

Plan de Mejora Competitiva



Cluster
QUESERO
de Tandil

Presidenta de la Nación
Cristina Fernández de Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros
Aníbal Domingo Fernández

Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
Carlos Casamiquela

Coordinador Ejecutivo de la Unidad para el Cambio Rural
Jorge Neme

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	INTERVENCIÓN METODOLÓGICA	11
3.	DEFINICIÓN DEL SECTOR	14
4.	EL CLUSTER QUESERO DE TANDIL	15
5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA	16
	· Descripción global de la actividad	16
	<i>El mercado mundial quesero</i>	16
	<i>El mercado argentino de quesos</i>	19
6.	CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER	23
	· Caracterización tecno-productiva del Cluster	23
	· Caracterización socio-institucional del Cluster	30
7.	DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD	33
8.	VISIÓN DEL CLUSTER Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
9.	PROYECTOS DEL CLUSTER QUESERO DE TANDIL	36
10.	MARCO INSTITUCIONAL DEL CLUSTER QUESERO DE TANDIL	37

INTRODUCCIÓN

En el año 2008 se comenzó a trabajar junto a los productores queseros de Tandil a través del proyecto “Construcción participativa de los quesos de Tandil”. Dicho proyecto, perteneciente al Programa Institucional de Alimentos de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, fue ejecutado a través de la Facultad de Ciencias Veterinarias, la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad Nacional de La Plata, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA - Cambio Rural y el Instituto Agrotecnológico de Tandil. El proyecto tuvo como objetivo articular a los productores y las instituciones involucradas, para así generar y transferir herramientas técnicas de producción, gestión y control sanitario para la revalorización de los quesos como productos típicos de Tandil.

Completada esta primera etapa, el grupo vio la oportunidad de continuar el proceso a través de sus instituciones; fue así como en la segunda mitad de 2012 solicitó asistencia al Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) que, a través del componente Iniciativas de Desarrollo de Clusters (IDC) y mediante una metodología participativa, guió a los actores del Cluster Quesero de Tandil para realizar un análisis de su situación que derivó en una estrategia consensuada de desarrollo competitivo.

El presente documento refleja una síntesis de este proceso, de los resultados del diagnóstico y de la estrategia definida. A su vez se presenta el marco institucional conformado y los proyectos asociativos que surgieron de la formulación del Plan de Mejora Competitiva (PMC).

Los proyectos ejecutados en la segunda fase del PMC, cuentan con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos fondos se ejecutan mediante el PROSAP que junto a otros programas de financiamiento externo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación conforman la Unidad para el Cambio Rural (UCAR).

2. Intervención Metodológica

Las Iniciativas de Desarrollo de Clusters (IDC) que implementa la Unidad para el Cambio Rural, intervienen en aglomeraciones territoriales de alta especialización productiva apoyando la definición de un Plan de Mejora Competitiva y en la implementación de acciones para llevarlo adelante.

Desde este componente se entiende por “cluster” a un aglomerado productivo donde i) prevalece una actividad económica compartida: producto, negocio o mercado: ii)

existe una masa crítica mínimamente relevante de productores, empresas e instituciones; y iii) se comparte un territorio o área geográficamente acotada que posibilita la interacción y participación de los actores.

Las IDC se ejecutan en dos fases: en la primera se formula un Plan de Mejora Competitiva (PMC), con los proyectos de desarrollo a implementar. En la segunda fase, mediante un marco institucional consolidado, se ejecutan los proyectos para la mejora competitiva.

Esquema organizativo y dinámica de trabajo para la formulación del PMC



Fuente: Elaboración propia.

En la primera fase, se utilizó una metodología participativa para la formulación del PMC. En el Cluster Quesero de Tandil se puso en marcha un plan de trabajo -con un esquema específico de organización y roles-, que permitió consensuar la estrategia competitiva identificada. Un equipo técnico, compuesto por especialistas locales, procesó, sistematizó y analizó la información y la presentó ante el Grupo Impulsor. El Grupo Impulsor, compuesto por

los referentes -públicos y privados- de la actividad en el territorio, revisó y validó los resultados parciales que se fueron logrando durante el proceso. Los foros fueron la instancia de validación pública y construcción de consensos, donde participaron todos los actores vinculados a la actividad. En este proceso fue clave el trabajo del coordinador del cluster que tuvo a su cargo la responsabilidad de aglutinar a todos los actores.



La segunda fase es la puesta en marcha del Plan de Mejora Competitiva. Entre la aprobación de este Plan por parte de los organismos financiadores – en este caso el Banco Interamericano de Desarrollo- y la ejecución de los proyectos específicos formulados, es necesaria la formalización de un ámbito institucional representativo del cluster.

En el Cluster Quesero de Tandil se conformó una Asociación Ad Hoc con tres estamentos organizacionales: la Asamblea, el Directorio y la Gerencia Operativa.

El primero de ellos está conformado por la totalidad de los actores vinculados a la actividad del Cluster que se beneficia, y a su vez controla, las actividades que se realizan durante la implementación del Plan de Mejora Competitiva (PMC). El segundo, se constituye como el estadio político: es el espacio de decisiones tanto estratégicas como operativas. El tercer estamento se corresponde con las responsabilidades administrativas que asume el nexo entre los Organismos Ejecutores y el Directorio.

Los Organismos Ejecutores, son aquellas instituciones que tienen a su cargo la responsabilidad de la ejecución de uno, alguno o todos los proyectos del PMC. En general, estas instituciones han participado de la primera fase con representantes tanto en el equipo técnico como en el grupo impulsor. En el plano operativo, estos Organismos Ejecutores son los encargados de realizar las gestiones necesarias para realizar la ejecución de los proyectos según la reglamentación correspondiente para compras o contrataciones. Para esta tarea cuentan con el apoyo de la Gerencia Operativa y con el aval del Directorio del Cluster para respaldar los movimientos financieros del Plan. En tanto que el Directorio es el referente del Cluster ante el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) y por lo tanto el responsable de la solicitud de desembolsos requeridos por los Organismos Ejecutores. Mediante esta dinámica de trabajo, en la cual los principales referentes del Cluster conducen el proceso de orientación estratégica, se busca promover el desarrollo de las capacidades locales y el fortalecimiento de la institucionalidad generada.

De ahí que las Iniciativas de Desarrollo de Clusters, aparecen como un instrumento idóneo tanto para identificar e implementar actividades que fomenten el desarrollo de la actividad productiva, como para promover el fortalecimiento del tejido institucional territorial. En tanto que, la metodología de trabajo promueve la conformación de estructuras de vinculación entre los actores públicos, privados y científico – tecnológicos de apoyo al sector productivo. En este sentido, los proyectos a implementar, no son un fin en sí mismo, sino la forma en que se concretarán los avances del cluster como sistema productivo y de coordinación de esfuerzos competitivos. Algunos ejemplos de proyectos en marcha apuntan a mejoras en calidad, promoción y comercialización de los productos, desarrollo institucional e infraestructura, en otros casos las acciones se orientan a desarrollos innovativos, tecnológicos de industrialización de la producción primaria, entre otros.



Esquema organizativo y dinámica de trabajo para la implementación del PMC

Fuente: Elaboración propia.

3. Definición del Sector

La industria quesera presenta un rol fundamental dentro del sector lácteo local. Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, esta actividad emplea en torno al 50% de la mano de obra ocupada en el sector lácteo, mientras que representa el 45% del valor bruto de producción total. Asimismo, absorbe cerca del 50% de la materia prima (leche cruda) y representa el 30% de la producción láctea medida en volumen.

A escala nacional, del total de la producción quesera, el 42% de la misma se destina a quesos blandos, seguida por quesos semiduros con 31,5% y luego quesos de pasta dura, con 24%.

El principal destino de los quesos elaborados por la industria láctea es el mercado doméstico, exportándose en torno al 9% de lo producido. El sector quesero argentino se ubica en un lugar de gran importancia en el mundo, ocupando el octavo lugar en producción y con un consumo per cápita cuatro veces superior al promedio mundial. Según datos de la FAO, el consumo promedio anual de quesos es de 10,4 kg/hab; mientras que a nivel mundial la media se ubica en los 2,8 kg/hab. Aún así, existen países como Dinamarca, Islandia, Francia, entre otros, donde el consumo alcanza los 20 kg /hab.

Clasificación de quesos consumidos en Argentina

CLASIFICACIÓN DE QUESOS CONSUMIDOS EN ARGENTINA	
TIPO (POR CONTENIDO DE HUMEDAD)	SUBTIPOS
Pasta blanda	Cuartirollo - Cremoso - Port Salut - Mozzarella - Azul - Criollo
Pasta semidura	Barra (fynbo - tybo) - Pategrás - Fontina - Colonia - Edam - Gouda - Gruyere - Holanda
Pasta dura	Reggianito - Sardo - Provolone - Goya - Pepato - Romano -Sbrinz
Fundido (no se incluye en clasificación por contenido de humedad)	Untables (Port Salut, Fontina, saborizados, etc.)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

4. El Cluster Quesero de Tandil

Se encuentra localizado dentro de los límites geográficos de los partidos bonaerenses de Tandil, Ayacucho, Rauch y Benito Juárez, en el sudeste de la provincia de Buenos Aires. La distancia entre Tandil y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es de 413 km, accediéndose principalmente por la Ruta Nacional N° 2.

