

Universidad Católica del Uruguay



Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales e Integración

**Análisis de competitividad y factibilidad de
inserción internacional de queso Colonia**

Germán Diverio – Nicolás Bilinski

Taller: Análisis Sectorial
Tutor: Luciano Magnífico

Montevideo, Diciembre, 2019

Contenidos

Contenidos.....	1
Índice de Gráficos	3
Índice de Tablas	4
Resumen Ejecutivo	5
<i>Abstract</i>	5
1. Introducción	6
2. Metodología	8
3. Objetivos	9
4. Características generales del producto	10
4.1 Descripción del producto:.....	10
4.2 Empresa de referencia:	14
5. Situación internacional y doméstica	18
5.1 Situación internacional:.....	18
5.2 Situación en el mercado doméstico:	22
6. Mercado objetivo	28
6.1 Justificación del mercado:.....	28
6.2 Datos básicos del mercado objetivo:	32
6.3 Situación del sector:	36
6.4 Perspectivas:	39
7. Estrategias de inserción	42
7.1 Acceso al Mercado:	42
7.2 Logística y transporte:.....	45
7.3 Embalaje y etiquetado:	49
7.4 Canal de distribución:	52
7.5 Prácticas comerciales y condiciones de entrega:	54
7.6 Importadores:	55
7.7 Pricing y competitividad:.....	56
8. Matriz FODA y recomendaciones.....	60
8.1 FODA:.....	60

8.2 Recomendaciones:.....	61
9. Conclusiones	63
Bibliografía.....	66
Bases de datos y sitios web consultados:	70

Índice de Gráficos

Gráfica 1: Exportaciones de queso (0406) a nivel mundial	19
Gráfica 2: Producción total de quesos vs Exportaciones de queso en Uruguay.....	24
Gráfica 3: Principales productos elaborados por año (Exc. Leche pasteurizada)	25
Gráfica 4: Principales destinos de las exportaciones de queso uruguayas (2009-2018).....	26
Gráfica 5: Importaciones de queso (0406) de Chile.....	29
Gráfica 6: Evolución del PIB per cápita de Chile	33
Gráfica 7: Grado de apertura	34
Gráfica 8: Exportaciones chilenas por destino y sector en 2018.....	35
Gráfica 9: Importaciones chilenas por destino y sector en 2018	35
Gráfica 10: Evolución de producción y recepción de leche en Chile	36
Gráfica 11: Evolución de los principales productos lácteos en la industria chilena:	37
Gráfica 12: Producción de leche por vaca (L/año) en relación con el rango de costo asociado a la producción (IFCN Dairy).....	38
Gráfica 13: Etiquetas de advertencia obligatorias para productos que superan valores preestablecidos.	51
Gráfica 14: Canal de distribución	54

Índice de Tablas

Tabla 1: Información nutricional del queso Colonia Farming	13
Tabla 2: Principales países exportadores de queso (0406) en el año 2018	19
Tabla 3: Principales países importadores de queso (0406) en el año 2018.....	21
Tabla 4: Principales destinos de las exportaciones de queso (0406) de Uruguay en 2018	27
Tabla 5: Comparación de países/mercados preliminares.	28
Tabla 6: Importaciones de queso chilenas clasificadas por variedad (Enero-Febrero de 2019)	30
Tabla 7: Importaciones de queso (0406) chilenas por trimestre	31
Tabla 8: Orígenes de las importaciones chilenas de queso (0406) en 2018.....	31
Tabla 9: Valores establecidos por el MS en comparación con la información nutricional de queso Colonia Farming.....	52
Tabla 10: Análisis de competitividad en términos de precio con relación a la competencia.....	57
Tabla 11: Análisis FODA	60

Resumen Ejecutivo

La elaboración de queso Colonia tiene décadas de historia en Uruguay, marcada por la cultura quesera que fue introducida por los inmigrantes europeos. El queso Colonia se convirtió rápidamente en el favorito de los uruguayos, gozando de una gran popularidad. Sin embargo, su inserción internacional ha sido limitada. En este trabajo, se aborda la situación de incertidumbre de la industria láctea, y se desarrolla un perfil de inteligencia comercial para un mercado meta a seleccionar. El objetivo seleccionado por el equipo investigador es analizar la viabilidad de exportar queso Colonia a un mercado cercano. Se utiliza información cuantitativa y cualitativa para el análisis. En base al exhaustivo estudio del mercado doméstico, del mercado internacional de quesos, de una empresa uruguaya productora de queso artesanal, de la economía del mercado objetivo, y de todas las aristas relativas al acceso al mercado meta, se pudo determinar que existen condiciones favorables para la exportación de queso Colonia para atender un segmento específico que busca una experiencia gourmet y artesanal.

Abstract

The production of Colonia cheese has decades of history in Uruguay, distinguished by the cheese culture that was introduced by European immigrants. Colonia cheese quickly became the favourite of Uruguayans, enjoying great popularity. However, its international presence is still limited. In this work, the researchers address the uncertainty situation of the dairy industry, and a commercial intelligence profile is developed for a target market to be determined. The objective selected by the research team is to determine the feasibility of initiating an internationalization process, using quantitative and qualitative information for the analysis. Based on the exhaustive examination of the domestic market, the international cheese market, of a Uruguayan company that produces artisanal cheese, the economy of the target market, and of all the areas related to the access to the target market, it was determined that there are favourable conditions for the exportation of Colonia cheese to serve a specific segment that seeks a gourmet and artisanal experience.

1. Introducción

A través del conocimiento adquirido durante los cuatro años de estudio, el equipo investigador obtuvo las herramientas necesarias para comprender las dinámicas del comercio internacional, con especial relación a la situación del mercado doméstico, y las limitaciones inherentes al mismo. En ese sentido, se decidió investigar la competitividad y las oportunidades comerciales para el queso Colonia, un producto autóctono de nuestro país, que requiere del esfuerzo compartido de varios actores para existir (la producción rural, la cadena productiva de los industriales y el apoyo de los entes gubernamentales). La motivación que subyace al presente es la de incorporar a la Academia al elenco de actores involucrados. Se considera que el apoyo desde el alma máter del equipo investigador puede aportar importantes *insights* que empoderen la competitividad del sector y mejoren el bienestar de quienes hacen posible la producción de quesos en Uruguay, lo cual, razonablemente, conllevará un beneficio para la sociedad en general.

Este trabajo hará foco en el sector quesero, más específicamente en la viabilidad de la exportación de queso Colonia. A pesar de que este sector no posee una incidencia especialmente significativa en la matriz productiva de Uruguay, la elaboración de queso sí posee un dinamismo importante en la canasta exportadora, además de ser un producto con alto valor agregado. Uruguay posee condiciones geográficas privilegiadas que le permiten desarrollar la producción lechera en gran parte del territorio, y cuenta con índices de productividad altamente competitivos, circunstancia que le posibilitan ser competitivo en los mercados internacionales. El sector se caracteriza por tener un gran componente de valor agregado, lo cual convierte a la exportación en un catalizador del crecimiento económico. Es un sector intensivo en trabajo, y el proceso de producción de la leche y su posterior transformación involucra una cadena productiva en la que intervienen varias cadenas de valor. Por lo tanto, no sorprende que exista un esfuerzo incesante desde el plano gubernamental en miras de mantener funcionando este sector de la economía. Sin embargo, este sector debe mantenerse lo suficientemente competitivo para salir a los mercados globales, por las limitadas dimensiones del mercado doméstico. En ese sentido, y como se mencionaba anteriormente, se considera que la creación de conocimiento y material académico que se enfoque en esta industria puede potenciar las perspectivas de éxito de los productos lácteos en el exterior.

Para desarrollar el estudio, se eligió un producto artesanal con presencia previa en los mercados internacionales, pero que, a la vez, buscará extenderse a nuevos horizontes para diversificar sus riesgos e incrementar la rentabilidad. Para la selección de dicho producto el equipo investigador tuvo en cuenta la especificidad del mismo, su gran valoración en el mercado interno, y el valor agregado que conlleva. Se considera que todo trabajo debe contribuir de algún modo a la sociedad, desde este enfoque se entiende que el resultado del análisis puede contribuir a la creación de nuevos lazos comerciales, contribuyendo a un sector especialmente vulnerable en la actualidad y con escasa perspectiva de mejora en el corto plazo. La salida a nuevos mercados puede significar un impacto positivo en la rentabilidad y el empleo de un sector que atraviesa un momento de incertidumbre. Dicha problemática se ha abordado desde la política, la opinión pública, y por medio de las asociaciones que velan por los intereses del sector. Se considera que la academia no debe permanecer por fuera de este ámbito de discusión, y en ese sentido, se espera que este aporte pueda otorgar una alternativa para mejorar las perspectivas a futuro.

Para dar con las recomendaciones y el diagnóstico adecuado, es necesario analizar las dinámicas del comercio internacional. Los movimientos de este determinan las tendencias que pueden ser aprovechadas. Sin embargo, investigar las particularidades del mercado doméstico es también importante. Para lograr esto, se ha procurado, que quienes pretendan hacer uso de este artículo, puedan servirse de una visión horizontal del proceso de análisis, por lo que la estructura del trabajo transita desde lo más general, hasta lo más específico. Primeramente, se describirá al producto y sus características. Dicha descripción incluye un análisis de la situación de la industria a nivel doméstico, lo cual implica el estudio de las dinámicas del sector lácteo y su evolución en los últimos años. En segundo lugar, se investigan la situación del comercio internacional de quesos, para determinar que factores inciden en la exportación del mismo, y para identificar tendencias a nivel global. En tercer lugar, se pretende dar con un mercado objetivo en base a criterios de selección que serán explicados más adelante. Se analizará dicho mercado en base a sus dinámicas sectoriales (evolución de la producción de quesos, importaciones y exportaciones, tendencias y perspectivas de mercado) y, finalmente, se hará hincapié en todo lo relativo al acceso a dicho mercado. Esto incluye un análisis del ámbito regulatorio, la competitividad en términos de precio, la logística, los canales de distribución y el embalaje.

