

# Plan de Mejora Competitiva



Cluster  
**QUESERO**  
de Villa María



# CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	INTERVENCIÓN METODOLÓGICA	9
3.	DEFINICIÓN DEL SECTOR	11
4.	EL CLUSTER QUESERO DE VILLA MARÍA	12
5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA	13
	DESCRIPCIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD	13
	Panorama internacional	13
	La quesería en Argentina	17
	Estructura del Sector	17
	Producción, comercio y consumo	20
	DESCRIPCIÓN DEL CLUSTER	24
6.	DIAGNÓSTICO COMPETITIVO	29
7.	VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CLUSTER	30
8.	PROYECTOS DEL CLUSTER QUESERO DE VILLA MARÍA	31
9.	MARCO INSTITUCIONAL DEL CLUSTER QUESERO DE VILLA MARÍA	32



# INTRODUCCIÓN

El Cluster Quesero de Villa María reconoce en sus inicios, como elemento central, la movilización de un conjunto de instituciones de la región -el Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional (ENINDER), la Escuela Superior Integral de Lechería (ESIL), la Unidad de Extensión y Experimentación del INTA Villa María, Cooperativas, Asociaciones de Productores y Asociaciones de Industriales- que decidieron promover el desarrollo de la actividad y buscar soluciones en forma conjunta para los problemas que enfrentaban.

Desde esta iniciativa y por solicitud del sector productivo, en el año 2009 el Área de Competitividad del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), comenzó a asistir técnicamente a estos actores en un proceso de trabajo participativo que culminó en 2010 con la formulación del Plan de Mejora Competitiva (PMC) del Cluster. De este documento surgió un conjunto de proyectos prioritarios a implementar destinados a impulsar el desarrollo de la actividad.

Con el propósito de llevar adelante el Plan, en marzo de 2011, se constituyó la Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Villa María, integrada por representantes locales de los sectores científico – tecnológico, público – político y productivo vinculados a la actividad. Esta Asociación es la responsable de gestionar las acciones de mejora competitiva previstas.



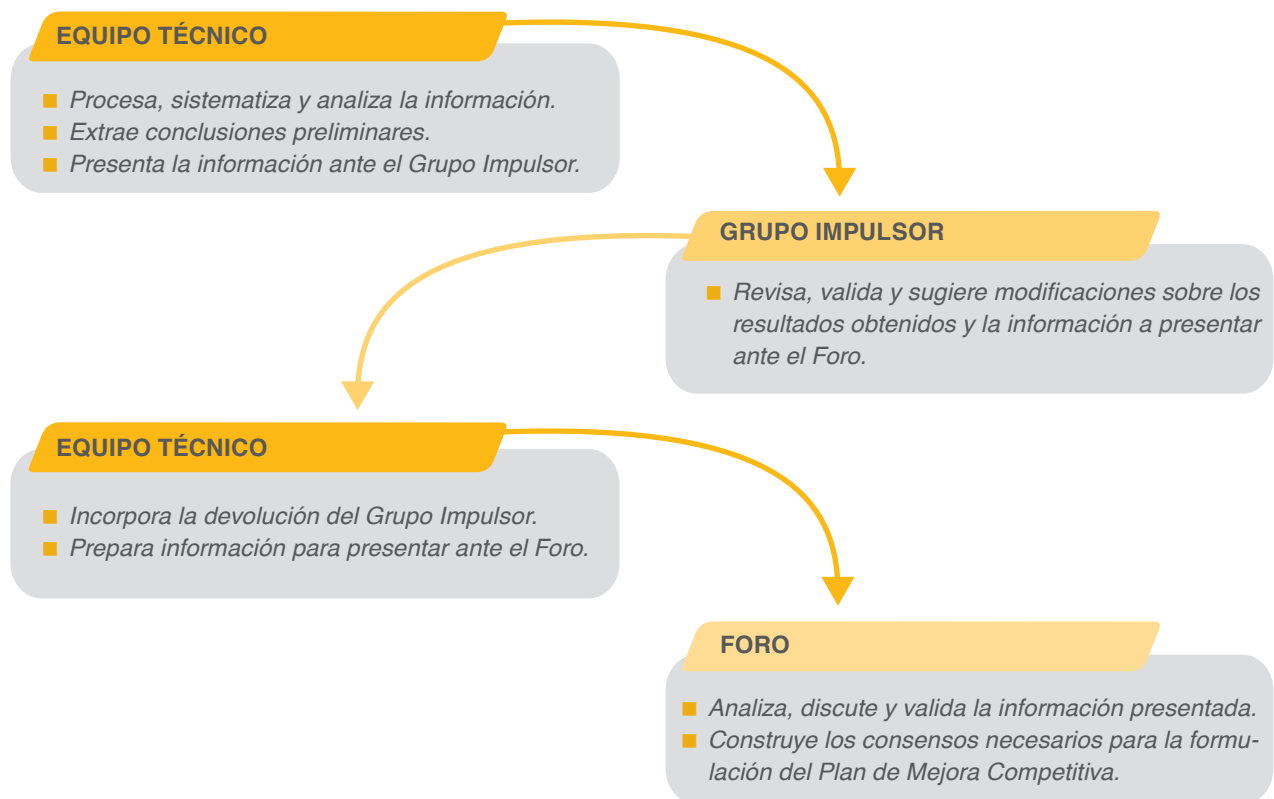
## 2. Intervención Metodológica

La intervención metodológica estuvo a cargo del Área de Competitividad del PROSAP. La misma puede dividirse en dos etapas: i) formulación del PMC y; ii) ejecución de los proyectos derivados del PMC.

En la primera fase se utilizó una metodología participativa para la formulación del PMC a partir de la puesta en marcha de un plan de trabajo -con un esquema específico de organización y roles- que permitió consensuar la estrategia competitiva identificada. El Equipo Técnico, compuesto por especialistas locales, trabajó activamente en la investigación,

análisis y producción de información. A continuación, el Grupo Impulsor, integrado por representantes de las instituciones gremial-empresarias, científico-tecnológicas y del sector público local vinculados a la actividad, revisó y validó los resultados parciales logrados durante el proceso. Finalmente, se llevaron a cabo tres Foros, o asambleas abiertas, donde se legitimaron las definiciones adoptadas y proyectos a ejecutar. En este proceso fue clave el trabajo del Coordinador del Cluster para dinamizar la participación y el involucramiento de los actores.

Ilustración 1 - Esquema organizativo y dinámica de trabajo para la formulación del PMC

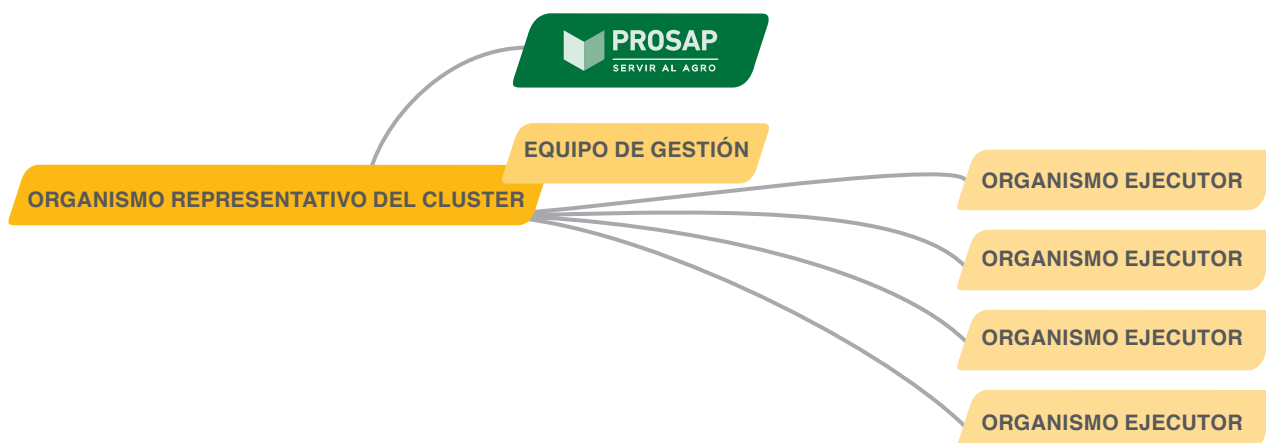


Fuente: Elaboración propia.