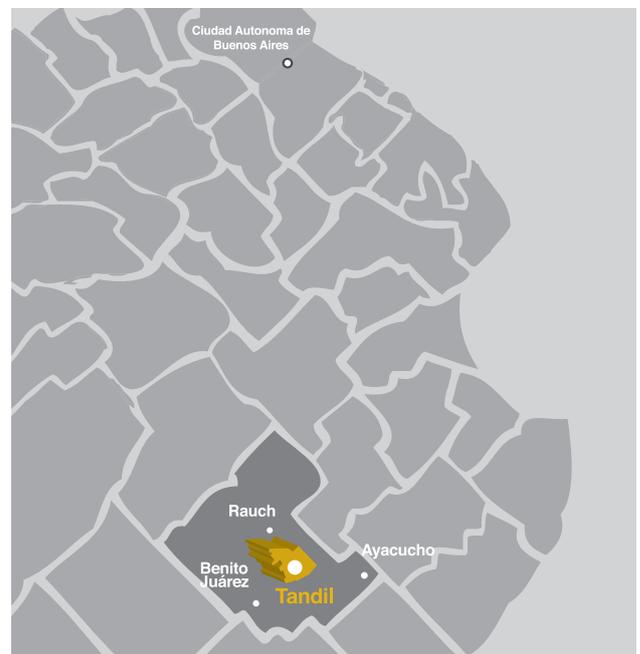
La principal actividad dentro del Cluster es la producción de quesos, la cual está en manos de empresas pymes, en su mayoría de origen familiar.

En la región del Cluster existen 103 tambos que producen unos 400.000 litros de leche diarios, de los cuáles se destinan 100.000 lts/día para la producción local de quesos, alcanzándose las 3.300 toneladas de queso al año. Además, el Cluster Quesero de Tandil agrupa a 28 empresas localizadas en los partidos bonaerenses mencionados más arriba, siendo Tandil el mayor polo productivo (78% de las firmas).

El grupo de firmas queseras dedica la mayor parte de su producción a la elaboración de quesos, fabricando alrededor de 3.300 toneladas anuales, con una facturación estimada en 110 millones de pesos. Asimismo, la producción de quesos genera 189 empleos directos (sin contar las demás actividades de las empresas).

Las empresas colocan un 37% de su producción en el mercado local, un 58% en el mercado provincial (incluyendo Buenos Aires) y solo un 5% a nivel nacional. Una de ellas es exportadora.

Tandil es uno de los principales productores de la cuenca lechera Mar y Sierras -situada en el sudeste de la provincia de Buenos Aires-, y posee una larga trayectoria en la producción de leche y subproductos. Desde fines de la década del 90, en un contexto de crisis económica, tanto los productores tamberos como la industria láctea llevaron adelante una fuerte tecnificación en los tambos, que incrementó la producción y la productividad. Como parte de la adaptación a un mercado más exigente, el sector lácteo reorientó sus esfuerzos hacia la quesería.



En el año 2008 se comenzó a trabajar con los productores queseros de Tandil a través del proyecto “Construcción participativa de los quesos de Tandil”. Dicho proyecto, perteneciente al Programa Institucional de Alimentos de la UNCPBA y ejecutado por la Facultad de Ciencias Veterinarias, la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la UNLP, el INTA, a través de Cambio Rural y el Instituto Agrotecnológico de Tandil (IAT), tuvo como objetivo articular a los productores y las instituciones involucradas, a fin de generar y transferir herramientas técnicas de producción, gestión y control sanitario para la revalorización de los quesos como productos típicos de Tandil. Las contribuciones realizadas por el proyecto permitieron la puesta en funcionamiento de una nueva sala de elaboración habilitada, asistencia técnica y capacitación, lo cual permitió ampliar el número de beneficiarios. Asimismo, generó una gimnasia de trabajo participativo que fue fundamental para implementar la clusterización de la actividad quesera en la región.

5. Análisis de la Situación Competitiva

DESCRIPCIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD

El mercado mundial quesero

Producción

De acuerdo a las proyecciones realizadas por Instituto de Política e Investigación de Agricultura y Alimentación. (FAPRI) en el 2009, la producción mundial de quesos crecerá un 18,2 % entre los años 2008 y 2018, donde Estados Unidos y la Unión Europea representarán el 52,4 % de dicho crecimiento.

En el año 2007, según datos de FAO – Naciones Unidas, la producción mundial de quesos fue de 19 millones de toneladas siendo una de las de mayor crecimiento entre los lácteos en la última década (+2,1%). El principal productor es Estados Unidos, seguido por países de la Unión Europea como Alemania (11%), Francia (10%), Italia (6%) y los Países Bajos (4%).

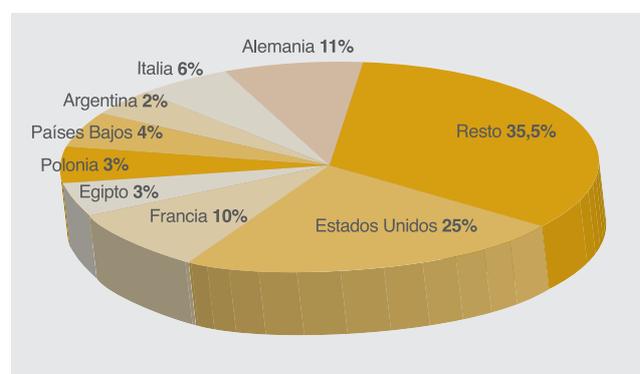
Los líderes globales en términos productivos continúan siendo países que cuentan con gran tradición quesera, casi en su totalidad miembros de la Unión Europea, además de Estados Unidos.

El consumo per cápita de quesos a nivel mundial fue de 2,8kg/hab. en el año 2006, mientras que Argentina muestra un consumo considerablemente superior, cercano a los 10,5 Kg/hab., Estados Unidos y la Unión Europea representan el mayor consumo, siendo de 14,8 kg/hab. y 13,1 kg/hab., respectivamente.

Comercio

El crecimiento en el comercio se mostró más dinámico que en la producción, siendo un 6% mayor que ésta última. Parte de ello puede ser explicado por una estrategia de Australia y Nueva Zelanda para ganar posición como proveedores mundiales de quesos, que según informes del sector podrían alcanzar el 49,2% de las ventas mundiales hacia el 2018.

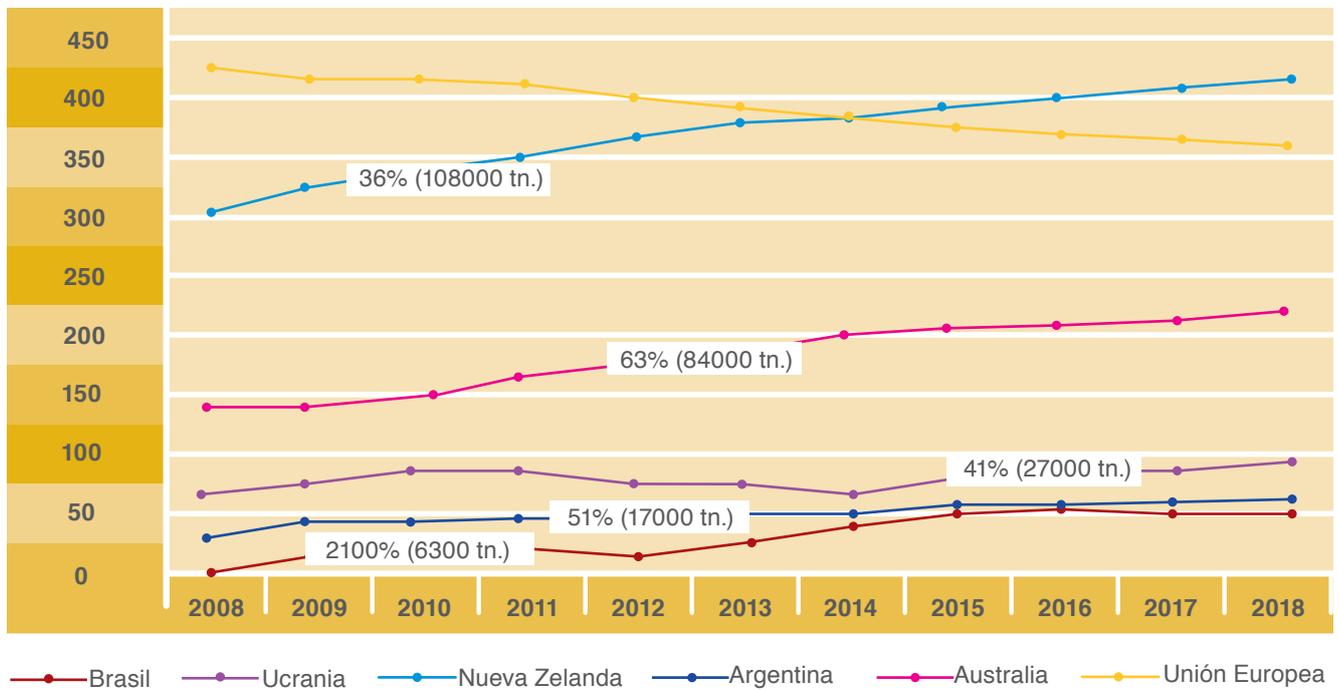
Producción mundial de quesos, año 2007.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.



