentos muy positivos de asociación de productores, la gran atomización de los mismos, los sistemas de producción muchas veces muy diferentes, la informalidad fiscal y sanitaria y el individualismo, peligra que se forme un capital social⁷ para desarrollar la quesería artesanal uruguaya de manera competitiva a nivel global. Se requiere de una fuerte coordinación de los actores que participan en la producción y comercialización del producto, como así también de las organizaciones de apoyo.

6.4 Aspectos tecnológicos

Debido a la estructura productiva (tambos muy pequeños), muchos productores cuentan con atrasos tecnológicos que repercuten en aspectos productivos y sanitarios, y ello condiciona desfavorablemente al acceso al crédito, la capacitación, la exportación, etc.

Adicionalmente, a fines de los 80 y principios de los 90, se produjo un cambio técnico importante en la producción agropecuaria, impulsado por la industria láctea: la implantación de nuevas normas sanitarias y de calidad que llevaron a la mecanización del ordeño, la cadena de frío desde el tanque refrigerado en el tambo, el transporte refrigerado, la leche categorizada y clasificada, y los controles de calidad obligatorios y estandarizados. Al tener que comprar los tanques, los productores fueron prácticamente obligados a aumentar sus escalas de producción ya sea para poder pagar la inversión o para maximizar su aprovechamiento en la recolección diaria.

Estos cambios tecnológicos provocaron que muchos productores que no pudieron adaptarse, se hayan volcado a la quesería artesanal, con menores exigencias fiscales y

sanitarias y con un mercado informal con menos trabas comerciales. A pesar de ello, la calidad de muchos de los quesos y la inocuidad de los productos es muy buena. Existen dos tipos de quesos principales en la quesería artesanal:

a) Quesos tipo grana. (Queso Sbrinz ó Reggianito Uruguayo)

Descripción General

- Queso de baja humedad o pasta dura, humedad máxima 35,9%, alto tenor graso de 45% a 59,9% de materia grasa del estrato seco.
- Ingredientes: leche de vaca cruda, termizada o pasteurizada con 2,7 a 2,8% de materia grasa, suero fermento, cloruro de calcio, coagulante de origen animal ó genético, colorante de origen vegetal y cloruro de sodio.
- Presentación: forma cilíndrica, de 7 a 9 kgs., corteza lisa, limpia, color pajizo, textura cerrada sin ojos, quebradiza y granulosa, consistencia dura, sabor salado y algo picante, aroma agradable.
- Maduración mínima 6 meses

b) Quesos Suizos con Ojos (Queso Colonia)

Descripción general

- Queso elaborado con leche de vaca, con 2,6 a 2,8% de grasa, cruda, termizada ó pasteurizada
- Forma habitual: cilíndrica, con caras ligeramente convexas, peso de 7 a 10 Kg., corteza lisa limpia y flexible, olor amarillo pajizo.
- Pasta: suave, medianamente firme, de baja acidez.
- Textura: abierta con ojos esféricos y brillantes de 6 a 8 mm de diámetro.
- Humedad: de 36% a 46%.
- Grasa: de 45 a 55% sobre extracto seco.
- Maduración: de 20 a 30 días.
- Presentación: características externas naturales o puede presentar corteza plastificada de color rojo.
- Consumo: Todo el año.

Ambos Quesos son elaborados con leche, cruda, termizada o pasteurizada, de vacas que se alimentan libremente, todo el año sobre praderas.

En general, la tecnología aplicada en la producción de leche por estas empresas es inferior al productor remitente a plantas industriales. Se destaca la radicación de la familia en el predio y la tradición y experiencia que tienen los actores involucrados en el sistema.

Debido a su escaso tamaño, gran parte de los productores presenta debilidades en infraestructura y tecnología, lo cual repercute en los aspectos productivos y sanitarios, y condiciona negativamente el acceso al crédito y la capacitación. La calidad del queso artesanal es heterogénea. El origen tradicional de su fabricación, el relativo aislamiento de los productores y su atomización, explican en gran parte estas características.

Además, a pesar que existe un registro de productores, producto de la informalidad en la producción y la comercialización, la trazabilidad es deficiente. Este es un tema en el que los mismos productores deberían realizar algún tipo de accionar, ya que es un arma muy poderosa para conquistar mercados externos.

La quesería artesanal uruguaya no presenta ningún tipo de sello de conformidad. A modo de ejemplo se podría mencionar las denominaciones de origen en quesos europeos, las certificaciones fair trade o comercio justo que se están desarrollando en países andinos de Latinoamérica, la certificación orgánica, alguna norma de aseguramiento de la inocuidad (Buenas Prácticas Agrícolas, de Manufactura o HACCP), etc. Estas normas son indispensables para poder acceder a muchos mercados internacionales.

Finalmente, los productores mencionan que la logística de la distribución del queso debería ser mejorada, sobre todo en lo que respecta a conformar lotes con gran volumen para la exportación.

6.5 Aspectos comerciales

La quesería artesanal ha tenido principalmente como destino el consumo interno. El consumidor uruguayo valora la calidad del producto, pero no está dispuesto a pagar sobrepagos por información extra que el productor pudiera ofrecer (a través de DO, certificaciones, trazabilidad, etc.). Esto se debe principalmente al bajo conocimiento del consumidor de este tipo de normativas, a la poca educación del mismo y al desconocimiento de los riesgos de consumir quesos producidos bajo condiciones de baja seguridad alimentaria. Como se trata de una producción de marcada estacionalidad, al incrementarse la oferta de quesos el precio disminuye.

En cuanto a la demanda externa, los problemas radican en la propia oferta. El volumen de QA en Uruguay es muy limitado y los principales países que compran son Argentina y Brasil. Argentina compra queso Colonia, mientras que Brasil importa principalmente queso Sbrinz. Los volúmenes demandados efectivamente por Brasil y el mayor precio de este tipo de queso, llevan a inclinarse por la producción de este último por parte de los productores más propensos a exportar.