2. Metodología

La naturaleza de esta investigación es explicativa, dado que se enfoca en probar una hipótesis en base a objetivos concretos, utilizando una serie de análisis causales que intentaran fundamentar la conclusión de dicha hipótesis. Dicho de otra forma, no solo se identificará un objetivo y una hipótesis central, sino que se intentará identificar los elementos que soportan el alcance y resolución de estos.

La recopilación de información cualitativa y cuantitativa deviene fundamental a los efectos de alcanzar la elaboración de un perfil comercial consistente. En esta línea, el equipo investigador empleó como fuente principal de información bases de datos públicas y privadas, tales como TradeMap, Transaction, World Bank Database, entre otras. Para la elaboración del perfil de inteligencia comercial también se utilizó información obtenida por medio de entrevistas y comunicación directa con los agentes involucrados (la propia empresa, Uruguay XXI, ProChile, etc).

Por otro lado, la utilización de artículos académicos también es una fuente de información valiosa, en particular para las estrategias de inserción competitiva que no responden a factores dinámicos, sino a factores estáticos, los cuales permanecen incambiados en el corto plazo.

El conocimiento adquirido y material bibliográfico de las siguientes materias fue utilizado para este trabajo:

- Proyecto Internacional
- Estrategias Competitivas Internacionales
- Logística de Exportación
- Acuerdos Comerciales y OMC
- Operativa aduanera
- Medios de Pago y Seguros
- Metodología de la Investigación

3. Objetivos

De forma de ordenar la investigación y procurando limitarla con el fin de lograr un producto completo en sí mismo, se listarán el objetivo general de la investigación y una serie de objetivos intermedios (específicos) que serán las vías por las cuales alcanzar el primero de ellos. También se desarrollarán una serie de hipótesis a comprobar.

Objetivo General:

- Analizar la viabilidad de exportar queso Colonia a un mercado cercano a seleccionar.

Objetivos específicos:

- Describir las características del sector en Uruguay.
- Analizar los determinantes del comercio internacional de este producto.
- Identificar un mercado objetivo/meta.
- Identificar las dinámicas del consumo de quesos en el mercado objetivo.
- Describir características del mercado objetivo.
- Analizar la competitividad del producto en relación con la competencia en el mercado meta.
- Determinar la forma más eficiente de acceder a dicho mercado.

Hipótesis:

- El queso Colonia es competitivo en términos de precio y calidad en el mercado objetivo.
- Las condiciones son óptimas para una exitosa inserción en el mercado seleccionado.

4. Características generales del producto

4.1 Descripción del producto:

Desde su descubrimiento, el queso ha pasado a formar parte de la dieta de los seres humanos. Hoy por hoy, es un alimento muy utilizado para la elaboración de los más diversos platos, tanto salados como dulces. De la mano de la enorme variedad en cuanto a sabores y texturas, se lo considera dentro de la categoría de productos de buen sabor, práctico y rico nutritivamente.

El queso se puede encontrar como un producto fresco o madurado, que a su vez puede ser sólido o semisólido. El mismo se logra a partir de la separación del suero de la leche y la coagulación de esta. Pueden elaborarse en base a leche de vaca, de cabra o de búfala, siendo el queso en base a leche de cabra el que más crecimiento marcó en los últimos años.

El queso tiene varios siglos de existencia, era consumido en menor escala durante el auge del imperio sumerio y egipcio, y ya estaba bien establecido durante la existencia del Imperio Romano. La producción de queso se expandió desde Europa y Medio Oriente hacia el resto del mundo. Hasta mediados del siglo 19, la producción de quesos se concentraba en granjas. Aunque en la actualidad también pueden encontrarse quesos de producción artesanal, la producción industrial (altamente mecanizada con uso intensivo de tecnología) domina la producción (Fox et. al, 2017).

En cuanto a sus propiedades, es un alimento rico por su contenido proteico y calórico, con altos volúmenes de calcio, fósforo, riboflavina y vitamina A. Como se mencionaba anteriormente, el proceso de elaboración del mismo consta, a grandes rasgos, en separar el suero luego de la coagulación de la leche, es decir, cuando se genera el cuajo. Las técnicas de elaboración han mejorado sustancialmente, por medio de coagulantes que agilizan los procesos. Una vez se logra la separación, se debe fermentar, ya sea de forma natural o artificial, hasta lograr separar del todo el suero de la cuajada. Dicha cuajada se debe extraer y depositar en moldes que le darán la forma definitiva del queso. Una vez en el molde se los debe dejar reposar unos días, o incluso meses, dependiendo de la maduración del queso que se desea elaborar.

Existen aproximadamente 1.000 variedades de quesos alrededor del mundo, y en algunos casos con siglos de tradición, con características determinadas por las condiciones geográficas y culturales (Vlahović, 2014). En la actualidad, la producción mundial de queso es de 19.000.000 de toneladas por año. Aproximadamente 35% de la leche producida mundialmente es utilizada para la elaboración de queso (Fox et. al, 2017).

Algunas variedades de queso tienen un arraigo especial a la locación geográfica, por lo que llevan una denominación de origen, de gran importancia para el comercio internacional. Entre las más conocidas variedades de queso con denominación geográfica se encuentra el Camberet y Brie, ambos de Francia, pero también el Emmental y Gruyere de Suiza. Los distintos climas y métodos de elaboración generan diversos sabores y valores nutricionales, lo cual dinamiza el comercio internacional.

Se puede clasificar el producto desde el punto de vista de la actividad económica. Una de estas clasificaciones se da en el marco del Instituto Nacional de Estadística (INE), basado en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU o ISIC: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities), el cual se estructura sobre la base de secciones, divisiones, rubros y sub rubros. En la misma, los quesos están incluidos dentro de la sección 3112 de la clasificación CIU. La misma incluye:

“la fabricación y elaboración de mantequillas y quesos; fabricación de leche condensada, en polvo y evaporada; crema fresca y conservada; helados, sorbetes y otros postres de leche congelados, y otros productos lácteos alimenticios. También se incluye la elaboración (pasteurización, homogenización, vitaminización y embotellado) de leche líquida para la distribución al por mayor y al por menor.”¹

¹ Extraído de la Cámara de Industrias del Uruguay

A continuación, se procede a describir el producto seleccionado. Como se mencionaba anteriormente, las distintas variedades de queso poseen características especiales que son determinadas por la tradición quesera de la región y las condicionantes geográficas. En particular, el queso Colonia es una variedad elaborada en Uruguay, y su nombre se debe a que tiene su



origen en la ciudad de Nueva Helvecia, ubicada en el departamento de Colonia. En esta región se instalaron importantes colonias de inmigrantes suizos a mediados del siglo XIX (Acosta, 2004). En la búsqueda de estos habitantes por fabricar los quesos de sus tierras, nace el queso Colonia, que en sus comienzos supo ser muy parecido al Gruyer y al Emmental, pero con el correr del tiempo tomó su propia textura y sabor que lo llevó a consagrarse como una nueva variedad. Las condiciones geográficas propicias en el departamento de Colonia hicieron de este departamento una región fundamental en el desarrollo de la cultura quesera en Uruguay. La aparición de la quesería artesanal trajo consigo la formación de instituciones y asociaciones, para defender los intereses y atender la problemática del sector. Ya para 1930, se creaba la “Escuela de Lechería” por parte de la Sociedad de Fomento Rural y asentados de la Colonia Suiza. Dicha institución comenzó a producir suero fermento para la elaboración de diversos tipos de queso, comenzando también a impartir capacitación y consultoría a los productores. Actualmente, el 90% de las queserías artesanales del país se encuentran radicadas en la región que comprende a Nueva Helvecia. El 80% del queso Colonia y del queso duro Sbrinz o Regianito se produce en la zona este de Colonia y en la zona oeste del departamento vecino de San José (INALE, 2018).

Es importante destacar que la denominación *artesanal* no está exenta de polémicas. En general, se considera que el queso artesanal es aquel “*elaborado con leche cruda, pasteurizada o termizada, producida en el predio, exclusivamente*”. Dicha definición emana del Reglamento Bromatológico Nacional, bajo la órbita del Decreto 315/994. Sin embargo, la cadena de valor que finaliza en la elaboración de quesos no siempre utiliza leche producida “en el mismo predio”. La gran diferencia radica, entonces, en los procesos industriales a los que son sometidos los quesos producidos a gran escala (Instituto de Competitividad UCU, 2008).

En lo que refiere a su elaboración, una vez madurado, el queso logra una forma cilíndrica y chata. El porcentaje de grasa del mismo oscila entre un 40% y un 60%. Posee alta humedad, lo que colabora a la generación de una aspereza de suave a media. Tiene una consistencia elástica y un característico color amarillento. Se impone un sabor láctico ligeramente dulce y un aroma suave. Su estética debe mostrar una textura uniforme y lisa, con agujeros grandes que se reparten de manera uniforme. La corteza suele ser lisa y pintada de rojo. Se considera oportuno seleccionar esta variedad por las siguientes razones:

- Es la variedad de queso más consumida en Uruguay (MGAP, 2018)
- La apariencia del queso lo hace atractivo para segmentos que buscan calidad superior y para la utilización de este como producto gourmet. La elaboración del queso Colonia es artesanal, lo cual resulta atractivo en los mercados internacionales.
- El queso Colonia es autóctono del Uruguay, y solo es producido en territorio nacional.
- Los valores nutricionales del queso Colonia lo posicionan como un producto rico en proteínas y baja cantidad de grasas.

Tabla 1: Información nutricional del queso Colonia Farming

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Porción de 30g (una rebanada)		
	Cantidad por porción	%VD*
Valor energético	122kcal = 512KJ	6
Proteínas	8,0 g	11
Grasas Totales	10g	18
Grasas Saturadas	7,0g	32
Grasas Trans	0,2g	-
Sodio	330mg	14
No aporta cantidades significativas de carbohidratos ni fibra alimentaria.		
*Valores diarios en base a una dieta de 2000 Kcal u 8400 KJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.		

Fuente: Extraído del sitio web de Farming

En cuanto a su clasificación de acuerdo al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías (o HS “Harmonized System”), el cual se estructura bajo las bases de Secciones, Capítulos, Partidas y Subpartidas, el queso Colonia se posiciona de la siguiente manera:

Sección I: Animales vivos y productos del reino animal.

