

Meneghetti, Leonardo Pedro

*Asociaciones entre pymes lácteas y el
mejoramiento de la calidad para exportación
de quesos*

**Tesis de Magister en Gestión de la Empresa Agroalimentaria
Facultad de Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Meneghetti, L.P. 2010. Asociaciones entre pymes lácteas y el mejoramiento de la calidad para exportación de quesos [en línea]. Tesis de Magister. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/asociaciones-pymes-lacteas-mejoramiento-calidad.pdf>. [Fecha de Consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA

Facultad de Ciencias Agrarias

Magíster en Gestión de la Empresa Agroalimentaria – MaGEA

**ASOCIACIONES ENTRE PYMES LÁCTEAS Y EL MEJORAMIENTO DE
LA CALIDAD PARA EXPORTACIÓN DE QUESOS**

Tesis de Magíster para optar por el título de:

MAGISTER EN GESTION DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA

Autor: **Leonardo Pedro Meneghetti**

Director de Tesis: **Edith Depetris**

Fecha: **Mayo 2010**

INDICE

| | Página |
|---|---------------|
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| Objetivo General..... | 5 |
| Objetivos Particulares..... | 5 |
| Marco Teórico..... | 5 |
| Metodología..... | 6 |
| Resultados Esperados e Importancia del Proyecto..... | 7 |
| Organización del Trabajo..... | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| Concepto de Competitividad..... | 9 |
| Concepto de Calidad..... | 12 |
| Que son las PyMEs? | 18 |
| Alianzas Estratégicas..... | 21 |
| | |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA..... | 31 |
| Caso de Estudio..... | 31 |
| Aplicación del Estudio de Caso en la Asociación de PyMEs Queseras de Productos Tradicionales y Especialidades..... | 36 |
| | |
| CAPÍTULO IV MERCADO MUNDIAL DE QUESOS Y LA CALIDAD..... | 38 |
| Características Generales..... | 38 |
| Barreras al Comercio Internacional..... | 41 |
| Características Generales del Mercado Norteamericano..... | 44 |
| Argentina: Condiciones Generales para Exportación..... | 48 |
| Exportación de Productos Lácteos..... | 49 |
| | |
| Capítulo V RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO..... | 51 |
| Situación Previa al Proyecto de Exportación..... | 51 |
| Inicio del Proyecto Piloto: Implementación del Sistemas de Gestión de Calidad: BPM y Protocolo de Calidad Queso de Vaca (Empresas A y B)..... | 54 |
| Conformación del Consorcio: Empresas A y B..... | 56 |
| Instrumentación del Sistema de Gestión de Calidad..... | 57 |
| Situación Posterior a la Exportación: Empresas A y B..... | 61 |
| Empresa C: Productora de Quesos de Cabra..... | 64 |
| Opiniones de Referentes del Sector..... | 67 |
| | |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 69 |
| Síntesis de los Resultados..... | 70 |
| Recomendaciones..... | 74 |
| | |
| CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFÍA..... | 76 |

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

La exportación de productos lácteos argentinos ha crecido a partir de la última década representando en el año 2008 unos 1.096 millones de dólares, dentro de los cuales 171 millones de dólares correspondieron al sector quesos en general. Según datos de la Secretaría de Agricultura de la Nación (SAGPYA) ¹, el 38% de este monto perteneció a quesos pasta dura (u\$s 65 millones)

El destino de los quesos de pasta dura a Estados Unidos acaparó el 74% del volumen en 2008, seguido por Brasil con el 14% y Chile con el 3%. Los dos tipos de quesos duros más vendidos fueron el Parmesano y el Reggiano.

Para el caso de Quesos Especiales, las estadísticas de exportación de la SAGPYA de los últimos años muestran que han ido creciendo en forma irregular, aunque con un potencial de desarrollo en calidad y cantidad. En el año 2006 las exportaciones ascendieron a 39 miles de dólares, en el 2007 a 4.357 miles de dólares y en el 2008 a 95 miles de dólares, siendo México el principal destino.

El crecimiento registrado en las exportaciones de los Quesos de Leche de Vaca y las grandes oportunidades de que se presentan para los quesos especiales, están siendo limitados por diversos factores externos, entre ellos las barreras arancelarias y para-arancelarias. Dentro de esta última podemos mencionar a la Calidad de los Alimentos como uno de los factores de mayor importancia en los últimos años (Bauer, 2009).

A los Quesos de Cabra se le suman otros problemas, principalmente a que este tipo de producciones se originó como medio de subsistencia de las regiones marginales del país, teniendo a la informalidad y precariedad de la producción como rasgos distintivos de este sector (Vaccarezza, 2009).

Si bien "Calidad en los Alimentos" es un concepto amplio, es a la vez muy específico para cada tipo particular de producto que se elabore. A partir de los últimos años y con un mercado en creciente globalización, en el sector alimenticio los conceptos que más han evolucionado son los referidos a la Seguridad Higiénico-Sanitaria. La instrumentación de los mismos ha ido acompañando a los diversos Sistemas de Gestión de la Calidad que se fueron creando a partir de los últimos años (OPS-INPPAZ 2004).

Los nuevos avances en la Seguridad Alimentaria se han instalado en la mente de los consumidores como elemento primordial a la hora de elegir un producto en las góndolas. Esto ha ocasionado que en forma progresiva se vayan elevando los Estándares de Calidad exigidos para el comercio mundial por las autoridades sanitarias de los diferentes países e imponiéndose la Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad como elemento básico para garantizar la Seguridad Alimenticia. Si bien, en principio estos Sistemas son de aplicación voluntaria en ciertos países, con el transcurrir del tiempo se convierten en obligatorias (Kulkowski (2005), FAO (1998)).

Estas nuevas modificaciones se han convertido en mecanismos de regulación que influyen en el comercio mundial, afectando a la exportación de productos alimenticios y en especial al sector lácteo de nuestro país, transformando a este rubro en uno de los sectores más distorsionados del comercio mundial.

¹ www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos.

En Argentina, el sector lácteo es una actividad netamente pampeana donde la producción primaria e industrial se encuentran localizadas estratégicamente cercana a los grandes centros de consumo. Las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe concentran el 80% de la producción primaria y el 90% de la producción industrial y en el caso de las leches finas (cabra) el 47% los establecimientos primarios se concentran en el Noroeste argentino (NOA).

La industria quesera nacional (de leche de vaca) posee una estructura empresaria conformada por grandes, medianas y pequeñas empresas de capitales nacionales e internacionales. Hay una importante presencia cooperativa, en total estimándose más de 1.000 industrias que procesan anualmente 8.000 millones de litros de leche. Aproximadamente el 90 % de las mismas corresponden a Pequeñas y Medianas Empresas cuyo recibo diario no supera los 200.000 litros/día (Linari, 2003)².

La industria quesera nacional está conformada con una estructura fuertemente estratificada existiendo aproximadamente 700 empresas de las cuales las 20 primeras elaboran más del 50% de la producción total. El resto lo elaboran las Pequeñas y Medianas (PYMES).

Para el caso de los quesos de cabra (90% de la leche de cabra se procesa para queso), existen en el país unas 30 plantas elaboradoras, de las cuales el 70% están localizadas en el NOA, pero solamente cinco son consideradas grandes dentro del circuito industrial (Martini, 2007).³

Por lo general tanto para la industria de quesos de vaca, las grandes empresas se encuentran con un alto nivel de Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad; poseen una estructura empresaria e industrial que se puede ir adaptando a las crecientes exigencias de los consumidores y autoridades sanitarias; y por otro lado tenemos a las PyMEs, con muy bajos niveles de Implementación de estos sistemas, lo que conlleva a una fuerte dificultad para adaptarse a las nuevas exigencias (Castañeda, 2009).

En caso de las fábricas de queso de cabra, además de tener las mismas dificultades que las PyMEs ya mencionadas, encuentran otros problemas, fruto de la marginalidad de donde provienen los orígenes de la actividad.

Además de estas dificultades las PyMEs presentan bajos niveles de producción y tecnología, carencia de una cultura a la integración empresaria, escasos recursos financieros y planeamiento estratégico del negocio a largo plazo. Todas estas características se traducen en un bajo nivel de competitividad y por ende una reducida capacidad exportadora (Yoguel y Moori-Koenig 1999).

A mediados del año 2002 el sector lácteo argentino afrontaba una situación muy particular, con un mercado interno muy deteriorado por la crisis que afrontaba el país y un mercado externo con enormes posibilidades. En este contexto un grupo de PyMEs lácteas de la Provincia de Buenos Aires decide afrontar esta situación, buscando nuevos mercados y para ello conformaron un Consorcio de Exportación, denominado Argendairy, recibiendo el apoyo de varias entidades públicas y privadas.

Una de las primeras actividades que debieron emprender los participantes del Consorcio, fue mejorar los Sistemas de Calidad que empleaban y para ello dos PyMEs del consorcio formaron parte de un Proyecto Piloto de Capacitación,

2 Programa Nacional de Política Lechera/ SAGPyA

3 Diario La Nación

desarrollado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de Nación (Dirección Nacional de Alimentos-SAGPyA, 2003)⁴. Dicho Proyecto contempló el Desarrollo e Implementación de un Protocolo de Elaboración de Queso Reggianito de Exportación.

Por otro lado una PyME de Queso de Cabra, perteneciente a la Corporación Argentina de Leches Finas (creado en forma más reciente que el caso de Argendairy, cuyo objetivo es la de promocionar los productos elaborados con leche de Cabra, Búfalo y Oveja), desarrolló un proceso de mejora continua en calidad e innovación tecnológica, para afianzar su posicionamiento en el mercado interno y con fuerte proyección al mercado externo.

Este estudio analizará cómo, el mejoramiento de la calidad, afianzado por la cooperación entre empresas, con asistencia de organismos especializados en la materia y el estado nacional, ha sido un factor clave para ellas para llegar en forma competitiva a los mercados externos.

Objetivo General

Por lo tanto, el objetivo general de este estudio es analizar la forma en que la mejora de la calidad lograda a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y mediante una práctica asociativa, ha sido un elemento crítico para la competitividad de las empresas estudiadas.

Objetivos Particulares:

Son objetivos particulares

- Relevar las características del mercado mundial de quesos, en particular los de Pasta Dura y Quesos Especiales como los Quesos de Cabra, y los requerimientos generales de calidad para su exportación desde Argentina hacia los Estados Unidos principalmente.
- Determinar las restricciones generales y de calidad más difíciles de superar por las PyMEs seleccionadas para comercializar en el comercio mundial.
- Mostrar cómo el asociativismo entre las mismas contribuyó en gran medida para superar las dificultades que les acarrea al proceso exportador.
- Analizar cómo la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad condujo a un aumento de la competitividad de las empresas estudiadas.

Marco Teórico

El marco teórico parte de diversos conceptos de competitividad, en los cuales un elemento clave para la actividad exportadora alimentaria lo constituye la Calidad. Para garantizar la misma, se requiere la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

En la literatura existen variadas definiciones del término "Calidad", tomándose como referentes básicos a Juran (2001) con su concepto de calidad como

⁴ www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/proyectos_piloto/PP_Lacteos_AbastoSur.htm

“aptitud para el uso” y a Crosby (1990) con su “Calidad es cumplir con los requisitos”.

Otro concepto de Calidad, es la expresada por la Norma ISO 9000 (2000), que la define como el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente⁵.

De acuerdo a estas definiciones y para quesos en particular, analizaremos el alcance del concepto de Calidad en los Alimentos, y las ventajas de la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad. Haremos un relevamiento de la normativa y requisitos existentes en Argentina y en Estados Unidos con respecto a la importación de quesos duros y especiales de cabra, que son los de interés en este trabajo.

También relevaremos en la literatura económica el impacto que trae la adopción de los Sistemas de Calidad, con respecto a los costos para las empresas, en particular las pequeñas y medianas y las dificultades en asumirlos.

Este trabajo cotejará los resultados del proceso de mejora continua iniciado por PyMEs del sector lácteo, con diferentes productos y canales de exportación.

Por último, se determinarán las ventajas teóricas y dificultades que ofrece el asociativismo entre PyMEs y cómo se pueden superar algunas de estas limitaciones, por medio del trabajo mancomunado en el desarrollo de un Protocolo de Calidad.

Metodología

Metodológicamente se trabajará en la revisión de una experiencia realizada a través de la SAGPyA de dos empresas que pertenecen a un consorcio de exportación de incipiente formación, que se asociaron para su primera exportación de Queso Reggiano a los Estados Unidos, desarrollando e Implementando un Sistema de Gestión de la Calidad. Dichas empresas pertenecen a la Cuenca Abasto Sur de la Provincia de Buenos Aires.

También se analizará la experiencia de otra PyME de Quesos Especiales: Cabra, de la Provincia de Buenos Aires y que integra la Corporación Argentina de Leches Finas, de creación más reciente que el caso anterior. Dicha empresa, si bien ha evolucionado en la Calidad de los productos que elabora, muestra además otras dificultades para incursionar en el mercado externo.

Para el primer objetivo particular se recurrirá a un relevamiento bibliográfico y de antecedentes de estudios del mercado internacional de quesos en general, con énfasis en las condiciones vigentes y requerimientos en los Estados Unidos y Argentina. Se utilizará además documentación económica, legal y técnica específica sobre requerimientos de los sistemas y protocolos de calidad.

Para responder al segundo objetivo particular se analizará un diagnóstico de las empresas PyMEs del consorcio lácteo, realizado en forma conjunta por organismos públicos y privados, para luego aplicarse el análisis a las empresas que conforman el caso de estudio, tomando en cuenta la situación de la empresa antes de iniciar el proyecto de exportación en lo que respecta a: volúmenes de producción, situación con respecto a la calidad, tecnología aplicada, etc.

⁵ www.iram.org.ar

Para el estudio de la PyMEs de Quesos de Cabra, se analizará un diagnóstico la situación inicial y posterior a la implementación de las mejoras en calidad, y como esto le ha habilitado la posibilidad del comercio exterior. Este análisis se realizará con los responsables del establecimiento.

En ambos estudios, se resaltaré el bache existente entre la realidad de las empresas, los requerimientos nacionales, mercado elegido y las dificultades técnicas y económicas que implicaba hacer los cambios necesarios.

Para lograr el tercer objetivo se describirá en primer lugar cómo se dio el proceso asociativo, qué dificultades se les han presentado y qué se ha alcanzado en ambos casos; contrastando la teoría analizada previamente con la realidad.

El cuarto objetivo se obtendrá evaluando la forma en que se fue implementando los Sistema de Gestión de la Calidad, con el desarrollo de un Protocolo de Calidad y sus costos, para verificar que su aplicación ha sido determinante en el proceso de exportación. Para ello se consultará documentación de las empresas que conforman el grupo de estudio, se realizarán entrevistas a los responsables de los establecimientos analizados y a personas vinculadas al tema, así como un relevamiento in situ de los Sistemas de Calidad implementados.

Finalmente se obtendrán algunas conclusiones y recomendaciones sobre la mejora de la calidad e inserción en el mercado exportador de quesos tradicional y de especialidad de estas empresas.

Resultados Esperados e Importancia del Proyecto

El trabajo de tesis espera aportar elementos críticos de discusión para analizar las siguientes conjeturas:

- 1) La Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura, Protocolos de Calidad, Innovación y Capacitación tecnológicas, etc, son procesos de mejora continua, que les permitieron a estas empresas competir en los mercados más exigentes en lo que respecta a calidad de producto.
- 2) El asociativismo y la red de apoyo que concierne a las PyMEs: instituciones públicas y privadas, es una estrategia crucial que les permitió mejorar la calidad del producto, que difícilmente eran alcanzables en forma aislada por cada una de ellas.
- 3) La Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, que son herramientas motivadoras que lograr producir un aumento en la competitividad de las empresas, fueron herramientas necesarias, pero no suficientes para acceder a los mercados internacionales.

De esta manera se espera poder determinar cómo el asociativismo entre PyMEs lácteas, la aplicación de los Sistemas de Gestión (con un desarrollo específico de un Protocolos de la Calidad) y la innovación tecnológica, se constituyeron en elementos vitales para la inserción de mercados muy competitivos, como por ejemplo el de Estados Unidos, de las empresas seleccionadas.

Además que los documentos creados en el proceso de conformación de las Asociaciones Empresariales y el proceso de exportación para diferentes variedades de queso, pueden ser de utilidad para futuros interesados en un emprendimiento similares características.

Organización del Trabajo

Con la visión global presentada en este capítulo introductorio, queda esbozado el lineamiento general del trabajo. A continuación, se incluyen cinco capítulos adicionales, con el siguiente contenido:

El capítulo segundo expone el marco teórico utilizado, comenzando por definir algunos conceptos de competitividad, para ubicar luego a la calidad como uno de sus elementos esenciales. Se aportan varias definiciones, mostrándose que se la interpreta de diversas maneras, pero siempre siguiendo un lineamiento esencial que es la Seguridad Alimentaria. Se continúa con otros componentes relacionados, haciéndose énfasis en calidad, Quesos Especiales y costos, aspectos que tendrán un impacto decisivo en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que deseen insertarse en el mercado exportador de lácteos. Así se definen las PyMEs, y se releva parte de la problemática relacionada con este tema. También se menciona la alternativa de alianzas estratégicas para superar la misma y algunas experiencias exitosas.

En el capítulo tercero se explica la metodología a utilizarse para lograr los objetivos particulares, haciéndose hincapié en el estudio de caso. A continuación, en el capítulo cuarto, se describe globalmente el contexto internacional que enfrentan las PyMEs argentinas y éstas en particular, que deseen exportar quesos a países como los Estados Unidos, con énfasis en cuestiones de requerimiento de calidad.

El capítulo quinto está dedicado al análisis de la experiencia de los casos seleccionados, de la manera en que implementaron sus Sistemas de Gestión de Calidad, su esfuerzo asociativo y el apoyo de otros actores. Finalmente, en el capítulo sexto se hace una síntesis de las conclusiones y se incluyen algunas recomendaciones para ellas en el futuro.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Concepto de Competitividad

Una de las características distintivas de las últimas décadas es el efecto creciente de la globalización. Ha producido grandes transformaciones a nivel internacional y local y en las reglas comerciales de los mercados en los distintos niveles: macro, sectorial y micro. Producto de estas transformaciones las empresas deben ser cada día más competitivas para mantener sus mercados o captar otros nuevos, lo que ha llevado a afirmar que “el incremento sostenido de la competitividad es ahora un requisito indispensable para el crecimiento y para la propia viabilidad de las unidades productivas” (Rojas y Sepúlveda 1999).

La producción de alimentos involucra una serie de etapas de transformación, desde la producción primaria hasta el consumidor final. Estas etapas constituyen los eslabones de la llamada “cadena agroindustrial”, definidas como el “continuum” de procesos económicos vinculados a los alimentos, que se inician en la explotación agropecuaria y culminan en el consumo (Obschatko (1997), Iglesias (2001)).

Esta nueva situación origina que las empresas para insertarse en los mercados, no solamente deben ser competitivas ellas mismas, sino todos los eslabones que integran la cadena agroindustrial del sector (Rojas y Sepúlveda 1999).

La competitividad ha sido descrita por varios autores y el concepto ha ido evolucionando con el transcurso de los años. Desde la clásica definición de David Ricardo de las ventajas comparativas, basada en la abundancia de factores que posee una región de recursos naturales, mano de obra y capital; hasta las más modernas donde se incorpora términos respecto de reducción de costos, tecnología, capacidad de innovación y factores especializados. Así el término ventaja comparativa pasa a ser ampliado por el de ventaja competitiva. (Ibid, 1999).

La competitividad tiene muchas facetas, lo cual hace más difícil aplicar análisis estadísticos o desarrollar teorías con significancia práctica; el tema de la competitividad es evasivo y difícil de estudiar (Iglesias, 2001).

Niveles de Análisis

Las cuestiones de competitividad pueden ser analizadas desde varias perspectivas (utilizando diferentes tipos de modelos). Cada uno de estos enfoques tiene fortalezas y debilidades y se adaptan mas a algún nivel de análisis y menos a otro (Ibid, 2001).

Cuando se discute la competitividad a escala general, se suelen utilizar dos medidas típicas: la competitividad según los costos y según la cuota de mercado ((Obschatko (1997), Porter (1982), Iglesias (2001)). En estos casos se define a la competitividad como: “capacidad de una empresa / región o país de mantener y aumentar las ventas / exportaciones de un sector determinado en un marco de crecimiento”.

Si se enfoca la competitividad como la posibilidad de colocación en el mercado, lo que interesa es conocer el costo medio (que depende de la fertilidad de la

tierra, la tecnología aplicada, el precio de los insumos, mano de obra, etc). Una producción de bajos rendimientos puede tener bajos costos y posibilidades de colocación en el mercado (Iglesias, 2001).

Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Staner (1996), hablan de un enfoque sistémico de la competitividad y para un país o empresa es el patrón organizativo de la sociedad en conjunto.

En el plano operativo, la competitividad depende del grado de análisis, del producto analizado y el objetivo específico que se busca (Rojas y Sepúlveda 1999).

Según un enfoque sistémico se distinguen cuatro niveles distintos de análisis, que a la vez están interrelacionados entre sí: el nivel 'meta', el nivel 'macro', el nivel 'meso' y el nivel 'micro' (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Staner 1996).

Nivel Meta

Este nivel se inserta de forma complementaria con cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, incluyendo por lo tanto la educación y capacitación. (Rojas y Sepúlveda 1999). Además en este nivel se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y acción estratégica (Iglesias, 2001).

Nivel Macro

En este ámbito aparecen elementos de carácter social y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés. También entran en juego aquellos aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible (Roldan (1998), Rojas (1999) y Sepúlveda (1999)).

Asimismo, dentro de este ámbito, se encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

Nivel Meso

Este nivel se refiere a los elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas y los elementos climáticos. (Rojas y Sepúlveda 1999).

Nivel Micro

En este nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados (Ibid, 1999).

Definiciones de Competitividad

Al existir variadas definiciones de competitividad y para facilitar su análisis, se establece para cada uno de los niveles antes mencionados (macro, meso, micro) una delimitación del espacio en los tres niveles: país, sector agroalimentario y empresa.

A nivel País, se considera la “Capacidad de uno o un grupo de países de enfrentar (to meet) la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones” (Bejarano, 1998).

Para el Sector Agropecuario, la competitividad “es su capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población” (García, 1995).

Para la Empresa, se encuentran varias definiciones, como:

“La capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países” (Rojas y Sepúlveda 1999).

“La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo” (Haguenaver (1989), citado por Rojas y Sepúlveda 1999).

De esta forma se asevera que la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones (Porter, 1982).

También encontramos que para que haya competitividad, debe haber un entorno eficaz, para que las empresas puedan desarrollar su capacidad, permitiendo de esta manera lograr una competitividad duradera.

De las diferentes definiciones de competitividad, observamos que existen algunos lineamientos comunes entre ellos, como la importancia de competir internacionalmente sobre la base del mejoramiento de la calidad de los productos que elaboran, la sincronización de las organizaciones interempresarias, entorno político / económico favorable y una profunda sincronización entre los distintos niveles (Obschatko, 1992).

Competitividad en el Sector Lácteo

Sobre la idea de que la calidad representa una inversión a realizar para permanecer en el mercado de mañana, el sector de los agro-negocios de varios países está realizando numerosas transformaciones de acuerdo al cambio de comportamiento alimentario de la población mundial. Dentro de estos cambios, toma mayor peso la seguridad y garantía de inocuidad de los alimentos, por lo

que la calidad es un factor clave en este escenario mundial. Dentro de este contexto, las industrias deben instrumentar medidas en sus procesos, para adecuarse internacionalmente (Taverna, 2001).

En este escenario se suceden transformaciones de enorme impacto en las tecnologías, prácticas productivas y métodos organizacionales dominantes en el escenario competitivo global, así como una total redefinición de las reglas de juego en la economía doméstica (Kosacoff y López 2000). Las PyMEs lácteas se enfrentan a nuevos desafíos y oportunidades para poder competir internacionalmente, para lo cual no solamente deben ajustar sus procesos productivos, haciendo una fuerte inversión en calidad, sino también utilizar las formas asociativas con el fin de obtener una ventaja estratégica que le permita obtener una mejor situación competitiva (Formento, 2003).