Pese a la gran necesidad de desarrollar el camino de las exportaciones, sólo un pequeño grupo de productores ha obtenido la habilitación para exportar y lo ha hecho básicamente al MERCOSUR. Para el sector en su conjunto, las condiciones de producción de la mayoría de las empresas no son aún adecuadas para cumplir con las exigencias requeridas para las habilitaciones de exportaciones.

Una buena política comercial de los productores sería identificar los mercados ávidos por QA. En este sentido, los países con déficit de lácteos son los que presentan las mayores oportunidades comerciales (ver Gráfico 6.2). A esto se suma que países del NAFTA pueden llegar a firmar un acuerdo TLC en los próximos meses con Uruguay, limitando por tanto las dificultades comerciales en materia de barreras arancelarias.

Faltan estudios de mercado, ya sea para identificar los potenciales consumidores en el mercado interno como externo. Es importante destacar que en la medida que se vaya generando un mercado interno ávido de quesos de calidad y a precios diferenciales, los productores tendrán incentivos para generar nuevos mercados y ampliar los volúmenes de producción. De esta forma, colectivamente, se podría generar una marca país que posicione mundialmente los quesos artesanales uruguayos.

6.6 Diagnóstico del cluster

El diagnóstico será abordado en este sub-capítulo mediante la metodología del diamante de Porter. Los cuatro elementos que se estudian son:

- Condiciones de los factores.
- Condiciones de la demanda.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Sectores conexos y de apoyo.

A continuación serán descriptos dichos elementos individualmente.

a) Condiciones de los factores.

Como se vio en el capítulo 3, los factores pueden dividirse en generales y básicos, y especializados y avanzados. Los factores generales son la tierra, el clima, las condiciones agro-ecológicas, las rutas, etc. En este sentido, parece ser que la producción de QA en Uruguay cuenta con muy buenos factores básicos de producción, ya que el clima es benigno, los suelos son aptos para la misma, y se cuenta con óptima estructura vial.

Sin embargo, los factores especializados y avanzados no tienen un gran desarrollo. Este subsector, muy heterogéneo en su interior, enfrenta dificultades para alcanzar estándares de calidad y sanidad adecuados. Existe una gran diversidad en las formas de producción y el volumen de leche por establecimiento. Numerosos problemas se identifican:

- Bajos niveles de capitalización en la infraestructura de los tambos y queserías.
- Problemas en lo sanitario, lo productivo y en el acceso a la capacitación, todo ello condicionado por la existencia de muchos productores pequeños.
- La insuficiente capacitación repercute en los niveles productivos, en la higiene y en la tecnología utilizada en la producción, así como en la capacidad de diversificar los productos.

A pesar de ello, muchos productores provienen de entornos familiares con gran incidencia de la cultura agrícola europea y poseen un alto nivel educativo, al tiempo que son conscientes de la importancia de las normas sanitarias. Esta cultura es la que puede ser aprovechada para aumentar la competitividad del cluster.

Los propios productores señalan el individualismo y la baja propensión a cambiar las prácticas tecnológicas y de higiene que existe en el subsector. En este factor, el capital social, aunque no es un factor clásico de producción, cobra importancia en las redes agroalimentarias globales. Es la capacidad de desarrollar proyectos comunes. Para ellos se necesita líderes convocantes y fuerte necesidad y aptitud hacia el desarrollo de una visión colectiva, misión compartida y metas comunes (Ordóñez, 1999). Y a pesar del individualismo que vislumbran los propios miembros del subsector, se observa que hay muchos productores líderes capaces de emprender proyectos innovadores. Estas asociaciones serán ampliadas luego cuando se expliquen los «sectores conexos y de apoyo».

Por último, el productor sabe cómo hacer el producto (know how), a partir de una tradición de producción que-

ra transmitida de generación en generación por los recursos humanos del cluster. Sin embargo, lo más importante es saber qué hacer (know what). En este sentido, se deberían desarrollar herramientas para mejorar el conocimiento de las preferencias de los consumidores, no solo locales sino también internacionales.

b) Condiciones de la demanda.

Tradicionalmente, el consumidor de QA ha sido el mismo uruguayo. Como se vio anteriormente, los productores venden sus quesos a intermediarios o copiadores, los que continúan la comercialización hacia los grandes centros de consumo (Montevideo principalmente). Por lo tanto, la demanda interna se encuentra acotada, principalmente por el número de habitantes del Uruguay.

Por otra parte, salvo casos excepcionales, los quesos artesanales son vendidos en ferias barriales o en comercios minoristas, muchas veces con informalidad fiscal y sanitaria. Ese consumidor en general pertenece a clases sociales de medio a medio-bajo poder adquisitivo. El consumidor valora que el producto sea artesanal, pero existe un déficit en lo que respecta a la inocuidad del producto. Muchos productores afirman que sus quesos eran vendidos en la vía pública, donde el humo de los colectivos «contaminaban» su producto. Esto perjudica la imagen del producto que tiene el consumidor. Además, los quesos son fraccionados, perdiéndose cualquier identificación del productor. Por lo tanto, se afirma que «el producto no está donde tiene que estar».



Se podría mejorar la demanda individual realizando fuertes campañas promocionales para acentuar la calidad del producto –la cual ya es reconocida por un gran número de consumidores– en torno a la historia y tradición productiva. La campaña debe ir en torno a la trazabilidad, evitar la informalidad y la evasión fiscal y sanitaria, diversificar los productos, desarrollar marcas, etc. De esta forma, se captaría un segmento de consumidores de mayor poder adquisitivo y se podría acercar el productor al consumidor (concepto de reversión de la cadena8).