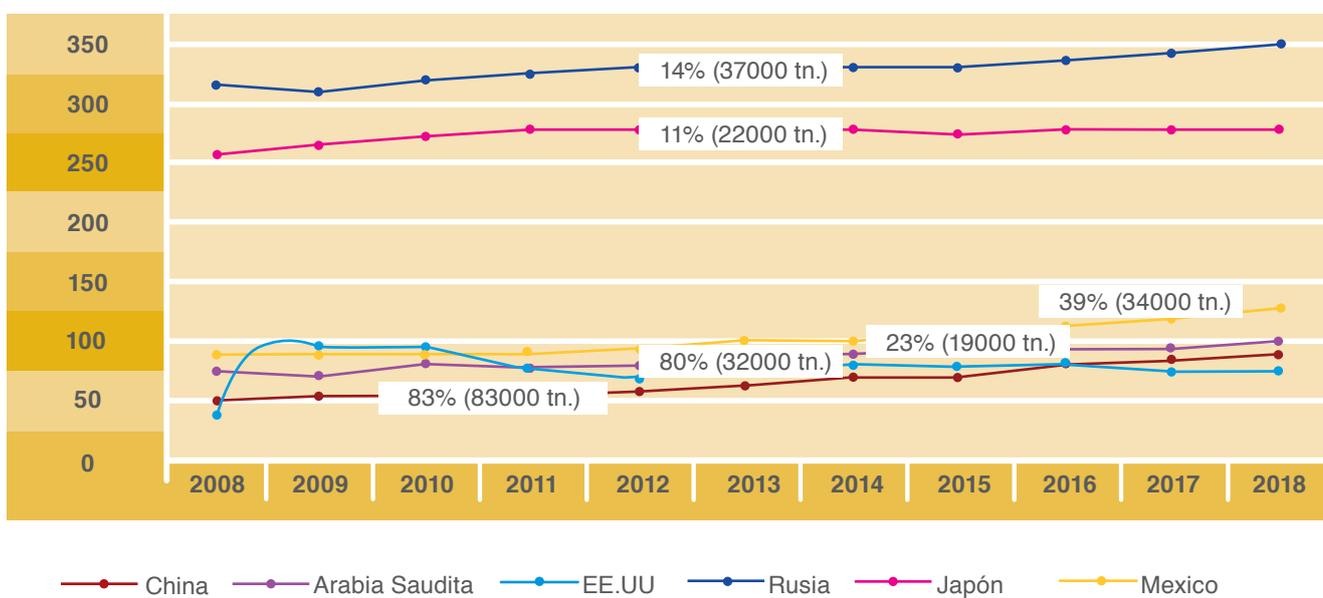
Dinámica esperada para los principales exportadores



Fuente: Instituto de Política e Investigación en Agricultura y Alimentación FAPRI (*Food and Agriculture Policy Research Institute*), 2009, de los Estados Unidos.

Rusia y Japón demandaban el 42,9% del total de quesos adquiridos a nivel mundial. A diferencia de otros productos agroalimentarios, la demanda de países como China e India no resultaba en una fuerte presión sobre el mercado debido a la baja incidencia en el consumo de quesos dentro de la canasta básica alimentaria de ambos países.

Dinámica esperada para los principales importadores



Fuente: Instituto de Política e Investigación en Agricultura y Alimentación FAPRI (*Food and Agriculture Policy Research Institute*), 2009, de los Estados Unidos.

En términos globales, el consumo de queso está liderado por Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido.

En América Latina los países de mayor importancia son Brasil y Argentina. Es destacable que la Argentina posee un consumo anual per cápita cuatro veces superior al promedio mundial (en 2006 10,4 kg./hab. vs. 2,8 kg./hab.), asimilable al nivel de consumo de países como España y Reino Unido.

Por último, es interesante destacar el rol reciente de Brasil en el mercado regional quesero. El gigante sudamericano, que hasta el año 2001 fue el principal destino de los quesos argentinos, pasó de importador a exportador neto en el año 2008, esperándose que supere a Argentina en volumen exportado en los próximos años.

El mercado argentino de quesos

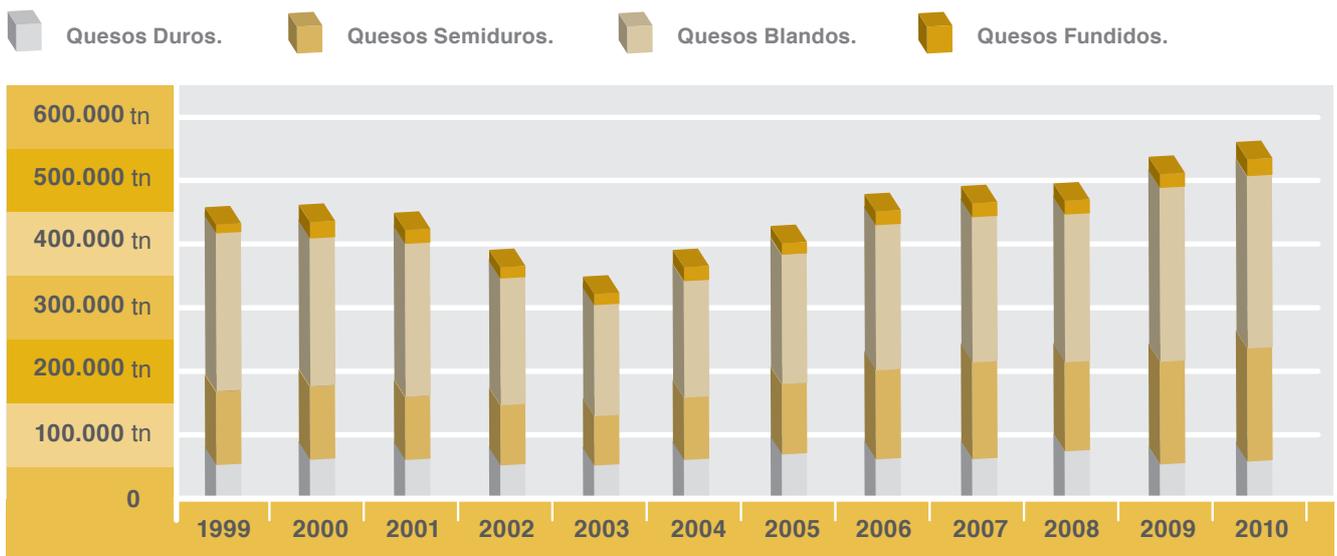
Producción

A pesar de los cambios recientes en el mercado internacional, el sector quesero local se ubica en un lugar de gran importancia, ocupando el octavo lugar en producción y con un consumo per cápita cuatro veces superior al promedio mundial. Esto último tiene lugar como consecuencia de la gran afluencia migratoria europea que asistió al país a mediados del siglo XIX y primera mitad del siglo XX, explicando también la gran variedad de subtipos de quesos que existen en el mercado nacional.

Tras la salida de la crisis económica del 2001, la producción nacional de quesos creció más del 50% alcanzando en el 2010 un récord histórico de 520.225 toneladas.

La estructura local de consumo de quesos se distribuye principalmente en variedades blandas, las cuales representan el 50% de la producción local, seguida por quesos semiduros (33%) y luego quesos fundidos (3%).

Producción argentina de quesos, 2000 - 2010

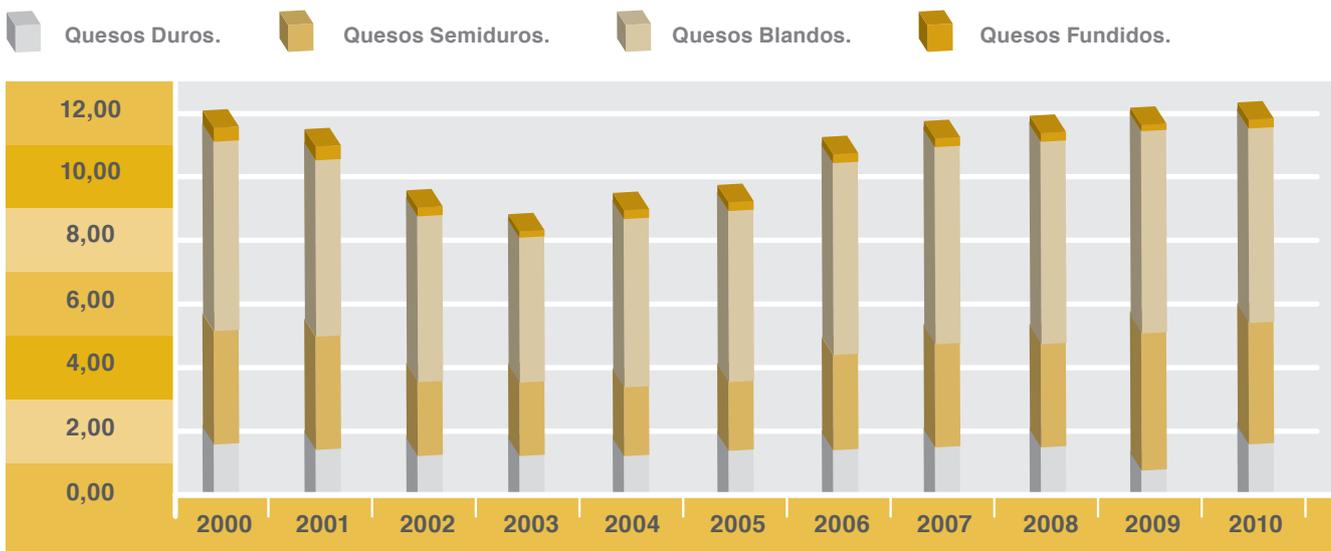


Comercio

Además de ocupar un lugar relevante en términos productivos, en la última década los quesos han sido el segundo producto lácteo de exportación, después de la leche en polvo. Sin embargo, a partir de las restricciones a la exportación implementadas en el año 2007, aplicadas con el objetivo de desacoplar los precios domésticos de los precios internacionales, el volumen de las exportaciones de quesos sufrió una importante retracción. En el año 2010, el volumen comercializado internacionalmente por el país fue del 8,7% de su producción, siendo sus principales compradores Rusia y Estados Unidos.