Capítulo 04: Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.

Partida 0406: Quesos y requesón.

Subpartida 0406.10: Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón.

Además, el MERCOSUR adopta el Sistema Armonizado agregando dos dígitos y creando así la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM). Por otro lado, Uruguay también agrega dos dígitos más al NCM, de manera de añadir especificidad a la identificación de bienes y con el fin de añadir aranceles específicos. A continuación, se presenta el NCM y la nomenclatura aplicara por Uruguay: **0406.10.00.00**

Sin embargo, para lograr un análisis más contemplativo a la hora de describir el mercado internacional de quesos, se tomará como referencia la clasificación más genérica: la partida **0406** (“quesos y requesón”). De esta forma, se pretende lograr conclusiones más amplias, dado que distintos quesos (con sus particularidades) se encuentran bajo esta clasificación. Limitar el análisis implicaría limitar las conclusiones, por lo que el equipo investigador entiende que si bien es necesario identificar la nomenclatura del queso Colonia hasta el nivel de subpartida (dado que esta es importante para la operativa de exportación), limitar el análisis cuantitativo a esta subpartida restringiría el alcance de este trabajo.

4.2 Empresa de referencia:

Para la elaboración del perfil de inteligencia comercial y el logro de una perspectiva lo más cercana a la realidad posible se deben considerar parámetros y circunstancias a nivel empresarial. En ese sentido, se considera pertinente la selección de una empresa para basar parte del análisis de viabilidad. La selección de una empresa puntual favorece la elaboración de recomendaciones y empodera la posibilidad de realizar un análisis de competitividad más preciso. Todas las empresas poseen características particulares que en muchos casos las vuelve únicas, no solo considerando los métodos de elaboración que en buena medida impactan en la calidad del queso, sino también su trayectoria, organización y profesionalismo. La Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), por ejemplo, es una empresa con trayectoria y reconocimiento internacional. Como contraparte se pueden encontrar productores artesanales que

se nuclean en el oeste del país, más precisamente en el litoral, quienes también son en buena medida empresas que producen quesos de excelente calidad a pesar de que no poseen un gran caudal de recursos (como el caso de CONAPROLE). Esto último impacta significativamente a la hora de insertarse en mercados internacionales. Los recursos disponibles (y la existencia de departamentos comerciales enfocados en la búsqueda de oportunidades en el exterior) son, sin lugar a dudas, un catalizador del éxito en los mercados globales. Sin embargo, gran parte del valor agregado del queso Colonia radica en su calidad artesanal y los métodos de elaboración que lo convierten en un producto atractivo en mercados que demandan productos gourmet.

En ese sentido, y teniendo en cuenta el factor del tamaño de la empresa, también se considera importante para el logro de resultados lo más fehacientes posibles, realizar el análisis en función de una empresa con gran capacidad de acopio (explicado más adelante) y con reconocida calidad en lo que respecta a sus quesos, pero que de momento se encuentre con poca inserción internacional. Otras características que se tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar la empresa a analizar son la trayectoria en el tiempo, y su éxito en los últimos años. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se valora el carácter artesanal por sobre el industrial masivo, especialmente cuando se logra un equilibrio justo entre ambos tipos de procesos. Si bien se entiende que no es necesaria una trayectoria de décadas, si se valora su situación tanto nacional como internacional en un periodo temporal considerable, de al menos 5 años.

Dicho esto, el equipo investigador desarrolló una lista de empresas, la cual incluye a tales como Colonia, Pili, Farming, Italgust, Maia y Sofoval. Todas estas empresas cumplen, en mayor o menor medida, los parámetros aceptados que se consideran relevantes. Ponderando con más fuerza los elementos de calidad, el posicionamiento, el crecimiento reciente y perspectivas a futuro, se determinó que Farming es el productor idóneo para el análisis.

Desde 1994 Farming procesa y distribuye un importante volumen de quesos de tipo Parmesano, Semiduro, Colonia, Sandwich, Mozzarella, Danbo y Magro. La empresa ha construido una capacidad de acopio para casi 100.000 kg. de queso en cámaras con tecnología de última generación. La infraestructura de Farming permitió, desde el año 2002 comenzar una limitada corriente exportadora destinada originalmente a Brasil, que duró aproximadamente 3 años, según se pudo constatar por medio de Penta Transaction.

La empresa Farming produce una amplia variedad de quesos, destacándose el queso Danbo, Mozzarella, queso Ibérico, queso magro y Colonia. El producto seleccionado para realizar el análisis es el queso Colonia.

El proceso de elaboración del queso Colonia de la empresa Farming, parte de leche entera de alta calidad que le brindan el sabor y consistencia particular al producto. El mismo se madura en cámaras frías y posteriormente calientes, ambas especialmente acondicionadas para un desarrollo al máximo de las sustancias aromáticas posibles.

Mantiene una fuerte presencia en las góndolas domésticas, y a pesar de tener procesos de elaboración artesanal, se mantiene competitivo en el mercado doméstico. Se considera interesante analizar la viabilidad de exportación a otros mercados teniendo en cuenta que ha tenido un crecimiento destacado desde su formación en el año 1994, a pesar de las condiciones adversas de los últimos años. En ese sentido, se puede destacar su capacidad de adaptación a los cambios abruptos.

Farming cuenta con una planta de elaboración ubicada en Nueva Helvecia, una región tradicionalmente lechera. Farming declara en su sitio web que *“apuesta al futuro innovando en sus productos sin perder la característica de sus quesos Artesanales”*. La innovación es un factor que la empresa considera como primordial para el éxito de su modelo de negocios. Esto se traduce en una gama de productos amplia, que intenta satisfacer distintos sectores del mercado de quesos, lo cual incluye la producción de quesos reducidos en grasas y sal. Su impronta de internacionalización es visible por los esfuerzos que ha realizado para ingresar al mercado brasileño, una meta que fue alcanzada.

Misión²:

Trabajar para mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores a través de los productos que elaboramos y comercializamos. Generar productos innovadores que brinden soluciones a aquellos consumidores que demandan productos especiales. Asegurarnos la disponibilidad de productos en todos los puntos de venta para estar presentes en todas las ocasiones de consumo. Integrarnos como empresa con la comunidad, trabajando en equipo con

² Extraído del sitio web de Farming.

nuestros colaboradores, clientes y proveedores, cumpliendo con todas las normas ambientales.

Visión³:

Las tendencias de mercado indican que en los próximos años el consumo de productos fraccionados -aptos para su consumo inmediato-, y los productos diferenciados -como pueden ser los reducidos en nutrientes de riesgo-, comenzarán a desplazar a los productos convencionales. Es hacia ahí donde se dirige Farming; a contemplar en cada paso lo que sucede, a tomar riesgos e implementar todos sus recursos para que los consumidores tengan exactamente lo que precisan y en el momento justo.

La visión y la misión resaltan el compromiso de la empresa con la innovación, para lograr desarrollar procesos más eficientes y para diversificar su oferta. La adecuación de los productos para las diversas necesidades de los clientes es parte de una estrategia para lograr llegar a todos los segmentos disponibles, lo cual es una tarea compleja cuando se trata de producir quesos bajos en calorías y grasas. Sin embargo, esta complejidad es abordada con una postura de *“risk taking”*, algo que Farming resalta en su visión. El equipo investigador considera que los valores de la empresa son primordiales para iniciar un proceso de internacionalización exitoso, dado que en buena medida determina como la empresa se comportará. En ese sentido, tanto la visión como la misión de Farming son consistentes con su desempeño en Uruguay, manteniéndose innovadora y atendiendo satisfactoriamente las necesidades de los consumidores. Los valores que la empresa posee serán apreciados a la hora de insertarse en nuevos mercados, dado que requiere de la adaptación de la oferta y de una postura de innovadora.

³ ídem

5. Situación internacional y doméstica

5.1 Situación internacional:

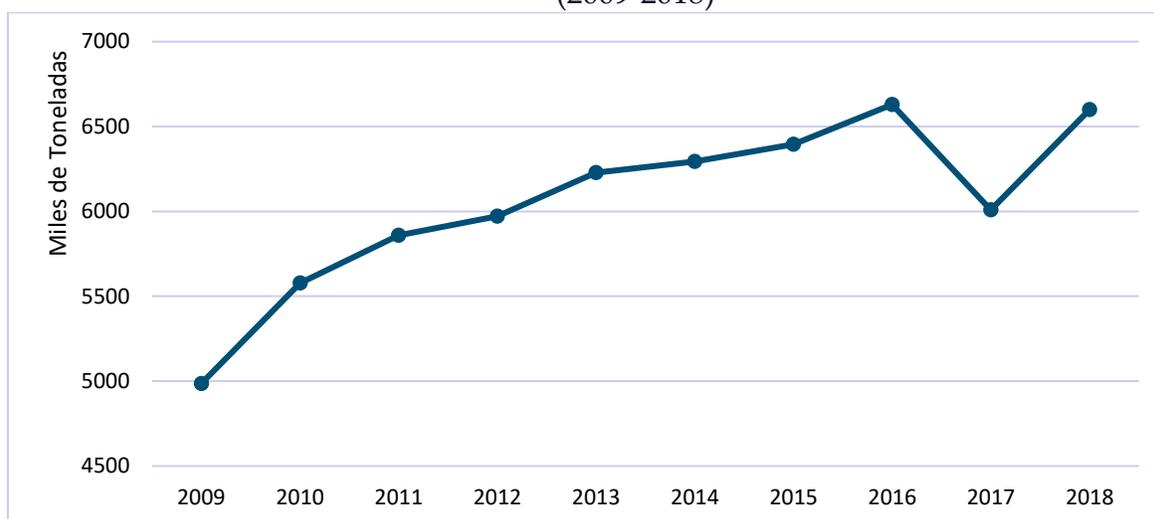
Es primordial analizar la situación del mercado internacional a la hora de iniciar un estudio de viabilidad de exportación. Se pretende obtener información relevante acerca de las dinámicas del comercio internacional de quesos, sus características y algunas particularidades que apoyen la realización de un perfil de inteligencia comercial.

