



**Facultad de Ciencias Económicas**

**Sede Rosario – Campus Roca**

**Carrera: Lic. en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

*Proyecto de Primera Exportación de Quesos de FANELACTEO  
S.A. a Brasil.*

**Alumna:** Schönfeld, María Celestina

MaríaCelestina.Schonfeld@Alumnos.uai.edu.ar

**Orientador Metodológico:** Esp. Ps. Laura M. Berizzo.

*AGOSTO 2022*

**ÍNDICE:**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>HISTORIA DEL QUESO .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: ESTUDIO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES .....</b>	<b>5</b>
<b>AMÉRICA LATINA .....</b>	<b>5</b>
<b>PAÍS SELECCIONADO: BRASIL .....</b>	<b>5</b>
<b>ENTORNO POLÍTICO .....</b>	<b>6</b>
<b>ENTORNO ECONÓMICO .....</b>	<b>10</b>
<b>PERFIL EXPORTADOR .....</b>	<b>12</b>
<b>PERFIL IMPORTADOR .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MERCADO DE QUESOS ARGENTINO .....</b>	<b>16</b>
<b>EMPRESA SELECCIONADA: FANELÁCTEO S.A. ....</b>	<b>16</b>
<b>IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS A EXPORTAR A BRASIL .....</b>	<b>17</b>
<b>LOGO DE FANELACTEO S.A. ....</b>	<b>18</b>
<b>PRODUCTO SELECCIONADO: QUESOS VARIOS .....</b>	<b>19</b>
<b>INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL OBSERVATORIO DE LA CADENA LÁCTEA ARGENTINA (O.C.L.A) .....</b>	<b>20</b>
<b>FODA .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO 3: PRINCIPALES COMPETIDORES .....</b>	<b>23</b>
<b>APYMEL .....</b>	<b>23</b>
<b>ARGENTINA: UN PAÍS CON TRADICIÓN QUESERA EN BUSCA DE COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>RECURSOS BIBLIOGRAFICOS .....</b>	<b>34</b>

## Introducción

Este trabajo consistirá en hacer una investigación a fondo de una primera exportación de quesos a Brasil por parte de la empresa sanjosesina FANELÁCTEO S.A, la cual es productora y comercializadora de diversos productos lácteos. Esta empresa se encuentra en una zona donde no hay otras empresas que produzcan lácteos, ella está aproximadamente a 100 km de la ciudad de Rosario.

Para realizar este trabajo de investigación nos basaremos en bibliografía utilizada en diferentes materias de la carrera y también nos basaremos en páginas web validadas nacional e internacionalmente utilizadas para realizar el trabajo de investigación en la materia Seminario de Práctica Profesional.

## Historia del Queso.<sup>1</sup>

La elaboración del queso seguramente fue descubierta por diversas comunidades al mismo tiempo. Las ovejas fueron domesticadas hace 12.000 años y en antiguo Egipto se cuidaban vacas y se les ordeñaban para tener la leche por lo que es lógico pensar que también harían quesos. La leche se conservaba en recipientes de piel, cerámica porosa o madera, pero como era difícil mantenerlos limpios, la leche fermentaba con rapidez. El siguiente paso fue el de extraer el suero de la cuajada para elaborar algún tipo de queso fresco, sin cuajo, de sabor fuerte y ácido. Cuenta la leyenda que un pastor árabe volvía a su morada con la leche de las ovejas dentro de una bolsa hecha con la tripa de uno de sus corderos y que después de caminar a pleno sol, al abrir la bolsa la leche estaba cuajada, sólida, hecha queso.

Los romanos lo incluían en su dieta condimentándolo con tomillo, pimienta, piñones y otros frutos secos, cuando sus soldados se asentaban en un campamento, elaboraban queso.

---

<sup>1</sup> <https://www.queserialaantigua.com/blog/el-origen-del-queso-sabes-de-donde-viene/>

Toda la antigüedad estaba plagada de alusiones al queso fresco, cuajado. En la antigua Grecia no se comía sólo sino mezclado con harina, miel, aceite, pasas y almendras y se encuentra en recetas antiguas de platos y postres muy preciados.

El nombre del producto proviene de la palabra griega *foros* así se llamaba al cesto para los quesos y de ella derivan el *fromage* francés, *fortmatge* catalán y el *formaggio* italiano, y la palabra latina *caseus* de donde proviene el queso español, el *cheese* anglosajón y la caseína principal albuminóide de la leche y del queso. En la Edad Media, las órdenes religiosas se convirtieron en importantes zonas de actividad agrícola y el queso adquirió una importancia durante los muchos días de ayuno en los que se prohibía comer carne, por lo que se crearon diferentes tipos de queso, así aportaban variedad a su limitada dieta.

Con el auge del comercio y el aumento de la población urbana, el queso se convirtió en producto importante para la economía, empezó a comercializarse con queso, fuera de las zonas de producción y más allá de las fronteras y cuando se colonizó el Nuevo Mundo, se llevaron sus tradiciones queseras.

Al principio se utilizaba leche cruda, pero en la década de 1850 el microbiólogo Louis Pasteur descubrió la pasteurización, que cambió el proceso de la elaboración del queso. Empezó a mezclarse leche de distinta procedencia y distintos rebaños para obtener un producto homogéneo y disminuyó considerablemente el riesgo de aparición de organismos que pudieran estropear el proceso.

## Capítulo 1: Estudio de los Mercados Internacionales.

### América Latina.

Está compuesta por países de América del Sur, América Central y parte de América del Norte, es decir, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

La región está rodeada por los Océanos Atlántico y Pacífico. La comprenden recursos naturales importantes como lo es la Floresta Amazónica.