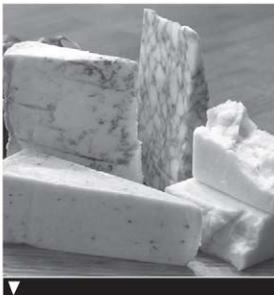
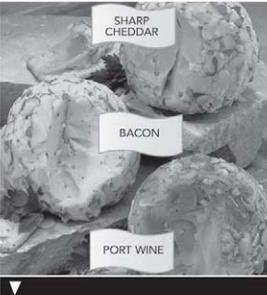
Chevre De Belley	\$ 11.99
Blue D’Auvergne (France)	\$ 7.99
Caerphilly Wales	\$ 6.99
Huntsman (England)	\$ 9.99
Kashkaval	\$ 7.99
Morbier (France)	\$ 7.99
Parmesan Reggiano (Italy)	\$ 12.99
Parrano Cheese (Dutch)	\$ 11.95
Port Salut (France)	\$ 17.99
Saint Andre - Triple Cream (France)	\$ 12.98
Saint Nectare (France)	\$ 9.49
Taleggio (Italy)	\$ 13.95
Tilist (Danish)	\$ 8.49

Precios de QA (o especiales) en la ciudad de Washington (semana 22/9)

Gráfico 6.2

Precios de quesos gourmet en el portal www.amazon.com

Gráfica 6.3

 <p>English Cheese Assortment (2 Pound)</p> <p>\$23.99 Each cheese is an 8 ounce package</p>	 <p>Flavor Wheel Wisconsin Cheeseman</p> <p>\$19.95 10" Wicker Tray</p>	 <p>Cheese Ball Trio Wisconsin Cheeseman</p> <p>\$16.95 11 oz Cheese Ball</p>	 <p>Plain Petits Suisses 6 Pieces</p> <p>Price: \$3.10 6.3oz / 180g</p>
--	---	--	---



A nivel internacional, existe una tendencia creciente en la mayoría de los países desarrollados y en segmentos de elevado poder adquisitivo de vías de desarrollo, de exigir ciertos estándares de calidad e inocuidad de los productos. Se exige trazabilidad, calidad garantizada, procesos auditados. Pero además, existe cada día más un vínculo entre lo artesanal/tradicional y calidad.

En los EE.UU. los quesos artesanales tienen una mayor demanda, lo que se traduce a muy buenos precios en la góndola (ver Figura 6.2) que van desde los 6 US\$/Kg. a 14 US\$/Kg. El precio promedio de los quesos en la encuesta presentada es de 10 US\$/Kg. Tan creciente es este mercado que incluso Amazon.com (portal que originalmente vendía solo libros y se ha transformado en una tienda virtual



con un gran número de productos, desde alimentos hasta libros y desde música hasta juguetes) ofrece para la compra quesos europeos con denominación de origen (ver Gráfico 6.3), que tienen precios de 10 a 50 US\$/Kg.

Esta demanda también se está dando en países como Brasil, Argentina, México y Venezuela. Luego de sus crisis de los últimos años, el poder adquisitivo de las clases sociales más altas, aumentó. En consecuencia, el consumo también tuvo dicha tendencia, creciendo mucho el consumo de productos especiales. Estos mercados (sobre todo Brasil y México) son además muy interesantes para el comercio internacional por el volumen de compra que muchas veces puede tener un sólo comercio minorista, pudiendo un grupo de productores cerrar una venta solamente con un importador, abaratando los costos de transacción de conseguir otros compradores como así también los costos logísticos.

Los países de Europa tienen una gran cultura de consumo de quesos, sobre todo de quesos con denominación de origen, pero principalmente de quesos europeos. La demanda de quesos de otros países es mucho menor, y los altos aranceles de importación desincentivan a cualquier exportador.

Con respecto a los aranceles de importación, los países del MERCOSUR tienen arancel cero, y México está tendiendo a ese arancel. Por lo tanto, los quesos artesanales uruguayos no tendrían un costo adicional de ingresar a esos países.

Dos elementos son importantes para poder vender el producto en el mercado externo:

- Conocimiento del consumidor
- Establecer promociones

Para conocer al consumidor se deben desarrollar estudios de mercado para entender los patrones de consumo e identificar el grado de compra potencial de un queso uruguayo. Mientras tanto, la promoción y publicidad de los productos es clave para poder comercializarlos debido a un escaso conocimiento del mismo en los países destino.

c) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La industria láctea uruguaya está dividida entre productores que remiten leche fluida a la industria y productores de QA. A su vez, la industria no sólo procesa la leche remitida para el consumo, sino también para producir quesos, yogures y otros productos industriales.

Existen más de 2100 productores de QA en Uruguay (Censo año 2000), principalmente nucleados en torno a las ciudades de Nueva Helvecia y Ecilda Paullier. Muchos productores de QA no están habilitados o tienen sistemas de producción muy disímiles, lo que perjudica a todo el sector productivo de la disparidad de la calidad del producto y la informalidad fiscal y sanitaria, ya que algunos productores que se encuentran en la informalidad no respetan los calendarios sanitarios, pudiendo ocurrir algún tipo de zoonosis (ej. brucelosis).

El quesero artesanal, por lo tanto, es visto como un competidor no deseable por parte de la industria y es percibido, además, como un sector que utiliza la informalidad para competir en forma desleal. Su identidad aparece asociada a la informalidad, rayando incluso con la ilegalidad en temas tanto sanitarios como impositivos.

Se puede afirmar que existe una gran rivalidad entre los productores de QA. Los productores están muy atomizados y tienen escaso poder de negociación, ya sea por el volumen producido, como la escasa capacidad de estoquear el queso debido a una baja capacidad financiera. Por otra parte, son escasos los grupos de productores que se juntan para producir y comercializar conjuntamente, para poder así aumentar su poder de negociación.