La segunda etapa comenzó a partir de la asignación de recursos mediante resolución ministerial para la ejecución de los proyectos. La implementación del PMC requirió consolidar el esquema organizativo prevaleciente mediante la creación de un ámbito institucional representativo del Cluster y la designación de organismos responsables de la ejecución de los proyectos (Organismos Ejecutores). Este ámbito institucional, materializado en la Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Villa María, cuenta con tres estamentos organizacionales: la Asamblea o Foro, el Directorio y la Gerencia Operativa. El primero de ellos está conformado por la totalidad de los actores vinculados a la actividad quesera que desean ser parte del Cluster y cumple un rol de control social de las actividades que se realizan. El segundo, constituye el estadio político y de toma de decisiones estratégicas y operativas. El último, es el nexo entre los Organismos Ejecutores y el Directorio.

La operatoria para la implementación de los proyectos que integran el PMC requiere de la participación de los actores precedentes. Los Organismos Ejecutores, con el apoyo de la Gerencia, son los encargados de reunir la documentación y efectuar las gestiones necesarias para realizar las compras y contrataciones previstas que serán avaladas en una segunda instancia por el Directorio del Cluster. Este último, es el referente territorial frente al PROSAP y responsable de solicitar los desembolsos de recursos requeridos por los Organismos Ejecutores. Mediante esta dinámica de trabajo, donde los principales referentes del Cluster conducen el proceso de cambio estratégico, se busca promover el desarrollo de las capacidades locales y el fortalecimiento de la institucionalidad generada.

Ilustración 2 - Esquema organizativo y dinámica de trabajo para la implementación del PMC



Fuente: Elaboración propia.



### 3. Definición de Sector

El sector lácteo ocupa un papel importante en la producción agroalimentaria argentina como generador de riqueza y empleo. Su valor bruto de producción está por encima al de actividades relevantes para la economía nacional como trigo, maíz, medicamentos y software, y emplea a más de 70.000 personas.

En el mismo sentido, la industria quesera es un sector de gran importancia dentro de la producción láctea:

- Ocupa el 50% de las personas empleadas por la industria láctea.
- Su Valor Bruto de Producción en el año 2010 superó los 7.600 millones de pesos,<sup>1</sup> representando más del 45% de la facturación total de la industria láctea.
- De los 7.600 millones de pesos de VBP, el 41,3% correspondió a los quesos blandos, seguidos por los semiduros con un 38% y por los duros, con un 20,7%.

El sector quesero argentino se ubica en un lugar de gran importancia en el mundo, ocupando el séptimo lugar en producción y con un consumo per cápita cuatro veces superior al promedio mundial. Esto último es producto de la afluencia de personas que emigraron desde países que son grandes consumidores de queso. Esta característica también explica la gran variedad de subtipos de quesos que existen en el mercado nacional, como se puede ver en la tabla presentada a continuación.



#### Clasificación de quesos consumidos en Argentina

CLASIFICACIÓN DE QESOS CONSUMIDOS EN ARGENTINA	
TIPO (POR CONTENIDO DE HUMEDAD)	SUBTIPOS
Pasta blanda	Cuartirola - 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 Equipo Técnico del Cluster – 2010.

Tabla 1 - Clasificación de quesos consumidos en Argentina

<sup>1</sup> Sin contabilizar los quesos fundidos.

## 4. El Cluster de Quesero de Villa María

El Cluster Quesero se ubica en el centro de la provincia de Córdoba y abarca una superficie de 13.500 km<sup>2</sup>. Las localidades de referencia son: Villa María, Bell Ville, Uchaca, Las Varillas, Pozo del Molle y James Craik.

Dentro de la zona de influencia del Cluster se elaboran tres tipos de queso: pasta blanda, semi-dura y dura (clasificación por contenido de humedad). En el conjunto de productos elaborados se destacan los siguientes sub-tipos:

- *Pasta blanda: cremoso, cuartirolo, Port Salut, mozzarella, azul.*
- *Pasta semi-dura: barra (tybo y fynbo), pategrás, fontina.*
- *Pasta dura: sardo, reggianito, provolone.*

En el territorio del Cluster hay 88 empresas<sup>2</sup> que elaboran 95.173 toneladas de queso al año, lo que representa el 18,3% de la producción nacional y el 21,3% en el caso de quesos de pasta blanda. A su vez hay 900 tambos que, con una producción de 930,8 millones de litros de leche por año - equivalente al 9% de la producción nacional - proveen a industrias del conglomerado y regiones aledañas.

La producción de quesos genera para la región un valor bruto superior a 1.384 millones de pesos al año y ocupa de forma directa a más de 2.200 personas, según datos del año 2010.



<sup>2</sup> Esta información no incorpora la producción de una empresa multinacional que se encuentra en el Cluster. Tomando este dato, la producción del Cluster asciende a 137.822 toneladas por año, lo que representa el 26,5% de la producción nacional de quesos.

## 5. Análisis de la Situación Competitiva

### DESCRIPCIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD

Panorama internacional

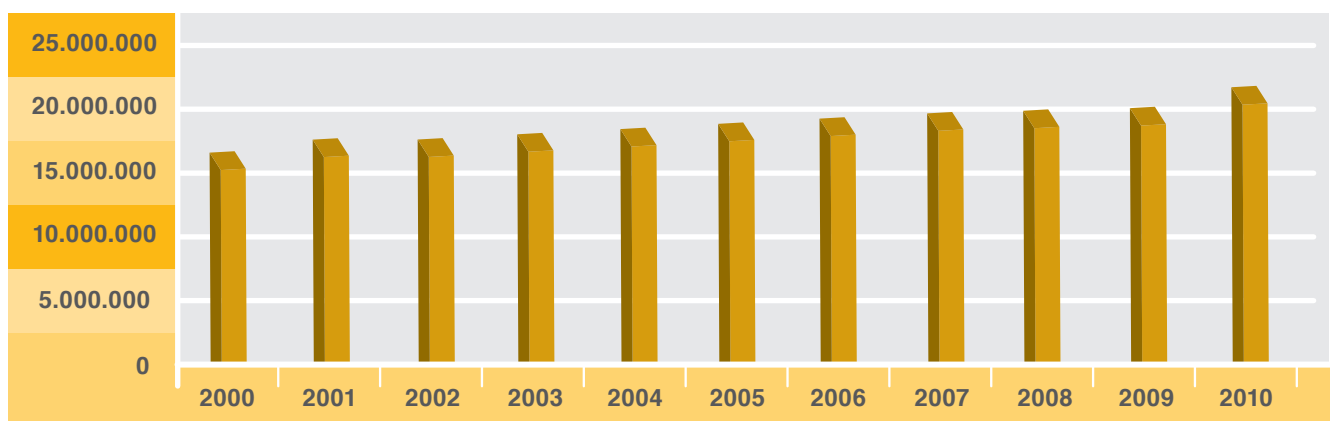
#### i. Producción de quesos

Según datos de la FAO<sup>3</sup>, en 2010 la producción mundial de quesos fue de 20,2 millones de toneladas, registrando un crecimiento medio anual superior al de otras industrias lácteas durante la última década (+2,02%).



#### Producción mundial de quesos (en tn)

 Producción mundial de quesos (en tn).



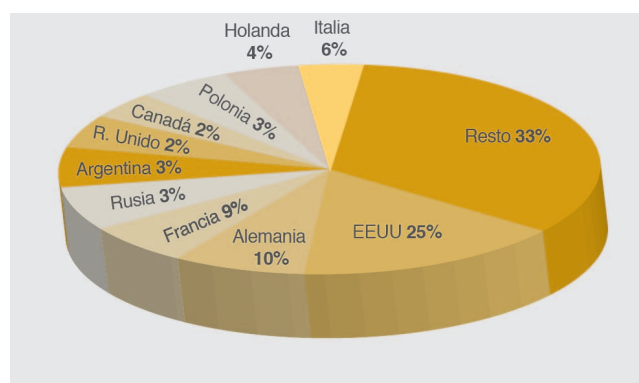
Fuente: FAOSTAT.

Gráfico 1 - Año 2000 – 2010. Evolución de la producción mundial de quesos

<sup>3</sup>FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

En el mismo año, los cuatro principales productores (Estados Unidos, Francia, Alemania, e Italia) concentraron el 50,2% del total producido, tendencia que se ha mantenido estable durante los últimos diez años. Argentina fue el octavo productor mundial, con una participación del 3%.