La gran mayoría de los países poseen producción doméstica de quesos y lácteos. Sin embargo, el mercado de quesos a nivel global fue de unos 27 mil millones de dólares en el año 2017, según datos del Observatorio de Complejidad Económica. El principal impulsor del comercio son las diferentes variedades que se pueden encontrar en diversas regiones. El queso de origen mediterráneo, por ejemplo, goza de valores nutricionales muy particulares y de un sabor fuerte. Uruguay, por gozar de un clima templado, cuenta con quesos que poseen cierta similitud a los producidos en Francia. Aun así, los quesos argentinos y uruguayos cuentan con características que los tornan únicos.

Como parte del análisis, primeramente, se examinará la fluctuación en cantidades exportadas año a año. Las cantidades medidas en volumen (toneladas) es más precisa, dado que no se ve afectada por la variación de los precios. Se utiliza como referencia la partida arancelaria 0406⁴ (“Quesos y requesón”) dado que es la que abarca todas las variedades de queso.

⁴ Con el fin de obtener un análisis más amplio y preciso de las dinámicas del comercio internacional de quesos, el equipo investigador decidió utilizar como referencia la partida arancelaria 0406 (“Quesos y Requesón”) dado que el mismo incluye todas las variedades de queso.

**Gráfica 1: Exportaciones de queso (0406) a nivel mundial
(2009-2018)**



Fuente: Elaboración propia en base a información del International Trade Centre y UN COMTRADE.

Como se puede observar, la evolución fue constante desde el año 2009 a excepción del año 2017, en el cual los volúmenes comerciados disminuyeron a los niveles de 2012. Esta tendencia, según se pudo constatar, está correlacionada con el incremento de los precios comodotizados de queso, presionando a la baja la demanda cuando se mide en toneladas (FAO, 2019). En segundo lugar, se considera importante identificar qué países lideran la exportación de quesos a nivel mundial:

Tabla 2: Principales países exportadores de queso (0406) en el año 2018

Ranking	País	% en total de exportaciones	Monto (Miles de USD)	Distancia promedio de países importadores (km)	Concentración de destinos
1	Alemania	14,3%	4.585.115	1355	0.08
2	Países Bajos	12,7%	4.070.390	1604	0.15
3	Francia	11,4%	3.658.621	2089	0.1
4	Italia	10,2%	3.265.885	2550	0.09
5	Dinamarca	5,5%	1.750.947	2330	0.1
6	EEUU	4,6%	1.470.292	7257	0.11
7	Nueva Zelanda	4,1%	1.320.504	9273	0.11
...
15	Suiza	2,0%	635.820	2229	0.22
...
24	Argentina	0,6%	198.886	5524	0.24
...
30	Uruguay	0,4%	121.150	7132	0.15

Fuente: Elaboración propia en base a información del International Trade Centre y UN COMTRADE.

A nivel mundial, Alemania se posiciona como claro líder en el rubro de producción y exportación de quesos, con una participación superior al 14% del total en el año 2018. Países Bajos, Francia e Italia también tienen una participación superior al 10%, por lo que se pudo determinar que existe un claro dominio en el mercado internacional por parte de países europeos, los cuales cuentan con tradición quesera desde hace siglos. Suiza, a pesar de ser un país con una reconocida trayectoria en el rubro, con calidad valorada a nivel mundial y el cual introdujo por medio de inmigrantes las técnicas para desarrollar el queso Colonia en Uruguay, mantiene una baja participación en el mercado global, de aproximadamente 2%, explicado por las limitaciones productivas relativas al tamaño del territorio disponible para ganadería. También se puede observar la participación de Uruguay y Argentina (este último utilizado como benchmark por la similitud entre los productos de ambos países), determinando que ambos países mantienen una participación sobre el total de exportaciones de menos de 1%.

Por otro lado, la tabla superior también incluye dos datos que se consideran de particular relevancia para el producto seleccionado: la distancia promedio de los países importadores y la concentración de los destinos. El primero es relevante por tratarse de un producto que debe ser refrigerado a la hora de su traslado, por lo que los costos de transporte tienen una correlación directa con la distancia de los países importadores. La distancia puede mermar la competitividad de los países exportadores que se encuentran lejos de los mercados con mayores niveles de consumo. Como se puede observar, los países europeos tienen un promedio de distancia notoriamente más bajo que países del hemisferio sur (Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay). Esto indica que las naciones con mayor volumen exportado comercian mayoritariamente dentro de su bloque comercial, la Unión Europea, lo cual no sorprende considerando que existe un alto grado de interdependencia económica entre los países miembros. Por otro lado, indica que países como Uruguay y Argentina tienen llegada a destinos más lejanos, por lo que sus costos de transporte se incrementan y su competitividad disminuye.

El índice de concentración de los destinos de importación es otro dato tomado en consideración, dado que es una forma de medir la concentración del riesgo y el nivel de diversificación de los mercados (Vahalík, 2015).

El coeficiente está basado en el Índice de Hirschman–Herfindahl, y es calculado en base a una ponderación de la participación de cada país en las exportaciones totales y una posterior sumatoria de los resultados (Hirschman, 1964):

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

Donde: S_i es la participación del mercado i en la canasta del exportador, y N es el número de países. El índice de Hirschman–Herfindahl tiene un rango de $1/N$ a 1.

En general, se considera que un índice de 0,100 a 0,180 indica una concentración moderada, mientras que índices mayores a 0,180 indican una alta concentración. En ese sentido, Uruguay posee una concentración moderada mientras que los líderes mundiales, como Alemania y Francia presentan índices más bajos, demostrando tener una cartera de mercados menos concentrada.

En cuanto a las importaciones, 107 países importan más de 10 millones de dólares de queso anualmente. Esto evidencia la importancia del queso en la dieta de prácticamente todo el mundo. Sin embargo, 8 de estos 107 concentran la mitad de las importaciones mundiales de queso.

Tabla 3: Principales países importadores de queso (0406) en el año 2018

País	% en total de importaciones	Monto importado (miles de USD)	Distancia promedio de países exportadores (km)	Índice de concentración de orígenes
Alemania	13,7%	4.435.438	633	0,15
Reino Unido	7,0%	2.248.121	926	0,13
Italia	6,3%	2.050.966	959	0,23
Francia	5,9%	1.895.825	695	0,19
Bélgica	4,7%	1.517.648	395	0,26
Países Bajos	4,6%	1.492.792	548	0,21
EEUU	4,1%	1.326.545	7279	0,11
Japón	4,0%	1.293.010	9082	0,16
España	3,8%	1.236.452	1335	0,17
Federación Rusa	3,0%	965.258	2389	0,65
Suecia	2,1%	675.104	993	0,19
Arabia Saudi	1,9%	625.904	5150	0,12

Fuente: Elaboración propia en base a información del International Trade Centre y UN COMTRADE.

Sorpresivamente, Alemania también se posiciona como líder en lo que respecta a las importaciones, con un 13,7% del total. El resto de los grandes mercados europeos también se encuentran entre los primeros cinco mercados globales. La distancia promedio de los países exportadores también indica que gran parte de los quesos tienen como origen países europeos. Dicho esto, podemos afirmar que el comercio intrazona tiene particular relevancia en la Unión Europea, lo cual complejiza la entrada de quesos latinoamericanos a dicho mercado. Sin

embargo, países como Japón, tienen contactos comerciales con socios ubicados a mayor distancia, de igual forma sucede con los EE. UU., Arabia Saudí y, en menor escala, con la Federación Rusa.

5.2 Situación en el mercado doméstico:

Además de analizar la situación en el mercado internacional, se procederá a estudiar, por su relevancia, las dinámicas del sector dentro del territorio nacional. Principalmente, se considera que entender el desarrollo del sector lácteo en Uruguay puede aportar información relativa a la competitividad del mismo.

Según el Instituto Nacional de la Leche (INALE), actualmente Uruguay tiene una producción lechera suficiente para abastecer a 20 millones de personas, lo cual se traduce a 2.200 millones de litros anualmente, en donde se involucran 3.800 productores lecheros. Uruguay se posiciona como uno de los mayores consumidores de leche y quesos de Latinoamérica (STATISTA, 2016). Del total de la producción nacional solo un 30% permanece en el país. Esto significa que todo incremento productivo se destina a la exportación, dado que el mercado nacional está completamente cubierto y, en cierta medida, saturado. A diferencia de muchos de los productos exportados por Uruguay, algunos lácteos pasan por un importante proceso de industrialización en el territorio nacional, agregándole valor al producto y generando empleo de calidad. De hecho, el INALE estima que el 90% de la producción de leche es procesada por la industria doméstica.

Una importante característica del sector es la incidencia del pastoreo a cielo abierto y las condiciones de bienestar de las vacas. Se posee un sistema de trazabilidad que genera transparencia total en la producción lechera (MGAP, 2018) y la calidad de la genética tiene reconocimiento a nivel mundial. La leche producida en Uruguay no utiliza hormonas y está libre de antibióticos, lo cual les posibilita el acceso a mercados de lo más exigentes y favorece la creación de la marca país “Uruguay Natural”. Sumado a esto, Uruguay tiene menores costos relativos de producción lechera en relación con los grandes productores lecheros del hemisferio norte, pero también inferiores a los de Brasil, y Nueva Zelanda (The International Farm Comparison Network, 2018).