La aplicación de los Procedimiento de Aseguramiento de la Calidad, que involucra a la transformación y a la producción de leche, facilitará avanzar en el logro de una verdadera integración entre los sectores de la cadena, permitiendo de esta manera establecer los lineamientos básicos de la competitividad del sector (Taverna (2001), Castañeda (2009)).

Concepto de Calidad

La definición de calidad ha ido evolucionando con el paso de los años, pasando primeramente por una etapa donde se focalizaba en la inspección final de los productos; posteriormente en un segunda etapa se orienta hacia el control de procesos, una tercera etapa donde se comienza a gestionar la aplicación de Sistemas de Gestión que rodeaba al proceso y al producto manufacturado y por último comienza la etapa de Gestión de la Calidad Total, donde se busca el compromiso global de la organización a través de la participación y gestión eficaz de la calidad para minimizar errores y satisfacer a los clientes en forma constante (James, 1997)

El término Calidad posee varias definiciones, según la orientación de cada autor, dentro de estas podemos nombrar algunas, como son:

Juran (2001) define a la calidad como “adecuación para el uso”. En esta definición la opinión del usuario es el que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. La definición tiene dos significados: característica y ausencia de defecto. Cuando se utiliza esta definición, solo el cliente puede determinar la calidad del producto o servicio.

Crosby (1990), la define como la “conformidad con las necesidades y la calidad es libre”. Esta definición posee una orientación de conformidad y queda anulada si el diseño del producto o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia a las necesidades de los clientes.

Según el método Deming, la calidad debe ser considerada desde el punto de vista del usuario o consumidor. Una definición de calidad es todo aquello que realza el valor del producto en opinión del consumidor. Algunos aspectos de la calidad pueden ser fácilmente identificados como el funcionamiento del producto, su confiabilidad y la duración del mismo antes de presentar fallos. Pero otros aspectos no pueden ser fácilmente calculados; pero la ausencia de calidad de un producto es fácilmente identificable (Aguayo, 1993).

Garvin (1988) describe que existen cinco orientaciones de la calidad, que son las siguientes:

- Trascendente: cada individuo define la calidad y esta es sugestiva a cada uno, Garvin sugiere que es una simple y no analizable propiedad que podamos aprender a reconocer solo a través de la experiencia.
- Basado en el Producto: la calidad está determinada como una variable precisa medible, las diferencias de calidad reflejan las diferentes de ciertas cantidades de cierto atributo poseído por el producto.
- Basado en Usuario: la calidad la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida.
- Basado en la Fabricación: se busca aquí minimizar las desviaciones del modelo estándar ya que reducen la calidad del producto. Esta estrategia ha llevado a reducción de los costos de fabricación.
- Basado en el Valor: la base de este enfoque es la comprensión psicológica del significado de valor, para muchos la calidad de un producto está determinada por el precio.

De las diferentes definiciones la mayoría de los autores Garvin (1998), Crosby (1990), Juran (2001) y Aguayo (1993) focaliza a la satisfacción del cliente como eje central de la calidad. Por este motivo en el siguiente trabajo definiremos a la calidad como un conjunto de características y propiedades de un producto que le confieren la capacidad de satisfacer exigencias explícitas e implícitas de los clientes.

En los alimentos, las características explícitas se refieren a los atributos:

- organolépticos (color, aroma, presentación, aroma, textura, etc.)
- nutricionales (alimentos fortificados con vitaminas, etc.)
- funcionales (sistema de abre fácil de los envases, porciones individuales, etc.)
- comerciales (estar al alcance del consumidor en todo momento)

Las características implícitas, se refieren a la seguridad higiénica-sanitaria, o sea que los alimentos que se comercializan sean aptos para el consumo humano, o sea que no produzca ninguna enfermedad al consumidor.

Para lograr el cumplimiento de todas estas características, es necesario la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Estos sistemas están integrados por diferentes componentes de la gestión, desde el nivel primario: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y de Tambo (BPT), hasta un nivel superior de aplicación como es el Sistemas Hazard Critical Control Point (HACCP) (OPS-INPPAZ, 2003).

En este trabajo se analiza como el desarrollo y aplicación de las BPM y BPT a través de un Proyecto Piloto y la difusión del mismo, les permitió a un grupo de pequeñas empresas lácteas asociadas, con escasos niveles de aplicación de estos sistemas, poder elevar sus niveles de calidad y por ende los de competitividad. Esto les brindó la posibilidad de la exportación de quesos a mercados con consumidores muy exigentes en los niveles de Calidad (Cibeira y Villano 2005).

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

El desarrollo económico y la globalización del mercado mundial, alteraciones de los hábitos alimentarios, el auge de los alimentos industrializados y consumidores fuera de sus hogares, la introducción de medidas básicas de saneamiento y otros factores, han alterado el perfil epidemiológico de las Enfermedades Transmitidas por los Alimentos (ETA), exponiendo a la población a diferentes tipos de contaminante. Estos pueden ser por el uso indiscriminado de sustancias agroquímicas y aditivos no autorizados, contaminantes ambientales, prácticas inadecuadas de control de calidad y manipulación de alimentos (OPS-INPPAZ, 2001).

Para evitar las enfermedades transmitidas por los alimentos, los consumidores exigen alimentos donde los peligros pueden ser controlados o mantenidos dentro de niveles aceptables. Para esto en el ámbito nacional (Código Alimentario Argentino) y regional (Resoluciones MERCOSUR), se han elaborado normas para asegurar la salud de los consumidores.

El Código Alimentario Argentino⁶, incluye en el Capítulo N° II la obligación de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), así como la Resolución 80/96 del Reglamento del MERCOSUR, indica su aplicación para establecimientos elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.

Según las Publicaciones de Calidad de la Dirección Nacional de Alimentos⁷, la implementación de las BPM es especialmente útil en el diseño y funcionamiento de plantas y para el desarrollo de procesos y productos, siendo una de las herramientas para el aseguramiento de la calidad en la producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano, siendo un elemento fundamental para la Implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

La aplicación de las BPM, conforma los prerrequisitos para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad: Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control (HACCP) y sirven como punto de partida para la aplicación de programas de Gestión de Calidad total (TQM) o para la implementación de otros sistemas de Calidad como las ISO 9000.

Las BPM se aplican a todos los procesos de manipulación, elaboración, envasado almacenamiento, transporte, distribución y venta de alimentos para consumo humano, además se utilizan en la inspección en planta como mecanismo para la verificación de su cumplimiento. Son de carácter general ya que están diseñadas para todo tipo de alimentos y específicas para: construcciones, instalaciones, equipos, procedimientos y capacitación del personal (OPS-INPPAZ, 2001).

Los principios generales higiénico-sanitarios para las materias primas son la base de las buenas prácticas. Las materias primas para la elaboración / industrialización de alimentos tienen que asegurar cierta calidad que no comprometa los logros de las buenas prácticas llevadas a cabo durante las etapas posteriores. Es decir, su calidad no debe representar riesgos para la salud humana (OPS-INPPAZ, 2003).

6 www.anmat.gov.ar/codigoo/caa1.htm

7 www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/publicaciones.asp

Protocolo de Calidad

Un elemento crítico en cualquier Sistema de Gestión de la Calidad es el establecimiento de estándares o normas consistentes con las expectativas de los clientes. Los estándares deben ser observables y medibles en orden de asegurar la calidad (Lloréns Montes y Del Mar Fuentes Fuentes 2000).

En la industria alimenticia, el control de procesos de elaboración, no solamente tiene por objetivo la producción de alimentos inocuos y adecuados para el consumo humano (OPS-INPPAZ, 2001), sino también que estos cumplan con los estándares de calidad exigidos en las normativas locales (Código Alimentario Argentino, Reglamento Técnico MERCOSUR⁸) y las de los países destino, como así también que aseguren las características propias del producto, que son las que le confieren un valor diferencial al consumidor.

El control de las operaciones dentro del establecimiento alimenticio, se estandariza a través de protocolos de elaboración, donde se especifica los procedimientos de: elaboración, recepción de materia prima, formulación de insumos y aditivos, etc. Estas exigencias son cumplidas durante la fabricación y manipulación de alimentos. Así para organizar sistemas de control eficaz, los mismos deben ser proyectados, implementados, controlados y revisados continuamente. (OPS-INPPAZ, 2001).

En la conformación de una asociación entre empresas para la exportación, es vital la creación de un protocolo de calidad que respete las propiedades particulares de los quesos de la región y que a su vez cumpla con las más altas exigencias en materia de calidad para el éxito del negocio (Moro, 2003).

La conformación de un protocolo de calidad en la elaboración de quesos, deberá por lo tanto especificar desde la materia prima hasta las técnicas de elaboración, detallando en cada etapa del proceso las condiciones de calidad y parámetros técnicos de elaboración. De esta manera se logra no solamente la uniformidad entre los productos elaborados dentro de la misma empresa, sino con las otras empresas integrantes del consorcio (Ibid, 2003).

Quesos Especiales

La definición de Quesos Especiales, según lo define el Instituto de Quesos de Wisconsin deriva de unas o más calidades únicas, tales como origen exótico, determinado proceso, diseño, packaging especial o canal de comercialización.

El denominador común de los quesos especiales es su muy alta calidad. Los quesos especiales ofrecen a los minoristas y proveedores de comidas rápidas un mayor margen de ganancia que el queso commodity, tales como el cheddar o mozzarella, porque los consumidores con una apreciación de los alimentos gourmet pagarán más (Welschen, 2002).

Dentro de la categoría de Quesos Especiales podemos encontrar aquellos quesos con Denominación de Origen Roquefort, Parmesano, etc quesos producidos con las llamadas de leches finas; cabra, oveja, etc, En este trabajo describiremos el fabricado a partir de leche de cabra.

8 www.anmat.gov.ar/codigoa/caa1.htm

Calidad y los Costos

Existen en una empresa variaciones comunes y especiales, las variaciones comunes corresponden a desviaciones diarias ya conocidas y acotadas (Ejemplo Calibración de instrumentos, cambios en la temperatura de pasteurización, modificaciones de los tiempos de secado de la masa en la tina, etc), en cambio las variaciones especiales son aquellas que son anormales (Ejemplo: ataque de un fago a la cepa del fermento, insumos fuera de especificación, etc). La comprensión de la diferencia entre la variación común y la especial, es un elemento vital de la teoría de la administración de Deming. La comprensión y control de la variación lleva al mejoramiento de la calidad (Howard, 1991).

La implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, conduce a un mejoramiento de la calidad. Esta mejora en la calidad conlleva a una disminución de los costos y a un aumento de la productividad, ya que si hay menos reproceso, hay más tiempo para fabricar productos aceptables y si hay menos desechos, las pérdidas de material serán menores (Aguayo, 1993).

Según los autores Lloréns Montes y Del Mar Fuentes, dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, la estructura de costos está encuadrada en lo que se llama Costos Relacionados con la Calidad y estos se clasifican en:

-Costos de la Calidad: los cuales derivan de la implementación de sistemas de control y prevención y se dividen en:

- Costos de Prevención: son aquellos en que se incurre al detectar y eliminar causas de defectos, a fin de llevarlos a su mínima expresión (por ejemplo los que derivan del planeamiento de la calidad, capacitación y entrenamiento del personal y mantenimiento preventivo).
- Costos de Evaluación o verificación: implican la evaluación de un producto o servicio por etapas sucesivas desde el diseño hasta la entrega. Algunos elementos de esta última categoría son los costos por evaluación de suministro de materias primas e insumos, evaluación de inventario, calibraciones de equipos de medida, costos y mano de obra involucrados en la Investigación y Desarrollo de productos y servicios.

-Costos de la Baja Calidad o de Incumplimiento: Se dan cuando no se ha realizado una buena prevención y/o evaluación. Están conformados por gastos innecesarios y evitables, que derivan finalmente en una pérdida de competitividad del producto o el servicio. A su vez, los costos de la baja calidad pueden ser divididos en:

- Costos por Defectos Internos: están asociados con aquellos defectos que se encuentran antes de transferir el producto al cliente (y así el producto obtenido no se puede vender o se ofrece a un menor costo disminuyendo así el beneficio económico obtenido). Dentro de los costos producidos por defectos internos podemos incluir los costos de desperdicios y re-trabajo, de análisis de fallas y acciones correctivas, los que se derivan de fallas en las compras, de inspección del 100 % de la producción, de reinspección y re-análisis, de pérdidas evitables, de fallas en diseño de productos y procesos, de pérdida de materiales y mano de obra y las rebajas al cliente para que acepte productos o servicios fuera de las especificaciones.
- Costos por defectos externos: tienen que ver con defectos que se detectan cuando el producto está en manos del cliente, y pueden estar

conformados por aquellos derivados de atender quejas y reclamos, con la devolución de artículos, cumplimiento de garantías, concesiones al cliente (a manera de compensación por los defectos detectados), multas y litigios y costos de reparación o reposición gratuitas de productos.

Según estimaciones de la Industria y Empresas prestadoras de servicios, los costos promedios relacionados con la Calidad se distribuyen de la siguiente manera (Alderete, 2007):

- Costos de Baja Calidad: 65%.
- Costos de Evaluación: 30%.
- Costos de Prevención 5%

Esto implica un elevado porcentaje de los Costos de la Baja Calidad, que a la vez la mayoría de éstos pueden ser disminuidos, ya que los mismos son evitables.

La puesta en marcha de un SGC supone siempre un aumento de los Costos de Prevención, pero con el tiempo esta inversión en prevención deriva en un gran ahorro en todo lo referente a los Costos de la Baja Calidad. Esto se debe fundamentalmente a las sensibles disminuciones que se observan tanto en fallos internos como en fallos externos; además tienden a incrementar la confianza entre distintos actores de las diferentes etapas de la producción, de tal manera que disminuye la cantidad de los controles requeridos, reduciendo de esta manera, los Costos de Evaluación (Serrano Climent, 2001).

Según los autores Alonso y Blanco (1990), los resultados de una adecuada gestión de la calidad producen además otros beneficios como son:

- Mejora de la imagen comercial y el marketing-producto: una estrategia basada en la calidad promueve la venta y es el soporte idóneo para el mantenimiento o incremento de los precios. Además en la medida en que los clientes se sienten satisfechos con el nivel de calidad recibido se generan unos beneficios adicionales derivados de la publicidad que realizan a potenciales clientes.
- Facilita la adopción de nuevos sistemas de producción: Con un bajo porcentaje de defectos la empresa puede plantearse la automatización de sus procesos con las garantías necesarias para conseguir una alta productividad y una mayor flexibilidad antes exigencias del mercado.
- Aumenta la motivación, el involucramiento y la satisfacción de los empleados: los empleados encuentran más argumentos para sentirse satisfechos en el trabajo y para seguir mejorando en el mismo.

Calidad en las PyMEs

En las PyMEs lácteas, la calidad con que elaboran sus productos, es un factor prioritario a la hora de competir con las grandes empresas. Si bien en su mayoría carecen de sistemas de gestión que garanticen la calidad de los productos que elaboran, la instrumentación de los mismos es una condición necesaria a desarrollar para lograr el éxito de su negocio (Kulkowski, 2005).

En la elaboración de quesos, son muchos los factores que intervienen para que el producto final tenga las características distintivas del mismo. El conjunto de factores con los que cuenta la empresa como ser: capacitación del personal y

directivos, instalaciones, equipos, laboratorio, aditivos en general, materia prima, son las que definen las características finales del tipo de queso elaborado (Moro, 2003).

Por este motivo las PyMEs deben conocer y profundizar los conocimientos en cada una de las etapas de producción, trabajando con especial atención en la calidad y característica funcional de los insumos, aditivos y materia prima que utilizan en la elaboración (Glikmann, 2003).

Para poder asegurar la calidad las empresas deberían implementar sistemas tendientes a garantizar la seguridad higiénico-sanitaria. Estos métodos implican importante cambios organizacionales, donde la idea de control se reemplaza por la prevención. La calidad nos se centraliza sobre el producto final sino sobre los métodos, los procesos utilizados y la capacidad técnica y organizativa (Taverna, 2001).

Los dos principales componentes a desarrollar por un Sistema de Gestión de la Calidad en las PyMEs, para el mejoramiento de la calidad de sus productos son la Materia Prima y el Proceso Tecnológico de Producción. (Bauer, 2009)

¿Qué Son las PyMEs?

Definición

La definición legal de PyMEs lo establece la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, mediante la Disposición 147/2006⁹, donde considera a las Micro, Pequeñas y Medianas como Empresas, siempre y cuando registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS (\$):

Tabla N°1

| TAMAÑO / SECTOR | AGRO PECUARIO | INDUSTRIA Y MINERIA | COMERCIO | SERVICIOS | CONSTRUCCIÓN |
|------------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| MICRO EMPRESA | \$ 456.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.850.000 | \$ 467.500 | \$ 480.000 |
| PEQUEÑA EMPRESA | \$ 3.040.000 | \$ 7.500.000 | \$ 11.100.000 | \$ 3.336.000 | \$ 3.000.000 |
| MEDIANA EMPRESA | \$ 18.240.000 | \$ 60.000.000 | \$ 88.800.000 | \$ 22.440.000 | \$ 24.000.000 |

Los valores de la tabla son actualizados por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional mediante disposiciones y para el cálculo se tiene en cuenta las variaciones de precios internos relevados por INDEC.

Características principales de las PyMEs

En el sector lácteo existe una proporción de empresas que se caracterizan por su origen: familiar, unipersonales o pequeñas sociedades de hecho, que tienen

⁹ www.infoleg.mecon.gov.ar

como objetivo principal la obtención de utilidades basadas en la explotación de las habilidades personales de sus titulares. Una de las características más importantes de estas PyMEs, es la de estar a cargo de un emprendedor que conoce las tareas o que se atreve a ejecutarlas con ciertas limitaciones, careciendo de técnicas de gestión y administración, que les facilitarían el manejo de sus negocios.

Las PyMEs lácteas y en especial las pequeñas, se encuentran en los ámbitos rurales o pequeños pueblos y cercas de los grandes centros de consumo. Muchas de estas se han formado con un origen familiar o poco profesional (Braidot, Formento y Nicolini 2003) y presentan las siguientes características:

- La distribución de funciones se confunde con las relaciones familiares, quedando muchas veces poco definido el rol asignado a cada integrante de la familia en la estructura de la empresa.
- Carecen de tecnología avanzada, por lo que utilizan un uso intensivo de la mano de obra.
- Flexibilidad para ajustarse a los mercados. Dado que las PyMEs poseen una estructura organizacional y productiva reducida, si bien esto es un condicionante para su desarrollo le brinda la posibilidad de adaptarse a la dinámica de los mercados.
- Bajo nivel de inversión, debido a la escasez de capital inicial, factor que se ve agravado por la falta de fuentes de financiación externa adecuada a las necesidades y posibilidades de este sector.
- Escasa división del trabajo, existe en forma no muy bien definida la diferenciación de funciones. La estructura organizativa es precaria o informal. El o los titulares tienen a su cargo tanto las tareas productivas como las de administración y gestión.
- Reducido volumen de actividades, debido a la escala reducida de actividades, generalmente los índices de productividad no son comparables a empresas de mayor envergadura, lo que les dificulta su competitividad y por ende, el acceso a algunos mercados. En muchas ocasiones se puede apreciar un alto índice de capacidad ociosa de sus activos fijos.
- Bajos niveles de control de calidad en los procesos productivos. Los únicos esfuerzos en la implementación de controles apuntan al producto final, no existiendo programas de gestión de la calidad.

Problemática del Sector

En general las PyMEs presentan características y problemas comunes que dificultan su desarrollo. Entre ellos podemos mencionar algunos, tales como:

Tecnológicos: los escasos niveles de inversión tecnológicos dificultan la competitividad y posicionarse adecuadamente en el mercado (Yoguel, 2002). Además los espacios físicos donde desarrollan sus actividades son en su mayoría insuficientes, con escasas posibilidades de ampliación por falta de capital. Las técnicas de producción utilizadas son rudimentarias y están basadas fundamentalmente en el uso intensivo de mano de obra. Los activos fijos afectados a la producción se caracterizan por ser de una tecnología simple o rudimentaria, generalmente obsoletos careciendo de un mantenimiento

adecuado, por lo tanto necesitan un fuerte apoyo, sobre todo en la generación de conocimientos, para lo que deberán recurrir a alianzas estratégicas con otras empresas o con organismos públicos para lograr un incremento de su competitividad (Pensel, Insani y Sánchez 2004).

Comerciales: la gran mayoría de los titulares de PyMEs carecen de conocimientos en la materia y no cuentan ni con la información necesaria, ni con los fondos suficientes como para contratar los servicios profesionales especializados que les permitan controlar todas las variables que implican el comercio local e internacional.

Asistencia técnica y capacitación: gran parte de los sistemas de capacitación se realizan de manera informal, sin adecuarse al estilo de aprendizaje empresarial y sin partir de las competencias iniciales de cada uno. En estos casos, las empresas participan pasivamente del servicio de capacitación y tienen enormes dificultades para adaptar e incorporar los nuevos conocimientos en su gestión. Por otro lado las entidades de servicios de capacitación tienen dificultades metodológicas al adecuar la realidad de las empresas al marco teórico (Yoguel, 2002).

Gestión: la falta de gestión en la conducción de los procesos, de planificación y escasos niveles de análisis previo, se traduce en la toma de decisiones en forma prácticamente impulsiva (Acuña, 2003).

Financiamiento: el costo del dinero que no es igual para una gran empresa que opera en el mercado de capitales o se financia internacionalmente que para una PyMEs (Idid, 2003). Si bien es cierto que se percibe una tendencia creciente en el interés de apoyar al sector de las PYME por parte de las instituciones financieras, la mayoría de las líneas promocionales provienen de la banca gubernamental. En efecto, la oferta crediticia disponible, dista mucho de ser la más apropiada para atender las necesidades del sector:

- **Tasas de interés:** no guardan relación con la rentabilidad de sus negocios.
- **Plazos de los créditos:** demasiado cortos que no se ajustan a los ciclos de producción.
- **Períodos de gracia:** prácticamente inexistentes.
- **Garantías:** difíciles de cumplimentar por parte de los solicitantes.
- **Alto Costo administrativo:** aplicado por las instituciones financieras, generando una sobretasa que atenta contra la rentabilidad de los proyectos.
- **Trámites administrativos:** engorrosos, no estando en algunas oportunidades al alcance de los empresarios.

Otra característica distintiva de muchas de las PyMEs y de vital importancia a la hora de expandir sus fronteras comerciales, es que gran parte de ellas desarrolla sus actividades dentro de la economía informal. Las empresas que han ingresado a la economía formal, no siempre están en condiciones de cumplir con la totalidad de sus obligaciones legales y las correspondientes a las estipuladas las autoridades sanitarias correspondientes, situándose en un contexto de irregularidad. Dicha marginalidad, provocan situaciones de alto riesgo en la Seguridad Higiénico-Sanitaria, impidiendo acceder a ciertos mercados que no admiten operar con este tipo de empresas (OPS-INPPAZ, 2004)

Alianzas Estratégicas

Como resultado de la desregulación económica, de mejores métodos de transporte y de innovaciones en la tecnología de información y telecomunicaciones, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) están cada vez más expuestas a la competencia mundial. Dentro de las dificultades que poseen se encuentran la carencia de conocimientos y los medios financieros necesarios, pueden no cumplir los requisitos regulatorios extranjeros, y la cantidad y la calidad de sus productos suelen ser poco atractivos para los compradores extranjeros (Kosacoff y López 2000).

Una de las alternativas que poseen las PyMEs para combinar sus conocimientos, sus recursos financieros y sus contactos, etc., son las Alianzas Estratégicas. Si bien existen numerosas formas de integración, en este trabajo describiremos los Consorcios de Exportación utilizados por las PyMEs lácteas de Argendairy y para el otro caso (Fábrica de Quesos de Cabra) que conforma la Corporación de Leches Finas, analizaremos las ventajas de la forma asociativa empleada. Si bien la forma asociativa “Corporación” no está definida en nuestro Código de Comercio, representa una Agrupación de Empresas del tipo UTA o ACE por ejemplo (Tonso, 2008).

Conceptualmente puede entenderse para ambos casos, como un acuerdo entre dos o más organizaciones jurídicas independientes, que unen y comparten parte de los recursos y de sus capacidades, sin llegar a formar una nueva sociedad, estableciendo un cierto grado de interrelación entre ellas, con el fin de alcanzar o aumentar sus ventajas competitivas (Formento, 2003).

Consortios de Exportación

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente (O.N.U.D.I., 2004).