La región comprende más de veinte millones de kilómetros cuadrados de superficie, que corresponden aproximadamente al 13,5% de la superficie emergida del planeta. Por su extensión, presenta una gran diversidad geográfica y biológica. En él se encuentran prácticamente todos los climas del mundo y es el hogar de numerosas especies animales y vegetales. Cuenta con algunos de los mayores ríos del mundo e importantes recursos alimenticios, energéticos y minerales entre los que se destacan sus yacimientos de petróleo, cobre, litio y plata.

### País Elegido: Brasil.<sup>2</sup>

En 2019, Brasil exportó por US\$ 225.000 millones e importó por US\$ 177.000 millones para alcanzar un superávit comercial de US\$ 48.000 millones.

En los primeros 5 meses de 2020, las exportaciones sumaron US\$ 85.000 millones, mientras que las importaciones totalizaron US\$ 69.000 millones, acumulando un saldo positivo de la balanza comercial en US\$ 16.000 millones.

---

<sup>2</sup> <https://tradenews.com.ar/brasil-que-dicen-sus-cifras-de-comercio-internacional-y-como-las-debe-interpretar-la-argentina/>

Desde 2015, Brasil promueve una política de comercio exterior que le ha permitido generar saldos comerciales superavitarios, con una acumulación de saldos favorables de US\$ 55.000 millones anuales en promedio para los últimos 4 años.

El Mercosur representó en 2019 para Brasil exportaciones por sólo US\$ 15.000 millones (sobre US\$ 225.000 millones) e importaciones por US\$ 13.000 millones (sobre un total de US\$ 178.000 millones).

Pero hace 10 años las exportaciones de Brasil al bloque eran US\$ 28.000 millones mientras que las importaciones de Brasil desde el bloque fueron en 2010 por US\$ 20.000 millones. Vale decir, que el bloque comercial no cuenta con mayor relevancia y vienen perdiendo peso, ya que hoy las operaciones de intercambio con el mismo no superan el 7% de todo el comercio internacional de Brasil.

La Argentina, sin una clara estrategia para el Mercosur, no logra aumentar sus exportaciones a Brasil desde 2015.

El 10 % de las importaciones que Brasil hace del Mercosur, está conformado por vehículos de pasajeros, y el 21% corresponde a vehículos de carga, mientras que el 15% de las exportaciones corresponden a vehículos de pasajeros.

### **Entorno Político.<sup>3</sup>**

Líderes políticos en el poder:

- Presidente interino: Jair Bolsonaro (desde el 1 de enero) - PSL (Partido Social Liberal);  
el presidente es tanto jefe de Estado como jefe de gobierno.
- Vicepresidente: Antonio Hamilton Martins Mourão ( desde el 1 de enero, 2019)

Próximas fechas electorales:

---

<sup>3</sup> <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

- Presidenciales: octubre de 2022.
- Senado federal (un tercio de los escaños) y Cámara de Diputados: octubre de 2022.

### **Contexto Político.**

El nuevo presidente electo de extrema derecha, Jair Bolsonaro, asumió en enero de 2019, y desde entonces ha debido afrontar un país polarizado en que el impacto de la profunda recesión de 2015/2016 sigue siendo visible. La popularidad de Bolsonaro decae continuamente, llegando al mayor nivel de rechazo (en torno a 39%) desde que Brasil volvió a la democracia en 1985. Aunque las políticas de Bolsonaro son controvertidas y sigue polarizando la sociedad brasileña entre partidarios y detractores del presidente, la respuesta económica inicial a su victoria fue positiva, sobre todo gracias al nuevo ministro de economía, Paulo Guedes. El ministro, de tendencia liberal, defiende la independencia formal del Banco Central, la privatización de las empresas estatales y un sistema capitalizado de seguridad social. La reforma de la seguridad social sigue siendo el foco principal del gobierno; la reforma fue anunciada por el gobierno anterior, pero no logró ser aprobada en el congreso. Sin embargo, en noviembre de 2019 el Congreso de Brasil aprobó la muy anunciada reforma de las pensiones, lo que reforzó la credibilidad del país en los mercados financieros. En cuanto a la política extranjera, el nuevo presidente busca enfocarse en acuerdos comerciales bilaterales, permitiendo que los miembros del Mercosur negocien acuerdos de libre comercio de manera bilateral.

La investigación actual por la operación "Autolavado", tras el escándalo mundial de corrupción que implicó a Petrobras (la empresa nacional de petróleo) ha provocado la condena de diferentes miembros del Partido de Trabajadores (PT) y el impeachment de la entonces presidenta Dilma Rousseff en 2016, reemplazada por Michel Temer —quien luego fue condenado y arrestado en 2019—. El antiguo presidente Lula también fue condenado a una

sentencia de 12 años en prisión, pero sigue siendo popular entre la población, y afirma que los cargos en su contra tienen un origen político.

### **Principales Partidos Políticos:**

Alrededor de dos docenas de partidos políticos están representados en el Congreso Nacional. Tradicionalmente, los partidos políticos forman coaliciones para poder gobernar.

Las dos principales fuerzas de coalición son el Partido de los Trabajadores (PT) y el Partido Movimiento Democrático de Brasil (PMDB). Los políticos brasileños cambian a veces de partido, lo que conlleva una frágil disciplina de partido. Este fue el caso cuando Jair Bolsonaro se unió al partido Social Liberal en 2018, cambiando el equilibrio político en el país.