A pesar de ser un producto diferenciado por su carácter de artesanal y tradicional, normalmente se comercializa en canales de distribución que agregan muy poco valor al producto; y el valor que se agrega desde el campo hasta la góndola normalmente lo captan el intermediario, el acopiador y el comercio mayorista/minorista. Por lo tanto, es una especialidad que muchas veces se vende como un commodity, donde lo que prima en la negociación no es la calidad del producto, sino el precio. Al no haber un posicionamiento fuerte por parte del sector, y mucho menos aun por parte de un productor o grupo de productores, la rivalidad de los productores de QA gira en torno a ver quién puede colocar el producto en el mercado, y el precio es la herramienta para negociar dicha colocación.

El problema es el carácter estacional de la producción, ya que en primavera-verano la producción de leche y por consiguiente, de quesos, es mucho mayor que en otras épocas del año, y esa mayor oferta de producto influye en la disminución de los precios, justamente por la gran rivalidad entre productores.

Los pocos productores que han podido sortear esas variaciones de los precios, producto de la intermediación o de un bajo poder de negociación, son aquellos que han

sido habilitados para la exportación (no más de 5 productos). Los mismos desarrollaron canales de comercialización estables, acuerdos de precios y volúmenes de venta, identidad de marca (posicionamiento), etc. Muchas veces estos productores son los que incentivan al resto del grupo para que se instale un plan estratégico para el sector; son los líderes convocantes, los que cultivan el capital social del sector.

d) Sectores conexos y de apoyo

Porter (1990) menciona que estos sectores son aquellos que contribuyen indirecta o directamente a la rentabilidad del sector. Son organizaciones, ONG's, agencias gubernamentales, grupos de productores, proveedores de insumos, sectores relacionados, instituciones educativas, etc.

En el caso de la lechería del Uruguay y de la producción de QA en particular, existen empresas proveedoras de insumos capacitadas y con buen nivel de tecnología y gestión. Las mismas son empresas proveedoras de insumos para la siembra de pasturas (agroquímicos, semillas, fertilizantes), empresas de logística, empresas proveedoras de fermentos, de genética animal, etc.

Estas empresas ayudarían a mejorar la competitividad en tanto y en cuanto estén accesibles a todos los productores. Sin embargo, esto no es así, ya sea por la situación de informalidad del productor - lo que no le permite acceder al crédito para poder acceder a la misma - o porque existen productores reacios al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías.

Existen algunas organizaciones de apoyo del producto y proceso como el MGAP, la Escuela de Lechería, el LATU, COLAVECO, el INIA, las Sociedades de Fomento y Cooperativas. Mediante acciones de integración impulsadas por el MGAP, sumado el interés de las Intendencias de Colonia y San José, se ha buscado el desarrollo del subsector por parte de las autoridades de gobierno. Si bien se han hecho nume-

rosos esfuerzos, éstos han sido implementados de manera poco coordinada, en muchos casos incluso superponiéndose. Los proyectos que se han desarrollado para apoyar a los productores fueron, como ellos mismos, atomizados, heterogéneos y poco ambiciosos en objetivos y cobertura.

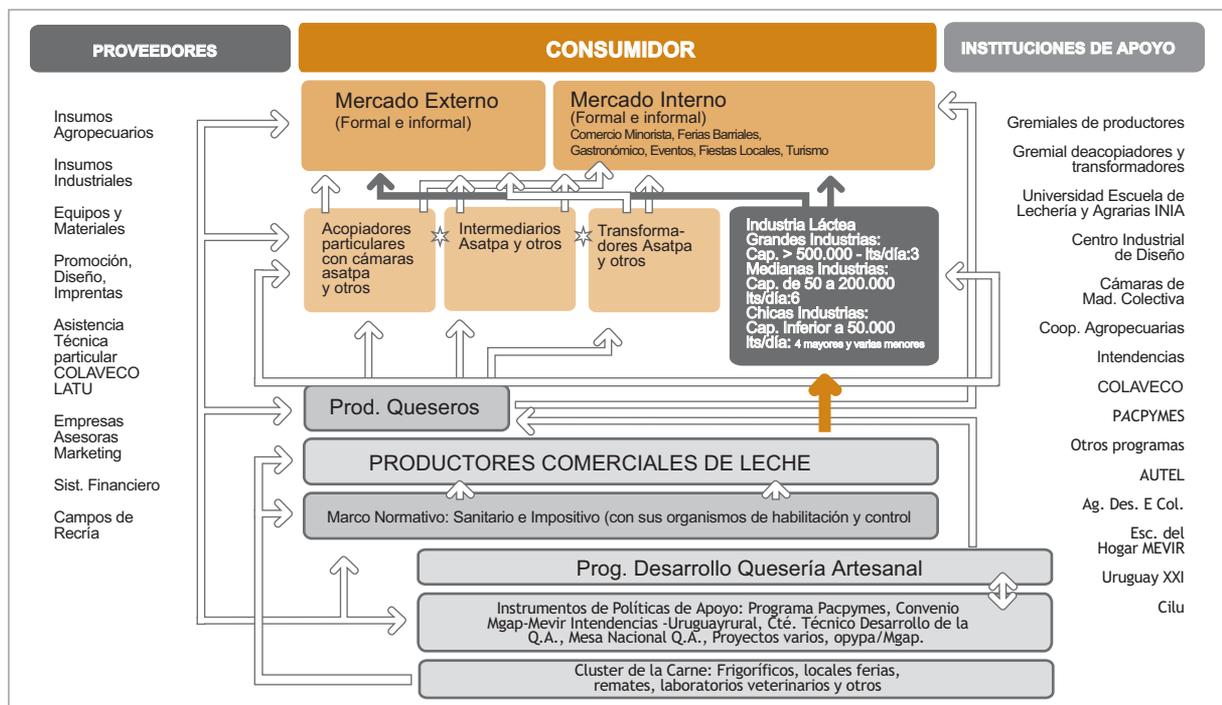
Es importante destacar que no existe en Uruguay un mercado de referencia de los precios de venta de los quesos, tanto a nivel productor como a nivel minorista. Al no existir, se agrava la desinformación por parte del productor. Sin embargo, muchas veces este rol es captado por las radios locales, las cuales informan los precios de venta de quesos en las ferias de quesos, aunque es una información muy puntual de un momento muy puntual de días pasados, no actual.