Adoptan un compromiso comercial y empresarial entre ellas. Las empresas determinan un reglamento interno que regula lo que aporta cada una y los derechos y obligaciones de cada una de las partes. Frente a otros esquemas de venta al exterior, el Grupo Exportador no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el Grupo Exportador es un ente auxiliar de la propia empresa, que sólo defiende los intereses de los socios.

Una de las principales virtudes que acarrea la conformación de los consorcios para las PyMEs, es que son un instrumento que potencia las acciones comerciales de las empresas. Esto puede ser un factor determinante para poder vender en el extranjero en tanto y en cuanto dicho consorcio permite aumentar la capacidad de respuesta de la demanda por parte de los miembros. Por ejemplo: volumen y variabilidad de la producción, tecnología, infraestructura, recursos financieros, capacidad gerencial específica (Di Lisia y Vanela 1997). Además es una alternativa válida para acotar el riesgo que enfrenta una exportación que apunta a desarrollar un proyecto que por su relevancia sobrepasa las

posibilidades individuales de cada uno de las empresas componentes (Formento, 2003).

Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia.

Tipos de Consorcios de Exportación

Los consorcios de exportación difieren en cuanto a los servicios que prestan. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado. No obstante, los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización (ONUDI, 2004).

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. Dentro de esta clasificación puede determinarse la existencia de diversas variedades de consorcios de exportación:

- **Conorcios de un sector y multisectoriales:** Los consorcios de sector único permiten que las actividades se centren en los productos de las empresas participantes, por cuanto son más homogéneos que los de las empresas que pertenecen a consorcios multisectoriales. Además, las empresas que realizan actividades en un sector concreto tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una que las que realizan actividades en varios sectores. Esto probablemente mejorará la cooperación entre los miembros. La principal ventaja de los consorcios multisectoriales es que pueden ofrecer una mayor variedad de productos.
- **Conorcios que agrupan a competidores y los que ofrecen bienes y servicios complementarios:** Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos, las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo (Renart, 1997). No obstante, como consecuencia de la falta de confianza y la gran posibilidad de conflictos, la mayoría de las empresas son renuentes a crear una alianza con sus competidores.
- **Conorcios regionales y los que comprenden a miembros de varias regiones:** Que los consorcios estén compuestos por miembros de una región determinada o de varias regiones suele depender de la iniciativa de establecer un consorcio procede de una organización nacional de empresas de un sector determinado o de una cámara de comercio local. Los consorcios nacionales tienen la ventaja de que pueden poner en contacto a empresas dispersas desde el punto de vista geográfico. De

esta manera son más representativos y pueden dar como resultado menos competencia entre miembros que los grupos regionales.

- Consorcios orientados a una región determinada y los que realizan actividades a escala mundial: Si los mercados a los que se orienta el consorcio se hallan en la misma zona geográfica pueden reducirse a un mínimo los gastos de explotación. No sólo pueden reducirse los gastos de transporte, sino además los gastos de información y publicidad por cuanto es probable que la distancia cultural entre países diferentes dentro de la región sea pequeña. No obstante, a medida que las actividades de un consorcio adquieren dimensión mundial, aumentará la diversificación de los mercados de exportación.

Consorcios de promoción y de ventas, el primero se refiere a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados, compartiendo costos de promoción y logísticos, los segundos constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros (SEPyME, 2003¹⁰).

De esta manera los consorcios de promoción se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas hacen las ventas directamente. Los consorcios de venta, por otra parte, realizan actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.

Para velar por una imagen determinada, estos tipos de consorcios suelen controlar la calidad de los productos comercializados, a fin de lograr una uniformidad e imagen distintiva de los mismos.

En cuanto al número de empresas que participan, en el consorcio de ventas es por lo general limitado, no así en los consorcios de promoción.

En los consorcios de venta las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre a los administradores del consorcio. Hay dos tipos de consorcio de venta: a) consorcios de comercio, es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos, y b) consorcios que actúan como agentes de exportación. En tanto en los primeros el consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes (Renart, 1997). La mayoría de los consorcios de venta no permiten que las empresas participantes exporten por su cuenta y les exigen que utilicen al consorcio en su lugar. Según el consorcio, no obstante, el grado en que se exige el cumplimiento puede variar. En tanto algunos consorcios de venta aplican esta norma a todos los productos y países, otros se limitan a los mercados que constituyen su objetivo y a los productos que se venden por conducto del consorcio (Welch y Joynt (1987) citado por ONUDI 2004).

Por cuanto los miembros actúan como grupo en los mercados extranjeros, las conductas perjudiciales, la calidad insuficiente de los productos o los precios excesivos de un miembro pueden tener un efecto perjudicial sobre las exportaciones de los demás miembros. Esto tal vez sea más pertinente en los consorcios de venta que en los de promoción. Es fundamental que en los documentos de constitución se especifiquen las medidas que se podrán adoptar

10 www.sepyme.gov.ar

si surge una situación de ese tipo, por ejemplo, reemplazando los productos del miembro (Ibid, 2004).

Aspectos Jurídicos

En el plano jurídico, a medida que la conformación de la Asociaciones Interempresarias del caso en estudio evolucionaba, se dictaron leyes y decretos que trataban de encuadrar dicha situación y que se han ido modificando de acuerdo a los resultados de la conformación de las asociaciones, ya que ninguna cubría todos los requisitos que debería tener para este tipo de obligaciones. En este trabajo señalaremos las principales, tales como la “Unión Transitoria de Empresa”, y la “Agrupación de Colaboración Empresaria” y la Ley 26005 del año 2005 de “Consortios de Cooperación”.

En el año 2005, en virtud a lo señalado anteriormente, ya que ninguna ley representaba fielmente a los Consortios de Exportación, se dictó la Ley N° 26005/2005 llamada de “Consortios de Cooperación”. Ella establece que los consortios que se crean por esa ley, no son personas jurídicas, sociedades o sujetos de derecho, sino que simplemente tienen naturaleza contractual. Ese contrato constitutivo, puede otorgarse mediante instrumento público o privado con firma certificada, inscribiéndose junto con la designación de sus representantes ante la Inspección General de Justicia o ante la autoridad de contralor que corresponde a cada provincia. Si el contrato no se registra tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

El mismo contendrá entre otros, la siguiente información: nombre y datos de cada uno de los integrantes, el objeto del contrato, el término de duración, la denominación conjuntamente con la leyenda Consorcio de Cooperación, el domicilio especial creado al efecto, el monto del fondo común operativo, obligaciones y derechos de cada parte integrante, etc.

La sanción de esta norma permite que el consorcio pueda realizar embarques unificados, ahorrando importes de gastos, obteniendo fletes más bajos, pudiendo adquirir en forma conjunta bienes y servicios, exportar el producido a nombre propio o por cuenta y orden de los terceros que los componen, entre otros beneficios. Pero es importante agregar, que no está previsto que el Crédito Fiscal por compra de bienes y servicios a favor del Consorcio sea transferido a las empresas que lo componen. Se faculta al Poder Ejecutivo otorgar beneficios que tiendan a promover la conformación de consortios de cooperación específicamente destinados a la exportación (Baldinelli, 2007).

Con anterioridad a la ley N° 26005/2005, las formas contractuales que existían y siguen existiendo, ya que la ley dictada es muy reciente, permiten “asociarse” a: las empresas, y/o a diferentes personas físicas y/o jurídicas para concretar determinados objetos comerciales contractuales como son: “Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE)” y la “Unión Transitoria de Empresas (UTE)” adoptando la forma de contrato, sin personería jurídica.

Estas dos formas de contratación, permitieron eludir dos grandes dificultades que existían en el derecho comercial argentino para la participación conjunta de personas en actividades comerciales comunes, como ser (Baldinelli, 2005):

- El riesgo de ser calificadas estas “asociaciones” fácticas como sociedades de hecho convirtiendo a quienes participan en ellas obligados solidarios e ilimitados por las obligaciones, permitiendo la administración

del negocio a cualquiera de ellos y su disolución en cualquier momento y por cualquier socio.

- También resultó de ellas la posibilidad de salvar la limitación establecida por el artículo 30 de la ley de sociedades, en ella las sociedades por acciones únicamente pueden formar parte de sociedades por acciones.

Si bien los consorcios de exportación constituyen una forma de colaboración empresaria, ya sea mediante las formas de ACE o UTE, los empresarios no pudieron resolver el problema en forma general, ya que las ACE presentan tres debilidades que lo impiden, a saber:

Para la mayor parte de la doctrina jurídica existente, la ACE debe limitar su accionar al sector interno de las empresas, es decir mejorar la potencialidad individual - fase - de cada integrante estando prohibida su vinculación al mercado. Esto constituye una limitación de derecho a la capacidad del tipo contractual y un obstáculo al desarrollo pleno del consorcio cuya vida está fundamentalmente vinculada con el mercado externo, incluyendo la exportación de productos realizados en común (Baldinelli, 2005).

Un segundo inconveniente está en que con las ACE, todas las empresas asociadas son solidarias e ilimitadamente responsables por las obligaciones asumidas por la agrupación, asemejándose así a las de una Sociedad de Hecho.

La existencia de una figura asociativa específica como la que necesitan los Consorcios de exportación, permitiría que el gobierno beneficiara a quienes se asocien para exportar con estímulos ya sea impositivo o crediticio, cosa que no puede hacerse a partir de una ACE.

Mayores son aún las diferencias con la Unión Transitoria de Empresas (UTE), a saber (Barrionuevo, 2002):

La figura necesaria para los Consorcios no se limita, como sucede en el caso de la UTE, a acciones determinadas y de carácter transitorio sino que, por el contrario, permite operaciones de exportación indeterminadas por todo el plazo de su constitución.

La figura del Consorcio que se necesita debe tener vigencia y operatividad tanto para la fase interna de producción en la empresa de los bienes destinados a la exportación como en su venta al exterior. La UTE, en cambio, se constituye únicamente para operaciones externas sin considerar los aspectos internos de las empresas.

Beneficios de las Alianzas Empresarias

Como consecuencia de las alianzas estratégicas, los posibles beneficios que pueden obtenerse de estas oportunidades consisten en (Formento (2003), Renart (1997), Di Lisia (1997), Vanela (1997), Taverna (2001), ONUDI (2004)):

- Disminuir los costos de promoción e inserción de los productos en el exterior.
- Aumentar el margen de beneficios, debido a la reducción de costos unitarios, mejora de los tiempos de proceso y a la mayor penetrabilidad en los mercados por la mejora en el precio de oferta a cotizar.

- Compartir los gastos de acceso a los mercados, y plantearse acciones de desarrollo de nuevos Mercados y/o incrementar el volumen de entrega con su cliente actual.
- Integrar una oferta exportable diversificada y más atractiva para los posibles importadores.
- Recibir asesoramiento de profesionales en materia de comercio exterior y gestión organizacional.
- Aumentar el poder de negociación con agentes, distribuidores, importadores, y en definitiva, los posibles clientes.
- Contar con mayores alternativas de acceso a financiamiento o aportes de Capital de trabajo.
- Mejor y mayor acceso a organismos públicos vinculados al comercio exterior, obteniendo una mayor eficacia operativa de los integrantes del Grupo Exportador.
- Acceso a nuevas tecnologías (innovación).
- Mejoras en la utilización de las instalaciones (a partir del uso compartido).
- Modernización del proceso productivo (con la adquisición asociada de equipo e instalaciones).
- Aceleración del aprendizaje y aplicación de las Normas de Calidad.
- Lograr una mayor capacidad de respuesta ante las acciones de los competidores.

Una alianza implica un compromiso de capacidades particulares que está fuera del alcance de los otros, lo cual hace necesario la identificación de los posibles socios a través de la búsqueda, la selección y la aproximación.

En las PyMEs el factor humano es una de las principales limitantes, por lo tanto para que la asociación sea exitosa, se deberá buscar un asociado que cumplan con los siguientes requisitos (Formento (2003), CEPYME (2003), ONUDI (2004)):

- No debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza resulte muy desequilibrada e inestable, debe existir cierta complementariedad “equilibrada”.
- El riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor debe ser bajo (que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte).
- Debe haber una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales: la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compite de forma independiente.
- Los estilos y las normas de organización deben ser similares o compatibles, a los efectos de facilitar la colaboración.
- La elección del Coordinador es otro elemento clave para el desarrollo de las actividades del Grupo. La misma debe ser consensuada y estar orientada a un “profesional” con experiencia en comercio internacional, buena capacidad negociadora y alta habilidad para conducir grupos.

Dentro de los factores de riesgo que se pueden presentar en una alianza pueden ser:

- Heterogeneidad en las características de las empresas que conforman el Grupo.
- Excesivo liderazgo de alguna de las empresas que integran el Grupo puede conspirar contra el equilibrio interno del mismo y/o confundir los intereses del Grupo con lo de una empresa en particular.
- Diferencias de objetivos, de mercados prioritarios y de planes de acción entre las distintas empresas.
- Empresarios que se caracterizan por negociar basados en posiciones muy estrictas.
- Poco grado de compromiso con la actividad del Grupo y escasa predisposición a colaborar con el coordinador.
- Una importante restricción financiera que impida al Grupo afrontar las inversiones que requiere el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación.
- Baja exigencia en el proceso de selección del coordinador.
- Falta de acuerdo entre las empresas para elaborar un mecanismo interno para la toma de decisiones en el ámbito del Grupo.
- Bajo niveles de aplicación de las Normas de Gestión de Calidad.
- Que los productos que estén en condiciones de ofrecer las empresas sean directamente competitivos entre sí.

El Papel de las Instituciones de los Sectores Privados y Públicos

Debido a la importancia que posee el crecimiento de las exportaciones para la economía de un país y en virtud de las dificultades que poseen las PyMEs para encarar el comercio exterior en forma sustentable, los gobiernos y los sectores privados tendrían que ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar dicha actividad (Obschatko, 1992). Debido al efecto multiplicador, ayudar a las PYME en un consorcio requiere una utilización más eficiente de los recursos limitados que ayudarlas como empresas independientes. Se puede evitar en gran medida la decisión de qué tipos de empresas “merecen” ayuda antes que otras (ONUUDI, 2004).

Además, se puede asegurar que ninguna de las diversas empresas reciba un trato preferente injustificado.

Las empresas pueden mostrarse renuentes a participar en los consorcios de exportación dado que solamente obtendrán plenos beneficios a largo plazo, en forma de un aumento de las exportaciones. En consecuencia, quizá se justifique una intervención pública para demostrar el valor que puede tener la cooperación entre las empresas. El mejor modo de lograrlo es con un enfoque orientado hacia los proyectos, vinculando los subsidios con las actividades de promoción y no con los gastos de funcionamiento de un consorcio (Idid, 2004).

Ejemplo de Asociaciones en otros Países

Existe a nivel mundial una fuerte experiencia en materia de asociativismo empresarial, como por ejemplo en Italia existe en la zona norte y centro, cerca de 400 Consorcios Exportadores de exportación, formados por 40 hasta 150 empresas chicas o medianas, según la cantidad de producción (SEPYME, 2003).

Además de estas características, Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias estén concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la tradición y proximidad geográfica acaben creando una red de confianza que facilite la asociación regional de las empresas (aglomeraciones y clusters) y la formación de Consorcios Exportadores.

De acuerdo a la legislación italiana, el consorcio debe estar formado al menos por ocho PyMEs (cinco si la empresa tiene sede en el sur de Italia), las cuales, según el sector, la ubicación y las finalidades previstas – determinarán el tipo de consorcio.

El Caso Federexport

En Italia existe la Federación de Consorcios de Exportación (FEDEXPORT), es una asociación nacional de consorcios de este tipo. Se fundó en 1974 y actualmente representa a más de 110 consorcios, con un total de 4.300 empresas en todos los sectores comerciales. El total de las exportaciones de las empresas participantes de FEDEXPORT asciende a 14.500 millones de euros, que equivalen al 7% de todas las exportaciones de Italia. La Federación abarca también dos cadenas de hoteles, que agrupan en conjunto 1.700 cadenas hoteleras y otros hoteles individuales, con un volumen de negocios total de unos 3.000 millones de euros (SEPYME, 2003).

La importancia de la Federación está dada por el poder de negociación en materia de apoyo a los consorcios que la misma tiene con el Estado, la Unión Europea, y con las mayores asociaciones empresariales de Italia. Las negociaciones van desde la promoción continua del modelo de consorcio hasta la redacción y presentación de las modificaciones a la principal ley de defensa de los consorcios de exportación en Italia de 1989 (“Ley de defensa de los consorcios de exportación entre PyMEs”) que otorga un aporte financiero a los Grupos Exportadores dependiendo del balance que cada grupo presente (ONUDI, 2004).

El consorcio, bajo la guía del coordinador, debe presentar un plan anual de trabajo incluyendo las siguientes actividades (SEPYME, 2003):

- Participación en muestras y ferias especializadas en el exterior
- Realización de misiones comerciales en los mercados de interés
- Organización de misiones comerciales extranjeras en visita a Italia
- Búsqueda de importadores, agentes y representantes en el exterior
- Posibilidad de crear una marca que individualice al grupo
- Prestación de servicios de traducción, interpretación y consultoría
- Creación de unidades operativas en los países de interés para las empresas

Los requisitos que deben cumplir los consorcios para acceder a los beneficios son los siguientes:

- Regirse según los parámetros de la Unión Europea
- Contar con 8 empresas asociadas
- Demostrar a través de Estatuto que el consorcio fue creado netamente para la exportación de productos y que la distribución entre las empresas integrantes del consorcio esté prohibida.

Antecedentes en la Argentina de los Consorcios y Grupos de Exportación

En Argentina, si bien las primeras experiencias asociativas con la finalidad de mejorar el acceso a los mercados internacionales se pueden encontrar en la década del 60 y 70, éstas no brindaron grandes resultados. En los años `80 el gobierno alentó la conformación de asociaciones empresarias, mediante el dictado de una norma legal por la que se les confería algunos privilegios cuando se agrupaban formando consorcios. Los resultados fueron poco satisfactorios, tanto por la inestabilidad macroeconómica de la época como debido a que en la norma estaba previsto otorgar a los consorcios beneficios impositivos, pero imponiéndoles condiciones demasiadas complejas, lo que ocasionó un desinterés del empresariado por el asociativismo (SEPYME, 2003).

Hacia fines de los del año 1998 entidades privadas como la Fundación Bank Boston, impulsó la conformación de este tipo de asociaciones, otorgando modestos estímulos financieros, pero limitando al mínimo los requisitos burocráticos a cumplir. Para ello propuso a la Fundación Exportar, órgano que opera en el ámbito del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, encarar de manera conjunta ese programa. Los apoyos que ambas instituciones prestan, tanto financiero como técnico, se encuadran dentro de lo que las normas de la OMC autorizan.

A modo de ejemplo existe en la provincia de Santa Fe un consorcio conformado por pequeños y medianos productores de carne, que recibe apoyo de dos organizaciones no gubernamentales (ONG) que tienen experiencia en el desarrollo del sector de la carne en esa provincia. Ambas ONG reciben financiación del Gobierno de Italia y el Banco Interamericano de Desarrollo.

El consorcio está conformado por cuarenta y ocho productores de carne y la asistencia prestada hasta la fecha ha incluido el establecimiento de un consorcio y el mejoramiento de la calidad, productividad y seguridad de los productos de los miembros, a fin de incrementar su acceso a los mercados extranjeros.

Las actividades que abarca el proyecto son las siguientes:

- El desarrollo y la aplicación de un sistema común de prácticas para mejorar la calidad, producción, higiene y seguridad.
- El plan piloto de un sistema de rastreo y una plataforma para aplicar la directiva 178/2002 de la Unión Europea, por la que se sientan los principios básicos en materia de alimentos y alimentación en general y de seguridad de los alimentos y la alimentación en particular.
- El establecimiento de un grupo de científicos encargado de examinar las prácticas de rastreo en la Argentina.

- El establecimiento de criterios de calidad, productividad y seguridad, junto con los productores de carne europeos.
- La elaboración de un estatuto y la redacción de un plan de actividades y comercialización del consorcio.
- Las negociaciones con diversos posibles inversionistas y compradores en Europa que se interesen en celebrar contratos con el consorcio.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los dos primeros objetivos particulares de este estudio se efectuará un relevamiento bibliográfico y de antecedentes, recurriendo principalmente a fuentes secundarias y entrevistas con los responsables del establecimiento de la fábrica de Queso de Cabra y de Vaca.

Para el tercer objetivo particular, se analizará utilizando la metodología de Caso de Estudio, cómo la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad les permitió a las empresas estudiadas aumentar la competitividad. Se trabajará con dos pequeñas empresas lácteas bonaerenses que participaron del Plan Piloto establecido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación en ocasión de fomentar la mejorar de la Calidad de los productos alimenticios. Posteriormente éstas se asociaron para mejorar su Sistema de Calidad y poder ser competitivas en la exportación de quesos duros al mercado estadounidense. Además se describirá a otra empresa de quesos de Cabras, que fueron involucrándose día a día en calidad y cooperación.

En este capítulo se ofrece en primer término algunas de las características generales de esta metodología y en una segunda parte cómo se aplicará al caso que nos ocupa.

Caso de Estudio

El Caso de Estudio como herramienta investigativa fue aplicada por autores en Francia, en Europa y en los Estados Unidos, particularmente en el Departamento de Sociología de la Universidad de Chicago, aportando gran cantidad de trabajos de investigación entre los años 1900 y el 1935 (Tellis, 1997).

A partir de 1935 comienza una disputa académica entre qué tipo de Investigación era la más apropiada, si el Caso de Estudio u otros métodos de mayor rigor científico. Como resultado de esto, el uso del Caso de Estudio como una metodología de investigación comienza a decaer, para resurgir posteriormente a mediados de los años 70, al constatar los investigadores las limitaciones que poseían los métodos más cuantitativos.

La crítica más frecuente que tenía la metodología del Caso de Estudio, era que brindaba una conclusión mediante el estudio de un solo caso, sin poderse generalizar. También se le objetaba que los resultados de las investigaciones no eran ampliamente aplicables a la vida real. Sobre el tema Yin (1994) explicó la diferencia entre una generalización analítica y una generalización estadística, argumentando que las generalizaciones analíticas usan los resultados de los Casos de Estudio para comparar con una teoría previamente desarrollada.

Actualmente los Casos de Estudio son considerados una metodología ideal cuando se requieren profundas investigaciones holísticas (Feagin, Orum, Sjoberg (1991), citado por Tellis, 1997) y son diseñados para obtener información detallada de los diferentes participantes, valiéndose de variadas fuentes de información que fortalecen la objetividad del estudio.

Tipos de Casos de Estudio

Según el conocimiento a alcanzar, las investigaciones pueden ser de tres tipos: exploratorias, descriptivas y explicativas (Hernandez Sampieri, 2003):

Investigaciones Exploratorias:

Son aquéllas que sólo se proponen alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio. Se realizan generalmente cuando predomina alguna de las siguientes circunstancias:

- El tema escogido ha sido poco estudiado hasta el momento y no existe sobre el mismo un conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas o hacer una descripción sistemática.
- Cuando aparecen, en un campo de estudio determinado, nuevos fenómenos que, o bien no se conocen aún exactamente o es imposible comprender la base teórica.

Este tipo de investigación es interesante, pero a la vez compleja debido a que muchas veces no hay modelos teóricos o prácticos de referencia, o no hay una bibliografía amplia de consulta.

Para realizar este tipo de investigación se requiere un mayor nivel de creatividad y por otra parte al ser un tema nuevo, existe una fuerte incertidumbre con respecto a los resultados que se podrán obtener (Ibid, 2003).

Esta clase de investigación requiere que la recolección de los datos de campo sean llevados a cabo anteriormente a la definición de las preguntas e hipótesis de la investigación, sin embargo la estructura principal del estudio se realiza en forma primaria. Son utilizadas generalmente como preludeo de las investigaciones sociales.

Investigaciones Descriptivas:

El objetivo de este tipo de investigación es la búsqueda de características que conforman el grupo estudiado, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

Según Sabino, este tipo de investigaciones “son las más recomendadas para una tesis. Ellas permiten, sin duda, poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor, pues una buena tesis descriptiva sólo se pueden hacer si se domina un marco teórico que permita integrar los datos y a la vez, tener suficiente rigor científico como para que éstos sean confiables, completos y precisos. Permitiendo, además, ir sedimentando conocimiento que serán utilizados luego por otros tesisistas o científicos, de modo tal que su utilidad se proyecta mucho mas allá de sus límites estrictos” (Hernandez Sampieri, 2003).