**Principales productores mundiales de queso (en tn)**



Fuente: FAOSTAT.

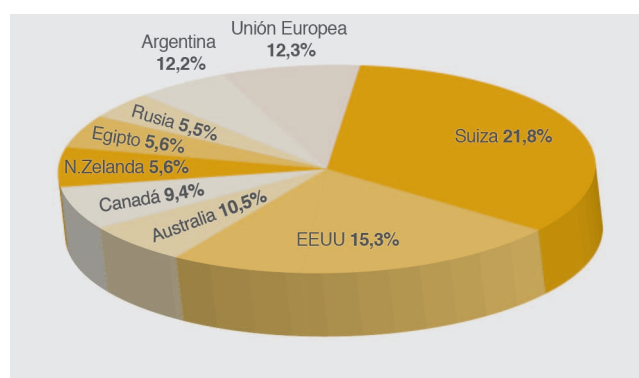
**Gráfico 2 - Año 2010 – Distribución de la producción mundial de quesos (en tn)**

## ii. Demanda mundial de quesos

El consumo de queso por país en el mundo está liderado por Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido. En América Latina los países de mayor importancia son Brasil y Argentina.

En términos de consumo per cápita, los países de mayor relevancia son Suiza, Estados Unidos y la Unión Europea. La Argentina ocupa un lugar destacable en este ranking, con un consumo per cápita de 12,2 kg/hab para el año 2010, asimilable a los países que integran la Unión Europea.

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



Fuente: FAPRI (Food and Agriculture Policy Research Institute).

**Gráfico 3 - Año 2010 – Consumo per cápita de quesos (kg/hab/año)**



### iii. Comercio internacional

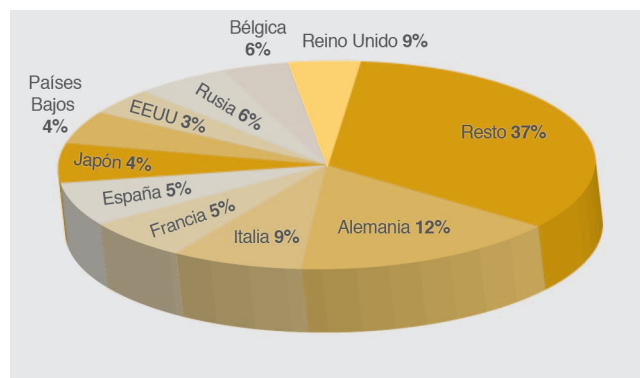
En 2010 las exportaciones mundiales de quesos (incluido el comercio entre países de la UE) alcanzaron los 5,5 millones de toneladas, por un monto de 25.361 millones de dólares.

El mercado mundial de quesos es dominado por la Unión Europea (concentra el 72% del total indicado en términos de volumen), que ha alcanzado y mantenido ese liderazgo durante los últimos años a partir del desarrollo de marcas y productos diferenciados en el marco de un mercado sofisticado y de altos niveles de ingresos. Asimismo, dada la complejidad de la logística y cadena de frío requerida para la distribución de este tipo de productos, la distancia resulta un factor determinante al momento de su comercialización. Considerando estas circunstancias, los tres primeros exportadores son Alemania, los Países Bajos y Francia, que juntos representan un 42,4% del total.

Si al total mundial antes consignado se le resta el comercio intracomunitario, el volumen de las exportaciones “globales” se reduce a algo más de un tercio, unas 1,5 millones de toneladas en 2010. En este análisis, los principales exportadores son Nueva Zelanda, Arabia Saudita, Australia y Estados Unidos que acaparan más del 54% del total. En este último ranking, la Argentina se ubica como el séptimo exportador global, con casi el 3% del volumen total.

En cuanto a la demanda de quesos, Alemania, Italia y Reino Unido, concentran el 30% de las importaciones, mientras que entre los primeros diez países del ranking acaparan casi el 48%.

### Principales importadores mundiales de queso (en tn)



Fuente: Comtrade\* - 2010.

Gráfico 4 - Año 2010. Principales importadores mundiales de queso



\* Comtrade: Estadísticas de Comercio Exterior de Naciones Unidas.

## 5. Análisis de la Situación Competitiva

### DESCRIPCIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD

La quesería en Argentina  
Estructura del sector

#### i. Producción primaria

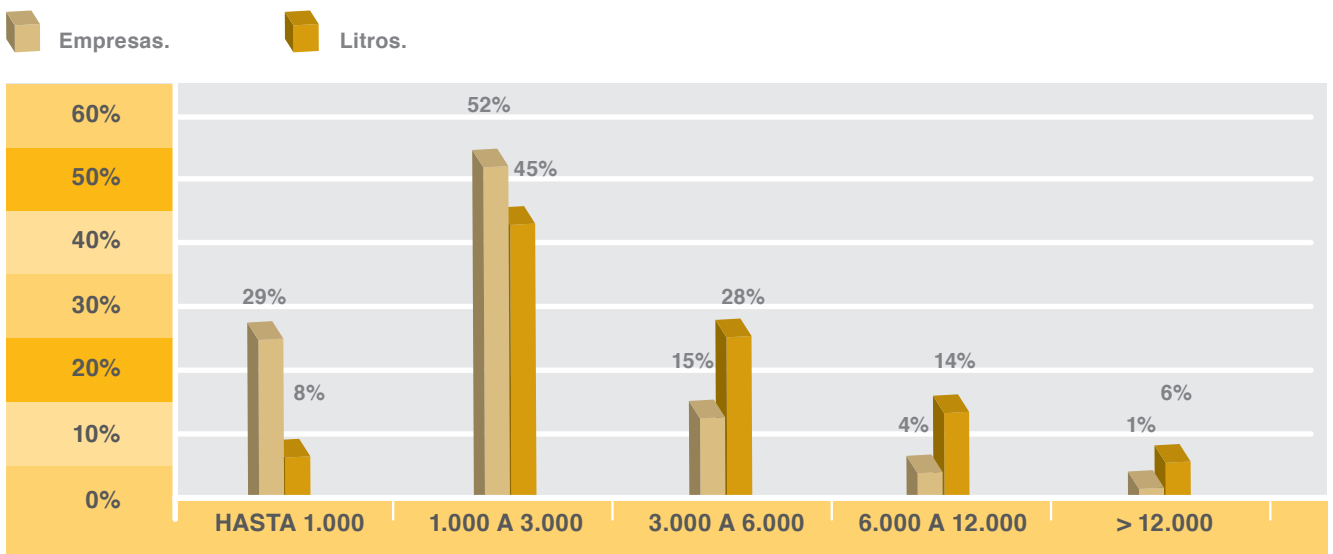
En el año 2008, según datos provistos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP), existían en Argentina 10.500 unidades productoras de leche, que totalizaron una producción anual de 10.010 millones de litros.

Como se observa en el gráfico a continuación, el 80% de la leche del país es producida por tambos de menos de 3.000 lts/día. Esto indica que en términos generales existe una estructura productiva atomizada. No obstante, la composición de tipos de tambos varía entre cuencas o aglomeraciones productivas, con diferencias en cuanto a ventajas comparativas (clima, condiciones y valor de alquiler de la tierra,

disponibilidad de alimentación, etc.) y competitivas (productividad, tecnología, calidad, infraestructura, entramado institucional, etc.). Consecuentemente, se registran asimismo diferencias entre cuencas respecto a la disponibilidad y precio de la leche. Por ejemplo, las cuencas del centro de Santa Fe y del oeste de Buenos Aires presentan niveles de productividad y calidad elevados, mientras que en las cuencas de Entre Ríos, las unidades productivas son pequeñas y los niveles de productividad y calidad menores.

En el caso del Cluster y zonas aledañas, los altos niveles de calidad y productividad de los establecimientos lecheros permiten, por el momento, el acceso a la materia prima a costos competitivos en relación a otras cuencas.

#### Distribución de frecuencias de la muestra de casi 8.500 tambos



Fuente: MAGyP - 2008.