Los principales partidos políticos con escaños en el congreso son los siguientes:

- Partido Liberal Social (PSL): extrema derecha, liberal y anticomunista. En 2018, después de la elección presidencial de Bolsonaro, PSL se convirtió en el segundo país más poderoso de Brasil con 60 funcionarios electos en las elecciones parlamentarias.
- El Partido de las Trabajadores (PT): centroizquierda, partido ganador desde 2003, conserva la mayoría en ambas cámaras del Congreso, encabeza la coalición gobernante.
- El Partido del Movimiento Democrático de Brasil (PMDB): partido centrista.
- Partido Social Democrático (PSD): de centro.
- El Partido Social Democrático Brasileño (PSDB): centroizquierda, principal partido de oposición, debilitado por su incapacidad para ganar las elecciones presidenciales.
- El Partido Progresista (PP): centroderecha.
- El Partido de la República (PR): centroderecha.

- El Partido Democrático (DEM): centroderecha/derecha, que recientemente ha sufrido de tensiones internas.
- Solidaridad (SD): izquierda.
- Podemos (PODE): centro.
- Publicidad Partido del Orden Social (PROS): liberal; conservador social.
- Socialismo y Partido de la Libertad (PSOL): socialista democrático, izquierda.
- Partido Verde (PV): la política verde.
- El Partido Socialista de Brasil (PSB): centroizquierda.
- Partido Laborista Democrático (PDT): centroizquierda.

**Forma de gobierno:**

Es una república federal basada en la democracia parlamentaria. La constitución de Brasil otorga poderes importantes al gobierno.

**El poder ejecutivo:**

El Presidente es a la vez el jefe de Estado y del gobierno. Tiene el poder ejecutivo y nombra al Consejo de Ministros. El Presidente y Vicepresidente son electos por sufragio universal por un período de 4 años.

**El poder legislativo:**

El poder legislativo es bicameral. El parlamento, llamado Congreso Nacional está constituido de dos cámaras: El Senado (cámara alta), que cuenta con 81 miembros (3 miembros por cada una de las 26 provincias y para el Distrito Federal de Brasilia, elegidos según el

principio de mayoría, por un mandato de 8 años, con un tercio y dos tercios de los miembros electos alternativamente cada cuatro años). La Cámara de diputados (cámara baja) cuenta con 513 asientos (cuyos miembros son elegidos por representación proporcional por 4 años). Cada uno de los 26 estados, al igual que el Distrito Federal de Brasilia, posee una legislatura y una administración separada.

### **Entorno Económico.**<sup>4</sup>

Brasil es la octava economía más grande del mundo. El país sigue trabajando para reconstruirse tras la recesión que ocurrió hace cinco años atrás, cuando la economía se contrajo en casi 7%. Desde entonces, Brasil no ha podido crecer con el mismo ritmo al que estuvo acostumbrado durante la década antes de la recesión. No obstante, se vislumbra una mejoría económica en Brasil, aunque lenta. En 2019, el PIB del país creció 1,1%, en comparación con 1,3% en 2018, y debiera caer a -5,3% en 2020 debido al brote de COVID-19, y luego repuntar a 2,9% en 2021, según las estimaciones publicadas por el FMI el 14 de abril de 2020.

En 2019, la inflación creció ligeramente, alcanzando el 3,7% (igual que el año anterior), y se espera que permanezca relativamente estable, en 3,6% en 2020 y 3,3% en 2021 a pesar de la pandemia de COVID-19. Aun así, los previos han aumentado en 25% desde la recesión —sin que los sueldos conozcan la misma suerte—. Por ello, aunque la inflación hoy está controlada, el consumo privado aún debe recuperarse. El gobierno brasileño asegura que lo peor para la economía ya quedó atrás, y al mismo tiempo no da señales de que quiera relajar su compromiso con la austeridad y la estricta disciplina fiscal. La deuda del gobierno hoy es de 91,6%, y debiera aumentar en los dos próximos años, a 93,9% en 2020 y 94,5% en 2021.

El país sigue sumido en la deuda, y el presidente afirma que el principal problema es el sistema de pensiones, argumentando que las personas se jubilan demasiado pronto y con

---

<sup>4</sup> <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

demasiados beneficios. Como resultado de esto, el senado pasó un decreto para la muy discutida reforma de las pensiones —cuyos efectos aún no se perciben—. La consolidación fiscal es el principal objetivo del gobierno, pero la promesa del presidente de reducir el desbalance a cero este año no es realista. El balance presupuestario del gobierno registró en 2019 un déficit de 6,3%, que según las estimaciones debieran decrecer en 2020 y 2021, llegando a 6%.

La tasa de desempleo en Brasil sigue siendo alta, alcanzando 11,9% en 2019, con una ligera mejora con respecto a los 12,3% de 2018. Sin embargo, el gobierno considera que las cifras reales son considerablemente más elevadas, ya que un estudio oficial sobre el empleo señaló que 28,3 millones de personas están subempleadas, es decir, que ya sea no trabajan, o que trabajan menos de lo que podrían. Además, incluso quienes están empleados suelen tener trabajos informales. El FMI prevé que la tasa de desempleo se vea afectada fuertemente por el impacto negativo de la pandemia de COVID-19: se estima que la tasa aumentará a 14,7% en 2020, y que bajará ligeramente a 13,5% en 2021. Por lo demás, el país sigue confrontado a problemas sociales y tiene uno de los niveles de desigualdad más altos del mundo. Aunque Brasil ha sacado de la pobreza a 28 millones de personas en los últimos 15 años, 10% de la población aún vive en ella, mientras que el 5% más rico del país tiene los mismos ingresos que el 95% restante. Existen grandes disparidades entre las regiones, y ha habido un aumento reciente en las tasas de delincuencia y violencia criminal.