Se requiere una teoría descriptiva que debe ser desarrollada con anterioridad al inicio del proyecto, estableciéndose en forma implícita la formación de la hipótesis de las relaciones causa-efecto, abarcando en profundidad y el alcance del caso de estudio.

Investigaciones Explicativas:

Este tipo de investigación propone a partir de la formulación de una hipótesis, una relación entre todas las variables, permitiendo conocer los por qué y cómo se producen los fenómenos en estudio. Se las utilizan para la realización de estudios causales.

En este tipo de estudio, los objetos a estudiar ya son conocidos en forma exhaustiva, teniéndose la descripción de los mismos. De no ser así, no se podría formular hipótesis precisas, que pudieran ser puesta a prueba o trabajaría casi exclusivamente al tanteo (Hernandez Sampieri, 2003).

“La verificación de una hipótesis impone una disciplina metodológica bastante severa, por ello no se aconseja si no se tienen adecuados conocimientos al respecto” (Ibid, 2003).

Además de estos tres tipos de investigaciones, Tellis (1997) incluye otras tres más:

- Intrínsecas (cuando el investigador tiene interés especial en el caso).
- Instrumental (cuando el caso es usado para comprender más de lo que es obvio para el observador).
- Colectiva (cuando se estudia un grupo de casos)

La investigación del Estudio de Caso no es una investigación al azar, por lo tanto es primordial la selección del mismo, para maximizar los resultados. Además el tema elegido debe ser accesible de ser desarrollado en forma y tiempo.

La unidad de análisis es un factor crítico en un Estudio de Caso y tiende ser selectivo, ya que se enfoca en uno o dos problemas, que son fundamentales para la comprensión del sistema examinado.

Otras de las fortalezas de este tipo de investigación es la variedad de enfoque de análisis que se realiza del mismo, incluyendo las opiniones, relaciones e interacciones entre todos los involucrados en el caso.

En el diseño de los diferentes tipos de investigación se puede utilizar: Caso Simple o Múltiple, cuyos resultados servirán para confrontar teorías y no para generalizarlos. La repetición de los resultados en el Caso Múltiple, fortalecen la confianza de la solidez de la teoría.

Los Casos de Estudio Simple, son ideales para situaciones reveladoras, posibilitando el acceso a procesos que anteriormente fueron inaccesibles y que pueden ser utilizadas para confirmar o desafiar a la teoría o para representar un caso único o extremo (Yin, 1994).

En forma general en los tres métodos (exploratorio, descriptivo y explicativo) utilizan protocolos para el diseño de la investigación. El protocolo contiene más de una herramienta para favorecer la investigación. Estos están conformados de procedimientos y reglas generales que deben seguirse para su uso.

Los protocolos son elaborados con anterioridad a la fase de la recolección de los datos, siendo un elemento esencial en un estudio de Casos Múltiple y deseable en los Casos Simple. Básicamente el protocolo se conforma con las siguientes secciones:

- una visión general del proyecto (objetivos y problemas).
- procedimientos de campo (obtención de los datos).

- preguntas específicas del estudio (deben tenerse presente durante la recolección de datos).
- una guía para la realización del informe (formato y estructura narrativa).

Diseño del Caso de Estudio

El plan de investigación se conforma de nueve componentes, las cuales poseen una serie de preguntas que van orientando al desarrollo del mismo (Brock, Kukulski y Tanis 2002):

- Definición del problema:

¿Qué es lo que está sucediendo?

¿Cómo se manifiesta el problema?

¿Cuál es la consecuencia del problema?

- Investigación y búsqueda bibliográfica:

¿El problema se está investigado o ha sido informado anteriormente?

¿Existen artículos de investigación que cumplan los aspectos referidos al problema?

¿Estos artículos de investigación, tienen relación con el objetivo del estudio?

- Formulación de las preguntas de investigación:

Una vez realizada la investigación bibliográfica, se vuelve al problema de estudio y se deben formular las preguntas, cuyas respuestas formarán parte de la investigación. Las mismas están conformadas por preguntas como por ejemplo: ¿cómo? y ¿por qué?

- Selección de los integrantes: individuales o grupales.

- Selección de los instrumentos de recolección de datos:

Se utilizan encuestas, entrevistas y cuestionario. Las preguntas ¿Cómo y Por qué? son las más utilizadas. Además se utilizan registros de las observaciones de los eventos que se están desarrollando o que ya han finalizado.

- Recolección de los datos:

Se define el tiempo que involucrará el proceso y el momento de la recolección de los datos, que puede ser: después de las entrevistas, luego de un determinado número de observaciones.

- Análisis de los datos:

- Condición de los resultados:

¿Qué se ha hallado?

¿Qué se hizo y qué no se hizo en el diseño de la investigación?

¿Los resultados fueron los esperados?

- Discusión y formulación de recomendaciones:

Realización de nuevas hipótesis.

Según la teoría ¿Por que algo no ha funcionado?

¿Cuáles fueron las variables que no se esperaban encontrar?

¿Cuales son las recomendaciones para futuras investigaciones en el tema?

Se debe tener presente que no se está buscando una verdad generalizada o una ley natural o algo por el estilo y que los resultados que se obtienen de la investigación, serán probablemente apropiados solamente para los participantes, escenario analizado y unidad de análisis

Para la búsqueda de las evidencias, existen al menos seis fuentes de obtención de información (Yin, 1994):

- Documentos: pueden ser cartas, memorandos, agendas, estudio de reportes, artículos de periódicos, documentos administrativos, etc.
- Archivos: servicios registrados, mapas, tablas, listas de nombres, encuestas, registros personales tales como agendas.
- Entrevistas: son la fuente más importante de información. Estas pueden ser:
 - Abiertas y finalizadas: los entrevistados responden sobre ciertos eventos o hechos, teniéndose en cuenta su opinión acerca de estos. Esto sirve para corroborar las evidencias obtenidas de otras fuentes. Es muy importante que se utilice diferentes fuentes para verificar la autenticidad de las respuestas.
 - Enfocadas: el entrevistado responde en un período corto de tiempo, preguntas que están normalmente previamente establecidas. Esta es una técnica muy útil, para confirmar datos obtenidos de otras fuentes.
 - Estructuradas: es similar a una encuesta y se usa para recoger los datos. Las preguntas se desarrollan y detallan con anterioridad y muchas de esas se incluyen en el cuestionario.
- Observación directa: ocurre cuando se lleva a cabo una visita de campo durante el estudio de caso. Esta observación puede comprender actividades formales o casuales. La técnica es usada para proveer de datos adicionales. Cuando se involucra más de un observador en la tarea, la credibilidad de esta técnica se incrementa.
- Participación personal: el investigador es un participante activo en los eventos estudiados. Esta técnica provee algunas oportunidades inusuales para la recolección de datos, pero también puede enfrentar algunos problemas como ser la alteración del curso de los eventos, siendo no beneficioso para el estudio.
- Objetos físicos: pueden ser herramientas, instrumentos u otra evidencia física que puede ser recolectados durante el estudio o visita de campo.

Se debe tener presente que no todas las fuentes de información son útiles para todos los casos. El uso de cada una de ellas requiere una capacitación y experiencia adecuada y sabiendo que cada estudio en particular presentará diferentes oportunidades de recolección de los datos. Para ciertos casos, si se tiene suficiente habilidad y experiencia en el tema, esta tarea se realizará antes de establecer las preguntas del estudio.

Análisis de las Evidencias de Estudio de Caso

Este aspecto de la metodología de estudio de caso es el menos desarrollado y a la vez es el más difícil. En base a esto y a fin de facilitar el proceso de análisis, algunos investigadores han sugerido una conducción del estudio hacia un análisis estadístico. Sin embargo, no en todos los estudios de casos pueden presentar este tipo de análisis.

Yin (1994) sugirió que cada investigación debe tener una estrategia analítica general, y propuso tres métodos analíticas:

- "Pattern Matching": compara un modelo basado en forma empírica con un ya predicho y si ambos coinciden la confiabilidad del estudio se refuerza. Este tipo de comparación en algunos casos podría no presentar un método cuantitativo, requiriendo por lo tanto discreción en la interpretación de los resultados que se obtienen.
- Explanation-building: es considerado una forma de "pattern-matching" en la cual el análisis del Estudio de Caso se lleva a cabo mediante la construcción de una explicación del caso. Esto es posible solamente para casos exploratorios así también para la parte del proceso de generación de hipótesis. Este método es un proceso iterativo que comienza con suposición teórica que va siendo redefiniendo en forma reiterada, con el avance del proceso.
- Análisis de Serie de Tiempo: es una técnica de análisis experimental y cuasi-experimental muy conocida. El análisis es más simple que el "pattern-matching", porque utiliza una variable simple dependiente o independiente, pero muchos cambios en las variables pueden producir confusiones.

Aplicación del Estudio de Caso a PyMEs Queseras de Productos Tradicionales y Especialidades

En esta tesis se instrumentará un Estudio de Caso Descriptivo, mediante el cual se describe el proceso de exportación de Quesos Reggiano a Estados Unidos de dos PyMEs Lácteas, realizado en el año 2003, y se cotejará con la experiencia de otra empresa de Queso de Cabra, que conforma una Alianza con otras PyMEs del rubro de Quesos de Cabra, Búfalo y Oveja, de más reciente formación que el caso anterior. Esta última tiene como meta, a través de la elaboración de productos de alta calidad, posicionarse en el mercado interno e insertarse internacionalmente en forma sustentable. El análisis se basará principalmente en los Sistemas de Calidad utilizados, para lograr dicho fin.

El Estudio de Caso contemplará la descripción y posterior comparación con el marco teórico de las etapas sucesivas que emprendieron las PyMEs, desde la definición del objetivo (exportación de quesos a los Estados Unidos) hasta la fabricación, asociación Interempresaria y exportación de los mismos. El estudio analizará el proceso de exportación realizado, teniendo a la Calidad como eje principal. Las etapas que contempla son tres:

En una primera aproximación se determinará el Marco Global en la cual se encuadran las empresas:

- Situación Mundial del Sector Lácteo: Quesos en particular y de Queso de Cabra
- Barreras al Comercio Mundial

- Características principales del Mercado de Estados Unidos y condiciones de importación de productos lácteos y cuota Argentina de importación de quesos.
- Condiciones de Generales de exportación y particulares de Argentina para el sector lácteo.
- Situación de las PyMEs previas al Proceso de Exportación: Diagnóstico de la situación inicial y las restricciones más importantes que tenían y en particular con la Calidad.

En la segunda etapa se trabajará sobre el Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, conformación del consorcio exportador, etapa de producción y el plan de capacitación:

En la tercera etapa se brindarán los resultados obtenidos posteriores al proceso de exportación y se compararán los resultados obtenidos con la PyMEs de Quesos de Cabra. Se espera aportar información y una metodología aplicable para otras PyMEs que deseen incursionar en el comercio.

Para la concreción del Estudio de Caso, se utilizará para búsqueda de información: bibliografía específica sobre Sistema de Gestión de la Calidad, Asociaciones Inter-empresarias, Protocolos de Fabricación, Normativas legales de Argentina y Estados Unidos entre otros. Además se contará con los datos de campo, obtenido durante el transcurso del Proyecto Piloto, cuyas empresas fueron partícipes y entrevistas con los propietarios de los establecimientos y personas relacionadas al tema.

CAPITULO IV

MERCADO MUNDIAL DE QUESOS Y CALIDAD

El primer objetivo particular de este estudio propone relevar las características del mercado mundial de quesos, especialmente los de Pasta Dura y Quesos de Cabra, describiendo cuáles son los requerimientos generales de calidad para su exportación desde Argentina hacia los Estados Unidos principalmente. En este capítulo se procede a examinar esa temática.

Características Generales

Quesos de Leche de Vaca

Según los informes de análisis de la Cadena Láctea de Schaller (Dirección Nacional de Alimentos¹¹), el mercado mundial de quesos se encuentra creciendo en forma gradual, pero sostenida en los últimos años. La producción mundial de quesos ha tenido una tasa de crecimiento del orden del 9,1%, durante el período 2004-2008 (Departamento de Agricultura de Estados Unidos-USDA, 2009¹²). Este incremento se debe principalmente a un cambio de estrategia del principal bloque productor de queso de la Unión Europea, que se ha ido volcando hacia la elaboración de productos de mayor valor agregado, debido a su alto grado de diferenciación, en lugar de los commodities (leche en polvo y manteca).

La producción mundial de quesos, según la USDA en el año 2008, fue del orden de los 14,1 millones de toneladas, siendo los principales productores: Unión Europea y Estados Unidos (78 % de la producción mundial). La tendencia alcista persistirá debido al desplazamiento de la producción hacia productos de mayor valor añadido.

En lo relativo a las políticas comerciales, el informe de la OMC señala que desde principios de 1995 a mediados de 1996 se redujeron sustancialmente en sucesivas etapas las restituciones a la exportación de quesos seleccionados en las Comunidades Europeas. En los Estados Unidos se aprobó en abril de 1996 una nueva ley (Ley Federal de Mejora y Reforma de la Agricultura o Ley FAIR), por la que se dispuso la financiación del Programa de Incentivos a la Exportación de Productos Lácteos, y aunque con varias modificaciones posteriores, ha continuado hasta el presente. Esto seguirá hasta alcanzar los límites impuestos por los compromisos de reducción de subvenciones a la exportación, contraídos por los Estados Unidos en virtud del Acuerdo sobre la Agricultura de la OMC.

Los quesos son considerados productos diferenciados, lo que les ha permitido permanecer relativamente alejado de las continuas fluctuaciones de precios ocasionadas por los ciclos económicos de los commodities lácteos y especial. Luego de la última crisis del 2002, entre noviembre 2006 y abril 2007 los precios se han incrementado en forma muy notoria (46%). Dicho aumento se debe a causas tanto coyunturales como estructurales.

Para el mediano plazo, el Instituto de Investigación de Política Agrícola y Alimentaria (FAPRI), prevé un ritmo de crecimiento en los precios de los quesos del orden del 20%, entre el año base de su proyección 2002 y el 2012. Dichos valores son superiores al promedio del conjunto de los productos lácteos. Tanto FAPRI como la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo

11 www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos

12 www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy

(OCDE) han condicionado el futuro aumento de los precios internacionales, a la rápida expansión de la oferta en las regiones que producen leche a bajos costos (Oceanía y América Latina), fenómeno que atenuará dichas alzas. Además la FAO limita este creciente aumento de precio ya que los valores actuales en litros de leche equivalente se encuentran muy cercanos a los niveles vigentes en los Estados Unidos y Europa, lo que les permitiría exportar sin subvenciones.

En cuanto a las exportaciones mundiales de quesos, según los datos USDA (2009), es de 1,25 millones de toneladas en el año 2008 (excluyendo el comercio en los 27 países de la Comunidad Económica Europea). Los principales exportadores son la Unión Europea (0,49 millones de ton) seguido por Nueva Zelanda (0,283 millones de ton) y en tercer lugar Australia (0,202 millones de ton).

Otra de las características distintivas del mercado de quesos, es su elevado dinamismo. Seis de los diez primeros exportadores son también principales importadores, mientras que otros exportan el total de lo producido, como ser Nueva Zelanda, que en el año 2008, exportó un equivalente al 90% de su producción doméstica y sólo importa un 21% de lo que consume; y de Australia, que muestra ratios de 82% y 32%, respectivamente.

En cuanto al consumo la FAPRI ha proyectado un incremento del consumo per cápita de quesos, estimado entre el 1% y el 4% anual entre 2002 y 2012, debido principalmente a una recuperación económica de Europa del Este, Brasil y Asia, junto con el crecimiento estable previsto en los países desarrollados. Además el incremento de la demanda se da debido al crecimiento de la población, cambios de los hábitos alimentarios de los países del sudeste asiático a patrones más occidentales de consumo y el aumento de los ingresos, especialmente del sudeste asiático.

El mercado mundial de quesos ha estado dominado por la Unión Europea, que en 2008 acaparó el 47% del volumen mundial producido, 39% del valor total de las exportaciones (sin considerar las transacciones interbloque) y del 46% del total consumido (USDA, 2009). Dicho liderazgo fue sustentado a través de complejos mecanismos de subsidios. Estas políticas distorsivas, contrariamente a lo que muchos habían pronosticado hace algunas décadas, los procesos de globalización no han determinado la conformación de un "mercado mundial único" que funcione sin trabas de ninguna especie y sea accesible a todos los miembros de este planeta (países, empresas, y ciudadanos) por igual; generando las restricciones al comercio internacional. Dentro de éstas se destaca la aparición de barreras no arancelarias, exenciones especiales (tarifarias, impositivas), la aplicación de cuotas y restricciones "voluntarias" a las exportaciones particularmente de los países del tercer mundo (Teubal, 1998; Teubal y Rodríguez, 2002).

Quesos de Cabra

La producción de los 20 países principales, productores de leche de cabra alcanza un total de 13 millones de toneladas al año. Es la tercera especie productora mundial con sólo el 2,4% del total de la leche producida mundialmente, encabezadas por la leche de vaca con el 79,3%, y seguida por la

de búfalas con el 16,4% y en cuarto lugar le sigue la de oveja con el 1,5% (FAO, 2007¹³).

El bloque Asiático es el principal productor de leche caprina 53%, le sigue África 19%, Unión Europea 18%, y luego América del Norte y América del Sur con el 4%. Los principales países productores son: India 4 millones de ton, Bangladesh 2 millones de ton y Sudán 1,4 millones de ton, que representan estos tres países el 58% de la producción mundial de leche de cabra (Ibid, 2007).

A nivel mundial la producción de quesos de cabras se encuentra en el tercer lugar con 433,6 miles de ton. En el 1º lugar es la elaboración de quesos de vaca (14654 miles de ton.), segundo el de oveja (675,8 miles de ton) y por último el de búfalos (264 miles de ton) (Ibid, 2007).

El sector de lácteos finos (Cabra, Búfalo y Oveja) se encuentra en plena expansión con un 5% de crecimiento anual y con un intercambio comercial de 15600 millones de u\$s en el año 2006 (Sandoval, 2007¹⁴).

Cabe destacar que en Europa, el 70% de la producción de leche caprina se destina a la elaboración de quesos. Mientras que el 30% restante se destina al consumo humano y alimentación de cabritos. La UE muestra el mayor desarrollo en producción de quesos, tecnología, calidad de productos y agregación de valor (UIA, 2007).

Francia es el primer productor mundial de quesos de cabra 76,3 mil toneladas en el año 2004 (90% de la leche se destina a elaboración de quesos). La producción de leche de cabra también fue la más alta del continente y se destinó principalmente al mercado nacional. Cabe destacar además de este país Grecia y España son grandes elaboradores de quesos, con 48 mil toneladas y 37 mil toneladas, respectivamente, en el año 2004 (Ibid, 2007).

Según los expertos, una de las razones que explican el dominio de Francia en el mercado de los quesos es el hecho de que en los restaurantes de Europa, los chefs tienen una especial preferencia por los quesos franceses, aún cuando no exista una real diferencia en su elaboración y calidad al compararlos con los que provienen otros países (Ministerio de Agricultura de Chile, 2005).

Según el Programa Nacional Caprino, Asociación Interprofesional Caprina Regional del Poitou Charantes de Francia, el consumo de los países asiáticos con mayor poder adquisitivo, están demandando quesos de cabra, al estilo europeo. Los principales demandantes de productos lácteos caprinos a nivel mundial son Estados Unidos, Canadá, México y Japón, siendo abastecidos principalmente por Francia, Holanda y España (UIA, 2007).

En Estados Unidos la leche de cabra que se obtiene, tiene como destino principalmente al mercado interno y se utiliza para producir queso y yogurt. También se produce leche de cabra en polvo; sin embargo, su principal uso es ser parte de la ayuda alimentaria destinada a naciones africanas. El consumo de productos derivados de la leche de cabra se hizo popular en ese país cuando se aprobó la aplicación de hormonas de crecimiento en bovinos, en 1994, lo que atrajo a grupos de consumidores que buscaban un producto más natural (Ministerio de Agricultura de Chile, 2005).

En el estado de California se agrupan la mayor cantidad de productores caprinos, con una masa ganadera total aproximada de 1.200.000 cabezas, lo

13 www.faostat.fao.org

14 www.fundacioexportar.org.ar

que los convierte en los principales abastecedores de la materia prima necesaria para la elaboración de productos derivados de la leche de cabra en ese país. Las importaciones de queso de cabra por parte de Estados Unidos en el 2004 alcanzaron las 195 toneladas por un valor 708 miles de u\$s, siendo Australia el mayor proveedor (Ibid, 2005).

Con respecto a este escenario mundial, la Argentina ha evolucionado en sus ventas con un buen crecimiento en los últimos años, en especial desde el 2002 y el 2006, alcanzando valores cercanos a los 127 millones de dólares en 2006 y los principales destinos se encuentran los Estados Unidos (35%), Rusia (23%) y Chile (11%) (Sandoval, 2007).

Barreras al Comercio Internacional

Definiciones y Clasificaciones

La Comisión Nacional del Comercio Exterior (CNCE, 1999), define a las barreras no arancelarias (BNAs) como: "Leyes gubernamentales, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado".

Si bien algunas categorías utilizadas no son generalmente consideradas en la literatura como barreras no arancelarias, se las incluye igualmente debido que son de alta preocupación en el sector industrial. De esta manera, la definición utilizada implica tanto la consideración de barreras no arancelarias amparadas como las barreras no arancelarias, no amparadas por los tratados y las reglas internacionales de comercio.

Otros autores como Baldwin (1970), definen como barrera no arancelaria a "toda medida (pública o privada) que hace que los bienes y servicios transados internacionalmente, o los recursos dedicados a la producción de dichos bienes y servicios, se asignen de manera tal que se reduzca el ingreso mundial potencial". Esto repercute directamente en los costos y en el tiempo requerido para que el exportador pueda iniciar la comercialización de su producto en ese mercado. Asimismo, el precio final del producto se ve afectado, lo que tiene incidencia en su competitividad.

A continuación se describen las más importantes barreras no arancelarias:

- **Licencias de importación:**

Las licencias de importación son autorizaciones o permisos especiales que se dan como condición previa para importar un determinado producto. Constituyen un instrumento para regular y limitar el flujo y la cantidad de las importaciones. Son extendidas por entidades oficiales del país que las impone. La Organización Mundial del Comercio (OMC) establece en el "Acuerdo sobre Procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación" que estos sistemas deben ser sencillos, transparentes y previsibles y que los países deben notificar a la OMC el establecimiento de nuevos procedimientos para el trámite de licencias de importación o la modificación de los ya existentes.

- **Normas de Origen:**

Las normas de origen tienen como objetivo establecer los criterios para la determinación del origen de una mercancía.

El primer acuerdo al que se ha llegado en la OMC sobre esta cuestión exige a los países miembros que se aseguren que sus normas de origen sean transparentes, que no tengan efectos de restricción, distorsión o perturbación del comercio internacional y que se administren de manera coherente, uniforme, imparcial y razonable. Estas normas son uno de los componentes más importantes de los Tratados de Libre Comercio.

- **Normas Técnicas:**

Las normas técnicas son disposiciones o medidas gubernamentales basadas en las normas internacionales vigentes, para proteger la salud pública, el medio ambiente y los derechos del consumidor. Los países que las aplican intentan evitar que terceros países exporten a la región desechos y sustancias peligrosas.

Dichas normas son especificaciones técnicas que determinan las características de un producto según dimensiones, ingredientes, calidad, rendimiento o seguridad. Pueden regular la terminología, los métodos de prueba, el empaque, el etiquetado o marcaje. Los productos destinados a la venta deben cumplir estas exigencias y, en principio, se aplican del mismo modo a los productos importados y a los nacionales. Los gobiernos de los países donde se apliquen estas normas deben evitar que se conviertan en un obstáculo al comercio.

- **Normas Sanitarias, Fitosanitarias y Zoonosanitarias**

Las normas sanitarias, fitosanitarias y zoonosanitarias están destinadas a la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, mediante el control de plagas, enfermedades y tóxicos de animales, plantas y alimentos.