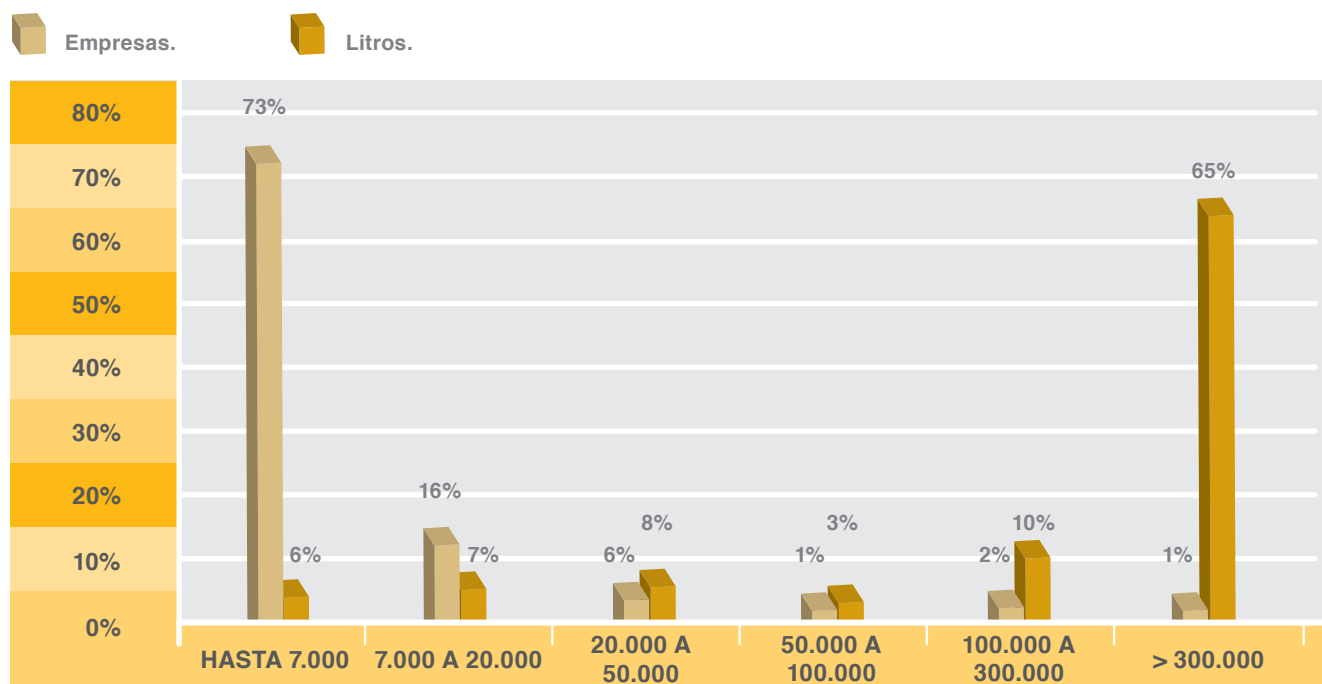
Gráfico 5 - Distribución de frecuencias de los establecimientos tamberos

## ii. Industria

La industria quesera argentina, conformada aproximadamente por 1.000 empresas, es la que mayor volumen de leche procesa de la cadena, con el 45% del total producido. Una característica de este eslabón es la elevada concentración de la producción; donde las empresas más grandes, que representan sólo el 1% del total registrado, procesan el 65% de la leche destinada a quesos, mientras que las más pequeñas, cerca del 73%, sólo procesan el 6%.



Distribución de frecuencias de la muestra de 753 industrias lácteas



Fuente: MAGyP - 2008.

Gráfico 6 - Distribución de las frecuencias de industrias lácteas



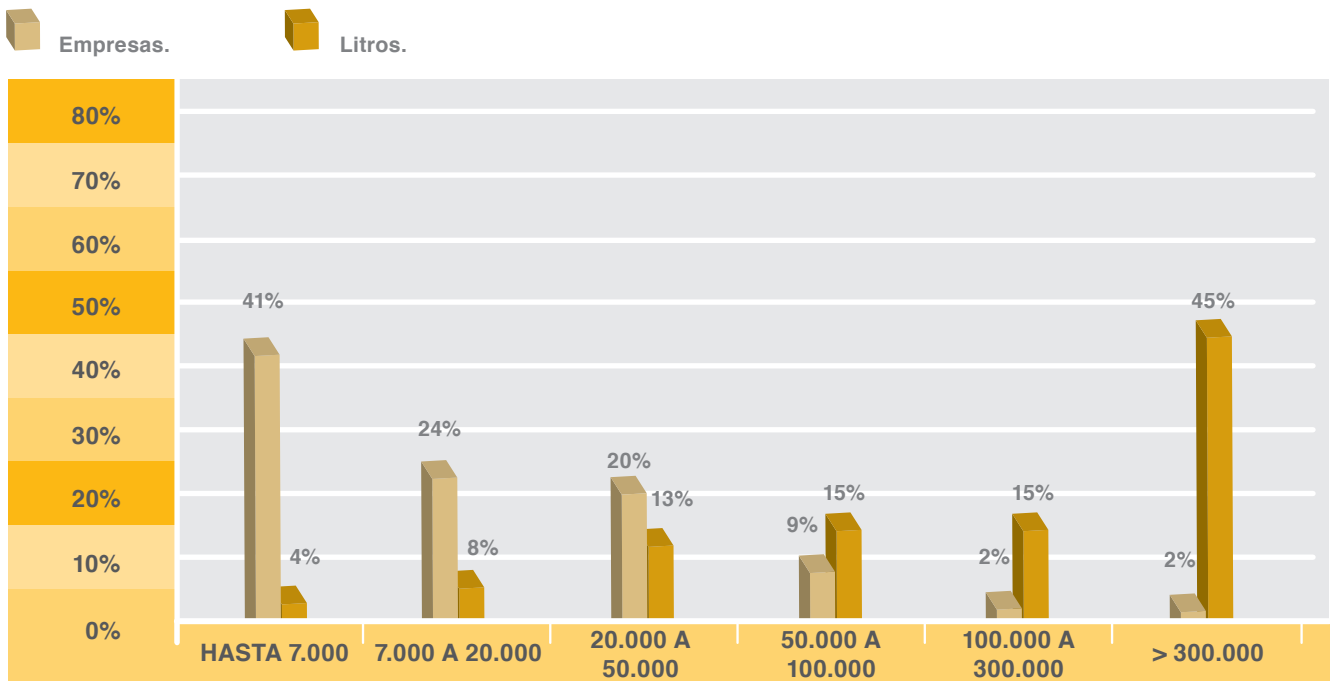
En el Cluster también se observa un significativo nivel de concentración de la producción; el 2% de las empresas más grandes procesa el 45% de la leche, mientras que el 41% de las más pequeñas sólo concentra el 4%. Sin embargo, se observa una mayor participación de las empresas pequeñas y medianas, respecto de la situación nacional. A nivel nacional, dentro del rango de recepción de entre 7.000 y 300.000 litros, cerca el 25% de las empresas, procesa el 28% de la leche; mientras que en el Cluster, en el mismo rango, se encuentra el 56% de las empresas que procesa el 51% de la leche.

Esto ha sido importante en el marco de la Iniciativa de Desarrollo del Cluster, dado que facilita la generación de vínculos y articulación interempresarial.

### iii. Comercialización

A pesar del crecimiento que tuvieron las cadenas de super e hipermercados en la década de los '90, como consecuencia de la complejidad de la logística y cadena de frío requerida para la distribución de los lácteos, el canal de autoservicios y minoristas tradicionales continúa teniendo una gran importancia en la comercialización de estos productos. Según estimaciones del Ministerio de Agricultura, durante el año 2008 el 50% de las ventas registradas se realizaron a través de super e hipermercados, mientras que alrededor del 46-47% se hicieron por medio de minoristas tradicionales y el 3-4% a través del canal HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

#### Distribución de frecuencias de las industrias queseras del Cluster de Villa María



Fuente: Equipo Técnico – 2009.