### **Principales sectores económicos:<sup>5</sup>**

Brasil tiene abundantes recursos naturales y una economía relativamente diversificada. Es el mayor productor mundial de café, caña de azúcar y naranjas, y es uno de los mayores productores mundiales de soja. Con bosques que cubren la mitad del país y la selva tropical más grande del mundo, Brasil es el cuarto mayor exportador mundial de madera. Además, en

---

<sup>5</sup> <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

Brasil se encuentra el mayor ganado comercial del mundo. El país también atrae a muchos grupos multinacionales en las industrias de alimentos y biocombustibles. No obstante, aunque la agricultura representa 40% de las exportaciones, contribuye relativamente poco al PIB (4,4%) y solo emplea a 9,3% de la población.

Brasil también es una gran potencia industrial, y se ha beneficiado enormemente de su riqueza en minerales. El país es el segundo mayor exportador mundial de hierro y uno de los principales productores mundiales de aluminio y carbón. Como productor de petróleo, Brasil apunta a convertirse en independiente de la energía en un futuro cercano, con reservas que podrían convertirlo en uno de los cinco principales productores de petróleo del mundo. Además, el país se está afirmando cada vez más en los sectores de la industria textil, aeronáutica, farmacéutica, automotriz, siderúrgica y química. Muchos de los grandes fabricantes de automóviles del mundo han establecido plantas de producción en Brasil. El sector industrial aporta 18,4% al PIB y emplea a 20,4% de la población.

El sector de servicios representa 63,1% del PIB brasileño y emplea a 70,3% de la fuerza laboral activa. En los últimos años, el país se ha embarcado en la producción de servicios de alto valor agregado, especialmente en los campos de la aeronáutica y las telecomunicaciones. El turismo también ha ido en aumento en los últimos años, por lo que es un segmento importante del sector.

### **Perfil Exportador.<sup>6</sup>**

En 2019, el 50% de las exportaciones brasileñas correspondieron a bienes de la industria de la transformación, mientras que el 33% derivó de la actividad agropecuaria y el 22% correspondió a industrias extractivas, patrón similar a las exportaciones de los primeros 5 meses de 2020.

---

<sup>6</sup> <https://tradenews.com.ar/brasil-que-dicen-sus-cifras-de-comercio-internacional-y-como-las-debe-interpretar-la-argentina/>

En 2019, Brasil exportó a China, su principal cliente, embarques por US\$ 64.000 millones (28% del total). Mientras, la Argentina exportó a China por US\$ 7000 millones. China es el segundo mercado de exportación de la Argentina, con el 16% del total. El 43% de lo que Brasil exporta a China es soja, producto en el que la Argentina es competitivo.

Volviendo a Brasil, Estados Unidos es su segundo mercado de exportación, con US\$ 30.000 millones. Aquí también es notable la brecha de oportunidad para la Argentina, que cuenta con sólo US\$ 4000 millones de exportaciones a ese país.

Medido en exportaciones per cápita, si la Argentina exportara a Estados Unidos lo mismo que Brasil, podría aumentar sus exportaciones a aquel mercado en por lo menos en US\$ 2000 millones adicionales.

Resulta interesante destacar que Brasil no cuenta con un producto que domine las exportaciones a Estados Unidos (como sí lo tiene en China): ninguno supera el 13% de las exportaciones totales, siendo los principales los derivados del hierro y del petróleo. En tal sentido, Argentina puede aprovechar esta lección de nuestro vecino en una estrategia de exportación a Estados Unidos bien diversificada. De hecho, Brasil exportó en 2019 a Estados Unidos por US\$ 415 millones de pasta celulosa, y la Argentina tiene potencial en el mismo rubro.

**Perfil Importador:<sup>7</sup>**

En 2019, y en lo que va de 2020, el 94% de las importaciones brasileñas corresponden a bienes de la industria de la transformación. Si la Argentina tuviera un perfil industrial competitivo, por cercanía, podría disputar a China y a Estados Unidos compras que realiza Brasil por US\$ 65.000 millones.

La Argentina tiene que encontrar la forma de acordar con Brasil una estrategia importadora para beneficio de ambos. En efecto, la Argentina podría aumentar un 10% sus exportaciones con «sólo» capturar un 10% de las compras que Brasil le hace a China y a Estados Unidos, ciertamente, luego de Alemania los países con mayor capacidad exportadora.

Al observar la composición de las importaciones brasileñas, es interesante notar la alta atomización, lo que marca que podría haber alguna oportunidad para empresas argentinas dado que no hay un poder de compra excesivamente concentrado del otro lado. Ciertamente, es ahí donde la Argentina debiera incentivar programas de industrialización de alta tecnología a pymes que puedan exportar a Brasil. El principal Estado importador brasileño es San Pablo, con compras por US\$ 59.000 millones, lo que marca nuevamente que el foco argentino debiera orientarse hacia la industria si quiere lograr inserción en el mercado brasileño.

Sin ir más lejos, las provincias del norte argentino deberían asociarse para juntas atacar los tres Estados del sur brasileño (Río Grande Do Sul, Santa Catarina, Paraná) que compran del exterior por US\$ 40.000 millones al año, cifra que representa el producto bruto geográfico

---

<sup>7</sup> <https://tradenews.com.ar/brasil-que-dicen-sus-cifras-de-comercio-internacional-y-como-las-debe-interpretar-la-argentina/>

(PBG) de varias provincias del norte de nuestro país.

Bien haría la Argentina en crear un régimen de promoción a la exportación que exima de derechos de exportaciones a toda la producción del norte argentino destinada a los mercados del sur de Brasil, máxime considerando la lejanía del puerto de Buenos Aires.

La industrialización de las provincias del norte argentino con perfil exportador encontraría en el sur de Brasil un mercado de exportación atractivo, lo que permitiría generar empleo de calidad y reducir la pobreza en la zona más postergada de nuestro país.