Algunos de los requisitos que generalmente son exigidos para cumplir con éstas son:

- Pruebas de laboratorio
- Certificaciones emitidas por entidades oficiales
- Inspecciones del proceso de producción
- Control e inspección del uso de pesticidas y fertilizantes
- Cumplimiento de períodos de cuarentena
- Comprobación de que el producto proviene de zonas libres de plagas y de enfermedades

Estas normas son aplicadas bajo el acuerdo de que no se utilizarán para impedir la entrada de productos agrícolas a otros mercados y que se ajustarán a las normas y recomendaciones incluidas dentro del Código Alimentario (*Codex Alimentarius*) de la FAO (*Food and Agriculture Organization*, que pertenece a Naciones Unidas) y de otros organismos internacionales.

Restricciones Cuantitativas a las Importaciones

Las restricciones cuantitativas son límites explícitos o cuotas sobre las cantidades de productos en particular que pueden ser importadas o exportadas durante un período específico. Generalmente, son medidas por volumen y, en ocasiones, por valor.

Dentro de las principales se pueden destacar:

- **Cuotas Arancelarias:** En un principio consistían en topes máximos a la importación, pero en la Ronda Uruguay del GATT (1986-1994) se introduce el concepto de cuota arancelaria -TRQ, por su nombre en inglés de tariff-rate quota, que elimina la noción de volumen máximo permitido. Ahora se permite vender el volumen de la cuota pagando un menor arancel, y otros mayores para los volúmenes que superan la cuota.
- **Prohibiciones:** Las prohibiciones pueden ser totales, admitir excepciones a discreción de la autoridad competente o aplicarse sólo en ciertas condiciones.
- **Autorizaciones Discrecionales y Condicionales de Importación:** Las primeras se otorgan a discreción de las autoridades competentes y las segundas son condicionadas a que los importadores contraigan obligaciones en distintas esferas de la importación, por ejemplo, que se comprometan a adquirir una cantidad equivalente de productos nacionales. También pueden ser subordinadas a condiciones específicas, como los resultados en materia de exportaciones o la ausencia de oferta nacional.

Obstáculos Técnicos al Comercio

Según la Organización Mundial de Comercio (WTO¹⁵) Los obstáculos técnicos al comercio son aquellos derivados de la aplicación de medidas de normalización, entendiéndose por estas últimas a las normas, los reglamentos técnicos, y los procedimientos para la evaluación de la conformidad.

Dentro de la normativa multilateral y regional se encuentran el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio y el Reglamento Centroamericano sobre Medidas de Normalización, Procedimientos de Autorización y Metrología, que pretenden establecer una serie de principios generales con la finalidad de que las medidas de normalización no se conviertan en barreras injustificadas al comercio.

De esta forma, si bien es cierto la normativa señalada anteriormente parte del reconocimiento del derecho de los países a aplicar aquellas medidas que consideren necesarias, éstas deberán cumplir con ciertos objetivos legítimos. Ellos pueden darse por imperativos de seguridad nacional, la prevención de prácticas que puedan inducir a error a los consumidores, la protección de la salud y seguridad de las personas y de los animales, la preservación de los vegetales y la protección al medio ambiente. Asimismo, estas medidas deberán ser aplicadas de forma no discriminatoria y de una manera tal que no se constituyan en obstáculos innecesarios al comercio. Adicionalmente, los países deberán de tomar en cuenta en la elaboración de sus normas técnicas a las normas internacionales pertinentes en los casos en que éstas existan.

Como se indicó anteriormente, las medidas de normalización comprenden tres elementos:

- Las normas
- Los reglamentos técnicos
- Los procedimientos de evaluación de la conformidad

Normas:

¹⁵ www.wto.org.

Son aquellas aprobadas por una institución reconocida que prevé, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para los productos o los procesos o métodos de producción conexos y cuya observancia es de acatamiento voluntario. También puede incluir prescripciones en materia de terminología, símbolos, embalaje, marcado o etiquetado aplicable a un producto, procesos o métodos de producción, etc.

Reglamentos Técnicos

En los reglamentos técnicos se establecen las características de un producto o los procesos de producción con ellos relacionados, con inclusión de las disposiciones administrativas aplicables, y cuya observancia es de acatamiento obligatorio. Dentro de los reglamentos técnicos se pueden incluir disposiciones relativas a la terminología, símbolos, embalaje, marcado o etiquetado aplicable a un producto, proceso o método de producción, etc.

Procedimientos de Evaluación de la Conformidad

Son procedimientos utilizados directa o indirectamente para determinar que se cumplen las prescripciones pertinentes de los reglamentos técnicos o las normas. Comprenden, entre otros, los procedimientos de muestreo, pruebas e inspección, evaluación, verificación y garantía de la conformidad, registro, acreditación y aprobación, separadamente o en distintas combinaciones.

Características Generales del Mercado Norteamericano

Las prácticas proteccionistas de los Estados Unidos, han ido cambiando a lo largo del tiempo. En las últimas décadas Estados Unidos fue reduciendo el nivel de protección arancelaria a la vez que instrumentaba otro tipo de medidas proteccionistas. El país optó por valerse de un medio en apariencia legítimo para proteger mercados nacionales de prácticas desleales, recurriendo a mecanismos amparados por los acuerdos internacionales de comercio que permiten establecer derechos para compensar las prácticas desleales de terceros países (Suárez Montoya, 2005).

El uso indiscriminado de las denuncias es considerado como una forma abierta de neoproteccionismo. Los instrumentos más utilizados son los derechos compensatorios y los derechos antidumping, que intentan proteger al mercado interno de prácticas desleales, los subsidios específicos a las exportaciones y la venta en el mercado externo a un precio menor que en el interno (Rapaport, 2002).

Otro instrumento utilizado son las salvaguardias, que se aplican solamente en casos excepcionales, puesto que no trata de corregir ninguna práctica desleal. Este tipo de medidas se utilizan para proteger alguna rama de la industria nacional que haya sufrido daño grave o esté amenazada de daño grave causado por un incremento repentino y brusco en el nivel de importaciones (Ibid, 2002).

Tipos de Barreras de los Estados Unidos: Características Generales

Para poder exportar quesos a los Estados Unidos, se debe afrontar una serie de medidas:

De Importación:

Según los informes de la Fundación Exportar (Ezcurra (2003), Welschen (2001)), Estados Unidos poseen para los productos lácteos un Sistema de Licencias de Importación, siendo el Departamento de Agricultura (USDA) el organismo que administra este sistema de cuotas arancelarias (TQR tariff rate quota). Bajo este sistema, se aplica una tarifa de importación hasta una cierta cantidad, superada la misma se aplica una tarifa mucho más elevada. Las tarifas y cantidades varían por producto. En el caso de importar un producto fuera de cuota, no se necesita licencia, pero esta es prácticamente inviable debido al alto costo que posee.

El Sistema de Licencias abarca casi todos los productos lácteos provenientes de leche de vaca, con excepción de algunos quesos blandos maduros como el Brie y el Queso Azul hecho con leche de oveja o cabra.

El arancel para una licencia es de 150 dólares (año 2002). El arancel se basa en los gastos estimados por el FAS (Servicio Agrícola Exterior) para administrar dicho sistema y los tipos de tipos de licencias son dos: Históricas y No Históricas.

Las Licencias Históricas son renovables, por lo tanto un importador con una licencia histórica otorgada para un año puede pedir una renovación de la licencia para el próximo año. Dicho otorgamiento será válido si el importador cumple con una serie de los requisitos estipulados por el USDA. En cambio las Licencias No Históricas no pueden ser renovadas. El importador puede solicitar un Licencia No Histórica similar para el próximo año, pero esta solicitud puede o no ser concedida. Esta licencia se otorga mediante un sistema de sorteo.

Para el caso específico de los Quesos, estas Licencias de Importación son concedidas a importadores que han cumplido con los Estándares de Calidad propios del producto y los importadores hayan sido designados por el gobierno del país exportador.

Sistemas de Calidad

Las Regulaciones de Importación de Productos Alimenticios a los Estados Unidos, está normalizada por la Administración de Drogas y Alimentos (FDA) donde quedan registrados las normativas en el Código Federal de Regulaciones: 21 CFR.

Anualmente la FDA y otras agencias del gobierno de los Estados Unidos, publican las nuevas regulaciones y propuestas en el Registro Federal para el siguiente año. Los libros son obtenibles por medio de la Oficina de la Imprenta del Gobierno de los Estados Unidos.

La FDA posee un acuerdo con el SENASA donde el organismo de aquel país reconoce las certificaciones y habilitaciones de nuestro organismo oficial, por lo tanto para poder exportar, la planta láctea debe estar certificada para Tráfico Internacional, realizado por el SENASA. Además el establecimiento elaborador debe estar inscripto en el Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E.) y luego debe inscribir al producto en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (R.N.P.A.), trámites realizados en el INAL (Instituto Nacional de Alimentos) (Ezcurra, 2003).

Para el otorgamiento de las habilitaciones correspondientes, SENASA según lo determina el CAA, exige que todas las plantas elaboradores instrumenten las Buenas Prácticas de Manufactura. Dichas normas, si bien son de carácter

obligatorio, no todas las empresas la cumplen en su totalidad, por lo que la aplicación de Sistema de Gestión de Calidad más sofisticado, como es la aplicación de HACCP, es fundamental para el cumplimiento de más altos estándares de Calidad referido a la Seguridad Higiénica-Sanitaria (Moro (2003), PIEEP (2005)).

En la actualidad los Sistemas HAACP no son de carácter obligatorio para las autoridades sanitarias de nuestro país y de USA, pero el creciente interés de los consumidores de exigir productos con mayores niveles de seguridad sanitaria, ha hecho que cada día más empresas lo apliquen y se proyecta para un futuro no muy lejano, la obligatoriedad de la aplicación de los mismos (F.A.O., 1998).

Las Buenas Prácticas de Manufactura son elementos que componen el Sistema de Gestión de la Calidad, que exige la instrumentación de los llamados Protocolo de Calidad o de Fabricación, donde se establece en forma sistemática el proceso productivo, logrando obtener de esta manera un producto alimenticio de Calidad constante en el tiempo y acorde a los parámetros distintivos, del queso a elaborar (Moro (2003), PIEEP(2005)).

Otras de las obligaciones que se requiere para la exportación, es el etiquetado de los quesos contengan información nutricional, especialmente los referidos a las distintas clases de grasa que poseen los productos. Además las etiquetas deberán quedar bien establecidas que el producto es pasteurizado.

Cuota de Quesos de Exportación de Argentina

Argentina dispone de una cuota de acceso preferencial al mercado de Estados Unidos para diversos tipos de quesos, por un total de 6.800 Tn anuales. De este total 2.531 Tn son asignados por la SAGPyA y el resto es asignado a los importadores directamente por el gobierno de los Estados Unidos. Los aranceles que deben pagar se detallan en el cuadro siguiente (Ezcurra (2003), SAGPyA (2005), Welchen (2002)):

Tabla Nº 2

| Aranceles Promedios de las Posiciones Arancelarias | | | |
|---|----------|-----------------|-----------------|
| | Cuota Tn | Intra cuota | Extra cuota |
| | | Add Valorem (%) | Add Valorem (%) |
| Quesos NSPF | 100 | 10.0% | 23.2% |
| Queso Roquefort | 2 | 14.4% | 35.1% |
| Queso Edam y Gouda | 235 | 12.1% | 50.3% |
| Queso tipo Italiano | 6.383 | 13.9% | 48.1% |
| Queso Suizo | 80 | 6.4% | 42.4% |

José Molinas, 2005

La citada asignación debe disponerse entre los importadores autorizados por el Departamento de Agricultura (USDA). Desde el año 2000, las 2531 ton que asigna la SAGPyA, se reparten en forma igualitaria entre Argentine Cheese Corporation (ACC) y SanCor Dairy Corporation (SDC), con el compromiso de

cada importador designado debe reservar un 20% de su cuota parte para exportadores nuevos, como modo de estimular la actividad de exportación.

Para un nuevo exportador se abren dos caminos posibles:

a) Convenir con las importadoras ACC o SDC, utilizando una parte del 20% que deben conceder a nuevos exportadores y por intermedio de los canales de éstos, exportar pagando un X % a la firma importadora, aún cuando luego – en EEUU - el embarque continúe por canales propios de distribución. En caso de mantenerse esta actividad por un período de 2 o 3 años, el nuevo exportador podría petitionar una parte propia de cuota, para lo cual debería contar con una importadora propia o asociada, registrada en los Estados Unidos, la que sería nominada por la SAGPyA como "importador designado".

b) Identificar entre los importadores designados por el gobierno de Estados Unidos – con los cuales el gobierno argentino no posee ningún tipo de vinculación – alguno con el cual iniciar una relación comercial independiente. El listado respectivo puede ser obtenido por intermedio del Agregado Agrícola de aquel país. El problema con este procedimiento es que no se conocen casos exitosos, ya que los citados importadores prefieren negociar con los grandes exportadores argentinos.

Cabe destacar que los quesos de Cabra no tienen cuota de ingreso al mercado de Estados Unidos, y deben pagar un arancel preferencial del 6%, lo que indica el enorme potencial que tiene este tipo de productos.

Legislación contra el Bioterrorismo

El 12 de Diciembre del 2003 comenzó a regir en Estados Unidos la Ley de Seguridad de la Salud Pública contra el Bioterrorismo, que incluye un gran número de disposiciones que contribuyen a preservar la seguridad de los habitantes de dicho país.

La Secretaria de Sanidad y Servicios Humanos (SSH), a través de su brazo normativo, la FDA, es responsable del desarrollo y la puesta en práctica de estas medidas de seguridad alimenticia, que incluyen cuatro grandes normativas. Salvo exenciones especificadas, se aplican a todas las instalaciones para todos los productos de alimentación humana y animal regulados por la FDA, incluidos los suplementos de la dieta, las leches maternizadas, las bebidas (incluidas las alcohólicas) y los aditivos alimenticios (Peláez Gil (2006), Molinas (2005)):

Registro de Instalaciones Alimenticias: Las instalaciones alimenticias nacionales y extranjeras que fabrican, procesan, envasan, distribuyen, reciben o almacenan alimentos para el consumo humano o animal en los Estados Unidos se deberán registrar en la FDA.

Este registro consiste en el suministro de información, como el nombre de la empresa, la dirección, etc., a la FDA. Están exentos de este requisito las explotaciones agrícolas, los restaurantes, los establecimientos alimenticios minoristas, los establecimientos sin ánimo de lucro que preparan o sirven alimentos y los barcos pesqueros que no procesan la pesca tal y como se define en 21 CFR 123.3 (k), así como las instalaciones reguladas de forma exclusiva por el Departamento de Agricultura de USA.. También están exentas las instalaciones extranjeras si los alimentos procedentes de ellas sufren un

procesamiento o envasado posterior en otras instalaciones fuera de USA. No obstante, si la instalación extranjera posterior realiza sólo una actividad mínima, como la fijación de una etiqueta al envase, ambas instalaciones estarían obligadas a registrarse.

Notificación Previa de Alimentos Importados: al FDA no menos de 8 horas y no más de 5 días de todas y cada una de las partidas de alimentos que entren en USA. Deberá incluir una descripción de todos los artículos, el fabricante y el embarcador de cada uno de ellos, el productor (si se conoce), el país originario, el país desde el que se envía el artículo y el puerto de entrada previsto.

Establecimiento y Mantenimiento de Registros: Las personas que fabrican, procesan, envasan, distribuyen, reciben, almacenan o importan alimentos estarán obligadas a crear y mantener los registros que la FDA estime necesarios para identificar las fuentes previas inmediatas y los recibidores posteriores inmediatos de estos alimentos (es decir, de dónde vienen y quiénes los reciben). Esto permite a la FDA realizar un seguimiento de las amenazas creíbles de consecuencias negativas graves para la salud o de muerte para personas o animales, rastreando el camino seguido por los alimentos hasta hallar su fuente primaria. Las explotaciones agrícolas y los restaurantes están exentos de esta obligación.

Detención Administrativa: la FDA retendrá administrativamente alimentos si tiene pruebas o información creíble de que dichos alimentos representan una amenaza de consecuencias negativas graves para la salud o de muerte para personas o animales.

Argentina: Condiciones Generales para Exportación

Según las diversas guías de exportación de productos lácteos, redactados por ADI, SAGPyA, Fundación Exportar y SENASA, el primer requisito que la empresa debe cumplimentar es la de estar inscrita en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina. Esta inscripción es obligatoria y se realiza en la Dirección General de Aduanas (DGA).

Este trámite se realiza sólo una vez y es válido para efectuar operaciones de exportación y/o importación. El número de inscripción obtenido habilita para operar a través de cualquier Aduana del país. No obstante, la solicitud de inscripción deberá presentarse ante la aduana que corresponda a su domicilio.

Pueden inscribirse personas físicas o jurídicas, y los trámites de exportación pueden ser realizados por un Despachante de Aduana.

El exportador deberá presentarse ante la División Registro de la Subdirección General de Legal y Técnica Aduanera, para las Aduanas de Buenos Aires y Ezeiza, o ante la Sección Registro de las Aduanas del interior (según corresponda a su domicilio real).

Para realizar la exportación de un producto determinado, la información básica que deberá conocer es la siguiente:

- La posición arancelaria del producto a comercializar
- El régimen de reintegros dispuesto por el Estado para cada producto.
- El régimen de derechos a la exportación dispuesto por el Estado.
- El régimen de exención del IVA e Ingresos Brutos.
- Las exigencias por parte el país de destino.
- La legislación en torno a la liquidación de divisas.
- Control Aduanero.

Cabe destacar que para el Queso de Cabra, como así también para el de Oveja y Búfalo, no tiene determinado la posición arancelaria específica, ocasionando una seria dificultad para establecer relaciones comerciales, ya que se debe hacer mediante otra posición arancelaria y acarreado innumerables inconvenientes.

Exportación de Productos Lácteos

Para exportar productos lácteos (Quesos de Vaca y de Cabra), los establecimientos deberán estar habilitados por la Coordinación de Lácteos y Apícolas para tráfico internacional. Esta habilitación se puede iniciar en el SENASA Central, o en caso de ser un establecimiento ya habilitado para tráfico federal, se deberá solicitar por nota, la intención del cambio de categoría del establecimiento (Ezcurra (2003), SAGPyA (2005), Welchen (2002), SENASA (2009)):

Requisitos de Habilitación

Cuando se realiza la exportación de lácteos los organismos que intervienen y que emiten los certificados son el SENASA y el INAL. La empresa establecimiento elaborador debe estar inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos (El R.N.E. se hace en el INAL) y luego debe inscribir al producto en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (R.N.P.A.).

Algunos países poseen diferentes exigencias para la exportación, a las que deben ajustarse las empresas que deseen exportar, existiendo las siguientes situaciones:

- Países con Convenio: son aquellos que tienen un acuerdo oficial con el SENASA y reconocen las habilitaciones otorgadas por este Servicio. Obtenida la habilitación se puede exportar sin problemas a otros países.
- Países Sin Convenio: además de la habilitación oficial del SENASA requieren inspecciones previas de sus propios servicios sanitarios para aprobar los establecimientos. No reconocen al SENASA como un organismo equivalente para aprobar establecimientos (no tenemos lo que se denomina "prelisting". No se les puede exportar en tanto no venga una auditoria de esos países a ver las plantas. Por ejemplo México, Chile y Paraguay, que son compradores importantes, como así también países de Centro América.
- Países de situación desconocida: son países de los cuales no existen antecedentes de exportación, por lo que se debe recurrir a las embajadas e

iniciar las gestiones para conocer los requisitos de certificación. Se debe presentar una nota al SENASA solicitando que se inicien las gestiones necesarias.

Las inspecciones que el SENASA verifica son las referentes al cumplimiento de la normativa nacional e internacional. La habilitación de dicho organismo permite el tráfico nacional y/o internacional. Una vez habilitado el tráfico internacional el interesado esta en condiciones de pedir la inscripción en el registro del país en el que este interesado en exportar, siguiendo el las características enunciadas mas arriba.

La empresa para tener tráfico federal e internacional, debe estar habilitada, cumpliendo por el decreto 2687/77. La documentación solicitada para la habilitación, se presenta antes el SENASA o el organismo que corresponda, a la espera de su aprobación.

Una vez obtenida la aprobación y según el destino de la mercadería, SENASA verifica la mercadería en planta, por medio de un inspector oficial de planta, quien realiza el muestreo de la mercadería (en caso de ser necesario) y la remite al laboratorio oficial para que se realicen los análisis correspondientes.

Luego, la mercadería viaja junto con la solicitud de exportación, para llegar a puerto o deposito intermedio, en caso de ir a depósito intermedio debe ser informado previamente al inspector de planta, para que se deje constancia en la solicitud de exportación el número de depósito habilitado por SENASA.

Cuando llega a puerto, ya sea pasando por deposito intermedio o no, será constatada la mercadería nuevamente previo al embarque.

Luego de esto, con el cumplido de embarque y estando los resultados de laboratorio en caso de ser necesario, se libera el Certificado Sanitario o de Calidad.

CAPITULO V

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

Situación de Las Empresas Previa al Proyecto de Exportación

Restricciones de Calidad y Asociativismo

El segundo objetivo particular de este estudio es analizar las restricciones generales y de calidad más difíciles de superar por las PyMEs seleccionadas y cómo estas fueron sorteadas mediante el asociativismo. Para ello, desarrollaremos primeramente el diagnóstico de las PyMEs productoras de Queso en general, en los años de la crisis del sector lácteo y posteriormente en forma particular a las Empresas de Caso de Estudio: Queso de Vaca (Empresa A y B) y Queso de Cabra (Empresa C). El diagnóstico especificará algunas de las restricciones generales y cuáles de éstas son las más críticas para su competitividad exportadora, concentrándonos en particular en la situación en que se encontraban en relación con la calidad.

Posteriormente se describirán las acciones llevadas a cabo por las empresas, para revertir dicha situación y allanar el camino exportador, sustentadas principalmente por la SAGPyA, Fundación Exportar, INTA, entre otros.

Por último se describirá brevemente el proceso que los llevó a cada tipo de empresa a unirse en formas asociativas para superar las dificultades que se presentaban y cuales fueron los resultados obtenidos del trabajo mancomunado y de la aplicación de los Sistemas de Calidad.

Para la concreción de este capítulo utilizaremos trabajos publicados por organismos públicos, medios gráficos, entrevistas con los responsables de los establecimientos y visitas de campo.

Diagnóstico y Restricciones Generales

En virtud de la crisis del sector lechero de mediados del año 2000, el Programa Provincial de Política Lechera, del Ministerio de Asuntos Agrarios Provincia de Buenos Aires, convocó a las PyMEs a participar de un proyecto, con el fin de instrumentar acciones, para superar la crisis del sector.

El primer objetivo de la convocatoria, fue la identificación y promoción de las actividades de estas industrias, con capacidad para desarrollar el comercio exterior.

A esta iniciativa, se sumaron otros organismos para respaldar el trabajo a desarrollar: Consejo Federal de Inversiones, SENASA, Fundación Exportar, APyMEL, IDEB y GTZ.

La primera acción fue realizar un relevamiento del sector, cuyos resultados fueron los siguientes (Barrionuevo, 2002):

- Organización industrial:
 - Son emprendimientos personales o familiares, muchos de los cuales son dueños de los tambos que les provee la materia prima y que comenzaron a elaborar quesos, con el fin de obtener mayor valor agregado.

- Los gerentes son los propietarios, con poca experiencia en la conformación de alianzas estratégicas, no disponiendo de medios jurídicos, administrativos y organizacionales para llevarlos a cabo.
- Las plantas se encuentran localizadas cercas de los tambos o en el mismo campo, que en algunos casos son de difícil acceso y que no responden a criterios de optimización industrial o de distribución.
- Tienen bajos niveles de producción, organizacional industrial e integración.
- Tienen poco apoyo del estado en políticas de fomento de la actividad.
- Poseen dificultades al acceso crediticio para mejoras general que deben realizar en los procesos productivos.
- Comercialización de sus productos:
 - La red de distribución de los quesos se concentra en Buenos Aires, pero debido a la necesidad de expandir el negocio para afrontar la caída del consumo, han comenzado a vender en diferentes ciudades del interior del país. Mayoritariamente venden a distribuidores minorista y mayorista (es escasa la venta a grandes cadenas de supermercados).
 - El grado de fiscalización de los productos es bajo, lo que conlleva: vender a precios inferiores del mercado (dominado por las grandes marcas) y limitación comercial.
 - Tienen pocos recursos financieros para encarar una estrategia de penetración en mercado externo.
 - Escasa experiencia de asociativa y casi nula en el mercado externo.
- Calidad
 - Elaboran varios productos, sin especialidades.
 - No tienen instrumentado Sistemas de Gestión de Calidad (Buenas Prácticas de Manufactura y Protocolos de Elaboración, etc), solamente aplican ciertos conceptos aprendido en cursos de entrenamientos o experiencia adquirida en el transcurso del tiempo
 - No tienen el conocimiento preciso del proceso tecnológico para la elaboración del queso Reggianito de exportación.
 - No tienen instrumentados sistemas de control de calidad de los productos elaborados y de la materia prima que utilizan, solamente lo realizan en ciertas ocasiones.
 - La mediana calidad de los quesos que elaboran les permite en cierta forma competir con las grandes marcas por precio y no por especialización.
 - Poseen bajo nivel en inversión en tecnología y equipamientos, en la industria como en el tambo.
 - No tienen instrumentado ni planificado la capacitación en

procesos tecnológicos, sistemas de calidad, calidad de leche, seguridad higiénica, etc.