Finalmente, más del 70% de la producción de quesos artesanales en Uruguay se desarrolla en la región comprendida entre las ciudades de San José y Nueva Helvecia. Por lo tanto se ha generado lo que Porter denomina un «cluster» o distrito de producción de QA. Así como en Italia y en otras regiones de Europa, ha tomado fuerza la idea de la territorialidad como recurso estratégico de los actores económicos. Cuatro elementos los fundamentan: el sentimiento de pertenencia, la transmisión de los conocimientos tácticos, el efecto permanente y la fuerza de los actores individuales. A esto se le suma la capacidad de trabajo colectivo.

Todos los actores conexos a la cadena de valor, más los integrantes que producen y comercializan la producción, conforman el cluster de la quesería artesanal, el cual se encuentra representado en el siguiente gráfico:

Mapa del cluster quesería artesanal

Fuente: Juan Carlos Carlos Gilles, informe del núcleo tractor
Gráfica 6.3



CAPÍTULO 7

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



Los lineamientos estratégicos de la quesería artesanal uruguaya se plantearán primero desarrollando un análisis FODA y luego puntualizando un posible accionar para plantear estrategias de mediano y largo plazo.

El análisis FODA es una metodología que sirve para mostrar una foto de la realidad. Se basa un informe diagnóstico, el cual puede ser efectuado en los capítulos precedentes de este informe. Consta de dos variables y cuatro sub-variables:

- Ambiente externo (son variables que influyen pero no pertenecen al sector):
 - o Oportunidades y amenazas.
- Ambiente interno (son variables propias del sector que influyen sobre la competitividad):
 - o Fortalezas y debilidades.

El análisis FODA termina con una matriz donde se entrecruzan las sub-variables y se plantean las estrategias para minimizar y evitar las amenazas y debilidades, en función de la maximización de las oportunidades y fortalezas.

Antes de listar el análisis FODA que se obtuvo de la reunión del 12 de diciembre en la Sociedad Rural de San José, se enumerarán las limitantes que se identificaron en el núcleo tractor:

1. Falta de un marco normativo adecuado para el sector de la quesería artesanal.

2. Insuficiente integración entre los distintos agentes intervinientes en la cadena agroindustrial y comercial.

3. La calidad higiénico-sanitaria de la materia prima y de los quesos, presenta insuficiencias en un cierto porcentaje de los productores.

4. Los productores de QA presentan mayores niveles de aislamiento y dificultades de agrupamiento.

5. Falta de estandarización de los procesos en el ámbito de la producción primaria y en la fase de industrialización.

6. Los pequeños productores presentan carencias de recursos y no acceden fácilmente a fuentes de financiamiento.

Además, se detectaron los siguientes problemas:

- Mucha informalidad y falta de integración.
- Falta de coordinación entre distintos actores y esfuerzos superpuestos.
- Productores de bajos recursos con pocas políticas de estímulo.

- Problemas productivos y de infraestructura.
- Menor acceso a la capacitación y a tecnologías.
- Dispersión y trabajo individualista.
- Poca información objetiva.

Sin embargo se detectaron las siguientes fortalezas del sector:

- Mano de obra familiar, radicada en el medio rural.
- Tradición, cultura, historia.
- La producción de queso viabiliza la pequeña producción.
- Existencia de redes de comercialización operando.
- Poco endeudamiento.
- Capaz de enfrentar adversidades.

A continuación se detallará el análisis FODA que se planteó en la reunión del 12 de diciembre de 2006 en la Asociación Rural de San José. En dicha reunión participaron productores queseros, acopiadores, y personal del sector público. Se expusieron una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y luego los productores eligieron las más importantes. Entre paréntesis aparece el ranking de prioridades de las mismas, determinado por los propios productores.

Análisis FODA.	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de una cultura de producción (31) ➤ Existencia de productores líderes (27) ➤ Mesa del Queso (26) ➤ Sector reconocido en el mercado interno (18) ➤ Proceso productivo artesanal (11) ➤ Existencia de un cluster (buenos ejemplos de asociativismo) (7) ➤ Factores de producción (clima y suelo) (7) ➤ Tipo de alimentación animal (7) ➤ Gran cantidad de productores (5) ➤ Diferenciación del producto para PyMES (mayor valor agregado) (2) <p>Total: 141</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Certificaciones y sellos de calidad (alimentación natural, a pasto) (37) ➤ Incremento de nichos de mercado (37) ➤ Mejor posicionamiento mundial de productos artesanales (24) ➤ Interés de los organismos gubernamentales uruguayos en desarrollar el sector (23) ➤ Importancia de los alimentos con información (21) ➤ Aumento del turismo en el mundo (más en Latinoamérica) (9) ➤ Aumento de la riqueza en el mundo (países en desarrollo) (4) ➤ Beneficios de los alimentos (no solo nutricionales) (2) ➤ Bajos aranceles en el MERCOSUR y otros países de Latinoamérica (TLC) (2) ➤ Globalización vs. localización (1) <p>Total: 160.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran informalidad fiscal y sanitaria (doble estándar y competencia desleal) (28) ➤ Vocación de producción y escasa vocación comercial (26) ➤ Producto muy heterogéneo (22) ➤ Acciones oportunistas de intermediarios (asimetría de información) (21) ➤ Alto individualismo (baja representatividad) (19) ➤ Ausencia de sellos de inocuidad, calidad o DO (15) ➤ Ausencia de contratos con cadenas de distribución (14) ➤ Gran atomización de la producción (10) ➤ Escaso poder de negociación de los productores (9) ➤ Escaso conocimiento de la demanda interna y externa por parte de los productores (9) ➤ Trazabilidad deficiente (7) ➤ Dificultad de acceso al crédito (7) ➤ No existe promoción interna (beneficios) (7) ➤ Escaso volumen individual (3) ➤ Alta estacionalidad de la producción (3) ➤ Canal de distribución deficiente para el productor (3) ➤ Ausencia de marcas (3) ➤ Organizaciones poco eficientes (3) ➤ Baja productividad e inversión (2) ➤ Demanda local muy acotada y de bajo poder adquisitivo (en comparación con consumidor global) (1) <p>Total: 212</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Altas barreras arancelarias (12) ➤ Normativa MERCOSUR vigente (maduración mayor a 60 días) (12) ➤ Subsidios agrícolas (11) ➤ Nuevos brotes de fiebre aftosa en la región (9) ➤ Productores de quesos mundialmente conocidos, muy bien organizados y con subsidios (UE) (9) ➤ Barreras para arancelarias (aftosa) (5) ➤ Grandes alianzas entre países (Asia, UE, NAFTA) (3) ➤ Grandes players mundiales como Nestlé y Fonterra (1) <p>Total: 62</p>
	