## Capítulo 2: Análisis Del Mercado De Quesos Argentino

### Empresa Seleccionada: FANELÁCTEO S.A<sup>8</sup>

FANELÁCTEO S.A., inicia sus actividades industriales en el año 1941 con una pequeña planta elaboradora de quesos en la Zona Rural de San José de la Esquina, Provincia Santa Fe.

En su primera etapa, su orientación era hacia la elaboración de quesos convencionales, es decir, cremoso, barra y sardo, logrando, pese a la precaria tecnología y la obsolescencia de su equipamiento, una calidad reconocida. Esta calidad se tradujo en un incremento de la demanda, que determino la necesidad de captación de leche de los tambos de la zona.

Con esta demanda creciente, la Planta que originalmente trabajaba 15.000 litros mensuales, paso a recepcionar de la cuenca lechera de la zona, más de 500.000 litros mensuales, este aumento cuantitativo fue de la mano de un aumento cualitativo, incorporando quesos especiales y de elaboración más compleja, para actualmente contar con una oferta compuesta de 17 variedades de quesos, además de ricota y crema de leche.

En Julio de 2012, a partir de la demanda insatisfecha y de la incorporación de la nueva generación al plantel activo de FANELÁCTEO, se decidió imponernos el desafío de concretar un proyecto vinculado a la instalación de mejoras, desarrollo tecnológico y ampliaciones en nuestra planta.

Hoy Nuestra planta cuenta con una producción de 65 toneladas de queso mensual y una capacidad instalada para 90 toneladas, con una escala limitada únicamente por la producción lechera de la zona, razón por la cual, a partir del 2013 se planteó como objetivo el desarrollo de la producción primaria de leche que llevo a FANELÁCTEO a tener en la actualidad 300 vacas propias, cuya producción se suma al recibo diario de la Planta Quesera y comparte con ella su ambición de crecimiento.

---

<sup>8</sup> <http://www.fanelacteo.com/la-empresa>

Nuestra visión a futuro es incrementar tanto nuestra producción como la variedad de nuestra oferta, a través de la inversión e incorporación de tecnología e infraestructura necesaria para lograr un desarrollo de calidad y servicio que, según nos ha enseñado nuestra propia historia, es la base para mantener y fomentar la demanda y el reconocimiento de nuestros clientes que son el pilar principal de nuestros logros.

### **Producto Seleccionado: Quesos Varios.**

FANELÁCTEO S.A. cuenta con una gran variedad de quesos, pero sólo hemos elegido 3 tipos para exportar a Brasil, ya que, debido a un estudio realizado por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, los siguientes quesos son los más consumidos en Brasil:

### **Imágenes de los productos a exportar a Brasil:**





Logo de FANELACTEO S.A.:



- Queso Pategrás:<sup>9</sup>
  - Características: De pasta semicicida, moldeada, prensada, salada y madura. Con consistencia elástica, con ojos bien diseminados y un sabor dulce que lo caracteriza.
  - Formas de consumo: Infaltable en las picadas, acompañado de fiambres y su bebida preferida.
  - Presentación: Horma de 4,5 kg aproximadamente.
- Queso Barra Tybo Argentino:<sup>10</sup>
  - Características: Generalmente llamado queso barra. Tiene suave sabor láctico, ligeramente salado y con un aroma bien desarrollado. Semigraso, de pasta lavada cerrada, firme y elástica.
  - Formas de consumo: Es ideal para cortar en finas láminas, para elaborar sándwiches y variedad de recetas.
  - Presentación: Horma de 4,3 kg aproximadamente o en cuñas de 0,4 kg aprox.
- Queso Azul:<sup>11</sup>
  - Características: Casi no posee corteza y se distribuye envuelto en aluminio. La pasta es de color muy blanco, con un entramado de vetas azul verdoso. Su textura es firme y lisa, y su aroma es lechoso, con notas de nueces y pasas.
  - Formas de consumo: Puede servirse en tablas de quesos, sin embargo es excelente en salsas, ensaladas, rellenos o canapés, incluso puede untarse con cierta facilidad.
  - Presentación: Horma de 2 kg aproximadamente.

---

<sup>9</sup> <http://www.fanelacteo.com/pategras>

<sup>10</sup> <http://www.fanelacteo.com/tybo>

<sup>11</sup> <http://www.fanelacteo.com/azul>

**Investigación realizada por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (O.C.L.A):**<sup>12</sup>  
Novoa (2019) afirma:

Los pronósticos para 2020 indican que la producción de lácteos en Brasil se incrementará un 2%, principalmente a causa de mayores exportaciones (sobre todo a China) y el fortalecimiento de la demanda interna atribuida a la mejora económica. Se estima que la producción de leche en 2019 subió un 3% a 24.450 MTM (millones de toneladas métricas).

Este crecimiento se debe a la inversión de los productores en tecnología, nutrición, aumento del tamaño del rodeo y mejora de los recursos forrajeros, posible debido a las ganancias del año anterior por el alto precio de la leche. A esto hay que sumarle el uso de los programas gubernamentales, como el crédito agrícola subsidiado para el mejoramiento de pasturas, programas de cruzamiento genético y sanidad, entre otros. (p.1)

Esto significa que:

Quesos: producción de queso en 2019 aumentará de 760.000 ton. a 775.000 ton., mientras que para 2020 la estimación es de 790.000 ton. (+2%). El queso procesado es el preferido por los brasileños, el producto determinante en este rubro es el "requeijao", un tipo de queso para untar. Es de importancia remarcar que Brasil ha aprobado nuevas regulaciones para controlar la fabricación artesanal de quesos y permitir la comercialización de los mismos en otros estados que no sean necesariamente el de su origen (con sello de producto artesanal incluido), lo cual es probable que estimule las ventas beneficiando a los pequeños productores. Las importaciones de queso de Argentina y Uruguay representan una cuota de mercado del 68% y 23%, las cuales se espera que se mantengan, siendo principalmente de mozzarella y parmesano. (Novoa, 2019, p.4)

**FODA.**<sup>13</sup>

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Con respecto a FANELÁCTEO S.A., su análisis FODA es el siguiente:

---

<sup>13</sup> <https://www.analisisfoda.com/>



En el caso de esta matriz FODA necesitaremos: neutralizar amenazas, disminuir debilidades, aumentar fortalezas y aprovechar oportunidades.