A diferencia del mercado internacional, la comercialización local de quesos asistió a un marcado dinamismo a partir del año 2004, consecuencia principal de una mejora en el poder adquisitivo de la población. En el año 2012 se alcanzó el mayor nivel de consumo doméstico del producto, llegando a los 12,4 kg/hab/año, superando las cifras del bienio 1999-2000.

Consumo nacional per cápita de quesos (kg/hab/año)

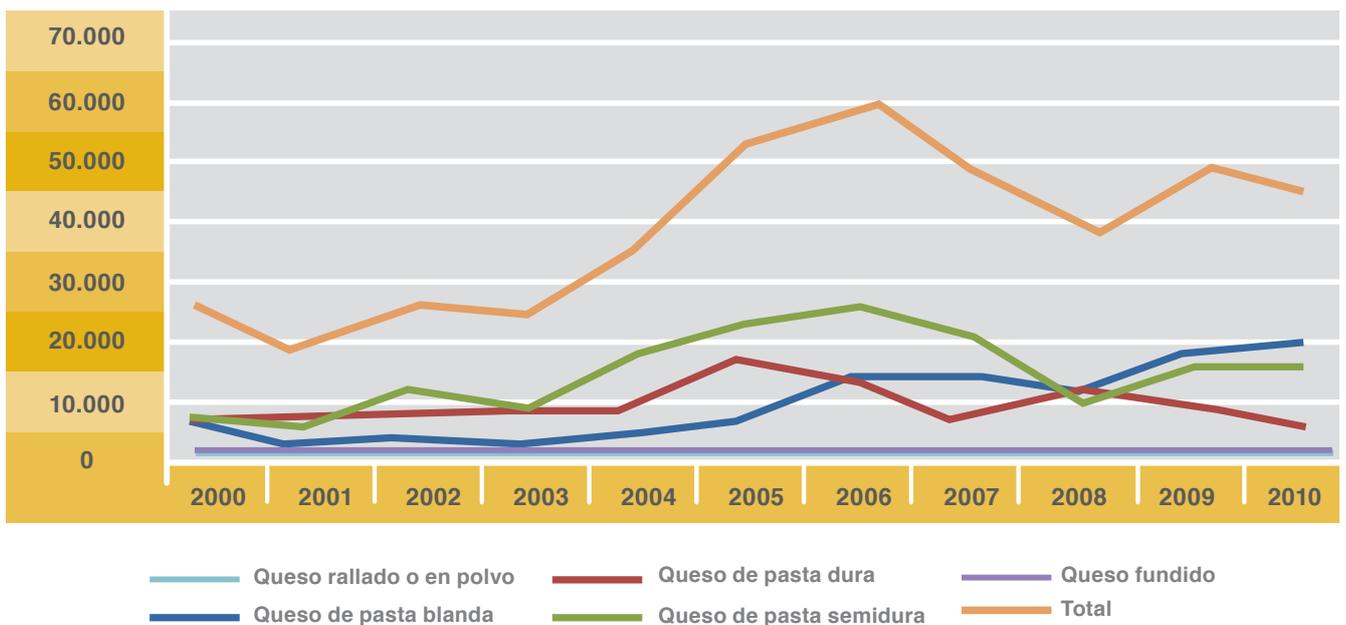


Fuente: Dirección de Industria Alimentaria y Agorindustrias sobre la base de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación

Hasta el año 2001 el principal destino de exportaciones argentinas por volumen de queso era Brasil. A partir de entonces comenzó a ocupar un lugar secundario. Como se verá más adelante, en el año 2008 Brasil pasó de ser importador a ser exportador neto de quesos. En 2006 y 2007 el principal destino fue Rusia; en 2008 Estados Unidos y en 2009 (según datos relevados hasta septiembre) Brasil vuelve a ocupar el primer lugar, pero con valores similares a los de Estados Unidos. En 2007 los tres principales destinos, Rusia, Japón y Estados Unidos, representaron el 65% de las ventas. En 2008 los tres principales destinos, Estados Unidos, Rusia y Chile, representaron el 71% de las ventas, tanto en volumen como en monto. En 2010 Brasil, Venezuela y Chile aparecen como destinos relevantes.



Exportaciones de quesos argentinos, años 2000-2010

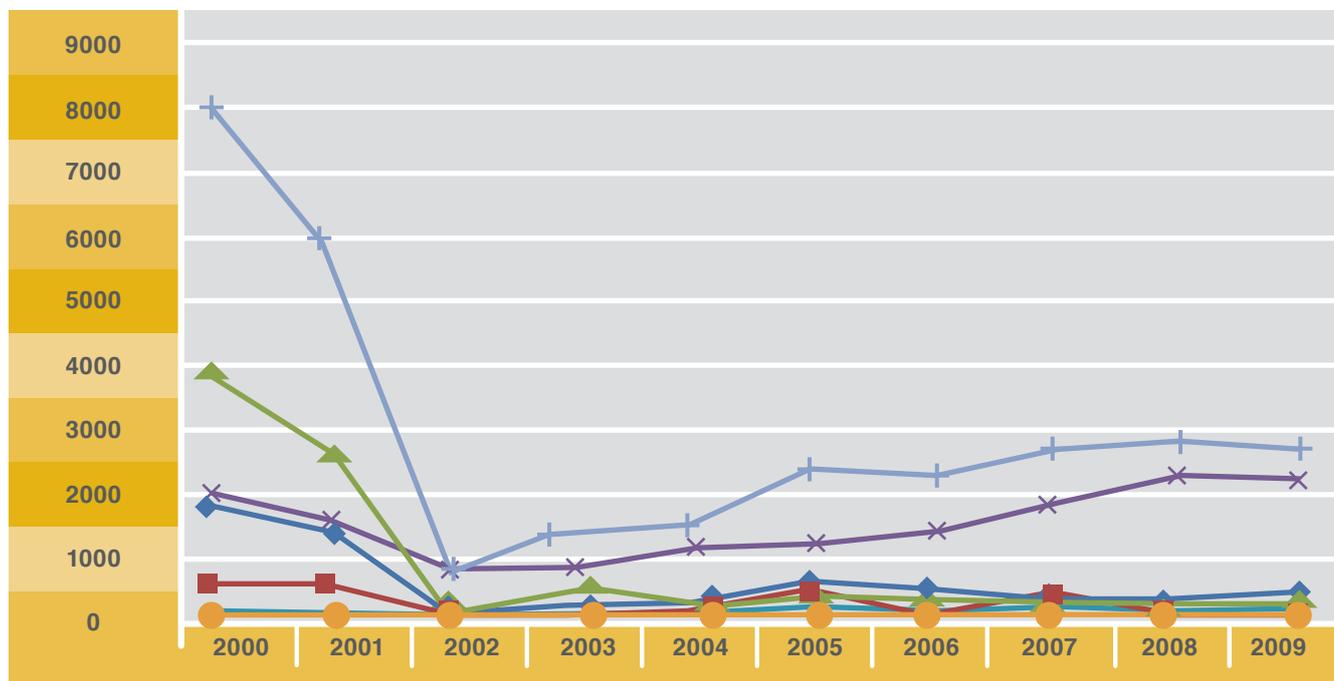


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Respecto a las importaciones, a partir de la salida de la convertibilidad y la crisis económica en el año 2001, las mismas caen sensiblemente y no vuelven a recuperar los niveles previos. En su mayoría las importaciones de quesos corresponden a segmentos de alto valor agregado, siendo en su mayoría quesos con denominación de origen para un mercado de alto poder adquisitivo.

Las principales cuencas queseras nacionales se encuentran en la zona núcleo de las cuencas lácteas pampeanas, particularmente en parte de la provincia de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. La elaboración de quesos se realiza cerca a las zonas tamberas, y los principales elaboradores producen otros lácteos tales como yogures, postres, entre otros.

Importaciones argentinas de quesos, años 2000-2009 (en toneladas)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

6. Caracterización del Cluster

Caracterización tecno – productiva del Cluster.

Como se señaló previamente, para llevar adelante la caracterización específica del Cluster, se utilizó la metodología participativa desarrollada por el Componente Iniciativas de Desarrollo de Clusters del PROSAP. Este proceso incluyó una encuesta realizada al 82% del universo total de firmas queseras del Cluster, además de una serie de reuniones con referentes técnicos y empresarios de la actividad. Esta encuesta fue consensuada con el Equipo Técnico y realizada por el coordinador del Cluster entre febrero y abril del año 2013.