Gráfico 7 - Distribución de frecuencias de las industrias queseras del Cluster de Villa María

## 5. Análisis de la Situación Competitiva

### DESCRIPCIÓN GLOBAL DE LA ACTIVIDAD

La quesería en Argentina  
Producción, comercio y consumo

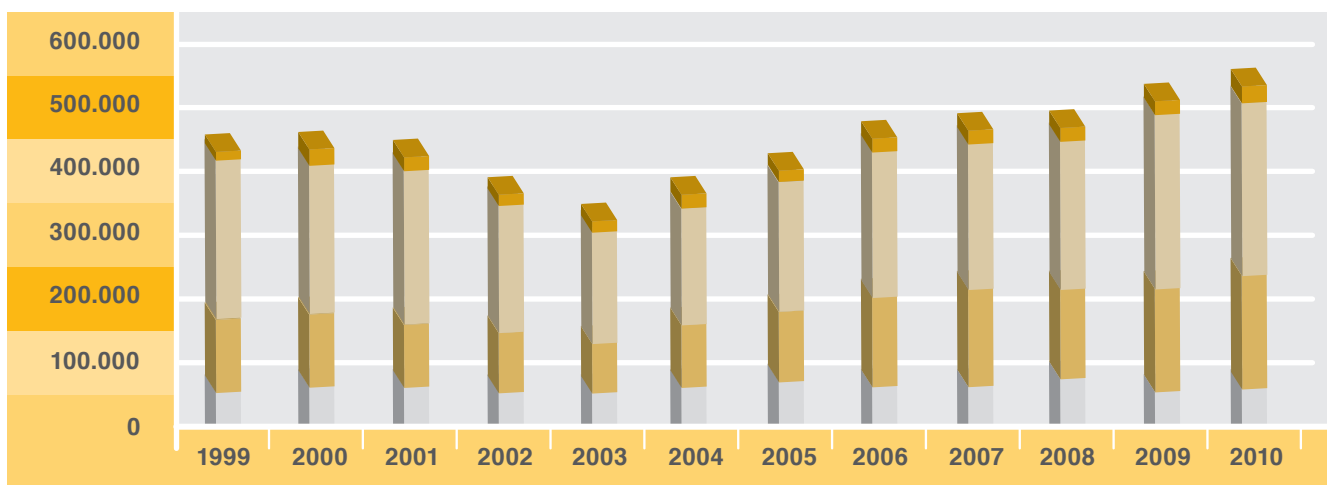
#### i. Producción nacional

Tras la salida de la crisis económica de 2001, entre 2003 y 2010, la producción nacional de quesos creció un 56,7%, al-

canzando en ese último año un récord histórico de 520.225 toneladas. Si bien el crecimiento en este período fue significativo, en el largo plazo resulta más moderado: aproximadamente un 14,5% entre los años 1999 y 2010.

#### Producción nacional de quesos (en tn)

Quesos Duros.
  Quesos Semiduros.
  Quesos Blandos.
  Quesos Fundidos.



Fuente: MAGyP 2010.

Gráfico 8 - Año 1999 – 2010. Producción nacional de quesos (en tn)



Entre 2003 y 2010 el crecimiento de la producción por tipo de queso fue el siguiente:

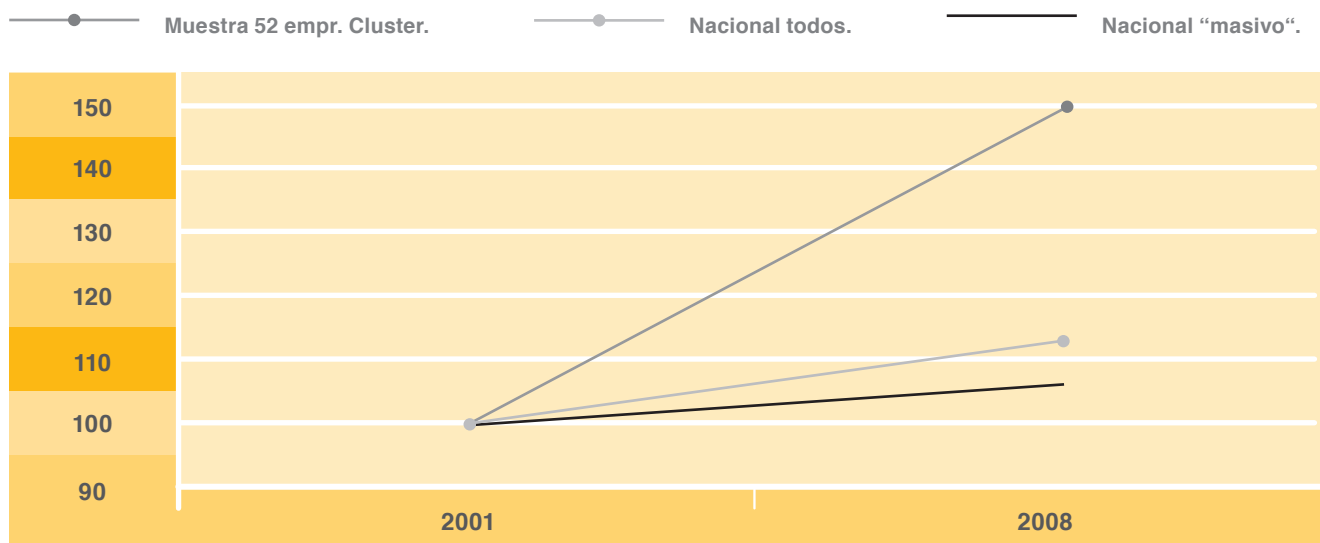
- *Quesos pasta blanda: 43,2%.*
- *Quesos pasta semidura: 79,6%.*
- *Quesos pasta dura: 54,1%.*
- *Quesos fundidos: este tipo merece un párrafo aparte, dado que representaron en 2010 apenas el 2,6% del total de los quesos, pero han mostrado un crecimiento del 107,5% en el período de estudio, como reflejo de su excelente adaptación a las nuevas tendencias del consumo.*

Como consecuencia del crecimiento dispar, los semiduros y duros aumentaron su participación en el total del grupo, con aportes que en 2010 alcanzaron al 33,4% y 13,9%, respectivamente, a expensas de los quesos blandos, que cayeron a un 50,2% del total.

Como se observa en el gráfico presentado a continuación, entre los años 2001 y 2008, 52 empresas pertenecientes al Cluster experimentaron un crecimiento en la producción de quesos significativamente superior al crecimiento promedio nacional (50% Cluster vs. 13% nacional).



**Evolución de la producción de quesos (en tn)**



Fuente: MAGyP 2008.

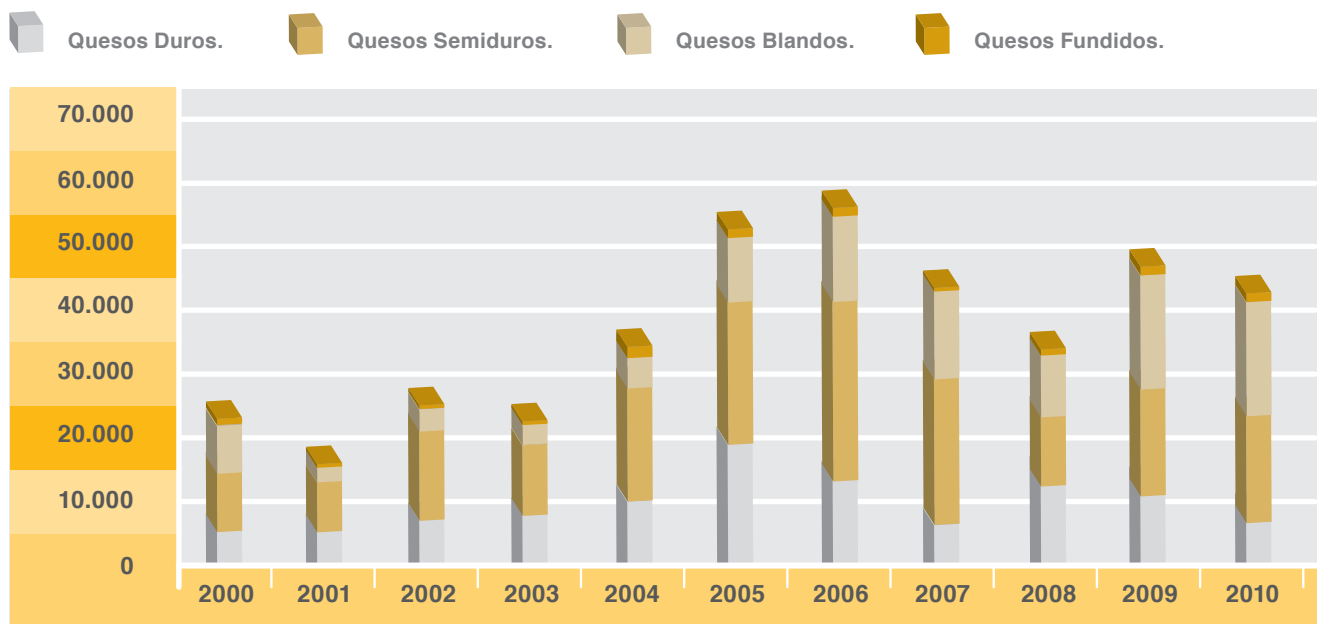
**Gráfico 9** - Evolución de la producción de quesos (en tn)

## ii. Comercio

Para Argentina los quesos han sido en la última década, a excepción de 2008, el segundo producto lácteo de exportación, luego de la leche en polvo. En 2010 representaron el 14% del volumen y el 16% del valor de las colocaciones lácteas externas totales.