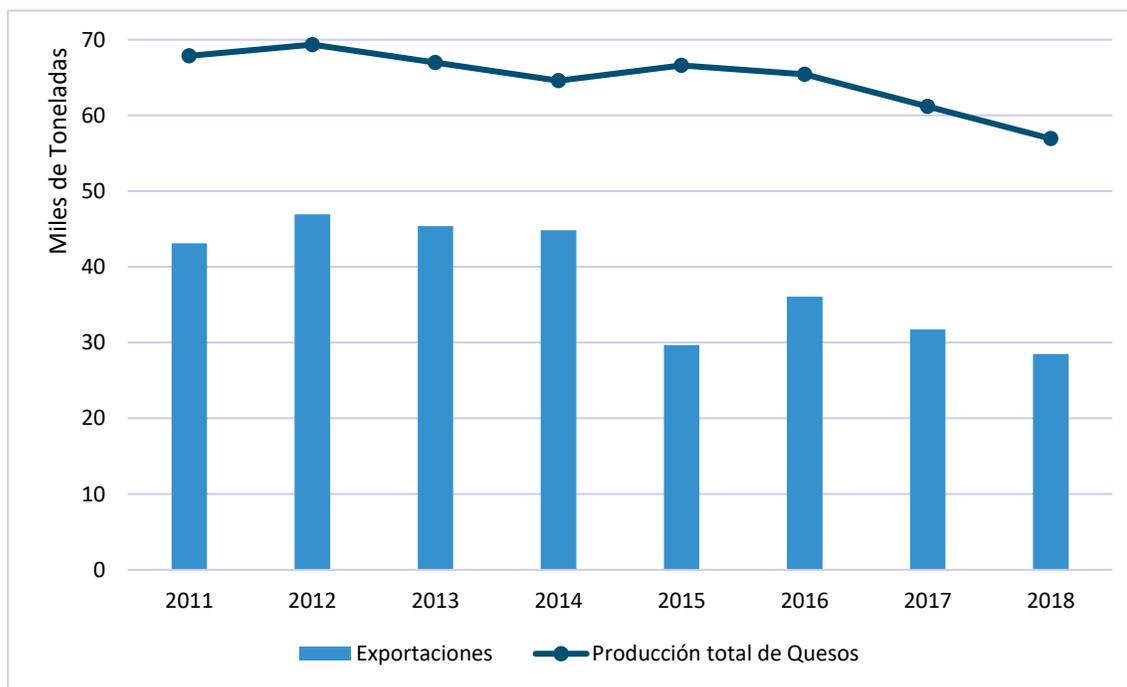
Según la información recogida por Uruguay XXI, la producción lechera entró en remisión y merma de producción en el año 2014, cuando la misma descendió con respecto al año anterior por primera vez en décadas. De 2013 al 2017, la disminución en los volúmenes producidos fue de 3,7% anual.

Sin embargo, todo esto responde a las dinámicas de la industria láctea, la cual no necesariamente está correlacionada con la performance del sector de quesería. Desafortunadamente, no existe una organización de carácter privado o académico que recoja información sobre la industria quesera en nuestro país. Para sustentar nuestro análisis, el equipo investigador decidió basarse en información recopilada por el Anuario Estadístico del MGAP.

El objetivo para esta sección es identificar la evolución del sector de quesos y establecer tendencias en la industria. A pesar de que la situación del mercado internacional es particularmente relevante, la situación a nivel doméstico también impacta de forma significativa en como los productos se insertan en los mercados globales. Se debe considerar, primeramente, que el consumo del mercado doméstico es de unos 8,7kg por persona (STATISTA, 2016). Aunque muy por debajo de los niveles europeos⁵, Uruguay mantiene índices de consumo similares a los de algunos países de la región (Chile alrededor de 9kg y Argentina de 11,6kg). Esta información tiene especial valor para el análisis si se tiene en cuenta la cantidad de queso que se ha producido año a año, como se puede observar en la siguiente gráfica:

⁵ El informe de STATISTA estima que Finlandia, Dinamarca, Islandia, Francia, Chipre y Alemania consumen más de 24kg de quesos por persona.

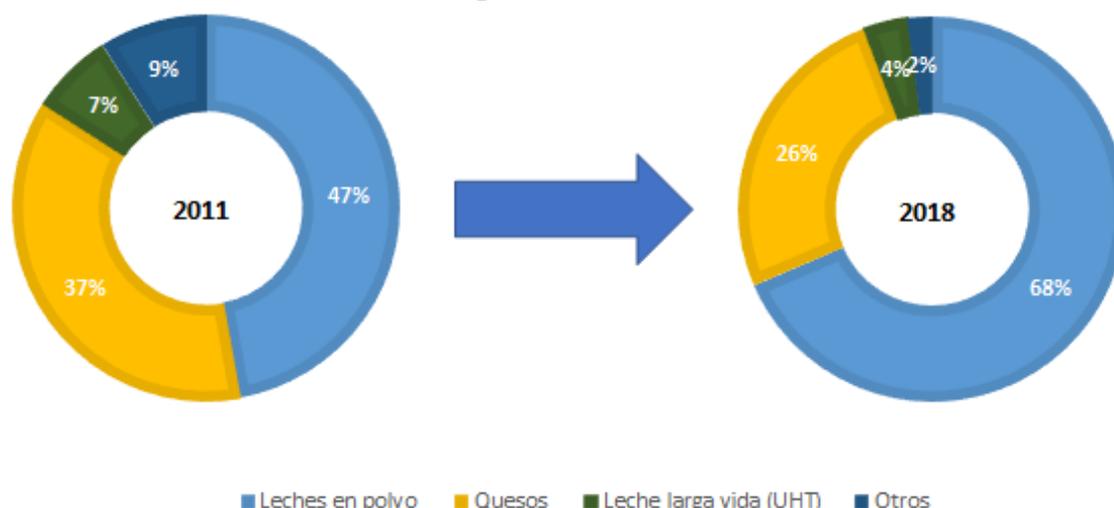
Gráfica 2: Producción total de quesos vs Exportaciones de queso en Uruguay
(2011 - 2018)



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

Para mantener consistencia, dado que los datos de consumo per cápita son del año 2016, se considera dicho año como referencia tanto para las exportaciones como para la producción nacional. En 2016 la producción total de quesos en Uruguay fue de aproximadamente 65 mil toneladas. Considerando que el consumo per cápita se situó en 8,7kg de queso por persona, el consumo total fue de alrededor de 30 mil toneladas. Esto se corrobora con los datos utilizados para la elaboración de la gráfica 2 (“Producción total de quesos vs Exportaciones de queso en Uruguay”) la cual muestra un *spread* entre la producción nacional y la exportación de quesos en el año 2016 de 29 mil toneladas.

Gráfica 3: Principales productos elaborados por año (Exc. Leche pasteurizada)



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico del MGAP.

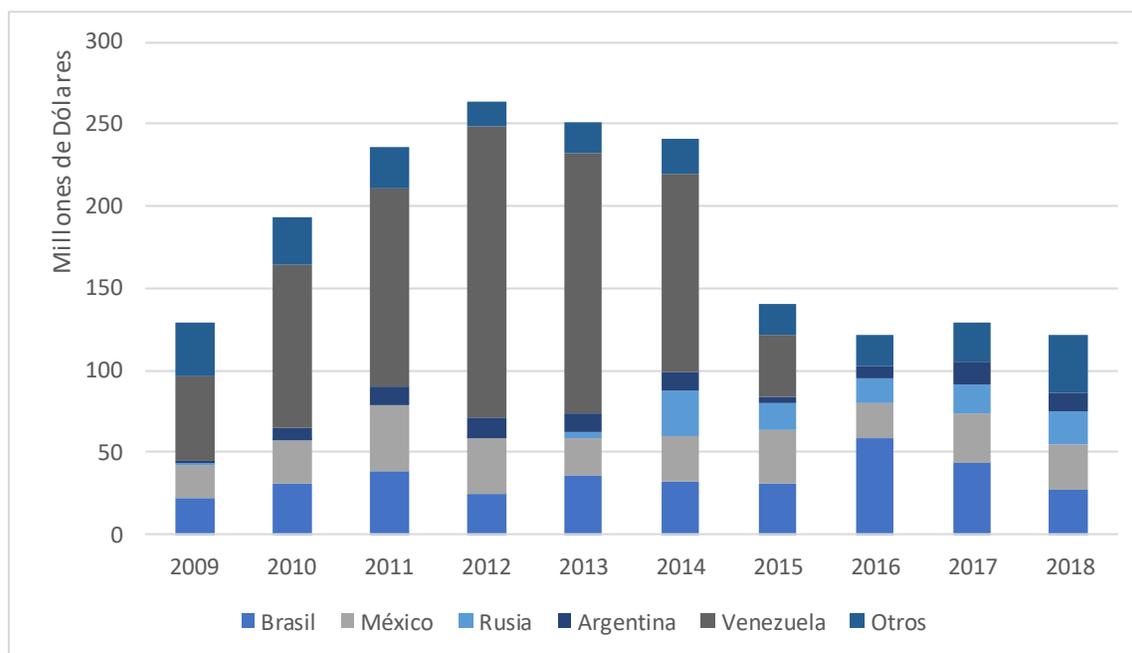
De la Gráfica 2 también se desprende otra conclusión: la remisión en la producción lechera también impactó en la producción de quesos. Entre 2011 y 2018 la producción total de quesos disminuyó en el orden del 20%. Sin embargo, el impacto también puede apreciarse en base a la producción de quesos relativa a la producción total de productos industrializados en base a los lácteos. En la Gráfica 3 se puede apreciar el aumento de la participación de la leche en polvo en los procesos de industrialización y la disminución de la producción de quesos, indicando que existe un corrimiento hacia productos con menor valor agregado, pero que tienen mejores posibilidades en los mercados internacionales.

Dicho esto, se puede considerar que el mercado doméstico muestra una tendencia regresiva para la industria quesera, que no solo continúa disminuyendo en términos absolutos (toneladas producidas) sino que también en términos relativos en comparación con la cantidad de productos lácteos industrializados. Las exportaciones (tanto en toneladas como en montos) demuestran tener una tendencia bajista en los últimos diez años, lo cual podría explicar el corrimiento hacia productos con menor valor agregado pero mayor inserción en los mercados globales. Aunque con menores márgenes, la leche en polvo tiene su *momentum* por su calidad de *commodity* y fácil acceso a mercados emergentes que buscan proteínas.

En cuanto a las exportaciones del sector, alcanzaron las 30 mil toneladas en el año 2018, lo cual se traduce en 121 millones de dólares. En los totales transados a nivel global, Uruguay representa un 0,4% de las exportaciones totales. Se pudo

constatar que en los últimos 5 años la caída en volumen exportado por Uruguay fue de alrededor del 14%. En la Gráfica 4 se observa la composición de los destinos y los montos totales exportados en los últimos 10 años:

Gráfica 4: Principales destinos de las exportaciones de queso uruguayas (2009-2018)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta Transaction.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la participación de Venezuela fue particularmente relevante en las exportaciones uruguayas entre 2009 y 2015. De hecho, fue el principal destino de los quesos uruguayos en ese período. Sin embargo, la crisis económica venezolana comenzó a impactar en la importación de alimentos, lo cual explica la súbita caída de las ventas a dicho país. Esto podría explicar la caída en la producción doméstica, que -como se pudo constatar- disminuyó considerablemente en los últimos años.