- La calidad de la leche que adquieren o producen no es la óptima para producir quesos con altos estándares.
- La escala de producción es insuficiente para sostener un marketing estratégico.
- Las plantas no se encuentran habilitadas por SENASA para exportación.

Para el caso de las Empresas de Quesos de Cabra, Búfalo y Oveja, además habría que agregar las siguientes características (UIA, 2007):

- No existe precio de referencia para este tipo de leches especiales
- Los productores de queso de cabra (localizados principalmente en el noroeste argentino), basan su negocio con fin de subsistencia.
- La organización comercial no es sustentable.
- Escaso y regular volúmenes de producción.
- Poca promoción de estos productos.

Del análisis del diagnóstico, del punto de vista de la calidad, las restricciones más difíciles que debían superar es la Instrumentación del Sistema de Gestión de Calidad: Buenas Prácticas de Manufactura y el Protocolo de Calidad, por lo que las empresas de Quesos de Vaca, fueron convocadas a participar de dos Planes Pilotos, para incrementar su competitividad (Meneghetti, 2005).

En el primer Plan Piloto, se seleccionó un grupo de 14 empresas y 55 tambos de la Cuenca Abasto Sur, dando como resultado la redacción de un Manual sobre la competitividad de las PyMEs Lácteas.

En el Manual consta de una caracterización individual y grupal, por medio de un FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades) y recomendaciones a seguir.

El segundo resultado fue la creación del Consorcio Exportador, llamado Argendairy, que fue coordinado y apoyado por: Fundación Exportar, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos entre otros.

El Consorcio Exportador identificó en el grupo tres puntos clave a mejorar para poder ingresar a los mercados externos:

- Sistema de Gestión de Calidad
- Comercialización de especialidades lácteas en forma asociada.
- Eficiencia productiva.

El tercer resultado, siguiendo todos los lineamientos ya enunciados más los aportados por el Consorcio, fue la realización de un Proyecto de Piloto organizado por SAGPyA, que la identificaremos como: empresas A y B.

En el caso del Sector de Leches Especiales, se conformó, en base a la experiencia de Argendairy, la Corporación de Leches Finas: Quesos de leche de Cabra, Oveja y Búfalo. Dicha Corporación también recibió el apoyo de las instituciones públicas.

El objetivo de la Corporación es (Mercolactea (2007), Vaccarezza (2009)):

- Desarrollar los mercados, tanto internos como externos, para los quesos de alto valor agregado, partiendo de materia prima de excelente calidad
- Agregar valor a todos los eslabones de la cadena agroindustrial.
- Promocionar las virtudes que posee estos tipos de productos
- Integrar a todos los integrantes de la cadena de valor, fomentando el Asociativismo
- Mejorar la calidad de productos y materia prima, fomentando la capacitación específica, innovación e investigación
- Direccinamiento del negocio y canales de comercialización.

Inicio Del Proyecto Piloto: Implementación del Sistemas de Gestión de Calidad: BPM y Protocolo de Calidad - Quesos de Vaca (Empresas A y B)

Características Principales de las Empresas Lácteas

De las 14 empresas de Quesos de Vaca, se seleccionaron dos de ellas para participar del proyecto piloto. Éstas empresas pertenecen a los partidos de Navarro y Brandsen (Cuenca Lechera Abasto Sur de la Provincia de Bs. As) y su situación en el año 2002 era la siguiente (Barrionuevo, 2002).

Empresa A

Es una empresa familiar ubicada en la zona rural de la localidad de Navarro, provincia de Buenos Aires, y sus orígenes se remontan al año 1930. En ese entonces, era una empresa unipersonal que empleaba a dos personas y que disponía de una tecnología y un equipamiento básico y mínimo para la elaboración de quesos pasta dura y semidura. Los canales comerciales estaban compuestos por mayoristas. En el año 1967 adopta otra forma jurídica de Sociedad Anónima.

Elabora aproximadamente 6000 litros diarios de leche que provienen de tambos propios y en ciertos períodos, según las oscilaciones del negocio adquieren leche a productores zonales. La producción promedio diaria es de 500kg de diversos quesos y ocupa a siete personas.

Los diferentes tipos de quesos que elabora son:

- Provolone Hilado
- Queso Tybo
- Queso Sardo
- Queso Reggianito
- Queso Muzzarella

- Ricotta

La filosofía de esta empresa es la integración vertical, buscando agregar valor a la leche que produce y tratando de auto-satisfacer sus necesidades de insumos y servicios diarios de diversos quesos. Tienen planificado en el futuro no muy lejano, la instalación de más tambos propios para aumentar la producción y llegar a trabajar al máximo la capacidad instalada de la planta (10.000 litros diarios).

El desarrollo de nuevos productos se realiza en conjunto entre el personal de ventas y el de producción, tomando como referencia los lanzados por la competencia, buscando siempre de revalorizar la presentación para posicionarse en el mercado, además de seleccionar los canales de comercialización utilizados.

En el mercado local existen importantes competidores para productos similares, como es el caso de la empresa Santa Rosa (mejor tecnología, equipamiento y publicidad) que posee un fuerte posicionamiento de esta marca entre otra.

En lo que respecta al comercio exterior, la empresa ha tenido la oportunidad de exportar ocasionalmente a Brasil, para lo cual ha participado de ferias o exposiciones en dicho país, ya que es un objetivo de la empresa posicionarse en los mercados externos.

Los productos son comercializados en forma directa a:

- Mayoritariamente a comercios minoristas y mayoristas-distribuidores en Capital Federal, Gran Buenos Aires y el interior del país y en menor escala a grandes cadenas de supermercados.
- Restaurantes.

Empresa B

Es una empresa familiar organizada, jurídicamente, como Sociedad Anónima. Inició sus actividades en el año 1968, y se encuentra ubicada en la localidad de Brandsen, Provincia de Buenos Aires. El 90% de su capital corresponde al Presidente de la Empresa, y el 10% restante al Vicepresidente, quien desempeña funciones de dirección.

La Gerencia General tiene 2 responsables que pertenecen a la familia, con formación universitaria y una antigüedad en el cargo de 15 años. Cada una de las áreas de comercialización, producción y administración se encuentra a cargo de una persona con educación secundaria, y con una antigüedad en el cargo de entre diez y veinte años.

Es una empresa que elabora, aproximadamente, 12.000 litros diarios de leche y cerca de 1.200 kg/día de queso, con una capacidad máxima para 3.500 kg/día y elabora los siguientes productos:

- Queso Sardo
- Queso Tybo
- Queso Holanda
- Queso Por Salut
- Ricotta

- Manteca.

El proceso de producción se realiza según órdenes de pedido y la planificación es similar a la que emplea la industria láctea en general. Esta se realiza en función de los presupuestos de ventas, las ventas históricas, la capacidad productiva, las órdenes de pedido, etc. En el control de la misma participa personal de supervisión, operarios y técnicos externos a la empresa. Existe además, un sistema de control de inventarios a través de un sistema informativo que le brinda un mayor control de la gestión en general.

Los productos que elabora se comercializan con su propia marca, directamente en negocios minoristas y por intermedio de mayoristas a distribuidores en Capital Federal, el Gran Buenos Aires (alrededor del 90% de la producción): La Plata, Brandsen, Dolores, etc. Las ventas de queso: Barra, Holanda y del Por Salut representan el 90% de la facturación total.

La incorporación de nuevos productos se realiza consultando al personal de ventas, al de producción, siendo el nivel directivo el que toma la decisión final. Su objetivo es buscar siempre de posicionarse en el mercado como producto de calidad.

Con respecto a la participación en el exterior, la empresa ha asistido y participado en ferias y exposiciones y es un objetivo que tiene la empresa, de lograr un segmento de mercado en el exterior.

Objetivos de las Empresas

Las empresas del caso de estudio, tienen por objetivo acceder a diferentes mercados externos, situación que les mejoraría la capacidad ociosa que poseen, además esto traería aparejado equilibrar las ventas durante el período de mayor producción (primavera) y vender productos de mayor valor agregado (Cibeira y Paludi 2003).

Para lograr dicho objetivo, primeramente deberán cumplimentar ciertas metas como son (Ibid, 2003):

- Mejorar la Calidad de Leche y producto elaborados.
- Capacitar al personal en Tecnología Láctea.
- Implementar Sistemas de Gestión de Calidad.
- Formar una alianzas estratégicas, con empresas de la región Abasto Sur, para exportar quesos de alta calidad y muy competitivos a nivel nacional e internacional.
- Incrementar la oferta de distintos tipos de Quesos.

Conformación del Consorcio de Exportación: Empresas A y B

El consorcio de Argendairy, integrado por once empresas de similares características (la mayoría de los empresarios son a su vez productores e industriales), situación que favorece un estricto control del total de los procesos, desde la alimentación pastoril de los animales (permite obtener una materia prima de excelente composición y calidad higiénico – sanitaria) hasta el control de productivo (garantizan al consumidor alimentos de altísima calidad) (Ramos, 2007).

De dicho Consorcio surgen las empresas A y B, que en el año 2003 se unen para realizar una primera exportación de Queso Reggianito de los Estados Unidos.

El Consorcio tiene las características de Consorcio Regional de Promoción. Las ventas fueron realizadas por los industriales a un Importador de los Estados Unidos. En el caso de estudio las dos empresas conformaron una Alianza tipo UTE, con un acuerdo entre los directivos de exportar bajo un sola marca (abaratando costos) y compartir los gastos que insume la exportación. Dicho acuerdo solamente fue de palabras, sin utilizar ninguna figura legal propiamente dicha (Cibeira, 2009).

Instrumentación del Sistema de Gestión de Calidad

Para elaborar productos alimenticios, según nuestro Código Alimentario Argentino (C.A.A.), es obligatorio que las plantas posean implementado las Buenas Prácticas de Manufactura, situación a la cual dependiendo del rubro, ubicación, tamaño, controles, etc. Cumplen con dispar profundidad dicha aplicación. A la vez muchas de estas empresas, al incursionar en los mercados internacionales, son sometidas a controles de calidad más rigurosos, lo que implica rever los Sistemas de Gestión de Calidad aplicado (Castañeda, 2009).

Las empresas A y B, tenían instrumentados controles de calidad propios, que con el tiempo lo iban mejorando según las necesidades de cada planta, producto elaborado y criterios propios de los propietarios. Dichos conocimientos los iban incorporando con lo aprendido en forma práctica según la metodología de prueba-error, por el asesoramiento en forma ocasional de especialistas en la materia y de cursos de capacitación. Los conocimientos adquiridos en su mayoría por el propietario y en algunas ocasiones por el "Maestro Quesero", no eran suficientes para lograr instrumentar en forma eficiente un Sistema de Gestión de Calidad, según lo exige el C.A.A.

Ambos propietarios eran consientes y estaban convencidos de la necesidad de una capacitación mas profunda y sistematizado, para lograr la certificación del producto y habilitación del producto para exportar. Esto podría ser llevado a cabo con la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura y de otros Sistemas de Gestión como por ejemplo HACCP.

Además los Directivos de las empresas habían aprobado realizar las inversiones que fueran necesarias en equipamiento, estructura edilicia, controles de calidad, etc, según el resultado de las Auditorias de Calidad. Estas se iban gestando durante la capacitación por el especialista en Tecnología Láctea.

Las inversiones se irían realizando en forma programada y establecidas por la importancia de las mismas y en función además de las posibilidades de acceder a créditos bancarios y especialmente de bancos que avalen este tipo de emprendimientos.

Plan de Capacitación

En líneas generales y sin entrar en una detallada revisión de Sistema de Gestión aplicado en cada una, ya que no es el objetivo del Estudio de Caso, se capacitó a cada una de los empleados y directivos de las empresas. Las mismas contemplaban cada uno de los ítems que conforman las BPM y los

procedimientos tecnológicos de elaboración del Queso Reggianito siguiendo los procedimientos tecnológicos propios del mismo (Mucchetti (1997), Gallino (1995)).

Las capacitaciones fueron realizadas en cada fábrica, con apoyo práctico y teórico. Para el desarrollo del Protocolo de Calidad se realizaron talleres en forma conjunta con los maestros queseros de cada empresa, a fin de aunar criterios tecnológicos y afianzar los lazos asociativos.

Los temas de las BPM capacitados fueron:

- Descarga y almacenaje de leche en fábrica.
- Condiciones de la planta y procesos de elaboración
- Establecimientos de elaboración:
 - Ubicación e inmediaciones
 - Vehículos y calzadas.
- Equipamiento y utensilios:
 - Diseño
 - Materiales de construcción: tanques de transporte de leche, silos de almacenaje de leche, pasteurizador, tina quesera, prensa, mesas de lavado y escurrido, moldes y liras.
- Edificios: características generales:
 - Vestuarios
 - Iluminación
 - Mantenimiento
 - Limpieza y desinfección y programa de control de higiene
 - Almacenamiento y eliminación de los desechos
 - Manejo integrado de Plagas control de animales domésticos
 - Almacenamiento de sustancias peligrosas
 - Evacuación de efluentes y aguas residuales
 - Ropa y efectos personales, nivel de ruido.
- Personal:
 - Higiene personal y requisitos sanitarios.
 - Examen médico y enfermedades contagiosas.
 - Heridas.
 - Lavado de manos.
 - Limpieza personal.
 - Conducta del personal.
 - Guantes.
 - Visitantes.

- Supervisión.
- Establecimiento: requisitos de higiene en la elaboración
 - Requisitos aplicables a los insumos.
 - Prevención de la contaminación de: ingredientes, materia prima y de productos semielaborados
 - Empleo de agua y aire grado alimenticio.
 - Elaboración de quesos, desarrollo del Protocolo de Elaboración.
 - Envasado: almacenamiento y características de los materiales de envasado, inspección del material de envasado y envases, protección del material de envasado durante la limpieza de la fábrica, manejo de los envases.
 - Almacenaje de producto terminado.
 - Comprobación final del producto.
 - Transporte de materias primas y productos terminados.
- Documentación y registro

Con respecto al Protocolo de Calidad, la aplicación del mismo tiende a estandarizar los procedimientos de elaboración, obteniendo así un producto de características organolépticas y de inocuidad distintivas de este tipo de queso y además que cumpla con la legislación establecida en el Capítulo VIII, artículo 635 del Código Alimentario Argentino¹⁶. Merece destacar que la obtención de un producto de primera calidad contempla la elaboración con leche de óptimas cualidades, por lo tanto la priorización de criterios de calidad de leche, están influenciados por el proceso de elaboración, el tipo de producto, el mercado y la organización interna de la empresa. Para la industria quesera la calidad de la leche tendrá una importancia fundamental en la obtención de un producto uniforme, bueno e inocuo. Pese a todos los adelantos tecnológicos, es imposible hacer quesos de buena calidad partiendo de leche de mala calidad (Taverna, (2001), Gallino (1995), Castañeda (2009)).

La leche es considerada como uno de los alimentos más completos que existen en la naturaleza, reuniendo las siguientes características (Alais, 1970):

- Complejidad: desde el punto de vista de la composición química, la leche es uno de los líquidos más complejos que existen.
- Heterogeneidad: la leche es una mezcla homogénea, sus componentes se encuentran en diferentes fases o estados que se pueden diferenciar al observarla al microscopio.
- Variabilidad: La leche no tiene una composición constante, sino que varía por diversos factores como la época del año, la raza, la alimentación, la salud del animal, entre otros.
- Alterabilidad: la leche es un producto que se altera muy fácilmente por la acción de los microorganismos y las variaciones de temperatura.

En base a todas estas propiedades, el Protocolo de Calidad debería establecer que la leche empleada para la elaboración de quesos, las siguientes

16 /www.anmat.gov.ar/codigoa/caa1.htm

características (Alais (1970), Ares Cea (2006), Moro (2003), SAGPyA-Dirección Nacional de Alimentos (2008), PIEEP (2005), Mucchetti (1997), Gallino (1995)):

- Carga microbiana baja.
- Ausencia de gérmenes patógenos.
- Composición y acidez normal.
- Ausencia de materias extrañas, antibióticos, pesticidas, detergentes y desinfectantes.
- Apariencia agradable, olor y sabor fresco y puro.
- Enfriamiento rápido después del ordeño y mantenimiento del frío durante el transporte.

En base a las características que debe tener un Protocolo de Calidad, las capacitaciones realizadas fueron instrumentadas según los siguientes puntos:

- Selección de Leche a emplear: parámetros fisicoquímicos, microbiológicos, temperatura, acidez y pH.
- Procedimiento de higienización, desnatado y pasteurizado de la leche.
- Estandarización de la leche.
- Agregado de aditivos.
- Clase de suero fermento utilizado y parámetros de control.
- Tipo de cuajo.
- Corte de la cuajada: tipo de lira utilizada, tamaño de grano y tiempos de mezclado.
- Secado: velocidad del agitador y la curva de calentamiento.
- Cocción: curva de cocción versus tiempo.
- Moldeo: moldes a emplear, método de extracción de la masa de la tina quesera.
- Prensado: tiempos, presiones, cantidad de volteos, forma de enfriamiento y pH final del queso.
- Salazón: tiempo de salado y características fisicoquímicas de la salmuera.
- Extracción y oreo: tiempo, temperatura de oreo y tratamiento de la cáscara.
- Estacionamiento: condiciones ambientales de la sala de maduración.
- Sistemas de calibración del material e instrumental de laboratorio.
- Insumos: unificar los criterios de compra de los insumos e ingredientes.
- Ajuste de las variables de Proceso de Producción: según los métodos teóricos y empíricos.
- Receta de Elaboración: de acuerdo a las características propias del producto y materia prima disponible en la región.
- Verificación de los productos terminados: análisis físico-químico y análisis sensoriales.

- Presentación Comercial: etiquetas del producto según las normativas locales y país destino.

La capacitación incluyó la correcta utilización del Protocolo de Calidad, desarrollando las habilidades de los operarios para resolver las diferentes situaciones que se plantea en la elaboración, teniendo como el primer objetivo la manipulación inocua de los alimentos y la calidad final del producto.

Elaboración del Queso Reggianito

Una vez entrenado el personal de planta en el Protocolo de Calidad y aplicando las BPM, las plantas A y B elaboraron el Queso Reggianito de Exportación siguiendo los mismos lineamientos ya estipulados. El producto una vez salido de planta fue llevado a una sala de maduración en común ubicada en Capital Federal. De esta manera se concentró toda la producción en un mismo lugar, para darle un acabo final con iguales características de proceso, según lo estipulado por el Protocolo de Calidad.

La elaboración y los quesos y proceso madurativo, hasta el envasado final previo a la exportación, fueron seguidos muy atentamente por los asesores técnicos y por auditores del Proyecto Piloto. Los mismos iban capacitando y auditando en todo momento, corrigiendo las situaciones tecnológicas no apropiadas, como así también las acciones que propias del Sistema de Gestión de Calidad.

Los quesos madurados fueron seleccionados, según el grado de cumplimiento del Protocolo de Calidad y se envasaron al vacío y etiquetado según las exigencias legales al respecto. Estos fueron analizados por el SENASA y una vez aprobados fueron embarcados en un contenedor a los Estados Unidos. En aquel país los quesos fueron aceptados de muy buena forma por el consumidor, además de cumplimentar con todas las exigencias impuestas por la FDA (Cibeira y Paludi 2003).

Situación Posterior a la Exportación: Empresas A y B

El tercer objetivo particular de este estudio es analizar cómo la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad contribuyó al aumento de la competitividad de las empresas estudiadas. Para ello, comenzamos por describir como fue la producción de los quesos elaborados según el Protocolo de Calidad; cómo esto se reflejó en los números de las empresas y como podría repercutir en el futuro de las mismas.

Talleres Finales de Capacitación

Una vez realizada la exportación de quesos a Estados Unidos, se realizaron talleres de capacitación para analizar y corregir las deficiencias que se habían presentados. Puntualmente del lote fabricado para la exportación, un 20% de los mismos, tuvieron problemas de calidad, principalmente por tener deficiencias en la corteza del mismo.

En los talleres participaron los responsables de las empresas, operarios y el asesor técnico, llegando a la conclusión que la no calidad se debió a los siguientes errores (Moro, 2003):

- a. Contaminación cruzada en la Sala de Maduración.

- b. Error en la aplicación de las pinturas antihongos.
- c. Limpieza en salmuera
- d. Prensas

Los talleres sirvieron para seguir capacitándose en las técnicas de fabricación aprendidas y para perfeccionar las BPM. Esto le sirvió para establecer las bases para implementar en futuro el Sistema de Gestión de Calidad: HACCP y cuales serían mejoras en equipamiento y estructura edilicia que debería realizarse en forma prioritaria según la empresa.

En cuanto como la Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, si bien no existen datos precisos, la mejora de la competitividad quedó reflejada en (Cibeira, 2009):

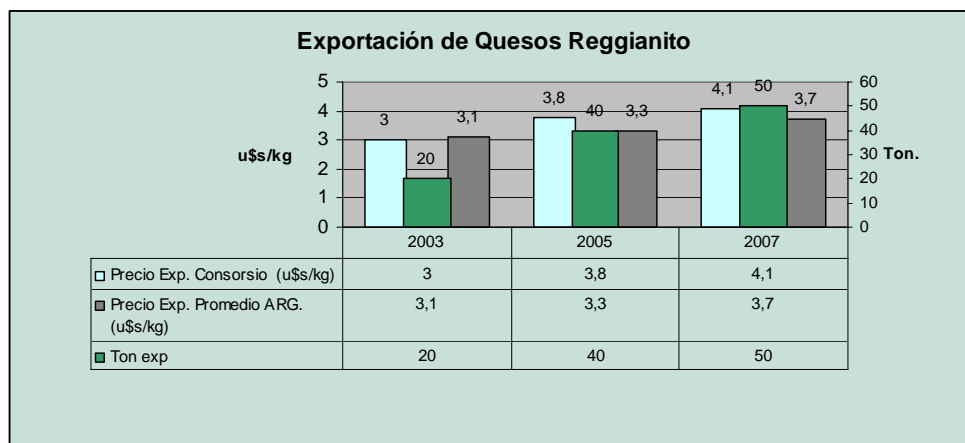
- a. Disminución de los costos internos (compra de insumos en forma grupal)
- b. Disminución productos rechazados (3-5% del total de la producción de productos rechazados paso a menos 0,2%)
- c. Mejora de los rendimientos.
- d. Incrementos precios por posicionamientos de la marca (10% mercado interno)
- e. Mejora de la Calidad de leche de Tambo

Con respecto a las exportaciones:

- Exportación 2003: 20 toneladas a u\$s 3 por kg (precio promedio exportación Argentina: u\$s 3,03 por kg).
- Exportación 2005: 40 toneladas a u\$s 3,8 por kg (precio promedio exportación Argentina: u\$s 3,3 por kg).
- Potencial Exportación 2007: 50 toneladas a u\$s 4,1 por kg (precio promedio exportación Argentina: u\$s 3,7 por kg). (Exportación cancelada debido a las trabas que impuso a la exportación el gobierno nacional).

En el gráfico se puede observar como fue evolucionando la cantidad exportada y la mejora del precio con respecto al promedio general exportado, donde demuestra la valorización que ha alcanzado el producto. Lamentablemente por falta de información, no se puede llegar a observar la disminución de costos de fabricación en forma sistemática, pero si el valor general estimado por el propietario a lo largo de los últimos años. Dicha situación ha ido mejorando en la medida que las empresas fue perfeccionando el Gestión de Calidad (Cibeira, 2009).