Según se observa a continuación, en la última década hubo un fuerte crecimiento de las exportaciones, impulsado por un aumento de la demanda internacional de quesos. Sin embargo, en el año 2007, como consecuencia de la retracción de las ventas a Brasil, país que pasó de ser importador a exportador neto de quesos durante el período, se verifica cierta discontinuidad en los volúmenes comercializados.

### Evolución de las exportaciones argentinas de queso (en tn)



Fuente: MAGyP 2010.

Gráfico 10 - Evolución de las exportaciones argentinas de queso (en tn)

En 2010 Argentina vendió al exterior el 8,5% de su producción doméstica de quesos. A nivel de pastas, el sesgo exportador oscila entre un 7,8% en quesos blandos un 9,4% en duros, y un 9,8% en los semiduros. En los últimos veinte años se observa una tendencia al aumento de la participación de los quesos semiduros y en menor medida en los blandos, en detrimento de los quesos duros. En 2010, contabilizando el volumen total de quesos exportados (44.337

toneladas), la distribución por pasta fue la siguiente: 15,4% en el caso de los duros, 38,3% para los semiduros y 45,8% para los blandos.

Hasta el año 2001 el principal destino de las exportaciones argentinas por volumen de queso era Brasil. A partir de dicha fecha, comenzó a ocupar un lugar secundario, dada su conversión de importador a exportador neto a partir de 2008.

En 2006 y 2007 el principal destino fue Rusia, en 2008 y 2009, EE.UU., y en 2010 Brasil vuelve a ocupar el primer lugar, pero con valores inferiores a años anteriores. En 2010 los tres principales destinos, Brasil, Rusia y EE.UU., representaron el 52,4% de las ventas.

Los tipos de queso colocados difieren según el destino. La ventas de 2010 se distribuyeron de la siguiente forma:

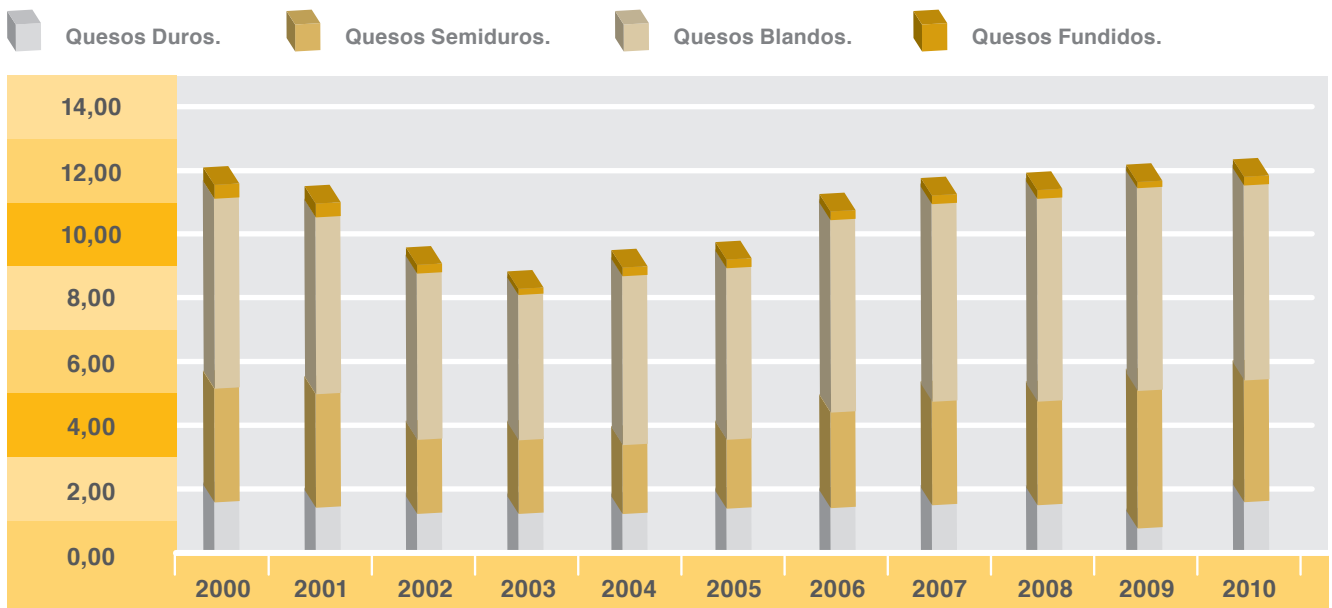
- *Brasil: 41,3% pasta semidura, 10,7% pasta dura y 48% pasta blanda.*
- *Rusia: 28,3% pasta semidura, 13%, pasta dura, 58,7% pasta blanda.*
- *EEUU: 99 % pasta dura.*

### iii. Demanda interna

La recesión económica interna y la consecuente reducción de los ingresos que se iniciara a mediados de 1998, repercutió también en el mercado de los lácteos en general y en el de quesos en particular. En este caso, el ajuste se produjo, en una primera etapa -año 1999- a través de la disminución de precios minoristas (-6% respecto del año anterior), lo que permitió prolongar por un año la fase expansiva del consumo. Con la agudización de la crisis, a partir de 2000, la retracción alcanzó a las cantidades consumidas. En consecuencia, entre el pico de 1999 y el año 2003 el consumo per cápita de quesos cayó un 31%, hasta alcanzar los 8,3 kg./hab./año, un nivel comparable a los de principios de los '90.

A partir de 2004, la continua mejora de los ingresos (de un 43% hasta 2008) impulsó la recuperación del 37% en el consumo por habitante, superando para 2010, el récord de 12 kg./hab./año del bienio 99-00, según datos del MAGyP.

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



Fuente: MAGyP 2010.

Gráfico 11 - Consumo nacional per cápita de quesos (kg/hab/año)

## 5. Análisis de la Situación Competitiva

### DESCRIPCIÓN DEL CLUSTER

En el Cluster Quesero de Villa María intervienen no sólo el sector industrial, sino también los productores primarios, los proveedores de insumos así como los actores vinculados a la comercialización y al sector científico-tecnológico. A continuación se presenta una descripción de los distintos tipos de agentes que operan en torno a los diferentes eslabones que conforman el Cluster.

#### i. Producción Primaria

En la elaboración de quesos, el insumo principal es la leche cruda, cuya participación en el costo total alcanza aproximadamente al 50% (el 45% en blandos y hasta el 60% en duros).

Dentro del Cluster se produce el 52% de la leche cruda procesada por la industria láctea de la región. El resto es traído de regiones aledañas. Actualmente no se presentan problemas de disponibilidad de la materia prima.

- *Superficie productiva: 390.000 hectáreas.*
- *Unidades productivas: 900.*

#### ■ *Diversidad de unidades productivas:*

- *Chica: 900 litros y 5.200/ha.*
- *Mediana: 2.300 litros y 6.900/ha.*
- *Grande: 4.700 litros y 8.200/ha.*

#### ■ *Producción anual: 930.821.978 millones de litros.*

#### ■ *Producción diaria: 2.550.197 litros.*

#### ii. Industria

La estructura industrial del Cluster es variada en términos de volumen producido y nivel tecnológico. A diferencia de lo que sucede a nivel nacional, donde la mayor parte del volumen de leche procesada se concentra en pocas empresas grandes, dentro del conglomerado las pymes tienen un peso significativo. A continuación se presenta un cuadro en el que se indica la importancia de grupos de empresas clasificados según el rango de volumen de leche procesada:

#### Distribución de frecuencia del tamaño de las empresas queseras del Cluster

RANGO DE RECEPCIÓN DIARIA DE LECHE	CANTIDAD DE EMPRESAS	IMPORT. RELATIVA	RECEPCIÓN (LTS./DÍA)	IMPORT. RELATIVA
≥ 100.000 LT.	3	3,4%	730.000	34,4%
≥ 50.000 Y < 100.000 LT.	7	8,0%	472.000	22,2%
≥ 20.000 Y < 50.000 LT.	19	21,6%	509.000	24,0%
≥ 10.000 Y < 20.000 LT.	18	20,5%	242.000	11,4%
< 10.000 LT.	41	46,5%	172.000	8%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.125.000</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Equipo Técnico del Cluster – Datos de 2009.