Por otro lado, se puede apreciar que, luego de 2015, se comenzaron a consolidar otros mercados, los cuales incrementaron las importaciones de queso uruguayo. Como se explicó anteriormente, es entendible que, por las características del producto, se suele vender en mayores cantidades a mercados cercanos. En la tabla 3 pueden apreciarse los principales destinos de los quesos uruguayos en el año 2018.

Tabla 4: Principales destinos de las exportaciones de queso (0406) de Uruguay en 2018

País	% en total de exportaciones	Monto (Miles de USD)	Crecimiento en las exportaciones (2014-2018)	Concentración de orígenes del país importador
Brasil	22,8%	27.669	0%	0.39
México	22,8%	27.661	-1%	0.6
Federación Rusa	15,8%	19.113	-6%	0.65
Argentina	9,6%	11.617	12%	0.49
EEUU	5,1%	6.175	4%	0.11
Chile	4,8%	5.814	22%	0.15
China	4,5%	5.415	18%	0.28
Cuba	3,4%	4.098	-	0.18
Filipinas	2,8%	3.382	22%	0.25
Paraguay	2,7%	3.224	20%	0.6
Perú	2,2%	2.665	24%	0.18
Vietnam	1,5%	1.869	21%	0.16

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta Trasaction y Trademap.

Brasil y México lideran la tabla con prácticamente la misma participación sobre el total de las exportaciones. Se puede desprender del análisis de la información que en los últimos años (luego de la caída de las importaciones venezolanas) países como Chile, China, Filipinas, Paraguay, Perú y Vietnam aumentaron como destino de las exportaciones notoriamente, a un ritmo de 20% anualmente en los últimos 4 años, incrementando la diversificación de los destinos de exportación.

6. Mercado objetivo

La selección y el análisis de un mercado objetivo es primordial para este proyecto. En primera instancia, se pretende dar con un mercado que tenga características idóneas para la exportación de queso Colonia. Esto implica un análisis de un conjunto de países, en base a deducciones de los capítulos anteriores que se desprenden de los datos obtenidos del relevamiento del mercado internacional, para dar con un mercado objetivo justificado apropiadamente.

6.1 Justificación del mercado:

Como se mencionó anteriormente, para la elección de un mercado objetivo se toman en consideración algunas conclusiones preliminares en base al análisis de los mercados globales. Se puede determinar que, para asegurar la competitividad y calidad del producto, es necesario limitar las distancias. De esta forma, se acota la búsqueda de potenciales compradores al cono sur. Una vez establecido esto, se puede partir de una base preliminar de países: Chile, Perú y Bolivia. En lo que a Brasil respecta, se puede dar por descartado dado que la empresa ya se encuentra posicionada en ese mercado. De igual forma Argentina no es tenida en cuenta debido a su carácter de gran productor y exportador de lácteos.⁶

Tabla 5: Comparación de países/mercados preliminares.

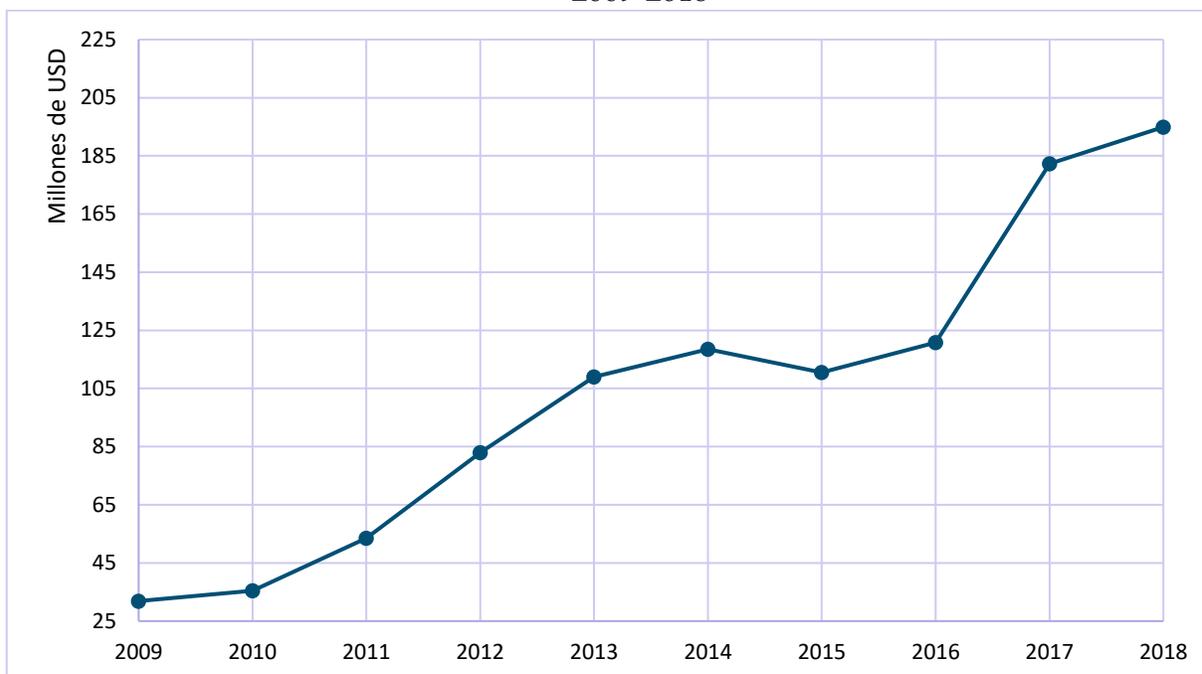
Indicador	Chile	Perú	Bolivia
Variación del PIB en los últimos 10 años ^(a)	97%	83%	142%
INB per cápita en USD ^(a)	14.670	6.530	3.370
Consumo de queso anual per cápita ^{(b) (c)}	9,3kg	0,6kg	-
Consumo de leche per cápita ^{(c) (d)}	151 litros	87 litros	61 litros
Importaciones de queso (millones) ^(f)	195	34	3
Exportaciones de queso (millones de USD) ^(f)	32	2	0
Balanza comercial (millones de USD) ^(f)	-163	-32	-3
Participación de Uruguay en las importaciones ^(f)	2,80%	8,40%	11,70%
Índice de concentración de orígenes ^(f)	0,15	0,18	0,36

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de: (a) WorldBank (b) STATISTA (d) Eucolait -- Global Dairy Consumption (c) FAO (f) TRADEMAP.

⁶ Otros países fueron excluidos del análisis por falta de información relativa al consumo de lácteos, presumiblemente a razón de que el consumo de estos no es material.

En función de los datos recopilados, Chile tiene indicadores más atractivos. Considerando que su Ingreso Nacional Bruto per cápita triplica el boliviano y duplica el peruano, el poder adquisitivo permite la inserción de productos de alta calidad para segmentos específicos. En cuanto al consumo de lácteos, Chile tiene índices similares a los de Uruguay, con aproximadamente 9kg de queso per cápita, mientras que Perú tiene menos de 1kg. No es posible encontrar información relativa al consumo de queso en Bolivia, pero se presume que por el consumo de leche per cápita, el mismo debe ser inclusive más bajo que el de Perú. Por otro lado, las importaciones de queso (0406) de Chile totalizaron 194 millones en el año 2018, nuevamente superando por amplio margen a Perú y Bolivia. Teniendo en cuenta esta información, se seleccionó el mercado chileno, que, además de tener mejores indicadores para el producto seleccionado, demuestra poseer un nivel de consumo superior al de Perú y Bolivia.

Gráfica 5: Importaciones de queso (0406) de Chile
2009-2018



Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap.

Las importaciones de Chile demuestran tener un dinamismo importante en los últimos años. Entre 2009 y 2018 las importaciones en monto se quintuplicaron. La tendencia parecería continuar en aumento, por lo que podría afirmarse que el mercado está en constante expansión. Sin embargo, debería considerarse que otras variedades de queso entran en esta clasificación, por lo que puede ser complejo

determinar en qué rubros las importaciones presentaron mayores aumentos. Se puede dar con datos del Servicio Nacional de Aduanas de Chile, el cual segrega las importaciones de queso en base a su naturaleza.

Tabla 6: Importaciones de queso chilenas clasificadas por variedad (Enero-Febrero de 2019)

Producto/Variiedad	Toneladas	Valor (miles de dólares CIF)	% en total de importaciones (medido en valor)	Precio medio (USD/Ton)
Gouda y similares	2376	8213	28%	\$ 3.457
Crema	1438	5749	20%	\$ 3.998
Mozzarella	1267	4692	16%	\$ 3.703
Fundido	331	1522	5%	\$ 4.598
Rallado y en polvo	235	1002	3%	\$ 4.264
Edam	222	720	2%	\$ 3.243
Parmesano	209	1145	4%	\$ 5.478
Cheddar	89	440	2%	\$ 4.944
Pasta azul	52	450	2%	\$ 8.654
Fresco	40	126	0%	\$ 3.150
Demás quesos frescos	9	42	0%	\$ 4.667
Los demás	1140	4764	17%	\$ 4.179

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio Nacional de Aduanas de Chile.

Como se puede observar, la variedad Gouda y similares domina las importaciones, con un 28% del total. Considerando que el queso Colonia tiene similitudes con dicho producto, se puede afirmar que esta variedad puede ser bien recibida en el mercado. Por otro lado, en base a información de TradeMap el equipo investigador pudo determinar que no existe estacionalidad en las importaciones. La estacionalidad puede implicar un obstáculo para la inserción de productos perecederos en los mercados internacionales. Sin embargo, se considera que Chile no presenta estacionalidad en lo que respecta a la importación de quesos, lo que representa una ventaja dado que la producción no deberá adaptarse a ciclos de consumo.