Gráfica N° 1



En el 2005, la segunda exportación fue realizada por una de las empresas del caso de estudio, en conjunto con otra empresa del consorcio de exportación Argendairy (debido a problemas personales del propietario de la otra empresa, no pudo participar del proceso exportador, pero sí siguió formando parte del consorcio Argendairy).

En este último caso, el Consorcio logró capitalizar la experiencia adquirida y de esta manera poder corregir las deficiencias observadas en la primera oportunidad (Cibeira y Paludi 2003).

Con respecto a la Calidad de Leche obtenida para elaboración, se comenzó a trabajar en los respectivos tambos en Buenas Prácticas de Ordeño y se han obtenido importantes mejoras a lo largo de los últimos años, que repercutió en la calidad y rendimientos de los quesos fabricados en general (Cibeira, 2009):

Tabla N° 3

Calidad de Leche

| Valores promedios Anuales | Año | |
|---------------------------|--------|--------|
| | 2000 | 2008 |
| UFC | 95000 | 10000 |
| Células Somáticas | 600000 | 250000 |

En cuanto al aspecto publicitario la participación del consorcio en Exposiciones Internacionales: SIAL-MERCOSUR 2003, MercoLáctea 2005, SIAL-París 2006, entre otras, ha permitido mejorar la presencia institucional de las empresas que la conforman el consorcio y con el consiguiente posicionamiento de los productos. Esto ha sido posible gracias al apoyo recibido por parte del estado: Fundación Exportar, SAGPYA, etc. (Ibid, 2009).

Los talleres de capacitación sirvieron además para difundir el Proceso de Asociación y Exportación de las PyMEs a otras empresas de la región, promocionando de esta manera que la unión empresaria y de aplicación de Sistemas de Gestión de Calidad, puede facilitar al acceso a mercados más competitivos.

Empresa C, Productora de Queso de Cabra

En este punto analizaremos a la otra empresa, que si bien no ha participado del Proyecto Piloto y aún no ha exportado, ha ido evolucionando con el tiempo en el concepto global de la Calidad y se está preparando para ello. A través de las formas asociativas con otras empresas del rubro, buscan incursionar en forma sustentable en el mercado externo (Vaccarezza, 2009).

Principales Características

La empresa que llamaremos C, es una empresa familiar que se dedica principalmente a la fabricación de Quesos de Cabra en forma artesanal, desde 1992, ubicada en la localidad de Suipacha, Provincia de Buenos Aires (Ibid, 2009).

La empresa es una Sociedad de Responsabilidad Ltda., cuyos socios son dos hermanos que poseen el 50% y un tercer socio que posee el restante 50% de las acciones.

Las funciones están repartidas de la siguiente manera:

Sr. Carlos: responsable de la comercialización en general, venta, cobranza y logística.

Sra. Claudia: relaciones institucionales, imagen de la empresa y colabora con las tareas de venta, administración y distribución.

Sr. Marcelo: es el director técnico, de manejo de planta y desarrollo de nuevos productos.

El personal está compuesto por:

- Jefe de fábrica (1): maestro quesero con 8 años de antigüedad.
- Auxiliar del maestro quesero (1): 4 años de antigüedad.
- Ayudantes (3): 2 años de antigüedad.
- Licenciada en Administración de Empresas (1); 3 años de antigüedad.

La empresa además posee un depósito en Martínez (Buenos Aires), donde tiene personal propio de reparto y administrativo del mismo.

La empresa fue pionera en la zona en este rubro, introduciendo un grupo de animales y estableciendo la planta, especialmente diseñada para tal fin.

La empresa elabora productos lácteos caprinos con un marcado estilo europeo, siendo los principales productos los quesos frescos, de cuajadas ácidas y/o enzimáticas, con hongos en la corteza: Crottin, Saint Julien, Cabrambert, Cabrambrie, Cabrauntar, Cabramfort, Ricota, Yogurt y Leche de Cabra en Polvo entre otros.

En cuanto Calidad, estos han ido perfeccionándose con el asesoramiento de organismos técnicos del exterior y de nuestro país, dando como resultados la obtención de importantes premios de calidad sendos concursos nacionales de quesos, lo que lo han transformado en un referente de gran valor en el sector.

Los canales de comercialización están seleccionados para clientes de productos diferenciados de Capital Federal y Gran Buenos Aires, teniendo a los hoteles y restaurantes con un 66% de la facturación total, seguido por supermercados

14%, empresas de catering 8% y las queserías con un 5%, principalmente.

La gran atomización y selección de clientes, les ha permitido crecer en el mercado de productos diferenciados y que si se logra promocionar las virtudes de calidad de este tipo de producto, encontrará un gran potencial de crecimiento.

Los objetivos de la empresa son:

- Crecer en estructura de fábrica: (aumento de producción e mejora de calidad)
- Implementar Sistemas de Gestión de Calidad
- Expansión de la red comercial, principalmente al Exterior y grandes ciudades del interior.
- Integración con otras empresas del rubro de Quesos Especiales.
- Comercialización de nuevos productos: Leche en Polvo de Cabra.

Condiciones Generales de la Planta:

Si bien la planta no es nueva, la misma fue concebida siguiendo los alineamientos que contempla las BPM y requerimientos específicos de las autoridades sanitarias (Vaccarezza, 2009).

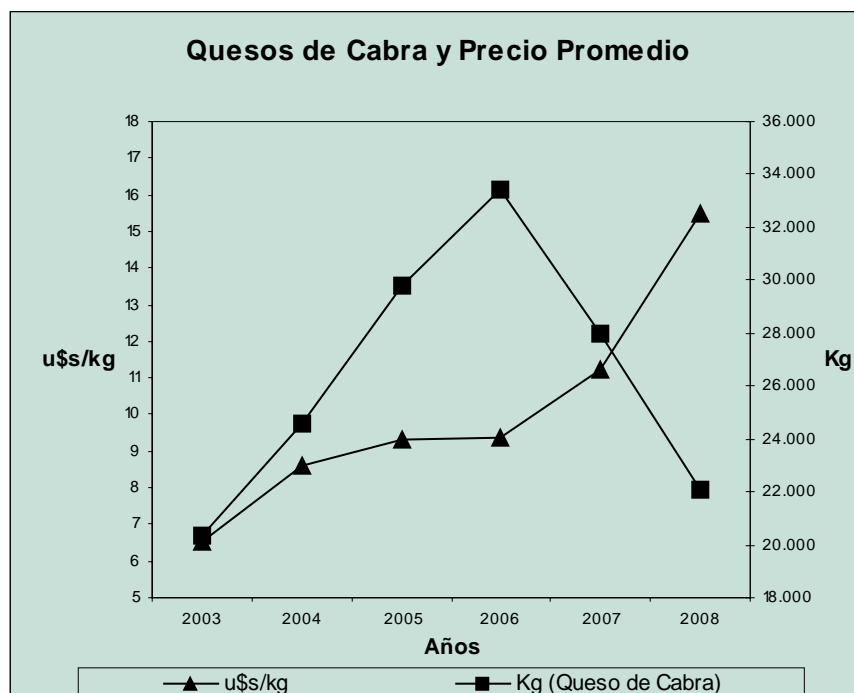
El Plan de Capacitación que realiza la empresa, se basa en forma similar al realizado por las PyMEs de Queso de Vaca, ya descrito anteriormente, pero con la salvedad de las modificaciones específicas para el Queso de Cabra.

Cada variedad de queso de Cabra, la instrumentación de los Sistemas de Calidad, condujo a la aplicación de un Protocolo de Elaboración para cada línea de producción. Para el desarrollo del mismo se contemplaron recetas con estilo europeo según la variedad y características particulares que la empresa le quería brindar a sus quesos (Ibid. 2009).

La mejora continua en Calidad que contempla desde la definición de los Protocolos de Elaboración, mejoras edilicias y tecnológicas, nuevos productos, materia prima, se basaron en el asesoramiento recibido de especialistas de las universidades nacionales y de extranjero, organismos públicos: Ej. INTA, SAGPyA, y asesores privados. La precisa aplicación de los Sistemas de Calidad, les ha habilitado la planta para exportar (Ibid. 2009).

La siguiente tabla muestra como a partir del 2003, año en comienzan a Implementar los Sistemas de Gestión de Calidad, se ve un aumento de los volúmenes vendidos y el incremento del precio obtenido por kg de queso.

Gráfica N°2: Evolución de Producción y Precios



En la gráfica n°2, a partir del 2007, debido al buen posicionamiento de la marca, la empresa orientó su estrategia comercial a vender menos cantidad a mejor precio.

En la actualidad la Corporación de Leches Finas, vienen desarrollando actividades de difusión de sus productos en mercado local y en el extranjero, para ampliar los volúmenes de producción, mejorar calidad regularidad de producción. Cabe destacar que dentro de la Corporación, hay empresas que han adquirido experiencia exportadora (Mercolactea (2007), Vaccarezza (2009)).

Otras de las actividades que la Corporación se encuentra abocada es en el estudio para modificar los artículos del CAA, en la definición de Leche Fina (parámetros de calidad que debe reunir para esta denominación) y los productos que se obtienen a partir de esta. Una vez establecido los parámetros de calidad de los productos lácteos de Leches Finas en el CAA, llevaría a una revalorización de estos productos y con el consiguiente reconocimiento por parte de los consumidores de nuestro país y del extranjero.

Unos de las dificultades que se le presenta y que trabajando en forma de Corporación podrían tener mayor peso en el reclamo, es en la posición arancelaria, ya que no está definida en Nomenclador de la Aduana, lo que repercute que se exporte bajo otro nomenclador y desvalorizando a este tipo de producto.

El mercado norteamericano, por ejemplo, es ávido de este tipo de productos diferenciados, donde no existe cuota de ingreso. Las condiciones de exigencia de calidad son las mismas que para los casos anteriores (Quesos de Vaca), por lo que la aplicación rigurosa de las Normas de Calidad, podría facilitar el acceso a dicho mercado, como así también a otros países.

Opiniones de Referentes del Sector

La experiencia recogida por ambas empresas, generó notas de optimismo en las empresas del rubro, situación que fue reflejada por distintos medio de comunicación como la conformación de red de apoyo entre el Estado, Entidades sin fines de lucro y Empresarios conducen a objetivos alcanzable y sustentable para las PyMEs lácteas, que cíclicamente atraviesan diversas crisis:

El excoordinador del Programa Nacional de Política Lechera de la SAGPyA: Juan Linari y su colaborador Gustavo Conociuotto, opinaron que la “experiencia demuestra que cuando los sectores público y privado actúan en forma conjunta y con inteligencia se obtienen resultados excelentes. Impulsar el asociativismo, mejorar los procesos, implantar protocolos e incrementar la calidad son elementos básicos para alcanzar la competitividad. Y esos cambios se producen cuando una capacitación adecuada se combina con el deseo de progreso de los empresarios”

Además destacaron que lo ideal es “hacer planes pilotos pequeños, con pocos integrantes, donde siempre aparece alguna figura que lidera el proyecto de cambio y los progresos que va realizando el grupo”. (Dirección Nacional de Alimentos, 2004¹⁷).

Según Pablo Villano (propietario de Lahore, integrante de Argendairy), para lograr la segunda experiencia exportadora con La Rinconada, tuvieron que trabajar muy duro, especialmente en unificar la compra de moldes en el mismo lugar, estandarizar el producto, mediante la metodología de fabricación y uniformar la misma calidad de leche (Canciani, 2005).

Además destacó que para poder realizar el negocio en forma sustentable, los compradores requieren de responsabilidad, compromiso, producto de calidad y asociativismo (Ibid, 2005).

En el mismo sentido Marcelo Cibeira, propietario del establecimiento La Rinconada, Empresa A, destacó la necesidad de recibir el apoyo de los organismos estatales para poder comercializar en el exterior, ya que las PyMEs no cuentan con departamentos de comercio exterior (Ibid, 2005).

Ambos propietarios señalaron a la revista que la capacitación, la mejora del proceso productivo y certificación de calidad, es clave para exportar.

Otro integrante del Consorcio de Exportación Argendairy, Mario Longhi destacó que la unificación de criterios obtenida al inicio de la conformación del grupo, gracias al apoyo de un Coordinador financiado por SAGPyA. También señaló que funcionar en grupo implica juntarse, comparar costos, poner los números sobre la mesa, criticarse los defectos y no ocultar nada. Siendo la experiencia adquirida como buena, ya que no todos tienen la mentalidad parecida, pero siempre hay que buscar soluciones y saber escuchar.

Por último señaló que para vender al exterior hay que tener productos de muy buena calidad y si no se trabaja con seriedad y responsabilidad, la cosa no anda. (Dirección Nacional de Alimentos, 2004).

En cuanto al acceso de nuevos mercados, Torrente hizo hincapié en las facilidades que brinda Estados Unidos al ingreso de quesos especiales, y su creciente demanda, son un incentivo más que suficiente para apostar a la producción. “Los quesos especiales, excepto el tipo azul (Roquefort) no

17 www.alimentosargentinos.gov.ar

necesitan cuota para entrar al mercado estadounidense. Además, tienen aranceles preferenciales del seis por ciento, que se compensan con un reintegro del mismo porcentual para aquellas empresas que están al día con el fisco” y además resaltó el proceso de mejora continua que debieron llevar a cabo para lograr accesibilidad al mercado de Estados Unidos y Brasil “A pesar de su corto tiempo en el mercado, el establecimiento logró imponer su marca y lo que más desarrollo y tiempo demandó fue la evolución genética, luego la construcción de la planta y seis meses de pruebas pilotos para estandarizar la producción”¹⁸

Según lo expresado por Rojas en el lanzamiento de la Corporación de Leches Finas (coordinador de la Corporación de Leches Fina) resaltó el potencial de los productos de alto valor ya que en el mercado local, los productos derivados de leches finas, son demandados por Hoteles, Restaurantes y sobre todo por consumidores de paladares exigentes dispuestos a pagar sobreprecio. Además rescató la necesidad de seguir mejorando la Calidad y volumen de producción. Para ello la Corporación tendrá el desafío de fomentar el Asociativismo entre productores, la innovación, investigación, capacitación y difusión para lograr que las leches especiales y sus derivados alcancen los más altos estándares de calidad y de volumen para satisfacer los mercados locales e internacionales.¹⁹

18 www.lavoz.com.ar, Mayo 2004.

19 www.todoagro.com.ar, Diciembre 2006.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio tuvo como objetivo general analizar la forma en que la mejora de la calidad, a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, fortalecida mediante una práctica asociativa, es un elemento facilitador, para la competitividad exportadora de las empresas lácteas estudiadas: PyMEs A y B: Queso Reggianito y PyME C: Quesos Especiales (Cabra).

El contexto global de los últimos años ha mostrado una tendencia mundial de los consumidores hacia productos alimenticios con mayores atributos de Calidad. Si bien el concepto Calidad es amplio, básicamente refiere a los atributos que el cliente percibe en forma directa: organolépticos, nutricionales, funcionales, comerciales y en forma indirecta a los referidos a la seguridad higiénico-sanitaria.

La valorización del producto por parte del consumidor, es el resultado de la maximización de todos los atributos y para lograr esto último, es necesario que todas las acciones de la cadena agroalimentaria estén coordinadas y planificadas teniendo siempre presente la seguridad alimentaria.

En la ejecución de todas estas acciones, participan diferentes actores, desde el productor primario hasta el consumidor final. En estas acciones coordinadas, el estado y las asociaciones intermedias juegan un rol fundamental, ya que su correcta sincronización, contribuyen a incrementar la eficiencia de toda la cadena y por ende la competitividad del sector bajo estudio.

Para lograr la Calidad en el sector lácteo es fundamental incorporar en los productores la instrumentación de los Sistemas de Calidad homologados internacionalmente: BPM, HACCP, Protocolos de Calidad, etc. De esta manera se logra producir un producto alimenticio que cumpla con las normativas nacionales e internacionales específicas del mismo. Además la aplicación de los Sistemas de Calidad trae aparejado al productor otro beneficio económico muy importante como es la disminución de los Costos por la No Calidad.

Las PyMEs Lácteas caracterizadas por ser explotaciones sobre la base de las habilidades personales, donde el empresario se maneja intuitivamente, confiando en su propia experiencia y centra su actividad en los aspectos productivos y sin tener sistemas organizacionales adecuados, poseen un sin número de dificultades para poder competir en el mercado externo: calidad, financiamiento, tecnología, comerciales, integración, etc.

Uno de los mecanismos que poseen las PyMEs para afrontar los mercados más exigentes son: la Instrumentación de los Sistemas de Gestión de Calidad y la integración mediante la conformación por ejemplo de: Consorcios de Exportación, Corporación de Productores de Leches Especiales, entre otros.

En nuestro país, con una baja cultura hacia la integración empresarial y con una legislación no muy moderna (ejemplo: falta de definición en el Código Alimentario Argentino de los estándares de calidad de las leches, acordes a parámetros internacionales), casi no existe experiencia en el sector quesero, pero los grandes beneficios que trae aparejado la Asociación Empresaria, son bien aprovechados en otros países como por ejemplo Italia.

Competir en el comercio internacional requiere desarrollar los negocios en forma sustentable, organización y apoyo económico, donde la Calidad es la condición necesaria pero suficiente para poder exportar. Por lo tanto, la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad y la conformación de Asociaciones de Productores, son el resultado de un largo proceso de aprendizaje, involucramiento y objetivos claros, entre el estado nacional y provincial, asociaciones intermedias y productores.

Con este marco, se analizaron dos PyMEs lácteas, pertenecientes a un Consorcio de Exportación (Argendairy) y a otra empresa de rubros de Quesos Especiales (Queso de Cabra) que conforma la Corporación de Leche Fina (Leches de Cabra, Oveja y Búfalo). En todos los casos, las empresas iniciaron un proceso de mejora continua de calidad, con fuerte apoyo asociativo y teniendo como eje central la exportación y la consolidación como grupo de empresas de Quesos de Alta Calidad.

En primer lugar se realizó una recopilación de datos e información sobre las características del mercado mundial de quesos, en particular los de pasta dura y quesos de cabra y los requerimientos generales de calidad para su exportación desde Argentina hacia los Estados Unidos principalmente.

En segundo lugar se procedió a determinar las restricciones generales y de calidad más difíciles de superar por las PyMEs seleccionadas y cómo éstas pudieron ser atenuadas.

Para concluir, se analizó cómo la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad condujo a un aumento de la competitividad de las empresas estudiadas.

Síntesis de Resultados

Los resultados nos permiten concluir que la crisis social y económica que afrontó el sector lácteo a partir del año 1999, extendiéndose un par de años posteriores y que cíclicamente se repite en el sector lácteo, generaron la necesidad a las PyMEs Lácteas bajo estudio, a realizar un cambio en la visión del negocio. Para ello, a fin de poder afrontar dicha situación, debieron adquirir sólidas herramientas para poder competir con sus productos en los diferentes mercados.

Con respecto al mercado Norteamericano, en el capítulo cuarto se vio que existen algunas barreras para ingresar a dicho país, siendo una de la más importante en el rubro quesos de vaca la cuota arancelaria que posee Argentina para quesos de Pasta Dura y que un porcentaje menor de ésta es repartida entre las PyMEs por parte de la SAGPyA. Cabe destacar que fuera de cuota es casi imposible exportar por el alto costo que tienen los aranceles. Esta situación que desalienta en gran medida al mercado exportador, no se repite para el caso de los Quesos de Cabra, al no tener cuota de ingreso y un arancel muy bajo, marca un enorme potencial de desarrollo para este tipo de producto de alta calidad.

Dentro de las barreras no arancelarias, la que más nos compete al estudio, aparecen las referidas al aspecto Sanitario, donde cada día se tiene más en consideración la salud de los consumidores y para ello es indispensable la certificación de los productos, siguiendo los lineamientos de las normas de Calidad Internacional y cumplimentando además con las especificaciones que rigen según queda establecidos por los organismos de fiscalización de ambos países, en este caso específico entre la FDA y SENASA.

Para poder exportar alimentos a los Estados Unidos, las empresas deben cumplimentar las normas estipuladas en la FDA (21 CFR), más otras nuevas Normas que se han exigido a partir del atentado terrorista, como por ejemplo la Ley de Bioterrorismo. En nuestro país, las empresas además deben cumplimentar con una serie de requisitos legales que exige la Aduana Argentina y desde el punto de vista sanitario, los productos deben ser elaborados en empresas habilitadas para tráfico internacional por el SENASA, previamente registradas en el INAL (RNE y RNPA) y el producto debe estar elaborado según las normas de nuestro Código Alimentario Argentino.

Para los Quesos obtenidos de leche de Cabra, Oveja y Búfalo, el Código Alimentario Argentino, si bien contempla para su industrialización la aplicación de las BPM, está por otro lado desactualizado con relación a los parámetros de calidad óptimos que rigen en los países productores de leches finas más importantes, como así también de la bibliografía científica específica.

Para mejorar la situación anterior, la Corporación de Leches Finas ha propuesto en primera medida, modificaciones puntuales al CAA, con el objetivo de establecer niveles de Calidad Internacional.

Según lo determina el CAA las plantas queseras deben implementar en forma obligatoria las Buenas Prácticas de Manufactura, pero en el Caso de Estudio las plantas no lo practicaban con rigurosidad, como lo determina la norma, pero la habilitación para la exportación está condicionada a la aplicabilidad de la misma. Así también la instrumentación de los Sistemas de Calidad más específicos del punto de vista seguridad higiénico Sanitario (HAACP), no son de carácter obligatorio para las autoridades sanitarias de nuestro país y de USA, pero el creciente interés de los consumidores por la seguridad alimentaria, podría ser obligatorio en un futuro no muy lejano, indicando en los casos analizados cuales serían los pasos a seguir.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad, están conformados por las Buenas Prácticas de Manufactura y estos a su vez exigen la instrumentación de los llamados Protocolo de Calidad o de Fabricación, donde se establece en forma sistemática el proceso productivo. La aplicabilidad de los mismos facilita la obtención de productos alimenticios de Calidad constante en el tiempo y acorde a los parámetros distintivos, del queso a elaborar.

En el capítulo quinto se describió cómo las PyMEs lácteas (Quesos de Vaca), fueron convocadas, en primer lugar por el estado provincial y luego acompañadas por la SAGPyA, para analizar y accionar en función al diagnóstico de situación, con el objetivo de lograr capacidad competitiva exportadora. Del análisis de dicha situación, se vio que para poder ingresar en forma competitiva en los diferentes mercados externos, era primordial tener que elaborar sus quesos bajo los más modernos Sistemas de Gestión de Calidad y que para lograr esto no sería en forma inmediata. La integración y la capacitación serían el eje central de toda actividad que debería afrontar.

De los primeros cursos de formación que se llevaron a cabo (Calidad de Leche, Calidad en los Procesos de Elaboración de Quesos, Actividades Asociativas, Eficiencia de los Recursos Energéticos, Análisis e Implementación del Estudio específico del Sector, etc) un conjunto de las PyMEs, incentivadas además por las grandes oportunidades que ofrecían la exportación, crearon el primer Consorcio de Exportación de Quesos de la región, que se denominó ARGENDAIRY.

A principios del 2003 dos empresas de este consorcio, decidieron emprender su primera experiencia exportadora de Queso Reggianito a los Estados Unidos. Para la concreción del mismo, fueron asistidas por la Secretaría de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentos, a través del desarrollo de un Proyecto Piloto de Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura.

El objetivo del Proyecto Piloto era promover entre los industriales del sector, que la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, es un proceso de mejora continua, lo que produce un mejor posicionamiento de los productos en los mercados internacionales.

La Implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad estuvo a cargo de especialistas en Tecnología de Quesos y en Calidad de Leche y basaron principalmente sus actividades de capacitación en:

- Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Desarrollo de un Protocolo de Elaboración
- Fabricación de Queso Reggianito, según lo establece el Código Alimentario Argentino.
- Capacitaciones y talleres sobre Asociativismo, Normativas, Calidad de Leche, etc.

Por otro lado, en función a los beneficios de la experiencia de Argendairy, Proyectos Pilotos de la SAGPyA, Entidades Intermedias entre otros, se creó la Corporación de Leches Finas, con el fin de lograr fortalecimiento del mercado de productos de Alta Calidad de leches de Cabra, Oveja y Búfalo, en el plano nacional e internacional.