Tabla 2 - Distribución de frecuencia del tamaño de las empresas queseras del Cluster

El grupo de 88 empresas “queseras” tiene una participación importante en el total de la producción nacional de quesos (18,3% sin contabilizar la empresa multinacional de refe-

rencia de la zona), según se observa en la siguiente tabla, especialmente en el rubro de los quesos de pasta blanda - cremoso o cuartirolo - (21,3% sin la empresa multinacional).

**Volumen de producción de quesos del Cluster e importancia relativa a nivel nacional**

TIPO DE QUESOS	PRODUCCIÓN DEL CLUSTER (TN/AÑO)	PRODUCCIÓN ARGENTINA (TN/AÑO)	PARTICIPACIÓN DEL CLUSTER (%)*
Pasta dura	10.909	72.152	15,1
Pasta semidura	18.065	173.522	16,2
Pasta blanda	55.697	261.139	21,3
Fundido	0	13.412	0
Total	95.173	520.225	18,3

\*Sin la empresa multinacional de referencia de la zona.

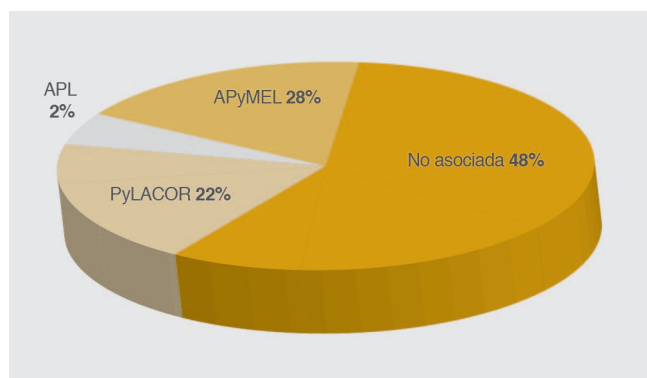
Fuente: Equipo Técnico del Cluster en base a estimaciones propias y Dirección de Lechería del MAGyP – Datos de 2010.

Tabla 3 - Volumen de producción de quesos del Cluster e importancia relativa a nivel nacional



A continuación se presenta la importancia relativa de las asociaciones representantes de las empresas de la fase industrial, en términos de cantidad de empresas y volúmenes de leche procesada.

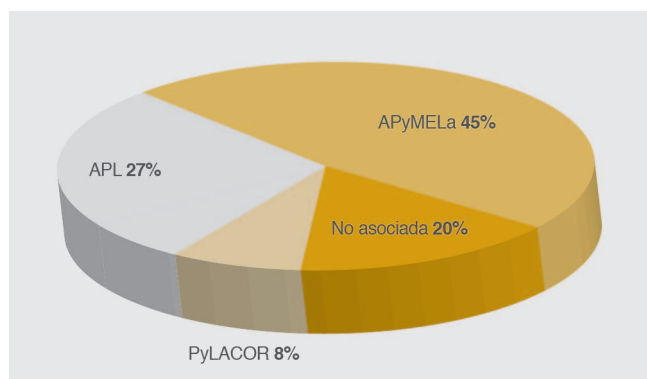
#### Distribución de las empresas según Asociación



Fuente: desarrollo de Equipo Técnico del Cluster Quesero V.M. (2009)

Gráfico 12 - Año 2010 – Distribución de las empresas según Asociación

#### Distribución de los litros procesados diarios según Asociación



Fuente: desarrollo de Equipo Técnico del Cluster Quesero V.M. (2009)

Gráfico 13 - Distribución de leche procesada diaria según Asociación





### iii. Otros insumos

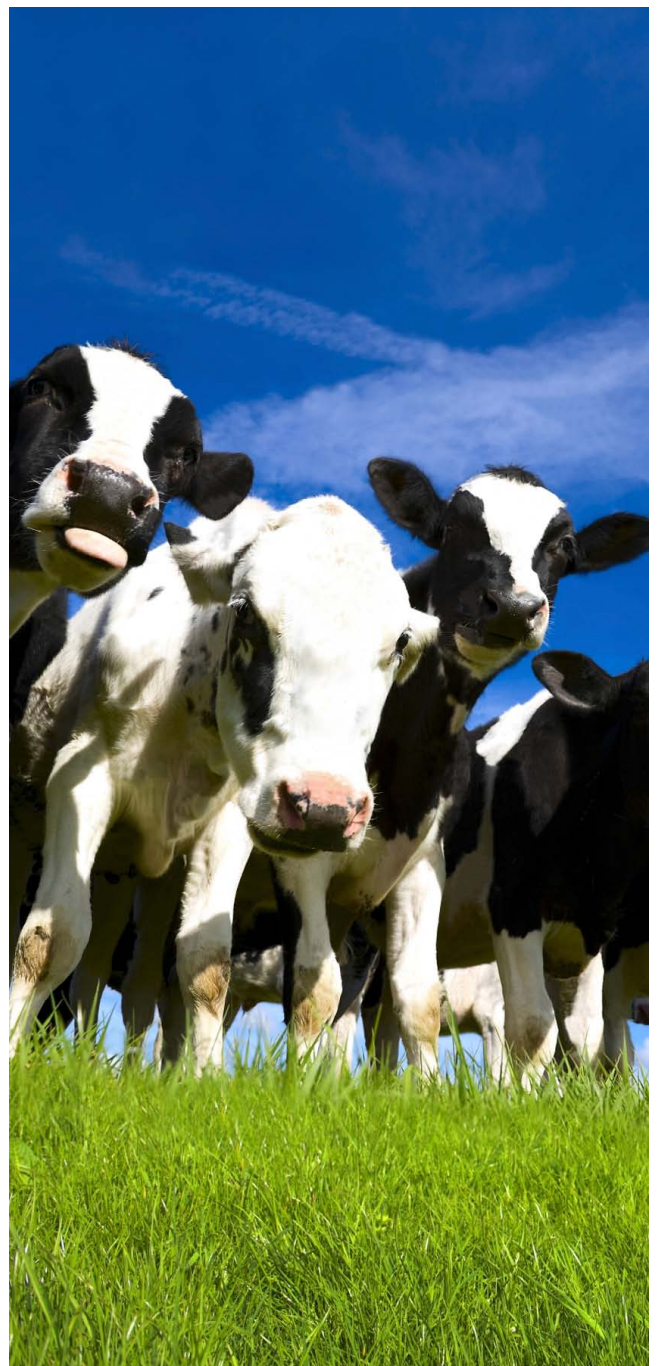
Para la fabricación de queso, además de leche cruda, se deben considerar los costos en packaging y otros insumos como cuajo, enzimas específicas, bacterias lácticas, ácidos orgánicos, cloruro de sodio y de calcio, etc., que representan entre el 3% al 6% del valor del producto, en tanto que el costo energético (gas y electricidad) oscila entre el 1 y el 2%. En términos generales, la provisión de insumos está en manos de representantes de empresas externas al Cluster.

### iv. Distribución y comercialización

- *Dentro del Cluster existen aproximadamente 100 empresas proveedoras del servicio de recolección de leche cruda.*
- *En términos generales, las empresas del Cluster tienen alcance nacional.*
- *La distribución del producto terminado en algunos casos está en manos de las mismas empresas queseras, en otros, está terciarizada y la realizan acopiadores y distribuidores, o, como tercera variante, se utiliza un sistema mixto. Los grandes establecimientos queseros suelen alternar estas tres variantes de comercialización, mientras que los medianos generalmente terciarizan la tarea. En cuanto a los más pequeños, dependen generalmente de acopiadores que pasan a buscar el producto por las plantas y luego venden a pequeños comercios locales o regionales. En menor medida, también realizan ventas directas a minoristas de la zona.*

### v. Instituciones técnicas de apoyo

A continuación se describen las instituciones técnicas de apoyo presentes dentro del Cluster.