### Capítulo 3: Principales Competidores

Debido a la investigación realizada y a la información recopilada junto con personal de FANELACTEO S.A. concluimos que los principales competidores son:

- Verónica: nació en 1923 como una pequeña empresa láctea de origen familiar. Adquirida luego por una familia de inmigrantes españoles de la región de Galicia, se radica en los años 60 en la cuenca lechera del centro de la Provincia de Santa Fe. A partir de ese momento comienza a experimentar un constante crecimiento, tanto en la variedad y volumen de su producción como en el alcance geográfico de su distribución, hasta convertirse en una de las marcas lácteas de mayor reconocimiento en toda la Argentina.
- Ilolay: empresa que nace en 1928 gracias a que su dueño, Alfredo Williner, comienza a industrializar la leche de sus propios tambos.
- El Craikense: empresa que nace en 1926 en James Craik, Provincia de Córdoba.

FANELACTEO S.A. forma parte del equipo de APYMEL, la cual es una entidad que se encarga de lo siguiente:

#### **APYMEL:** <sup>14</sup>

Es una entidad que trabaja por una lechería en crecimiento, inclusiva, donde los asociados encuentran el camino de la mejora continua y el desarrollo sustentable, apoyados en la capacitación y la tecnología con herramientas que pone a su disposición.

La Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (APYMEL), es la entidad representativa de las pymes lácteas en el ámbito nacional. Hace 29 años que trabaja por el fortalecimiento de la pyme láctea y está presente en el 90% de la cuenca lechera. Casi el 90% de las empresas socias de APYMEL elaboran hasta 50.000 litros diarios de leche y el 82% tiene

---

<sup>14</sup> <https://apymel.com.ar/>

hasta 50 empleados. El 75% de los trabajadores de los socios de APYMEL vive en pueblos de hasta 12.000 habitantes. Las empresas socias de APYMEL son empleadores de mano de obra intensiva y generadoras de puestos de trabajo genuinos en sus comunidades, favoreciendo el desarrollo local.

APYMEL cuenta con una administración nacional, un equipo de formadores y un alto conocimiento de la industria, sus trabajadores y de los organismos gubernamentales que tienen injerencia en el sector. Con voluntad, conocimiento y capacidad para coordinar las diferentes áreas de trabajo, busca el fortalecimiento de la organización, de las pymes lácteas y de las economías locales donde funcionan dichas empresas.

se formó en 1988 en el Partido de Navarro, Provincia de Buenos Aires, cuando un grupo de tamberos que habían decidido incursionar en la actividad industrial, se dio cuenta de que tenían los mismos problemas y no competían entre sí. Con una mecánica de Grupo tipo CREA, comenzaron el difícil camino de la Asociación. La gran vocación de servicio del Ing. Oscar Paludi, primer presidente de APYMEL, llevó esta idea de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas a la cuenca lechera argentina y a todos los despachos en los distintos gobiernos provinciales. En el año 2006, por comunicaciones mantenidas con colegas de otras provincias comienza una actividad diferente, que derivó en una modificación de estatutos para constituirse como entidad de representación nacional a partir del año 2009.

Visión:

- Desarrollando alianzas y sinergias tanto interna como externamente.
- Facilitando herramientas y servicios que mejoren la competitividad de sus miembros.
- Participando activamente de las políticas del sector.

#### Misión:

- Ser una asociación representativa del sector Pyme lácteo, reconocida y determinante en el desarrollo de políticas. Siendo su principal fin el fortalecer la competitividad de sus miembros, con responsabilidad social.

#### Objetivos

- Contribuir al progreso de la actividad láctea en Argentina.
- Representar los intereses de los asociados ante organismos oficiales y privados.
- Procurar el mejoramiento técnico en la producción y comercialización de productos lácteos y difundir los conocimientos técnicos.
- Propulsar la producción, la comercialización interna y la exportación de productos lácteos.

#### Sus Valores:

- El compartir como cambio radical de un paradigma tradicional; compartiendo ganamos mucho más que compitiendo.
- La continuidad y trascendencia de nuestras pymes; estas son el legado concreto de años de esfuerzo, son agentes de educación, desarrollo y cohesión social.
- El desarrollo y profesionalización de nuestra gente que hace y sostiene nuestras pymes y nuestra institución.
- El asociativismo como evolución a modelos individualistas de gestión; En post de la competitividad, la representatividad y el poder de transformación.
- La creatividad como fuente de alternativas Para poder adaptarnos, protegernos del contexto y también vincularnos con las distintas instituciones públicas y privadas, muchas veces en inferioridad de condiciones.

Entre los socios de APYMEL hay 29 empresas que están exportando, generan en conjunto 3700 puestos de trabajo y elaboran 4,9 millones de litros de leche diarios.

El objetivo de la Plataforma de COMEX de APYMEL es promover entre las pymes socias la exportación como un medio para fortalecer a las empresas, las economías locales, el asociativismo, la industria láctea argentina y el desarrollo nacional.