Producción Primaria

Buenos Aires es la tercera provincia productora de leche cruda y su participación relativa en el total nacional se ha ido reduciendo a favor de la mayor participación de Santa Fe. La provincia cuenta con cuatro cuencas lácteas: el Oeste, Abasto Sur, Abasto Norte y Mar y Sierras. De estas cuatro, la cuenca de Mar y Sierras es la menor en términos relativos. La cuenca abarca 23 partidos y los principales productores son: Tandil, General Pueyrredón y Balcarce. En Tandil hay 148 tambos que producen unos 600.000 litros de leche diarios.

Existen en el territorio tres usinas receptoras pertenecientes a empresas de relevancia nacional y regional, recolectan la leche del Partido y otras zonas de la cuenca, y utilizan plantas locales para un primer tratamiento de la leche. Otros tambos menos significativos en número y volumen de leche producida abastecen a las fábricas locales de derivados, especialmente de quesos.



Producción quesera

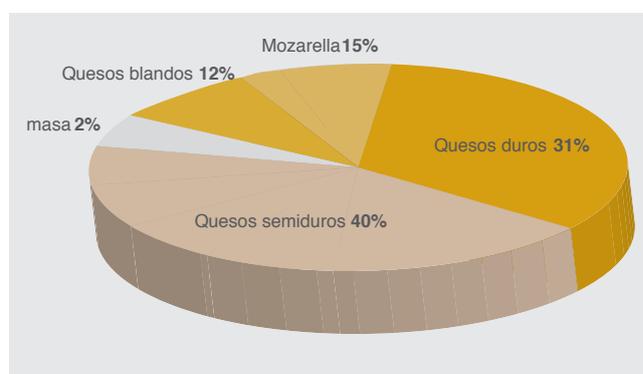
El universo total del Cluster cuenta con 28 empresas queseras, de las cuales 23 fueron encuestadas. A partir de estos resultados y de las reuniones con técnicos del sector, se estimó que el Cluster procesa anualmente 35,6 millones de litros (97.600 litros diarios), de los cuales el 85% es destinado a la elaboración de quesos, arrojando una producción aproximada de 3.300 toneladas anuales. Esta industria genera 189 puestos de trabajo directos y, en el año 2013, el volumen de facturación se encontraba en torno a los 110 millones de pesos.

Del conjunto de firmas que operan dentro del Cluster, todas excepto una (Masa) producen quesos y sólo el 26% produce otros productos lácteos además de éste, mostrando una fuerte tradición y perfil productivo. El 65% de los productores elabora quesos hace más de 10 años, y en su mayoría adquiere en conocimiento a través del paso del oficio de generación en generación.

La mayor parte de las empresas elabora quesos semiduros, cuyo principal mercado es el turístico. En términos de volumen, los quesos semiduros y la mozzarella se elaboran en proporción similar, representando a 2 millones de litros mensuales en conjunto.

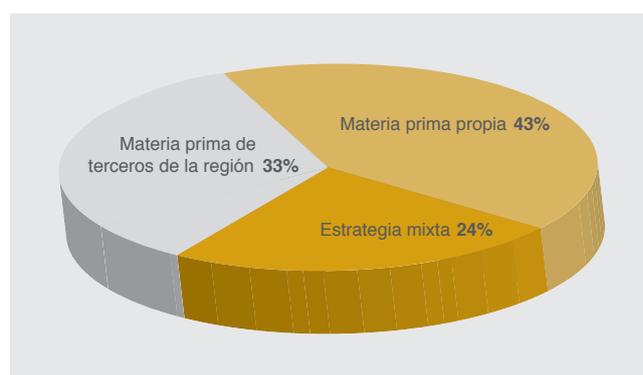
Menos de la mitad de las empresas queseras del Cluster logran autoabastecerse de materia prima (leche fluida), mientras que un cuarto de las firmas implementan estrategias mixtas y el 33% depende enteramente del abastecimiento de leche de tambos que se encuentran en la región.

Porcentaje por tipo de queso de acuerdo a los productores que lo realizan



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a productores.

Integración primaria – secundaria en el aprovisionamiento de leche



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a productores.

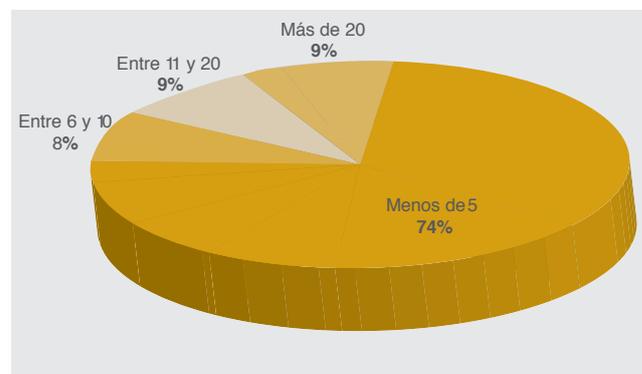
En este sentido, cerca de la mitad de las firmas identificó la disponibilidad de leche como un condicionante a su crecimiento, no así su costo. El precio de la leche fluida está regulado por los precios en la cuenca pampeana, y no representaron, al menos hasta el momento, obstáculos para el desarrollo de la cuenca quesera. Lo que sí resulta una limitante es la disponibilidad de materia prima, ya que compiten por la leche fluida de la zona, no sólo varias firmas de quesos sino también otro tipo de elaboradores lácteos. Por otro lado, los tambos compiten en rentabilidad con otras actividades vinculadas a lo agropecuario, tales como la cría de ganado vacuno y ciertas actividades agrícolas.

El total de las empresas presenta un perfil pyme, siendo en su mayoría empresas familiares de baja escala. El 74% de las empresas encuestadas lleva adelante su producción con menos de cinco empleados, contando socios y asalariados de la industria.

Vale destacar que al momento de realizar la encuesta, sólo 10 de las 23 firmas encuestadas se encontraban habilitadas, seis en condición de comercializar en todo el país y sólo una en condición de comercializar internacionalmente. El mayor inconveniente para lograr la habilitación fue aducido a elevados costos de transacción vinculados a trámites burocráticos y administrativos, además de costosas obras de inversión vinculadas al tratamiento de efluentes, que las firmas no pueden realizar por la dificultad de acceso al crédito.

Las cuencas lecheras de pequeña escala, más del 80% de las firmas encuestadas no realiza controles a la materia prima utilizada en el proceso de elaboración de los quesos. Mientras que la mitad de los productores no realiza ningún tratamiento de efluentes y no reutiliza de manera eficiente subproductos tales como el suero.

Estructura de cantidad de empleados en las firmas encuestadas



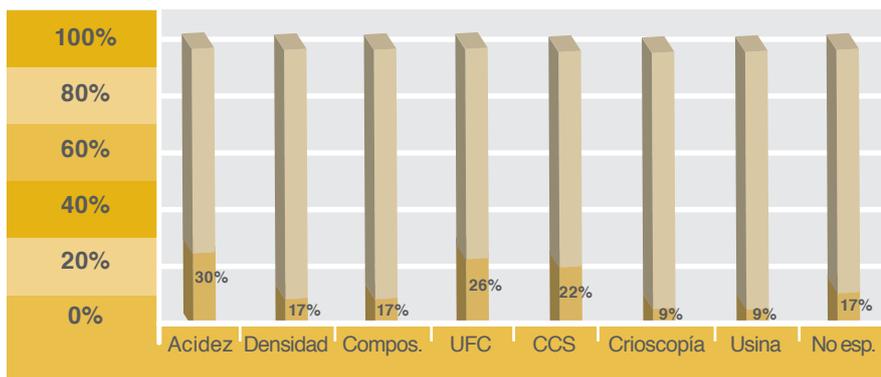
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a firmas del Cluster



Determinación de calidad de materia prima por parte de los productores

Análisis Realizados

Si. No.



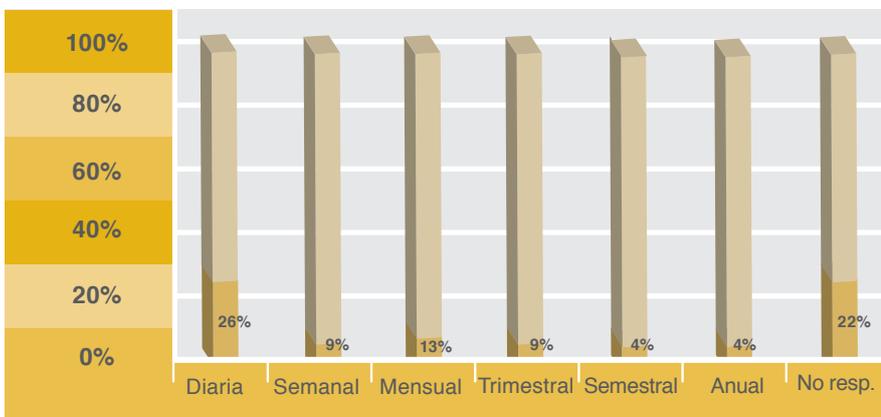
- **78% afirma hacer controles de Materia Prima.**

- **El 83% no controla la composición de la leche que utiliza en la elaboración.**

- **6 productores sobre 23 hacen algún tipo de determinación diaria.**

Frecuencia Análisis

Si. No.