### Instituciones técnicas de apoyo del Cluster Quesero de Villa María

INSTITUCIÓN	SECTOR DE PERTENENCIA
<b>FUNESIL</b> (Fundación Escuela Superior Integral de Lechería)	Institución principalmente vinculada con la actividad industrial. Funciona como establecimiento educativo, brinda capacitaciones a personal de empresas del sector lácteo y presta servicios como laboratorio de control de calidad.
<b>INTA</b> UEE Villa María.	Institución vinculada a la actividad primaria, orientada a promover la innovación tecnológica y organizacional, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la competitividad en un ámbito de equidad social y de sustentabilidad ambiental.
<b>UTN</b> (Universidad Tecnológica Nacional) Villa María.	Institución educativa vinculada a la actividad alimenticia. Realiza también actividades de investigación.
Universidad Nacional de Villa María.	Institución educativa vinculada a la actividad alimenticia. Realiza también actividades de investigación.

Tabla 4 - Instituciones de apoyo del Cluster Quesero de Villa María



## 6. Diagnóstico Competitivo

Como resultado de la discusión sobre la descripción de la situación competitiva del Cluster se realizó una matriz de análisis (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) FODA. Este ejercicio permitió identificar como principales desafíos de la actividad:

### a) Calidad – Diferenciación

Es fundamental alcanzar como Cluster un estándar de calidad mínimo que sea reconocido por consumidores y clientes. Esto es indispensable para el posicionamiento de los productos de la región en el mercado. En términos de diferenciación, es posible alcanzar un reconocimiento de producto y/o marca de la región como un sello.

### b) Comercialización

Los integrantes del Cluster identificaron dos aspectos clave para el desarrollo de la comercialización: por un lado diversificar la actividad (exportación, planes sociales, servicio a terceros), por el otro, incrementar el poder de negociación de las empresas a través de operaciones conjuntas.

### c) Exportación

Se considera importante apoyar la exportación con el objetivo de impulsar un negocio a largo plazo, con amplio potencial de expansión, que brinde estabilidad financiera a las empresas en un mercado altamente fluctuante y que nivele la oferta regional.

### d) Producción Primaria

En términos de mejorar la competitividad de todo el entramado productivo vinculado a la actividad quesera regional, se considera clave brindar apoyo al sector primario, para permitir el desarrollo de su negocio de forma rentable, manteniendo el costo de la leche en valores competitivos para la actividad quesera. Para ello, algunos factores a tener en cuenta son:

- *Desarrollo de alternativas para permitir reducir/mantener costos competitivos (ej. suplemento alimenticio).*
- *Desarrollo de alternativas de participación del sector primario en el negocio.*



## 7. Visión, Misión y **Objetivos Estratégicos** del Cluster

A partir del diagnóstico competitivo fue posible trabajar y consensuar la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción a implementar para incrementar la competitividad del Cluster.

### **Visión:**

“Ser una organización que nucleee a los actores del Cluster Quesero de Villa María que fomente la mejora de la competitividad y sustentabilidad de las empresas del sector”.

### **Misión:**

“Desarrollar estrategias conjuntas que fortalezcan y potencien a las empresas vinculadas a la actividad quesera de la región de Villa María”.

### **Objetivos Estratégicos:**

- 1 - Institucionalizar el Cluster.
- 2 - Apoyar la regularización de las empresas del Cluster (industria y producción), considerando las normativas vigentes de jurisdicción municipal, provincial y nacional.
- 3 - Alcanzar la estandarización de la calidad de los productos del Cluster.
- 4 - Incrementar y diversificar los clientes, en mercados nacionales e internacionales.
- 5 - Incorporar empresas del sector primario en negocios.
- 6 - Incrementar el desarrollo y disponibilidad de información sectorial y de mercado nacional e internacional.



## 8. Proyectos del Cluster Quesero de Villa María

### Proyectos del Cluster Quesero de Villa María

PROYECTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1 - Conformación de un organismo para la mejora competitiva del Cluster Quesero de Villa María.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionalizar el Cluster.</li> <li>- Apoyar la regularización de las empresas del Cluster (industria y producción), considerando las normativas vigentes de jurisdicción municipal, provincial y nacional.</li> <li>- Incrementar el desarrollo y disponibilidad de información sectorial y de mercado nacional e internacional.</li> </ul>
2 - Estandarización de la calidad de los productos del Cluster Quesero de Villa María.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar la estandarización de la calidad de los productos del Cluster.</li> <li>- Apoyar la regularización de las empresas del Cluster (industria y producción), considerando las normativas vigentes de jurisdicción municipal, provincial y nacional.</li> </ul>
3 - Innovación en el formato tradicional del negocio quesero de Villa María.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar y diversificar los clientes, en mercados nacionales e internacionales.</li> <li>- Alcanzar la estandarización de la calidad de los productos del Cluster.</li> </ul>
4 - Desarrollo comercial del Cluster Quesero de Villa María.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar y diversificar los clientes, en mercados nacionales e internacionales.</li> <li>- Incrementar el desarrollo y disponibilidad de información sectorial y de mercado nacional e internacional.</li> </ul>
5 - Desarrollo de esquema de negocio conjunto entre tambos e industrias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar empresas del sector primario en negocios.</li> </ul>
6 - Desarrollo de proyecto a nivel de factibilidad para la instalación y operación de una cámara de maduración colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar la estandarización de la calidad de los productos del Cluster.</li> <li>- Incrementar y diversificar los clientes, en mercados nacionales e internacionales.</li> </ul>

Tabla 5 - Proyectos del Cluster Quesero de Villa María

## 9. Marco Institucional del Cluster Quesero de Villa María

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 la Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Villa María y sus integrantes son los siguientes:

### Instituciones integrantes del Organismo Representativo del Cluster

INSTITUCIÓN	SECTOR DE PERTENENCIA	REPRESENTANTE LEGAL
Ente Intermunicipal de Desarrollo Regional ( <b>ENINDER</b> )	Institución Pública	Danny Rafael Lorenzatti Edgard Bernaus
<b>INTA</b> UEE Villa María	Institución Pública / Investigación / Formación	Sergio Osvaldo Dequino
Fundación Escuela Superior Integral de Lechería ( <b>FUNESIL</b> )	Institución Pública / Investigación / Formación	Alfredo Gadara Gustavo Marcelo Cherubino
Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas ( <b>APyMEL</b> )	Elaborador / Privado	Javier Baudino
PyMES Lácteas Cordobesas ( <b>PyLaCor</b> )	Elaborador / Privado	Gustavo Seia
Federación Agraria Argentina ( <b>FAA</b> )	Productor Primario / Privado	Carlos Bergia
Cámara de Productores de Leche de Córdoba ( <b>CAPROLEC</b> )	Productor Primario / Privado	Gustavo Prativiera
Junta Intercooperativa de Productores de Leche	Elaborador / Productor Primario / Privado Cooperativo	Jorge Manera Luis Volando
Ente de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Villa María, Sociedad de Economía Mixta	Institución Pública	Otto Wester

Tabla 6 - Integrantes del Organismo Representativo del Cluster



**Presidente del Organismo Representativo del Cluster**

Es el representante máximo del Cluster Quesero de Villa María. Su cargo es electivo.

**Danny Rafael Lorenzatti.**

[dannylorenzatti@fibertel.com.ar](mailto:dannylorenzatti@fibertel.com.ar)

Equipo de gestión

Coordina los procedimientos administrativos para la implementación del PMC. Está constituido por un Coordinador.

**Mercedes Rosales.**

[clusterquesero@eninder.com](mailto:clusterquesero@eninder.com)

Referente PROSAP:

**Sofía Alisio.**

[salisio@prosap.gov.ar](mailto:salisio@prosap.gov.ar)

**Leonardo Otheguy.**

[lotheguy@prosap.gov.ar](mailto:lotheguy@prosap.gov.ar)

Institucional:

[www.clusterquesero.net](http://www.clusterquesero.net)

[info@clusterquesero.net](mailto:info@clusterquesero.net)



Comunicación: Luz Brandán  
Edición: Josefina Paz  
Diseño Gráfico: Florencia Molinari  
Fotografías: Silvina Epp, Área de Diseño de la Cooperativa  
Arroyo Cabral y gentileza de la coordinación  
del Cluster Quesero de Villa María

*Se terminó de imprimir en agosto de 2013*



Cluster  
**QUESERO**  
de Villa María

info@clusterquesero.net  
www.clusterquesero.net