	<p>Fuente: elaboración propia, en base al trabajo 12-12-06</p>

Toda esta información debe ser «cruzada» para poder identificar las posibles estrategias a seguir. En los cuadros internos, pintados de distintos colores, aparecen las posibles estrategias a seguir, según nuestro criterio:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Existencia de una cultura de producción (31), Existencia de productores líderes (27), Mesa del Queso (26), Sector reconocido en el mercado interno (18), Proceso productivo artesanal (11), Existencia de un cluster (buenos ejemplos de asociativismo) (7), Factores de producción (clima y suelo) (7), Tipo de alimentación animal (7), Gran cantidad de productores (5), Diferenciación del producto para PyMES (mayor valor agregado) (2)</p>	<p>Gran informalidad fiscal y sanitaria (doble estándar y competencia desleal) (28), Vocación de producción y escasa vocación comercial (26), Producto muy heterogéneo (22), Acciones oportunistas de intermediarios (asimetría de información) (21), Alto individualismo (baja representatividad) (19), Ausencia de sellos de inocuidad, calidad o DO (15), Ausencia de contratos con cadenas de distribución (14), Gran atomización de la producción (10), Escaso poder de negociación de los productores (9), Escaso conocimiento de la demanda interna y externa por parte de los productores (9), Trazabilidad deficiente (7), Dificultad de acceso al crédito (7), No existe promoción interna (beneficios) (7), Escaso volumen individual (3), Alta estacionalidad de la producción (3), Canal de distribución deficiente para el productor (3), Ausencia de marcas (3), Organizaciones poco eficientes (3), Baja productividad e inversión (2), Demanda local muy acotada y de bajo poder adquisitivo (en comparación con consumidor global) (1)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Altas barreras arancelarias (12), Normativa MERCOSUR vigente (maduración mayor a 60 días) (12), Subsidios agrícolas (11), Nuevos brotes de fiebre aftosa en la región (9), Productores de quesos mundialmente conocidos, muy bien organizados y con subsidios (UE) (9), Barreras para-arancelarias (aftosa) (5), Grandes alianzas entre países (Asia, UE, NAFTA) (3), Grandes players mundiales como Nestlé y Fonterra (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionar la historia y los procesos del producto (promociones) ➤ Desarrollar grupos de productores (líderes convocan) ➤ Potencializar el poder de representatividad de las organizaciones del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar aspectos de formalidad fiscal y sanitaria (control enfermedades, trazabilidad) ➤ Mejorar la estandarización del producto ➤ Desarrollar programas de capacitación de productores (técnicas de producción y comerciales) ➤ Incentivar el desarrollo de sellos de calidad/inocuidad ➤ Generar alianzas a nivel vertical y horizontal ➤ Mejorar el acceso a tecnologías ➤ Conocer la demanda ➤ Desarrollar programas de apoyo público-privados
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Certificaciones y sellos de calidad (alimentación natural, a pasto) (37), Incremento de nichos de mercado (37), Mejor posicionamiento mundial de productos artesanales (24), Interés de los organismos gubernamentales uruguayos en desarrollar el sector (23), Importancia de los alimentos con información (21), Aumento del turismo en el mundo (más en Latinoamérica) (9), Aumento de la riqueza en el mundo (países en desarrollo) (4), Beneficios de los alimentos (no solo nutricionales) (2), Bajos aranceles en el MERCOSUR y otros países de Latinoamérica (TLC) (2), Globalización vs. localización (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar un sello de calidad acorde a la cultura de producción local ➤ Desarrollar estudios de mercado (tomar como ref. a los prod. líderes) ➤ Potencializar el consumo interno y salir al externo ➤ Desarrollar estrategias público-privadas ➤ Favorecer el intercambio entre miembros del cluster ➤ Cluster negociador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechar los sellos de calidad para eliminar la informalidad, la heterogeneidad del producto y la ausencia de trazabilidad ➤ Mejorar la comunicación ➤ Incentivar el capital social a través de la calidad ➤ Buscar créditos blandos para mejorar la tecnología



CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

Cualquier productor de QA en el mundo debe ser consciente que va a competir con la industria láctea internacional que se caracteriza por la presencia de grandes empresas multinacionales que controlan una fracción creciente del negocio. Se trata de empresas que han desarrollado importantes economías de escala y de alcance, y que crecientemente centran sus estrategias competitivas en el desarrollo de inversiones en I&D orientado a la creación de nuevos productos y procesos. La estructura de la industria láctea internacional ha atravesado un proceso de concentración muy fuerte y los mecanismos más utilizados fueron las adquisiciones y fusiones de empresas de menor potencial, y las joint-ventures para explorar nuevas oportunidades de negocios.