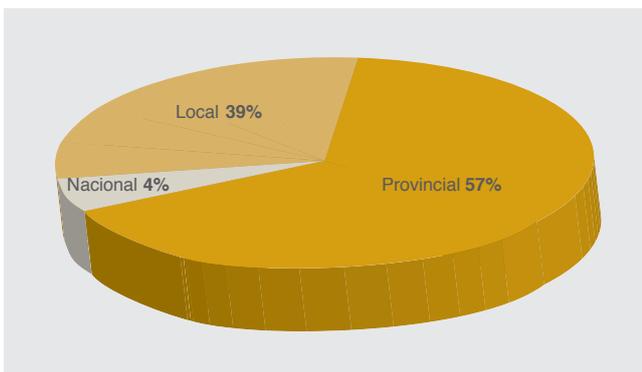


Al considerar la dinámica empresarial de estas empresas, la encuesta mostró una cuenca dinámica, en expansión y con un elevado potencial comercial. Por ejemplo, más del 70% de éstas realizaron inversiones en equipamiento e infraestructura en los 5 años previos, el 39% incorporó nuevos empleados y el 61% aumentó su nivel de producción. En la etapa comercial, el 52% añadió nuevos productos a su oferta, el 57% sumó nuevos canales comerciales y el 74% agregó nuevos clientes.

Comercialización

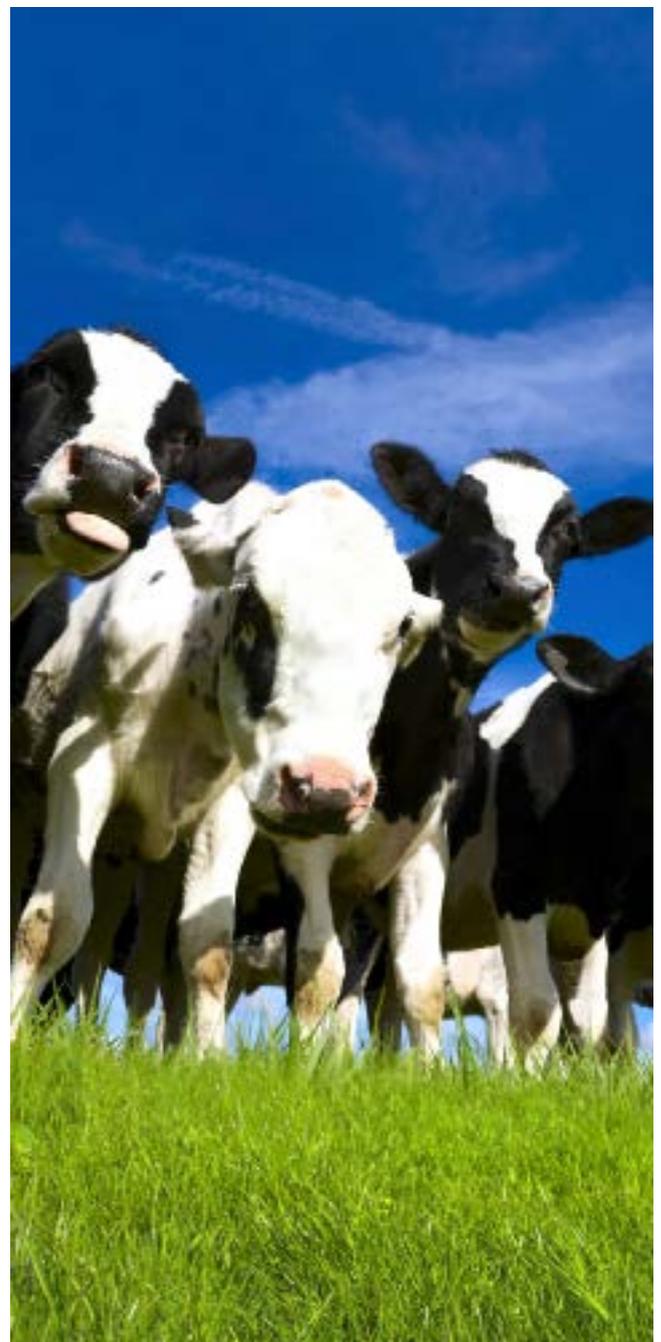
Los principales destinos comerciales de las empresas del Cluster se encuentran en la Costa Atlántica, Bahía Blanca, La Plata, Buenos Aires y el Conurbano. Las empresas de menor tamaño venden directamente al público local, mientras las firmas de mayor escala son las que logran acceso a los mercados regionales y nacionales.

Canales comerciales de las empresas encuestadas

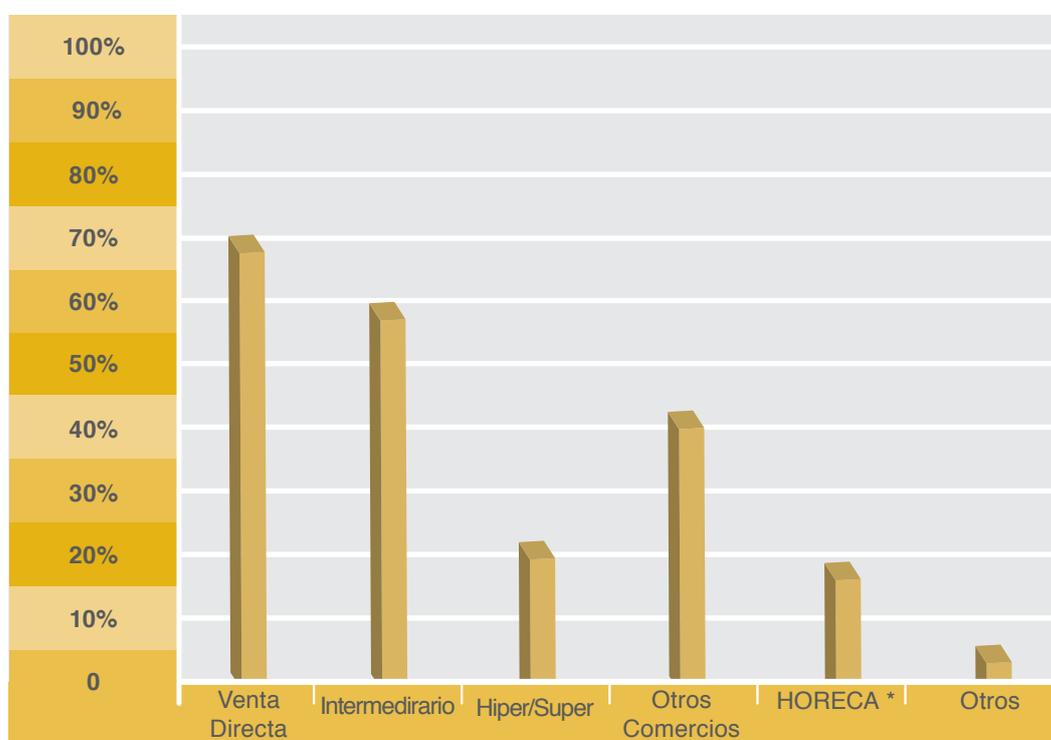


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a firmas del Cluster.

Por otro lado, la presencia en canales de venta masiva como supermercados es muy baja, principalmente por las condiciones comerciales exigidas, seguidas por los requerimientos de calidad.



Canales de venta de los productos del Cluster

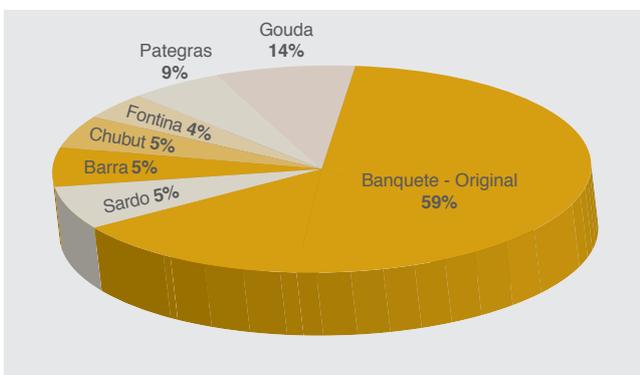


- Las empresas más pequeñas tienen como canal principal la venta directa.
- El acceso al canal hiper/super es bajo. Altos estándares de calidad, condiciones comerciales poco flexibles.

Fuente: Elaboración en base a información Equipo Técnico del Cluster

* HORECA: Hoteles, Restaurantes y Catering.

Producción quesera dentro del Cluster.



Fuente: Elaboración en base a información Equipo Técnico del Cluster

- El Banquete u Original es considerado por el 59% como el queso típico de la región.
- El 96% de las empresas consideran que una calificación distintiva del queso (IG* o DO**) podrían ayudar al crecimiento de la actividad quesera.
- El 74% de las empresas participarían en la construcción de un queso típico.