Tabla 7: Importaciones de queso (0406) chilenas por trimestre

Período	% Sobre total de importaciones en 2016	% Sobre total de importaciones en 2017	% Sobre total de importaciones en 2018
Ene-Mar	20,9%	23,3%	25,1%
Abr-Jun	24,8%	29,1%	25,5%
Jul-Sep	27,5%	28,4%	25,6%
Oct-Dic	26,8%	19,1%	23,8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap.

Cuando se mide en trimestres, todos poseen una participación de entre 20% y 30% del total importado para ese año, por lo que no existen periodos que acumulen una porción significativa de las importaciones.

En cuanto a los orígenes de los quesos importados por Chile, se debe considerar que el país mantiene una política exterior orientada a la apertura comercial. Mantiene numerosos acuerdos de libre comercio, lo cual lo convierte en un mercado altamente competitivo y en donde la oferta de productos es vasta.

Tabla 8: Orígenes de las importaciones chilenas de queso (0406) en 2018

Pais	Monto importado (miles de USD)	Balanza comercial (miles de USD)	Participación sobre el total	Toneladas importadas	USD/Ton.	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2014-2018 (% p.a.)
EEUU	39.764	-39.625	20,4%	9433	4.215	5%
Argentina	37.542	-37.542	19,3%	8659	4.336	6%
Nueva Zelanda	33.157	-33.157	17,0%	8729	3.798	-4%
Alemania	32.960	-32.960	16,9%	10348	3.185	214%
Países Bajos	16.766	-16.766	8,6%	4859	3.451	113%
Francia	8.700	-8.700	4,5%	1213	7.172	34%
México	5.604	6.197	2,9%	1536	3.648	-
Uruguay	5.437	-5.437	2,8%	1298	4.189	22%
Brasil	3.741	-3.741	1,9%	857	4.365	-2%
España	2.057	-2.057	1,1%	341	6.032	59%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap.

Como se puede apreciar en la tabla superior, el principal origen de las importaciones de queso de Chile son los Estados Unidos, seguido muy de cerca por Argentina, Nueva Zelanda y Alemania. En casi todos los casos, la tasa de crecimiento en los últimos años demuestra el incremento en las importaciones que

se observó anteriormente. Para el caso particular de Uruguay, las exportaciones crecieron a un promedio de 22% anual en los últimos cuatro años. Como se adelantó anteriormente, el mercado chileno es altamente competitivo, y predominan cinco mercados acaparando casi el 60% de las importaciones. La moderada participación de Uruguay, con casi un 3%, debe analizarse en el contexto de un crecimiento sostenido durante los últimos años, por lo que puede apostarse a incrementar la oferta de los productos aprovechando el dinamismo del mercado y las tendencias de consumo. Es importante destacar que el precio por tonelada de Uruguay (US\$4.189) es similar a los de Estados Unidos (US\$4.215), Argentina (US\$4.336) y Brasil (US\$4.365). Otros países, como Francia (US\$7.172) y España (US\$6.032), percibieron más dólares por tonelada, presumiblemente a raíz de que sus quesos son de alta calidad y a una menor distancia entre los mercados.

Estas condiciones hacen propicias la inserción del producto en el mercado chileno, considerando que, de los mercados de cercanía, Chile mantiene un nivel de consumo de queso superior a la media, y un desempeño económico destacable entre los países sudamericanos. Por otro lado, el dinamismo de las importaciones (y particularmente las de origen uruguayo) demuestran que existen oportunidades que pueden ser aprovechadas.

6.2 Datos básicos del mercado objetivo:

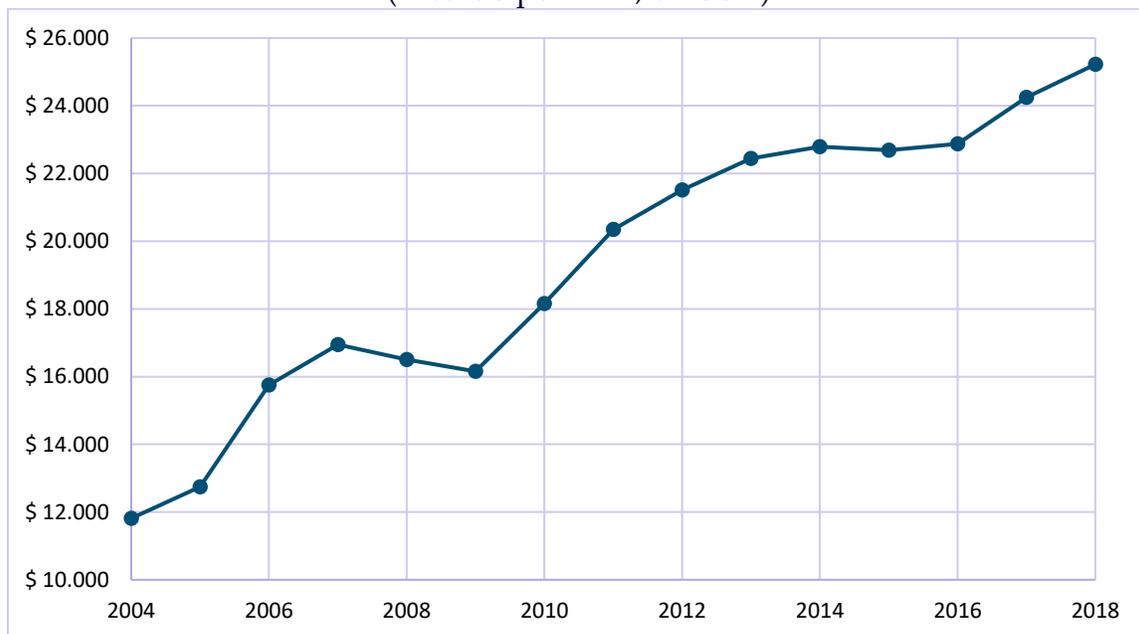
Se considera de importancia conocer información básica del país seleccionado, y desde ese punto continuar la investigación. Chile es un país con una forma única, siendo uno de los países más largos del mundo, con 4.300km de longitud, aunque también uno de los países más angostos, con un promedio de 180 km de distancia entre la costa y su frontera con Argentina. Se ubica a lo largo de la costa occidental del cono sur de América del Sur, entre el segmento más alto de la Cordillera de los Andes y el Océano Pacífico. La superficie es de 756.096 km², la cual aumenta a 1.250.000 km² al incluir el territorio Antártico Chileno.

Posee toda la clase de climas que existen en el planeta, excepto solamente el clima tropical. La lengua oficial es el español y su moneda oficial es el peso chileno. Cuenta con una población mestiza, por mezcla de europeos e indígenas, de las que pueden encontrarse aún tradiciones en algunas zonas del país. Según el Instituto Nacional de Estadística, Chile cuenta con una población de 18 millones de habitantes. Chile se divide en 15 regiones, de las cuales la región Metropolitana es la que cuenta con mayor población, allí se encuentra la capital Santiago de Chile,

concentrándose más del 40% de la población. Además, las tres regiones donde se encuentra mayor población son Valparaíso, Biobío y Metropolitana.

Refiriendo a la economía chilena, la misma es la quinta mayor economía de América Latina. En cuanto a PIB nominal, este asciende a USD 15.923 per cápita (medido en precios nominales) y de USD 25.222 per cápita ajustado por PPA. Esto lo convierte en el país con el PIB per cápita más alto de América Latina, formando parte de la categoría de países de ingresos más altos según el Banco Mundial.

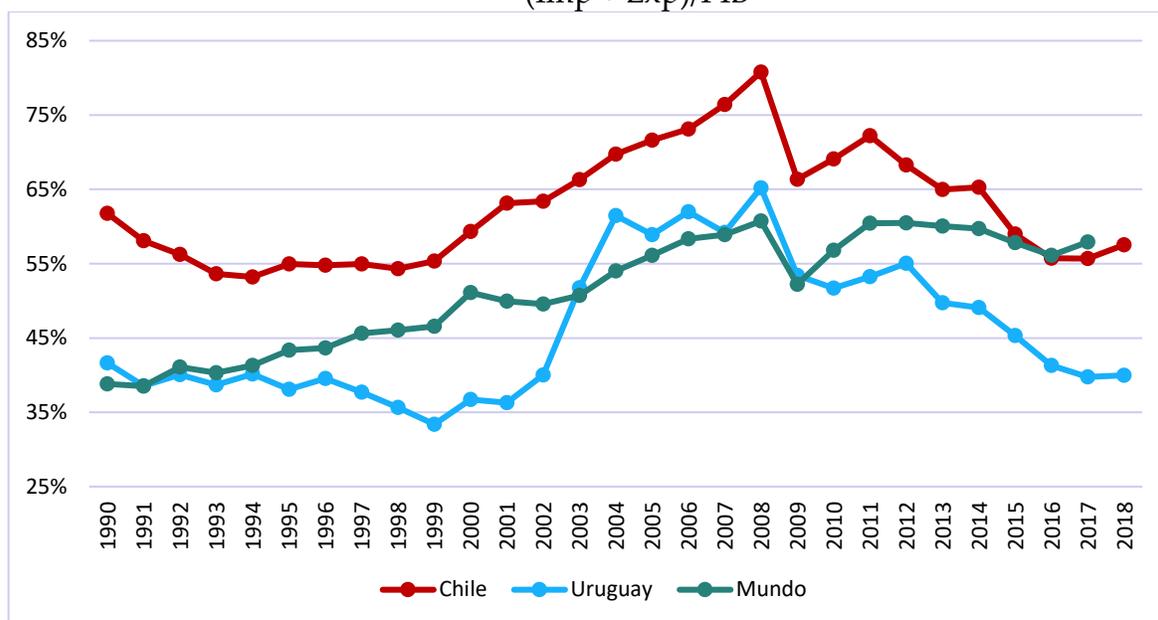
Gráfica 6: Evolución del PIB per cápita de Chile
(Medido por PPA, en USD)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de WorldBank.