La Plataforma COMEX de APYMEL se propone:

- Crear nuevos exportadores de productos lácteos argentinos, sumando más empresas pymes al programa.
- Promover el reconocimiento de la calidad de los lácteos argentinos en el mundo agregando valor en origen.
- Incrementar la cartera de clientes de las pymes y desarrollar nuevos mercados para los productos de los exportadores de Apymel.
- Incrementar la cantidad de socios exportadores.
- Desarrollar proyectos asociativos de exportación.

La Plataforma apoya a los socios en su proceso hacia la exportación mediante asesoramiento en trámites y comercialización, capacitación, relacionamiento con organismos del estado, financiamiento, y facilitando la participación en ferias, misiones comerciales y rondas de negocios. Además, acompaña a las empresas con vocación exportadora en la adecuación de su infraestructura, aplicación de normas de calidad, política medio ambiental e innovación tecnológica.

Desde 2013, la Plataforma COMEX participó en 5 misiones comerciales a Medio Oriente, China, Brasil, Angola, organizó 4 rondas de negocios, en Buenos Aires y Córdoba, y participó con stand en 5 ferias internacionales: Gulfood en Dubai, Mercosuper en Curitiba (Brasil), Expocruz en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), APAS en San Pablo (Brasil), ANUGA

(Alemania), World Food Moscu (Rusia), Sial Paris (Francia) y World Food en Beijing (China). Durante 2015, además de participar nuevamente en Gulfood Dubai y APAS Brasil, estuvo en Food Ingredients (China), Dairy Tech en Milan (Italia) y estará presente en World Food en Moscú, en septiembre y en ANUGA en octubre. En marzo último se realizó una misión comercial Chile y en junio a Bolivia, Perú y Colombia. El 4 de septiembre próximo, en el marco del 2do. Congreso Nacional de Pymes Lácteas, se realizará una nueva ronda de negocios de exportación.

Objetivos:

- Promover entre las pymes de Apymel la exportación como un medio para fortalecer las empresas, las economías locales, el asociativismo, la industria láctea argentina y el desarrollo nacional.
- Contribuir al progreso general de la Actividad Láctea.
- Representar los intereses de los Asociados ante Organismos Oficiales y Privados.
- Procurar el mejoramiento Técnico en la producción y comercialización y difundir los conocimientos técnicos.

### **Argentina: Un País Con Tradición Quesera En Busca De Competitividad:** <sup>15</sup>

Argentina cuenta con una amplia gama de quesos de gran calidad y para todos los gustos. Hoy, este sector se preocupa por ser eficiente, competitivo y ganar espacio en el mercado internacional.

Los hay de diferente textura, color, con o sin cáscara, y aquí entran en juego los diferentes sentidos: la vista, el olfato y el tacto. Para conocer sobre la tradición e industria quesera de Argentina, Agrofy dialogó con Pablo Villano, presidente de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (Apymel), entidad representativa de las pymes lácteas en el

---

<sup>15</sup> <https://news.agrofy.com.ar/noticia/173144/pais-tradicion-quesera-busca-competitividad>

ámbito nacional.

Actualmente, hay más de 150 variedades de quesos que se producen en el territorio argentino y se dividen en tres grandes grupos: quesos blandos, duros y semiduros.

En base al relato de Villano, dentro de los quesos blandos están todos aquellos de alta humedad, como, por ejemplo, el queso crema, el clanco, el mascarpone, los quesos untables, fundidos, luego le siguen el cremoso, el cuartirolo, el port salud que están dentro de la misma categoría, pero con menor humedad o con más horas de salmuera. Aquí se destacan los clásicos quesos al momento de hacer una pizza, “¡Cuanto más se derrite, mejor!”.

- Para picada o sándwich:

En el medio, está la categoría de semiduros donde se encuentra el gouda, el tybo que es la famosa barra sanguchera, los quesos saborizados en masa semidura con especias, pimienta u otro tipo de condimentos.

Dentro de esta clase, también está la línea de quesos con ojos como el pategrás, el gruyere, todos son con procesos en los que actúa un microorganismo a una determinada temperatura y eso hace formar el ojo característico. Estos quesos son los reyes de las picadas, los clásicos de los dibujos animados y más de uno dice: “¡Cuánto más agujeritos, mejor!”.

- Fiel a las pastas:

Por último, dentro de la clasificación de los quesos duros están los de mayor tiempo de maduración y exposición a las sales durante la fabricación, aquí se encuentra el queso sardo, reggiano, parmesano, provolone, provoleta, sólo por nombrar algunos, que generalmente se usan para rallar, acompañando unas ricas pastas y también para gratinar diferentes comidas.

Pymes lácteas:

Actualmente hay 170 pymes asociadas a Apymel, y en el país hay más de 500. “Representamos a todas las pymes que están distribuidas básicamente en las provincias lecheras: Buenos Aires,

Santa Fe, Córdoba, La Pampa, Entre Ríos y los diferentes pueblos del interior”, aclaró Villano. Las plantas elaboradoras de quesos en su mayoría, se localizan en la zona centro: Córdoba y Santa Fe por una cuestión del volumen de leche que se demanda a la hora de fabricar este tipo de producto. En cuanto a la diversificación de la producción, el presidente de Apymel, señaló que “en general, las fábricas se dedican a hacer todo tipo de quesos, una misma pyme hace queso blando, duro y semiduro”.

En relación a la regionalización de la actividad, un mensaje que siempre destacan desde la Asociación es que “donde están las pymes lácteas que elaboran quesos, generalmente es la actividad principal de ese pueblo con todo lo que significa en términos económicos y sociales”.

Mercado externo e interno:

De acuerdo a las estadísticas brindadas por Apymel, el 50% de la producción nacional de leche se destina a la elaboración de quesos. A su vez, en la producción de queso, la mayor parte la ocupa el queso blando con el 50%, dado que es el de consumo masivo; 25% para el semiduro y otro tanto para el duro.