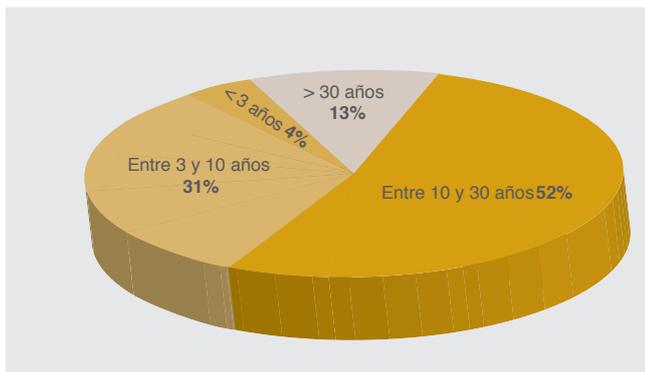
* IG: Identificación geográfica.
** DO: Denominación de origen.

Caracterización socio-institucional del Cluster.

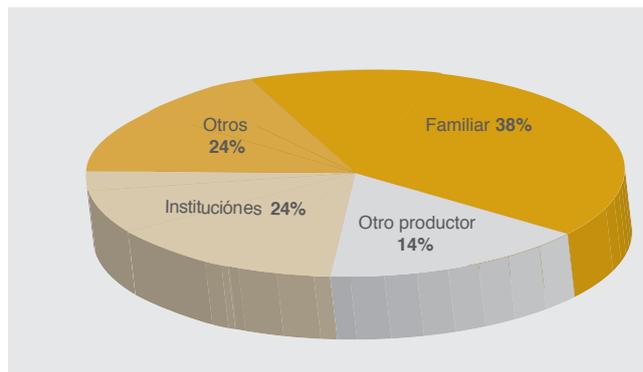
Al analizar el perfil socio-cultural de los productores del Cluster, el 65% de los mismos declaró elaborar quesos por más de 10 años, dando cuenta de una importante tradición

quesera en la zona. Esta característica no varió con el tamaño de las firmas, lo mismo ocurre con las pequeñas como con las medianas.

Valoración patrimonial de los productores del Cluster



Vinculación de productores



- El 65% de los productores hace más de 10 años que elaboran quesos.
- La tradición y lo artesanal: esto se repite tanto en las fábricas grandes como en las pequeñas.
- Aporte de la Escuela Granja en la formación de queseros.



Cabe destacar que pocas empresas participan en alguna asociación, siendo que más del 70% de las firmas relevadas no participa en ninguna. El referente técnico para la mayoría de las firmas resulta ser el proveedor de insumos de cada una.

- **Bajo nivel de participación en general.**
- **Algunas empresas están asociadas a más de una institución.**

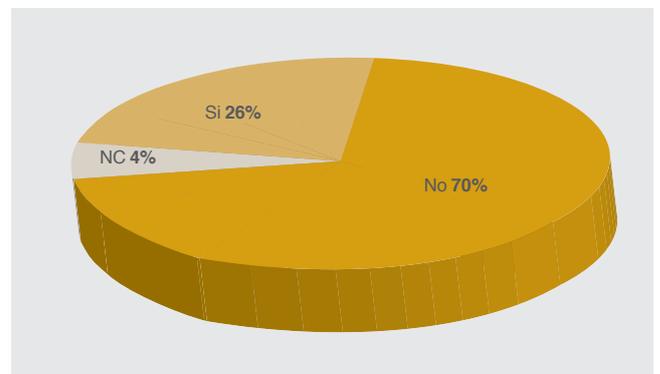
La zona del Cluster cuenta con varias instituciones científicas y técnicas que se encuentran vinculadas a la actividad y trabajan junto al sector privado desde hace varios años.

A continuación se las enumera, todas las instituciones que participaron en la Iniciativa del Cluster Quesero de Tandil.

Instituciones científico – técnicas:

- *Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) Unidad Extensión Tandil - Centro Regional INTI Mar del Plata*
- *Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) Lácteos*
- *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)– Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) CERBAS*
- *Fundación ArgenINTA*
- *Escuela - Agrotécnica N° 1 Ramón Santamarina*
- *Instituto Agrotecnológico Tandil (I.A.T.)*
- *Facultad de Ciencias Veterinarias - Universidad Nacional del Centro*
- *Facultad de Ciencias Humanas - Universidad Nacional del Centro*
- *Proyecto Interra*

Vinculación de los productores y nivel de asociatividad



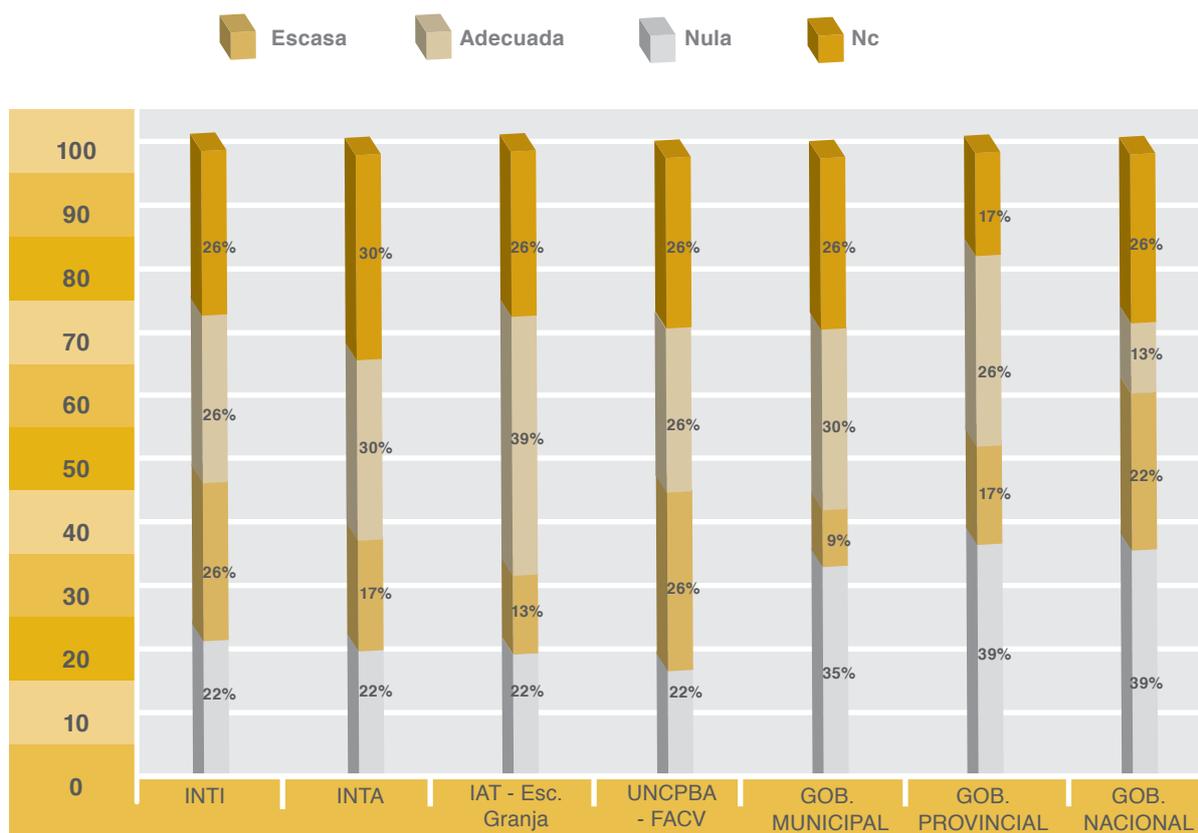
Asimismo, el Cluster cuenta con varias instituciones representativas del sector público y privado:

- *Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) – Unidad para el Cambio Rural (UCAR) – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP)*
- *Secretaría de Agricultura Familiar - Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGyP)*
- *Proyecto Interra*
- *Dirección Provincial de Fiscalización Agropecuaria y Alimentaria – Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires (MAA)*
- *Dirección Provincial de Lechería - Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires (MAA)*
- *Municipio de Tandil: Secretaría de Desarrollo Económico Local*
- *Unión de Productores de la Cuenca Mar y Sierras*
- *Sociedad Rural de Tandil*
- *Cámara Empresaria de Tandil*
- *Foro de Agricultura Familiar: Representante Regional*
- *Productores referentes de la industria quesera*

Al consultar a los productores por el grado de involucramiento que encuentran con las distintas instituciones, estos señalaron que la participación de instituciones públicas es muy baja.

Mientras que el principal referente técnico resulta ser el proveedor de insumos.

Involucramiento de las distintas instituciones en la producción quesera del Cluster



- La mayoría considera que la participación de las instituciones públicas en la actividad, es escasa o nula.
- El proveedor de insumos es el referente técnico de la mayoría de las empresas.

7. Diagnóstico de la **Competitividad**

El diagnóstico de la situación competitiva del Cluster es el resultado del proceso metodológico explicado anteriormente. Para lograrlo, fue fundamental el aporte del Equipo Técnico del Cluster, así como los resultados relevados a través de la encuesta a productores. El diagnóstico y la información preliminar fueron validados en distintos foros participativos con todos los actores del sector y discutidos los resultados, para arribar a un diagnóstico conjunto que trazó el sendero

común para el desarrollo del Cluster. A través del diagnóstico se lograron identificar los aspectos para la mejora de la competitividad, a ser abordados a través de líneas de acción que permitan la consecución de objetivos estratégicos. Partiendo de la cadena de valor, se presenta el esquema de los grandes desafíos del Cluster Quesero de Tandil.