En el caso de las PyMEs del Consorcio Argendairy, se puede analizar cómo la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en dos empresas pequeñas y que pertenecen a un Consorcio de Exportación con muy poca experiencia en el mercado externo, les permitió ingresar a mercados de mayores exigencias en Calidad. En la fábrica de Quesos de Cabra, si bien hasta la fecha no ha concretado ninguna exportación, se encuentra muy encaminados a logra dicho objetivo y se debe tener en cuenta que otras empresas del Consorcio sí lo han logrado, basándose en la búsqueda permanente de mejoramiento de la Calidad.

La empresa de Quesos de Cabra (C) está en un proceso de capacitación en BPM con personal del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), además de los asesoramientos de otras Universidades nacionales y del exterior. Este proceso de implementación de Normas de Calidad, les ha permitido alcanzar la habilitación para exportar y en cuanto a los productos, estos fueron premiados en concursos de Nacionales de Quesos, lo que marca la evolución de la empresa en este rubro.

En cuanto a los requisitos generales de calidad para exportar, las Empresas analizadas deben seguir las exigencias del organismo de control de los Estados Unidos (FDA) y que por convenio con nuestro país, las industrias son inspeccionadas para la habilitación del establecimiento por parte del SENASA. Además el queso de exportación es analizado y autorizado para su exportación por parte del SENASA,

Para certificar el producto, el SENASA-FDA, exigen que estos estén elaborados siguiendo las normativas del Código Alimenticio Argentino y éste establece la obligación de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura. Si bien estas están

escritas en forma genérica en el Código, la elaboración de un producto de alta Calidad, es fruto de la aplicación en forma rigurosa las Buenas Prácticas de Manufactura para todos los tipos de Queso de Vaca y Cabra, Búfalo y Oveja. Esto trae aparejado el desarrollo y aplicación de un Protocolo de Elaboración específico para cada queso, además de la adecuación que deberá realizar del CAA sobre los nuevos parámetros de calidad tanto de la leche utilizada como los productos elaborados.

Además de estas exigencias para exportación, las empresas deben seguir los lineamientos que exigen Estados Unidos con la nueva Ley del Bioterrorismo y que causó cierta incertidumbre (Empresas A y B) al principio de la reglamentación de la misma, pero que se puede aplicar sin mayores inconvenientes.

Para instrumentar las Buenas Prácticas de Manufactura, el Protocolo de Calidad y otras exigencias específicas requeridas por las autoridades sanitarias, fue necesario el apoyo recibido por parte de especialistas en tecnología láctea, entidades intermedia y estado nacional. Esto se plasmó por medio de intensivas capacitaciones que se realizaron a nivel general y específico para cada una de las empresas, con eje central la cooperación y calidad.

Con respecto a la Asociación Interempresaria que llevaron a cabo las Empresas A y B, estas pertenecen a un Consorcio de Exportación de Promoción (Argendairy, con escasa experiencia exportadora) donde el Consorcio hace de contacto comercial pero las ventas la realizan en forma individual cada empresa. Estas dos lo hicieron mediante una forma asociativa en un acuerdo de palabras y siguiendo en forma práctica una combinación entre una ACE o UTA. La asociación que fue vital para superar distintas situaciones que se le iban presentando, se basó prácticamente en la muy buena relación personal entre los propietarios, pero para el futuro, los mismos deberán seguir una acuerdo establecido por contratos firmados por las partes, a favor de incrementar los niveles de cooperación salvaguardar posibles conflictos entre los mismos.

La empresa de Queso de Cabra, esta integrada en forma de Corporación, y sus objetivos son similares a los Argendairy, además de lograr el fortalecimiento de la producción primaria que es vital a la hora de elevar en calidad y cantidad los volúmenes de producción y sostenimiento de los mercados.

Otra de las virtudes que acarrió la conformación asociativa y la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas bajo estudio, es en el uso de las herramientas necesarias para adaptarse a la dinámica de los mercados. Este potencial les brindaría un futuro próspero, en caso de continuar con la política de mejora en todos los miembros integrados, en cuanto a la capacidad de respuesta, en lo que respecta a: volumen de producción, nuevas variedades de quesos y eficiencia productiva.

Además otros de los beneficios que les trajo la instrumentación del Sistema de Gestión de Calidad, fue la reducción de los costos por la No Calidad (disminuyó la cantidad de quesos mal elaborados) y un aumento de la inversión en el análisis de los productos, Mejora de la imagen comercial y el marketing-producto logrando por ejemplo en las empresas A y B un precio inferior a los promedios pagados a las grandes empresas en la primera exportación, pero en la siguiente exportación obtuvieron mejoras del precio y cantidades exportadas.

Los resultados de esta primera experiencia exportadora tuvieron una repercusión muy favorable en las PyMEs y entidades del sector, mostrando que para

exportar en forma sostenida en el tiempo, es importante mejorar todos los Sistemas de Calidad y siendo el asociativismo una gran ayuda para lograrlo. Además la estrecha coordinación entre las empresas, clientes, productores y estado, ha contribuido al incremento de la competitividad de las PyMEs bajo estudio.

Recomendaciones

La filosofía que imparte los Sistemas de Gestión de la Calidad, es de mejora continua y siendo las Buenas Prácticas de Manufactura las bases para Sistemas de Gestión de Calidad más específicos para la elaboración de alimentos, como es el sistema HACCP. En función a esto las empresas, sería recomendable comenzar a instrumentar estos sistema de calidad más específico. De esta manera las empresas estudiadas podrán ir obteniendo un producto de calidad más uniforme y con mayor seguridad higiénica sanitaria. Los beneficios que se obtendrían sería una mayor disminución de los costos por la No Calidad y por ende un aumento de la competitividad de las empresas.

Para poder ir maximizando los ingresos de estas industrias en función de las inversiones realizadas, los mismos deberían incorporar más variables a medir e registrar en sus análisis financieros, a fin de mejorar el análisis de situación de cómo la Calidad les permite elevar su competitividad industrial.

Como se ha dicho anteriormente, para la elaboración de un queso de alta calidad es fundamental que la materia prima utilizada posea los más altos estándares de calidad. Por lo tanto para continuar mejorando los productos sería necesario que las empresas obtengan la leche de tambos que trabajen con Buenas Practicas de Ordeño, además de modificar el CAA a los nuevos parámetros internacionales de leches especiales.

En el Proyecto Piloto de Quesos de Vaca, los tambos que proveían la leche para la elaboración de los quesos, fueron capacitados en las Buenas Prácticas de Ordeño. En la misma se vio reflejado un gran interés por parte de los tamberos y con mucha entusiasmo para continuar con el aprendizaje. Esta situación muestra que las empresas estudiadas deberían seguir gestionando Proyectos Pilotos específicos para el sector de ordeño, ya que es el primer eslabón de la cadena agro-industrial, situación que es fundamental en el caso de las leches de Cabra, ya que provienen en su mayoría de sectores más marginales, que los de la leche de vaca.

Los mencionados Proyectos de Capacitación deberían ser Regional, dictado por especialista en manejo de animales, instrumentos de ordeño, diseño del tambo, etc. En estos Proyectos deberían participar diferentes profesionales de las entidades intermedias, municipales, provinciales y nacionales, a fin de poder repetir lo aprendido a los distintos tambos del país, para logra una mejorar de la calidad de leche y además para producir diferentes tipos de leche según el producto lácteo a elaborar.

El protocolo de elaboración del Proyecto Piloto, fue desarrollado para el queso Reggianito, pero la misma metodología podría aplicarse para los diferentes tipos de Quesos y leches utilizadas, en función de colaborar en la expansión del negocio exportador. Los lineamientos básicos deberían ser los mismos: Calidad, adecuación a las exigencias de nuestro país y país destino y nuevos avances tecnológicos.

La capacitación recibida de los empleados de las empresas estudiadas, los ayudó a incrementar sus conocimientos y habilidades necesarias para elaborar nuevos productos, obteniendo de esta manera mayor valor agregado. A esto también se le podría incorporar el desarrollo de un queso con denominación de origen. Para el mismo sería fundamental el apoyo del estado nacional, universidad, etc, en la búsqueda ya que la denominación de origen trae consigo una investigación de los parámetros distintivos de la zona, por ejemplo utilización de suero-fermento con cepas de bacterias autóctonas y de características particulares.

La denominación de origen trae aparejado el cumplimiento de las normas internacionales al respecto, por lo que el estado nacional debería participar activamente en estos foros internacionales para poder liderar el desarrollo de los lineamientos de las normativas. Esto sería de gran ayuda, para la planificación de la lechería argentina.

En cuanto a la Asociación Interempresaria de las empresas estudiadas, la misma debería mejorar los aspectos legales de la integración e ir acentuando el mejoramiento global de la calidad de los productos de todos los integrantes del consorcio, instrumentando los Sistemas de Calidad ya enunciados. Además deberían seguir trabajando en forma conjunta con las Cámaras de Exportación, para lograr nuevos nichos de mercados.

Las actividades realizadas por los productores deberían ser difundidas en mayor grado en todas las entidades del sector. Las mismas podrían realizarse jornadas de debate de cómo perfeccionar el consorcio, tecnología aplicada, nuevos productos, aspectos legales, etc. Dichas jornadas servirían para entusiasmar a más productores de iniciar el proceso de mejora continua en la calidad y como a partir de esto aprovechar los beneficios del comercio mundial.

Las empresas estudiadas deberían seguir participando en las exposiciones alimenticias mundiales, para continuar difundiendo los productos que elaboren, adquirir ideas de nuevas tendencias del consumidor y sería importante visitar a Consorcio de los países como Italia para seguir capacitándose en el ámbito técnico como así también en el comercial.

La participación del estado nacional tendría que seguir acompañando al sector lácteo, con políticas claras y sustentables en el tiempo: cursos de capacitación, créditos bancarios, regulaciones legales, modificación del CAA en función de acrecentar los parámetros de calidad, etc, para el desarrollo de Consorcios de Exportación y de las PyMEs. Para ello deberían difundir a todas las entidades intermedias, empresariales, productores, etc, los beneficios que acarrearán las asociaciones y la instrumentación de los Sistemas de Gestión de Calidad.

En cuanto a los Sistemas de Gestión de Calidad sería conveniente que las empresas bajo estudio logren certificar por Organismos Acreditados Internacionalmente. Estas certificaciones podrían generarles una mayor confianza de la validez de la aplicación de las normas estipuladas, no solo por parte del consumidor, sino también por los organismos oficiales a la hora de apoyar este tipo de emprendimiento.

Las autoridades públicas deberían ir adecuando los sistemas de exportación, para que la misma sea cada día más eficiente y poder llegar al país destino con el producto en tiempo y forma.

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña J., 2003, **Las PyMES y el Mercosur**, Disertación realizada en la Universidad Católica de La Plata, Noviembre de 2003.
- Agencia de Desarrollo de Inversiones, República Argentina (ADI), **Trámites Básicos para la Primera Exportación**, www.exportapymes.com/documentos/manuales.
- Aguayo R., 1993, **El Método Deming**, Javier Vergara Editor SA, Buenos Aires.
- Alais C., 1970, **Ciencia de la Leche**, Compañía Editorial Continental SA.
- Alderete, J. 2007, **Calidad, Organización y Reducción de Costos**, Revista Alimentos Argentinos nº 39, Dirección Nacional de Alimentos, SAGPYA, Buenos Aires.
- Alonso, V. y Blanco, A., 1990, **Dirigir con Calidad y Total**, Editorial Esic, Madrid.
- Ares Cea, J., 2006, **Defecto del queso Madurado y Factores Tecnológicos Implicados**, Centro de Investigación y Formación Agraria, Córdoba, España.
- Baldinelli E., 2005, Nota www.exportapymes.com, Fuente Diario La Nación.
- Baldineli E., 2007, **Ciclo de Conferencias Regionales: La Asociación de PyMEs Para la Exportación los Beneficios que resultan para ellas y el País**, Asociación de Bancos de la República Argentina, Bahía Blanca.
- Baldwin R., 1970, **Nontariff Distortions of International Trade**, The Brookings Institutions, Washington.
- Barrionuevo G., 2002, **Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) de las PyMES Lácteas**.
- Bauer Cr., 2009, **Seminario: Productos Lácteos del Mercado Europeo**, Santa Fe.
- Bejarano J., 1998, **Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario**, Colección de Documentos IICA, Serie nº2, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia.
- Braidot N., Formento H y Nicolini J., 2006, **Análisis de resultados sobre la aplicación de un modelo diagnóstico específico a PyMEs manufactureras del Gran Buenos Aires**, Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad (LITTEC), Buenos Aires.
- Brock J., Kukulski D., Tanis R., 2002, **Case Study: A Methodology Recipe**.
- Canciani, L, 2005, **Se Salen de la Horma**, Revista El Federal, pag 24-22, año 2, nº72, Buenos Aires.
- Castañeda, R., 2009, **Como Mejorar la Calidad de los Quesos y Competitividad de una Pyme Quesera**, Revista Tecnología Láctea, nº 56, pag. 6-13, Buenos Aires.
- Cibeira M., Paludi, O., 2003, Entrevista Personal.
- Cibeira M., 2009, Entrevista Personal.

- Cibeira M., Villano P., 2005, **Revista El Federal**, Año 2 N° 72, pag. 24-32, Buenos Aires.
- Cobelo L., 2005, Suplemento Agropecuario, **Diario Clarín**, Buenos Aires.
- Comisión Nacional de Comercio Exterior de la República Argentina (UECCI), 1999, **Unidad de Estudios de la Competencia y del Comercio Internacional**, Buenos Aires.
- Crosby P., 1990, **Hablemos de Calidad: 96 Preguntas que Siempre Deseó Usted Plantear a Phil Crosby**, McGraw-Hill, México.
- Deming W. E., 1989, **Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis**, Díaz de Santos, Madrid.
- Depetris E y Capellini O., 1978, **El Mercosur Lácteo**, Junta Intercooperativa de Productores de Leche, Santa Fe.
- Depetris E., 1997, **El Financiamiento. Clave para el Desarrollo del Cooperativismo Lechero Argentino.**, Santa Fe: UNL.
- Di Liscia A., Vanella R., 1993, **Claves Para Exportar: Manual del Exportador Argentino**, Fundación ExportAr, Grupo Editor Latinoamericano SRL, Buenos Aires.
- Dirección Nacional de Alimentos, 2004, **Trabajo Bien Hecho**, Revista Alimentos Argentinos n°26, Buenos Aires
- Dr. Mario Román, 2007, **Tecnología Láctea Latinoamericana** N° 45, pág. 16-22.
- Esser K, Hillebrand W., Messner y Meyer-Staner J., 1996, Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, **Revista de la CEPAL**, Santiago, No. 59, pág. 39 – 52.
- Ezcurra P., 2003, **Circuito de Exportación de Lácteos y sus Derivados**, Fundación Exportar.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 1998, Food Quality and Safety Systems, Publishing Management Group, FAO Information Division, Roma.
- Formento S, 2003, **Contratos para la Constitución de la Empresa Agraria, Las Sociedades Comerciales**, Editorial Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Fundación Exportar, 2006, Informe 31 Comercio Exterior, Buenos Aires.
- Gallino R., 1995, Queso Reggianito Argentino: Tecnología de Fabricación, **Revista Industria Lechera**, n° 698, pag9-21, Buenos Aires.
- García, R., 1995, **Metodología para Elaborar Perfiles de Competitividad del Sector Agroalimentario**, Documento de Trabajo, IICA, Proyecto Multinacional, Apoyo al Comercio y a la Integración en el Área Andina, Caracas, Venezuela.
- Garvin, David A. (1988). **Gerenciando Calidad Managing Quality**, Prensa Libre.
- Glikmann, R. 2003, **Curso de Defectos en los Quesos**, CHR HANSEN, Lobos, Buenos Aires.
- Gutman, G., Depetris Guiguet, E.; Rebolini, J.M., 2003, **Los Ciclos en el Complejo Lácteos Argentino – Análisis de Políticas Lecheras en los Países**

Seleccionados: USA, Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Europa., SAGPYA.

Hernandez Sampieri, 2003, **Métodos de Investigación**, Mc Graw Hill, México.

Howard Gitlow, 1991, **Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva**, Ventura Ediciones, México.

Iglesias, D, 2001, **Competitividad de las PYMES Agroalimentarias: El Papel de la Articulación Entre los Componentes del Sistema Agroalimentario**, IICA, San José Costa Rica.

James P. 1997, **Gestión de la Calidad Total, Un texto Introductorio**, Prentice Hall Iberia, Madrid.

Johnson G y Acholes K., 2001, Caso de Estudio: Central Lechera Asturiana, **Dirección Estratégica**, 5ª edición, Editorial Pearson Educación, Madrid.

Juran J., 1995, **Análisis y Planeamiento de la Calidad: del Desarrollo del Producto al Uso**, McGraw-Hill, 3º edición, México.

Juran J., 2001, **Manual de Calidad de Juran**, McGraw-Hill, 5º edición, Madrid.

Kosacoff, B. y López, A., 2000, Los Cambios Organizacionales y Tecnológicos en las Pequeñas y Medianas Empresas. Repensando el Estilo de Desarrollo Argentino., **Revista de la Escuela de Economía y Negocio**.

Kulkowski T., 2005, **Seminario: Tendencias y Nuevos Desarrollos en la Industria Láctea**, Santa Fe.

Linari J. 2003, Programa Nacional de Política Lechera, SAGPyA, Nota, Buenos Aires.

Lloréns Montes F, del Mar Fuentes Fuentes M., 2000, **Calidad Total: Fundamentos e Implantación**, Editorial Pirámide SA, Madrid.

Martín, M, 2007, Falta Leche para la Producción de Quesos, Noticias del Campo, **Diario La Nación**, Buenos Aires,

Meneghetti, Leonardo Pedro, 2005, **Asegurando Calidad**, Revista Alimentos Argentinos, Dirección Nacional de alimentos, Buenos Aires.

Mercoláctea, 2007, **Seminario Internacional de Leches Finas**, Mercoláctea-SAGPyA, San Francisco, Córdoba.

Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile, 2005, **Boletines de Caprinos**, www.fia.gob.cl/difus/boletin/bcaprino.

Molinas, J., 2005, **Alimentos Argentina hacia el Mundo**, Seminario Internacional, Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, Buenos Aires.

Moro, O., 2003, **Curso de Capacitación en BPM, Protocolos de Calidad y Quesos Duros de Exportación**, Dirección Nacional de Alimentos, Proyecto Calidad de los Alimentos Argentinos, Buenos Aires.

Mucchetti G.,1997, Tecnología de Producción de Quesos Duros en Italia, **Revista Industria Lechera**, nº707, pag 51-73, Buenos Aires.

Obschatko, E. S. de; Sguiglia, E.; Delgado, R. (1994). **Efectos de la desregulación sobre la competitividad de la producción argentina**. Grupo Editor Latinoamericano, Colección Estudios Políticos y Sociales. Cap. III pp 67-69; Cap. IV, Conclusiones pp 99-111.

Obschatko, E., 1992, **Argentina: Agricultura, Integración y Crecimiento**, IICA, Buenos Aires.

OPS-INPPAZ, 2001, **HACCP: Herramienta Esencial Para la Inocuidad de los Alimentos**, Buenos Aires.

OPS-INPPAZ, 2004, Curso de Capacitación de Capacitadores en Inocuidad de Alimentos GMP-SSOP/HACCP y Auditorías, Buenos Aires.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUDI), 2004, **Desarrollo de conglomerados y redes de PYME, Guía de los consorcios de exportación**, Viena

Peláez Gil, M, 2006, **Lo que un Exportador Agroalimentario debe Conocer sobre: La Ley Contra el Bioterrorismo**, Dirección de Desarrollo de los Agronegocios, IICA, Costa Rica.

Pensel N., Insani M. y Sánchez G., 2004, **Calidad Integral, Eje de Innovación Para la Competitividad del Sector Agroalimentario**, INTA Castelar.

Porter M., 1982, **Estrategia Competitiva**, Compañía Editorial Continental, México.

Proyecto Incremento de la Eficiencia Energética y Productiva en la PyME Argentina (P.I.E.E.P.), 2005, **Manual para la Eficiencia Productiva de la PyME Láctea**, INTI, Lácteos, INTI Energía, Secretaría de Energía y Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), Buenos Aires.

Ramos F. 2007, Entrevista Personal, San Francisco, Córdoba.

Rapoport M., 2002, **Revista Realidad Económica Buenos Aires**. Número 191, Buenos Aires.

Renart G., 1997, **Consortios para la Exportación: En Busca del Mejor Aliado**, volumen 16, Ediciones Folio, S.A., Barcelona.

Resa J.M., 1992, Control de Calidad por Termogravimetría de Leches Utilizadas en la Fabricación de Quesos, Alimentaria: **Revista de Tecnología e Higiene de los Alimentos**, Madrid: EyPASA 0300-5755 Año 28 n° 230, pag. 39-40.

Rojas P., Sepúlveda S., 1999, **¿Qué es la Competitividad?**, IICA, San José Costa Rica.

Roldán, D., 1998, **Competitividad de la Cadena de Oleaginosas, Aceites y Grasas Vegetales y Animales: Aspectos Relevantes del Diagnóstico**, Colección de Documentos IICA, Serie Competitividad n°8, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia.

Sabino C., 1994, **Como Hacer Una Tesis - Guía Para la Elaboración y Redacción de Trabajos Científicos**, Editorial Hvmánitas, 4° edición, Buenos Aires.

Sandoval, M., 2007, **Análisis de Tendencia del Mercado Internacional de Lácteos Finos**, Fundación Exportar, Informe 3, www.fundacionexportar.org.ar

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPYA), Dirección Nacional de Alimentos, Dirección Nacional de Mercados, **Guía Básica para Exportar Leche y Productos Lácteos**, Buenos Aires, 2005.

SEPYME, 2003, **Asociatividad para la Exportación, Claves para una Estrategia Exitosa**, Buenos Aires.

Serrano Climent Salvador, 2003, **Los Costes de Calidad como Estrategia Empresarial en las Empresas Certificadas en la Norma ISO 9000 de la CV**, Universidad de Valencia. Servicio de Publicaciones (Universitat de València. Servei de Publicacions), Valencia, España.

Suárez Montoya, 2005, **La eliminación de las barreras no arancelarias: el espejismo del espejismo**, www.rebanadasderealidad.com.ar/economia.

Taverna M., 2001, **Manual de Referencia para el Logro de Leche de Calidad**, EEA Rafaela: INTA, 1° edición.

Teubal M., Rodríguez J., 2002, **Revista Realidad Económica Buenos Aires**, Número 185 enero, Buenos Aires.

Tonso E, 2008, Abogado y Propietarios de una PyMEs Quesera, Entrevista Personal.

Vaccarezza, L. 2009, Entrevista Personal.

Welschen P. 2002, **El Mercado de los Quesos Especiales en los Estados Unidos**, Área de Apoyo a los Exportadores, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, Buenos Aires.

Tellis W., 1997, Introduction and Application of Case Study, **The Qualitative Report**, Volume 3, Number 2.

Unión Industrial Argentina, 2007, **Cadena Caprina en la Región Noroeste**, 6to. Foro Federal de la Industria – Región Noroeste, Jornada de Trabajo, Salta.

Yin, R., 1994, Case Study Research: Design and Methods, Thousand Oaks, Sage Publishing, California, USA.

Yoguel G., 2002, Una Estrategia Hacia la Competitividad en un Escenario de **Cambio Tecnológico**, Universidad Nacional General Sarmiento, Documentos de Trabajo, Buenos Aires.

Yoguel, Moori-Koenig, 1999, **Los Problemas del Entorno de Negocios. Desarrollo Competitivo de las PyMEs Argentinas**, Universidad Nacional General Sarmiento y FUNDES, Editorial Miño y Dávila, Buenos Aires.

www.fda.gov/oc/bioterrorism/bioact.html

www.alimentosargentinos.gov.ar

www.sagpya.gov.ar

www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy

www.fao.org/corp/statistics

www.sepyme.gov.ar/comex/descargas/doc/asociatividad

www.aba-rgentina.com/capacitacion/ciclos_regionales

www.senasa.gov.ar/contenido

www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/bolet_bpm

www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/FDA_Ley_Bioterrorismo.pdf

www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/publicaciones.asp

www.todoagro.com.ar

www.lavoz.com.ar

www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm4_s.htm#trs

www.iram.org.ar

www.anmat.gov.ar/codigoa/caa1.htm