Las principales empresas lecheras mundiales (las mayores Nestle, Unilever, Danone, Kraft y más recientemente Fonterra de Nueva Zelandia y algunas intermedias como Parmalat y Glambia) han venido implementando sendas estrategias de transnacionalización en los mercados emergentes. Las inversiones de estas empresas en países de América Latina, principalmente en Argentina, Brasil y México y otros países de la región, así como en las economías emergentes (China principalmente e India) obedecen a la misma lógica: países que cuentan con un mercado interno de alto potencial, con buenas posibilidades de desarrollo futuro y, fundamentalmente en los países de América Latina, como zona de abastecimiento por su alto potencial

de desarrollo lechero y con mercados internos también con gran potencial (Brasil, México, Argentina y Chile).

Los productores de QA deben tener claro que las cosas de base que movilizan el consumo son: el aumento de la población (y la mayor demanda en calidad) y la cada vez mayor concentración de la misma en mega-ciudades. El primer argumento se relativiza para las regiones de mayor poder adquisitivo (UE y Japón) y se hace más visible para Asia y China y países de Latinoamérica y Norteamérica. El aumento de la demanda de quesos a nivel mundial obedece también a cambios en las preferencias de los consumidores relacionados con la vida sana y la alimentación saludable, al aumento de la riqueza en el y en la dieta mediterránea que se ha puesto de moda en muchos países del mundo.



Los consumos per cápita al año en los mercados emergentes tienen un gran potencial de crecimiento si lo comparamos a nivel mundial con los países de mayor consumo como: Grecia se encuentra en el primer puesto del ranking, con 27,3 Kg. Francia es el segundo consumidor mundial, con unos 24 Kg. por persona, y los quesos Emmental y Camembert son sus quesos más comunes. En tercera posición se encuentra Italia, con 22,9 kg por persona. En los Estados Unidos el consumo de queso se está incrementando rápidamente, habiéndose triplicado prácticamente entre 1970 y 2003. El consumo por habitante alcanzó en 2003 los 14,1 kg, siendo la mozzarella (ingrediente básico de la pizza) el queso favorito de los estadounidenses, con un tercio del total consumido.

El precio FOB del queso experimenta muy buenos valores y parece que se sostendrán en el futuro de mediano plazo. Es importante destacar que producto del muy buen posicionamiento que tienen algunos quesos artesanales o semi-artesanales europeos, los precios FOB están muy lejos de los precios máximos que paga un consumidor en una góndola en los países desarrollados (el diferencial, puede llegar hasta 1000%).

A nivel internacional, por lo tanto, el comercio de queso está influenciado por las demandas de los consumidores,

por el nivel de subsidios para esas producciones –y consecuentemente el nivel de producción de los países que más consumen quesos–, por el posicionamiento de los quesos locales en los países desarrollados (sobre todo los quesos con denominación de origen), por las barreras arancelarias y para-arancelarias que imponen ciertos países, por la accesibilidad a los mercados (logística, distribución, información, volumen y capacidad financiera).

Finalmente, a nivel MERCOSUR el mayor comprador de quesos es Brasil, quien cuenta con sectores en las grandes ciudades de gran poder adquisitivo que buscan productos alimenticios de alta calidad, entendiendo en este caso calidad como seguridad alimentaria, información, historia, etc. Como ventajas para los otros países productores de lácteos del MERCOSUR (Argentina y Uruguay) se encuentra la corta distancia a los mercados, el arancel cero para el ingreso de estos productos y el gran tamaño de mercado. Como desventajas encontramos el gran volumen que tienen las grandes cadenas de supermercados (y consiguientemente el gran poder de negociación), el gran volumen de demanda que exigen algunos importadores y la aparente dificultad de realizar negocios con algunos brokers brasileños.

La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva en términos globales. En Uruguay la demanda interna prioriza básicamente precio a la hora de comprar quesos, con lo cual el sector productor tiene pocos incentivos a innovar y agregar valor a los productos. Es por ello que se plantea, en los lineamientos estratégicos, el desarrollo de sellos de calidad para poder afrontar los mercados externos, ávidos de una calidad certificada y garantizada.

El 60% de la producción de lácteos industriales y sus derivados en Uruguay son exportados, ya sea en forma de leche en polvo o de quesos, aunque son productos tipo commodities, con menor valor agregado que muchos productos que se comercializan en el mercado interno. La exportación es básicamente realizada por la industria, mientras que la producción de queso artesanal principalmente se destina al mercado interno, ya sea mediante venta directa por parte del productor, como venta a los grandes centros urbanos mediante intermediarios y la industria.

Está claro que en Colonia y San José existe un sistema de empresas e instituciones interconectadas en torno a la quesería, cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Las estrategias de emprendimientos locales, como la quesería artesanal en el Uruguay, exigen acciones colectivas en el territorio por parte de empresas locales, lo cual genera posibilidades de desarrollo competitivo diferentes a las pautadas por grandes empresas. El territorio se vuelve así un atributo de calidad y reputación de los productos que va más allá de la mera ubicación geográfica.

Sin embargo, compite con empresas de gran importancia a nivel mundial que tienen como estrategias competitivas el desarrollo de nuevas tecnologías para la creación y lanzamiento comercial de nuevos productos y procesos de producción. Tienen como objetivos los mismos mercados –es decir los países desarrollados– y más recientemente las estrategias de captación de nichos de mercados emergentes de sectores de ingresos medio y altos de los países en desarrollo. Estas empresas lácteas dependen para su

expansión no sólo en su experiencia en la producción, sino también en el desarrollo de nuevas técnicas en biotecnología, packaging, química, etc.

Existe, por tanto, la posibilidad de una diferenciación de los QA uruguayos en base a que en la producción primaria de leche coexisten diferentes bases tecnológicas de producción. Por un lado, la producción de leche mediante pastoreo directo y por otro, la que se basa fundamentalmente en el suministro de muy altas dosis de alimentos concentrados. Los países que producen con base en pasturas mejoradas son Australia, Nueva Zelanda, Uruguay, Argentina, Chile, Brasil, mientras que aquellos que se basan fundamentalmente en esquemas más intensivos de alimentación con concentrados al ganado son la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá. También es posible identificar algunas diferencias importantes en cuanto a la preservación ambiental de los recursos utilizados: se asume en general que los elevados niveles de intensificación de la producción lechera de los EEUU y la UE, se asocian con mayores niveles de contaminación del ambiente y menores niveles de bienestar animal (uso de antibióticos, contaminación por efluentes de los tambos, stress animal, etc).