Con respecto a qué cantidad y qué tipo de quesos llegan a la góndola internacional, por una cuestión de conservación los quesos blandos no se envían al exterior. Según el experto, los que más se exportan son los duros. “Los tres quesos argentinos que más se comercializan en el mercado externo, son: reggianito, reggiano o parmesano; el gouda y la mozzarella”, aseguró Villano.

En cuanto a los mercados, según comentó, el principal destino es Brasil por una cuestión de cercanía y también de precio. “Si bien, están desarrollando la lechería desde hace muchos años, el clima no los ayuda y evidentemente la calidad de nuestros quesos son superiores y por eso los clientes buscan mucho el queso argentino”, argumentó con orgullo.

También se realizan envíos al Sudeste Asiático, a los países árabes, Colombia, Perú y algo a Estados Unidos.

#### Plataforma Comex:

Al ser consultado sobre la situación del sector, teniendo en cuenta que la lechería está atravesando un proceso de reordenamiento, Villano se refirió a una de las herramientas que ofrecen desde Apymel: “Hace cinco años creamos una plataforma de exportación y con eso buscamos sacar los excedentes”, y aclaró: “No es fácil sacar todo lo que queda del mercado interno”.

Al respecto, explicó lo que ocurre con muchos productos de nuestro país que es el denominado “costo argentino”. “Los precios internacionales de los quesos no cubren el costo de fabricación, y esa plataforma está a disposición para exportar cuando dan los números”, detalló.

En línea con la búsqueda de competitividad y rentabilidad del sector, Apymel realizará una gira internacional: primero, irán a la exposición de maquinarias en Anuga y luego visitarán fábricas que elaboran líneas de trabajo para modernizar y reconvertir las plantas. En relación a ello, el presidente de Apymel, subrayó: “Lo que no se hizo en estos últimos años fue realmente invertir en reconversión industrial que es lo que necesitamos para ser competitivos y eficientes”.

#### Batalla de nombres

Durante el 2017 los quesos tomaron protagonismo en la agenda del agro y del comercio internacional, dado que se desató una fuerte polémica porque la Unión Europea (UE) quería cambiar la denominación de los quesos. Al respecto, Agrofy consultó a Villano sobre la posición de Apymel respecto a este pedido.

“No nos oponemos a llegar a un acuerdo UE-Mercosur y que se le venda a Europa lo que se le tenga que vender, pero tenemos un fuerte posicionamiento en que los lácteos no pueden ser moneda de cambio”, opinó.

El titular de Apymel continuó su argumento: “Cuando se realiza un acuerdo, se piden cosas de ambas partes y en este caso, los europeos piden que nosotros nos olvidemos de nuestros antepasados, siendo que fueron los europeos que vinieron escapando de la Guerra a hacer la América y quienes trajeron las recetas de los quesos”.

Para Villano, esto es una “chicana”, simplemente porque el mercado del queso es cada vez más competitivo y los países subdesarrollados como el caso de Argentina está elaborando quesos de mayor calidad, y compitiendo con los europeos. “Es una medida proteccionista y que nosotros de ninguna manera la aceptamos”, enfatizó.

**Conclusiones:**

Para comenzar, tomé como referencia a la empresa FANELACTEO S.A. ya que es una empresa con mucho potencial a exportadora y además es una ésta que no tiene competidores en la zona. Me resultó viable recopilar información ya que los productos a exportar son demasiado consumidos y reconocidos en el país de destino que en este caso será Brasil. Una entidad llamada APYMEL es la encargada de facilitar a las PYMES los datos y estadísticas para sus exportaciones a diferentes países. Nuestra empresa forma parte de dicha entidad.

Una ventaja para nuestra empresa, es que Brasil exporta la mayoría de sus productos lácteos a China. Es decir que, probablemente los productos que queden en el país no lleguen a satisfacer el consumo de sus habitantes. Aquí entran en juego todas las empresas productoras de lácteos argentinas que exportan sus productos a Brasil, entre ellas FANELACTEO S.A., en donde tendrán una gran incrementación de ventas en dicho país.

Una desventaja que podemos tener en cuenta para nuestra exportación es que todas las empresas a las cuales consideramos que son nuestros principales competidores exportan quesos de los mismos tipos a Brasil. Es por eso que se nos dificultará encontrar un lugar en el mercado brasilero, por lo tanto, nuestra primera exportación será en cantidades pequeñas.

Mientras tanto, considero que, debido a la investigación y análisis realizado en relación a Brasil, y su relación con Argentina y el queso, se podrá hacer nuestra primera exportación de manera exitosa. Ya que la empresa que nos comprará nuestros productos, vende otros productos lácteos argentinos los cuales son muy consumidos.



## Referencias

### Libros

Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen (2008). Marketing Internacional, 8a. Edición. Cengage Learning Editores, S.A.

HERNÁNDEZ SAMPIERI R., FERNÁNDEZ COLLADO C. y BAPTISTA P. (2006) Metodología de la Investigación, 5ta. Edición. Mc Graw Hill.

Czinkota M. & Ikka R (2013). Marketing Internacional. México D.F: Cengage Learning

Codigo Aduanero Argentina (2018). Buenos Aires: Ediciones Iara S.A

### Páginas Web:

<http://www.fanelacteo.com/>

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/15279266-brasil-oct19>

<https://www.analisisfoda.com/>

<https://tradenews.com.ar/brasil-que-dicen-sus-cifras-de-comercio-internacional-y-como-las-debe-interpretar-la-argentina/>

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

<https://www.queserialaantigua.com/blog/el-origen-del-queso-sabes-de-donde-viene/>

<https://apymel.com.ar/>

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/173144/pais-tradicion-quesera-busca-competitividad>