Cuadro de la cadena de valor del Cluster Quesero de Tandil y sus desafíos

MATERIA PRIMA (LECHERIA)	PRODUCCIÓN (INDUSTRIALIZACIÓN)	COMERCIALIZACIÓN (DISTRIBUCIÓN Y VENTA)
	Planeamiento conjunto	
	Heterogeneidad de las unidades productivas	Sinergia / complementación con el sector de chacinados
	Estandarización, calidad, controles, laboratorios	Posicionamiento
Abastecimiento M. Prima	Habilitaciones	
	Suero y efluentes	Gestión comercial
	Capacidad de negociación con sindicatos	
	Financiamiento - equipamiento	

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico competitivo del Cluster.

Disponibilidad de materia prima

Dentro de los desafíos que enfrentan los productores del Cluster se encuentra el abastecimiento de la materia prima principal, la leche cruda. La cuenca láctea abastecedora es la de Mar y Sierras, cuya capacidad productiva excede ampliamente las necesidades del sector. Los mayores obstáculos surgen, entonces, de la competencia con otras usinas lácteas o empresas de mayor tamaño, que compiten por la disponibilidad de la leche. Asimismo, la cuenca presenta un perfil de productores pequeños y medianos, quienes en muchos casos no realizan los controles adecuados en el tambo, sin que se pueda asegurar la calidad de la materia prima.

Heterogeneidad productiva

Además de la trazabilidad de la leche cruda, los productores del Cluster no cuentan con técnicas homogéneas de producción resultando en producciones de calidad heterogénea, intra empresa y por fuera de la misma. Existe una necesidad en mejorar el proceso productivo general con el objeto de estandarizar procesos y converger hacia una calidad homogénea del producto que permita un mejor posicionamiento en el mercado.

Disponibilidad de servicios y regulación de la actividad

La cuenca no dispone actualmente de un laboratorio de referencia en la zona que permita llevar adelante un análisis de la producción y asegurar la calidad. En este sentido, el trabajo en la fábrica tiene que ser acompañado con la disponibilidad de infraestructura que permita a los productores certificar sus procesos y tener un control objetivable sobre la producción realizada. Por otro lado, esto permitiría mejorar el estatus reglamentario. Del análisis realizado surgió que muchos productores no cuentan con habilitaciones, siendo además un trámite al cual adujeron que es difícil de llevar adelante.

Comercialización de la producción

Los productos del Cluster son actualmente reconocidos por muchos consumidores extra-región como productos característicos de la zona. Además, el posicionamiento de los productos a través de la conformación de una identidad y fortalecimiento de la misma, permitiría el acceso a diversos mercados y sinergias comerciales más favorables para los productores.

Por otro lado, actualmente no se aprovechan subproductos dentro del proceso productivo tales como el suero, el cual está siendo cada vez más requerido. El aprovechamiento y la optimización de procesos también son variables significativas para mejorar la rentabilidad y la competitividad de las empresas dentro del Cluster.

Considerando el diagnóstico se elaboraron las oportunidades a partir de las cuales fueron definidas líneas de acción para la mejora de la competitividad del Cluster. En particular, fueron identificadas cuatro líneas de acción:

- *Calidad*
- *Desarrollo comercial*
- *Espacio "Cluster"*
- *Valorización del suero*

Cada uno de estos aspectos permitió identificar Objetivos Estratégicos, derivados de una Visión y Misión consensuada por los actores.

8. Visión del Cluster y **Objetivos Estratégicos**

En función de la visión y misión definidas se establecieron los objetivos estratégicos a alcanzar, a fin de superar los desafíos detectados a través del diagnóstico, para, de esta manera, elevar la competitividad del Cluster. Para alcanzar cada objetivo estratégico se identificaron las líneas de acción que orientarán los proyectos a ejecutar.

Visión estratégica:

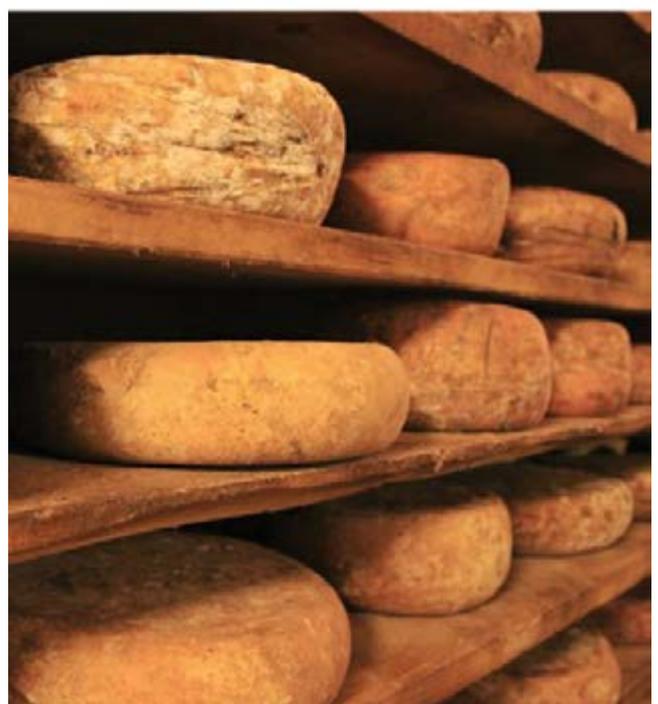
“Construir a nivel nacional el liderazgo en la elaboración de quesos diferenciados y de alto valor, sustentados en la calidad y tradición”

Misión:

“Promover estrategias conjuntas basadas en el agregado de valor, potenciando el desarrollo regional y la generación de empleo”

Objetivos Estratégicos

- Alcanzar estándares de calidad obligatorios y voluntarios.
- Instalar un laboratorio de referencia en la región.
- Lograr una identificación regional.
- Generar el espacio para el fortalecimiento del Cluster.
- Resolver problemáticas comunes a los productores.
- Aumentar la participación en el mercado regional.
- Aumentar la participación en nuevos mercados.
- Valorizar el suero.



9. Proyectos del Cluster Quesero de Tandil

PROYECTOS	LÍNEA DE ACCIÓN
1. Espacio Cluster	Generar el espacio para el fortalecimiento del Cluster.
2. Calidad higiénico - sanitaria	Alcanzar estándares de calidad obligatorios y voluntarios.
3. Calidad laboratorio	Instalar un laboratorio de referencia en la región.
4. Calidad identificación regional	Orientar la calidad hacia una identificación regional quesera.
5. Desarrollo comercial	Resolver problemáticas comunes a los productores. Aumentar la participación en el mercado regional. Aumentar la participación en nuevos mercados.
6. Valorización del suero de quesería	Valorizar el suero

10. Marco Institucional del Cluster Quesero de Tandil

Para garantizar la participación y consenso de los actores locales en la implementación del Plan de Mejora Competitiva (PMC), la propuesta metodológica contempla un esquema organizativo y dinámica de trabajo proclive a tales fines. A continuación se presenta el detalle de los actores que intervienen en el proceso de ejecución de los proyectos:

Organismo Representativo del Cluster

Tiene como función definir la política general del Cluster. Es responsable de velar por la implementación del PMC y de mantener vivos los procesos de análisis y de toma de decisiones. Está conformado por representantes de los sectores público, científico – tecnológico y privado vinculados a la actividad productiva del conglomerado.

El nombre del Organismo Representativo del Cluster es Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Tandil, y sus integrantes son los siguientes:

Comisión Directiva de la Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Tandil

- *Presidente: Hugo Inza – Tradición Inza SRL*
- *Vicepresidente: Raúl Mastrangelo – Quesos Tandileufú*
- *Tesorero: Martín Tuculet – AIMA*
- *Secretario: Pedro Espondaburu – Municipio de Tandil*
- *Vocal Titular: Guillermo Martignoni – IAT*
- *Vocal Titular: Adrián Pages – Cámara Empresaria de Tandil*
- *Vocal Titular: Manuel Carreira – Cuenca de Productores Lecheros*
- *Vocal Titular: Esteban Magnasco – Sociedad Rural de Tandil*
- *Vocal Titular: Marcelo Abba – Decano Facultad de Ciencias. Veterinarias*
- *Vocal Suplente frente a la ausencia de algún productor: Sr. D. Pesci – Ayacucho y José Miranda – El Amanecer.*

Presidente del Organismo Representativo del Cluster

El presidente es el representante máximo de la Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Tandil. Los cargos de la Comisión Directiva son electivos.

Gerente:

Coordina los procedimientos administrativos para la implementación del PMC.

Ing. Agr. Francisco Dabidós

www.clusterqueserotandil.net
info@clusterqueserotandil.net

Idea y realización: Luz Brandán, Josefina Paz
Facilitadores: Agustín Salvatierra, Leonardo Otheguy
Edición de textos: Carolina Pontelli, Clara Cameroni, Equipo de
Comunicación y Difusión UCAR
Diseño y maquetación: Florencia Molinari
Fotografías: Agustín Salvatierra y gentileza de la Coordinación del
Cluster Quesero de Tandil
Impresión: Akián Gráfica Editora S.A.

Se terminó de imprimir en abril de 2015

Publicación sin fines comerciales. No está permitida su venta.



Cluster
QUESERO
de Tandil

www.clusterqueserotandil.net
info@clusterqueserotandil.net