Sin embargo, el quesero artesanal uruguayo es visto como un competidor no deseable por parte de la industria nacional (que tiene un mayor peso en la economía el país y por tanto lobby político) y es percibido, además, como un sector que utiliza la informalidad para competir en forma desleal. Su identidad aparece asociada a la ilegalidad e informalidad impositiva y sanitaria.

Por otra parte, la gran heterogeneidad de los QA es una de las principales limitantes para definir una estrategia común, aunque hay un número significativo que básicamente son los productores que consideran a la quesería artesanal como una alternativa productiva y comercial propia y heredada de sus antepasados, que son los que tienen mayor capacidad de organización y aceptación de nuevos proyectos. Son ellos, por lo tanto, quienes ven más claro que se realice un plan adecuado de certificación sanitaria y de calidad, así como el emprendimiento en la exportación. Este grupo, de no más de 200 queseros (o sea un 10%), son concientes de que necesitan atacar las siguientes limitantes para poder desarrollar el sector:

- Escasos volúmenes de producción.
- Calidad de la producción muy variable.
- Capacidad financiera para poder esperar tiempos más prolongados de cobro.
- Canales logísticos analizados y desarrollados (vía caminos al MERCOSUR, vía avión o marítima extramercosur.)
- Desarrollo de marca, campañas publicitarias, trazabilidad.
- Desarrollo de capacidades comerciales y redes internacionales: contratación de ejecutivos comerciales con idiomas.
- Sitio Web.

Para un potencial comprador en el exterior no hay prácticamente accesos vía web a información o contactos con los productores, lo cual deja a la quesería artesanal uruguayo fuera de cualquier primera aproximación comercial desde el exterior.

Por último, el productor sabe cómo hacer el producto (know how), a partir de una tradición de producción quesera transmitida de generación en generación por los recur-



sos humanos del cluster. Sin embargo, lo más importante es saber qué hacer con el mismo o, dicho de otra manera, saber cómo acceder a los consumidores que estén dispuestos a pagar más por lo que ellos hacen (know what).

En función del análisis del cluster y los lineamientos identificados en el cruce de las sub-variables del análisis FODA, se pretende hacer por este informe sólo un aporte al desarrollo de un plan estratégico para el cluster de la quesería artesanal uruguayo. Hace falta un mayor desarrollo y concientización por parte de los distintos actores que conforman el cluster, desde los productores hasta los intermediarios y otros agentes.

Algunas acciones tendrán un horizonte de largo plazo. Otras de corto. Sin embargo, mantener el sistema tal como se encuentra actualmente, es seguir pensando en un sector informal, poco competitivo a nivel global y con foco en el consumidor interno que compra queso por precio y no por calidad. Ese es el desafío para los productores actuales y las generaciones futuras.

Está claro que para mejorar la estrategia comercial actual, los productores deben pensar en juntarse, desarrollar alianzas estratégicas, desarrollar grupos de productores con una marca, ya sea para vender en el mercado interno o externo, y estandarizar los procesos más básicos como la sanidad del rodeo y la alimentación. De esta forma, a pesar de que cada uno de los productores tiene una cultura de producción de quesos en lo que respecta al cuajo o fermento que utiliza, y a la maduración del queso, esta característica propia de cada productor puede ser mantenida, ya que hace a la identidad individual, pero deben ser similares al desarrollar procesos de acción colectiva.

CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFÍA

Bagnato, D. Quesería artesanal Situación Actual y Desafíos para Uruguay. Sin fecha.

Bonoma, T.V. Case research in marketing: Opportunities, problem and process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22. 1985.

Borbonet Legnani, S. Historia de la Quesería en Uruguay. 2001.

Cassel, C. & G. Symon. Qualitative research in work contexts. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Cassel & Simon (Eds.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1994.

CINVE (Berretta, N. & C. Paolino). Informe Final. Estudio de competitividad de cadenas agroindustriales: «Cadena Láctea Uruguay». 2004.

Easterby-Smith, N.; R. Thorpe & A. Lowe. *Management research: An introduction*. Sage Publications, London. 1991.

Gilles, J.C. Relevamiento del punto de partida del cluster de la quesería artesanal de San José y Colonia. 2006

Informe PACPYMES-Anexo 5. Una breve descripción de los sectores preidentificados para las primeras experiencias de clusterización. 2006.

Peterson, H.C. La epistemología de los agronegocios. Países, métodos y rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios. 1997.

Porter, M. *Competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*, p. 73-93, March-April. 1990.

Rama, R. *Industria agroalimentaria: innovación y globalización*. Instituto de Economía y Geografía, CSIC. Madrid. 1998.

Remaud, G. *Why small agrifood firms exist?* The case of French agrifood sector. *International Food and Agribusiness Management Association. World Food and Agribusiness Symposium*. Cancún, México. 2003.

Schon, D.A. The new scholarship requires a new epistemology. *Change*. 1995.

SOFOVAL. Proyecto de cooperación institucional y empresarial: producción de queso artesanal región de Colonia Valdense / Uruguay-Regione Piemonte / Italia. 2005.

Vidal, M.E. *Producción lechera: situación actual y perspectivas*. Sin fecha.

OPYPA/MGAP. *Reforma tributaria: consideraciones para el tratamiento tributario de los queseros artesanales*. 2006.

Yin, R.K. *Case study research: Design and methods*. Newbery Park: SAGE Publications. Edición Cultural. 1989.

Zylbersztajn, D. & E. Farina. *Strictly coordinated food systems: Exploring the limits of the coasian firm*. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2). pp. 249-265. 1999.