Chile se ha destacado por implementar una política comercial de liberalización del comercio consistente en las últimas décadas, un proceso que comenzó en la década del 70 durante la dictadura militar. Sin embargo, esta política se ha mantenido luego de la caída del régimen. Dicho de otra forma, la apertura comercial se convirtió en una política de estado. Medidas como la rebaja unilateral de aranceles y otras barreras de comercio sumadas a la activa participación de Chile en la negociación de acuerdos lo han convertido en un país altamente integrado en el comercio internacional (López y Muñoz, 2015).

**Gráfica 7: Grado de apertura
(Imp + Exp)/PIB**



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de World Bank

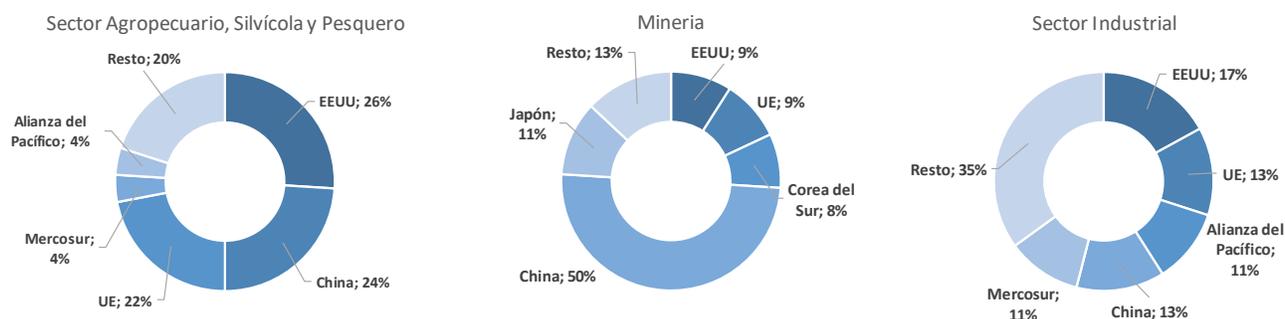
En la actualidad, Chile posee 26 acuerdos comerciales con 64 mercados, abarcando al 86% del PIB global y al 62% de la población mundial, de acuerdo con datos de Cancillería de Chile. Según un informe de la OCDE, Chile posee la red de tratados de libre comercio con mayor acceso a la riqueza mundial. Por otro lado, se posiciona como el país más competitivo de América Latina, seguido por México y Uruguay (World Economic Forum, 2018).

El principal sector económico es el de servicios, el cual representa un 58% del PIB, seguido del sector de industria que representa aproximadamente el 30% (segmento que incluye la minería, actividad responsable del 60% de las exportaciones chilenas). Las manufacturas representan el 11% del PIB, y la agricultura, en último lugar, un 4% (GlobalEDGE, 2019). Chile se caracteriza por ser el mayor productor mundial de cobre. Además, se destacan otras actividades principales como la extracción de materias primas, la industria forestal, la pesca, la manufactura y el turismo.

Chile es la 42º mayor economía de exportación del mundo. Basándonos en datos del 2017, recopilado del Observatorio de Complejidad Económica. Sus exportaciones totalizaron 70 mil millones de dólares, mientras que sus importaciones fueron de 62,7 mil millones de dólares, dando como resultado un saldo comercial positivo. De acuerdo con la clasificación del Sistema Armonizado,

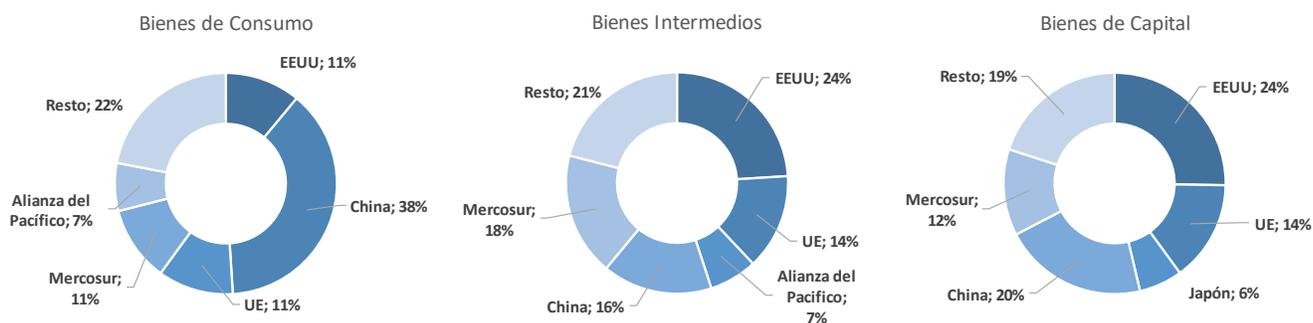
las principales exportaciones de Chile de medido en valores totales son: mineral de cobre (24%), cobre refinado (21%), filetes de pescado (4,1%), sulfato pasta química de madera (3,8%) y vinos (3,2%). A su vez, las principales importaciones son: Automóviles (6,8%), Refinado de petróleo (5,8%), Petróleo Crudo (4,5%), Equipos de Radiodifusión (4,0%) y Camiones de reparto (3,7%).

Gráfica 8: Exportaciones chilenas por destino y sector en 2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales – SUBREI.

Gráfica 9: Importaciones chilenas por destino y sector en 2018



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales – SUBREI.

Según datos de TradeMap, en el agregado, los principales destinos de las exportaciones de Chile son: China (33,5%), Estados Unidos (13,8%), Japón (9,3%), Corea del Sur (5,8%) y Brasil (4,5%). Mientras que los principales orígenes de sus importaciones son: China (23,6%), Estados Unidos (18,9%), Brasil (9%), Argentina (4,6%) y Alemania (3,9%). Es importante destacar que el 95% de las importaciones y el 94% de las exportaciones, fueron realizadas efectivamente con países con los cuales tiene acuerdos comerciales vigentes (SUBREI, 2019).

En particular (y en lo que compete a Uruguay) Chile mantiene un Acuerdo de Complementación Económica (AAP.CE Nro. 35) en el marco de la ALADI con el Mercosur, el cual se firmó el 25 de junio de 1996 y entró en vigor el primero de octubre de 1996. Como miembro del Mercosur, Uruguay posee acceso libre de aranceles en materia de bienes. Refiriendo al nuevo TLC entre Uruguay y Chile, cabe mencionar que los impactos de este se verían ligados al área de los servicios. Se explicará en profundidad el impacto de dicho acuerdo en el capítulo de *Acceso al Mercado*.

6.3 Situación del sector:

Al igual que el análisis del sector a nivel doméstico, es también pertinente realizar un análisis del sector lácteo (y particularmente de la producción de quesos) en el mercado objetivo. A unos cientos de kilómetros al sur de Santiago se encuentran las condiciones propicias para la actividad ganadera (ODEPA, 2016). Se lo define como un clima mediterráneo, es decir, templado cálido y lluvioso. En esta zona se concentra la producción ganadera de Chile, aunque posee limitadas posibilidades de expandirse al resto del país por las restricciones climáticas. Según el último informe de La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del año 2017, Chile posee unas 486 mil vacas lecheras, las cuales se encuentran en un territorio de aproximadamente 800 mil hectáreas. Por otro lado, el reporte de ODEPA del año 2019 detalla la dinámica de la producción lechera y los destinos de su procesamiento:

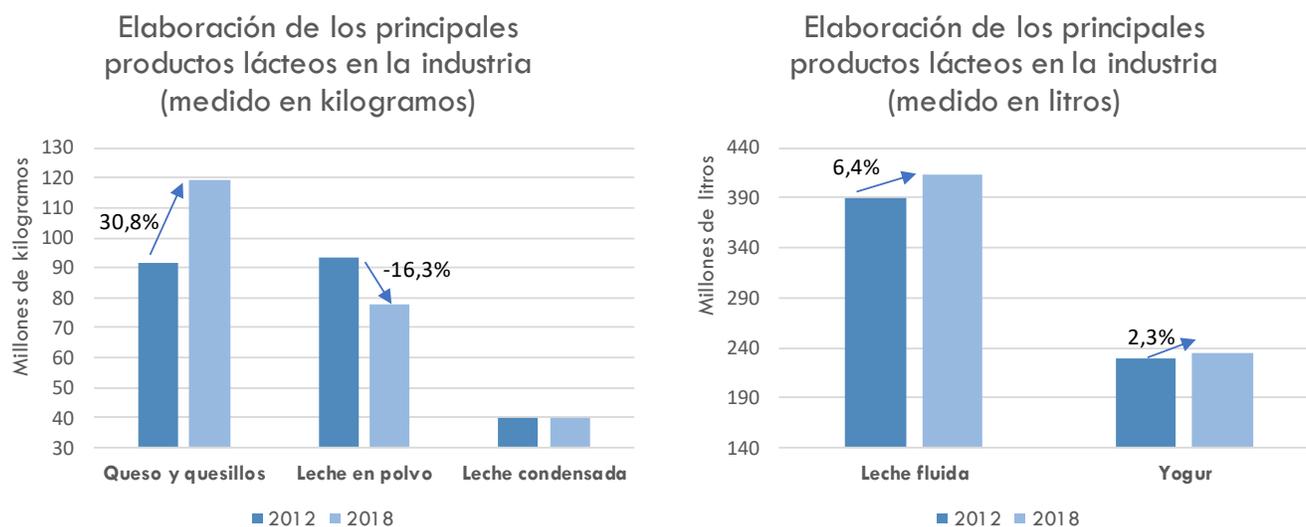
Gráfica 10: Evolución de producción y recepción de leche en Chile (2009-2018)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ODEPA, 2018.

Como se puede observar, el volumen experimenta un estancamiento (e inclusive una caída en la producción en los últimos cinco años) explicado por el descenso de los precios internacionales de la leche en polvo y el ingreso de lácteos desde el exterior. Además, del análisis se puede determinar que las grandes industrias acaparan gran parte de la producción lechera, dejando poco margen a la producción de quesos artesanales. De hecho, entre 2017 y 2018 la cantidad de litros procesados por industrias medianas y pequeñas descendió 46,7%.

Gráfica 11: Evolución de los principales productos lácteos en la industria chilena:



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ODEPA, 2018

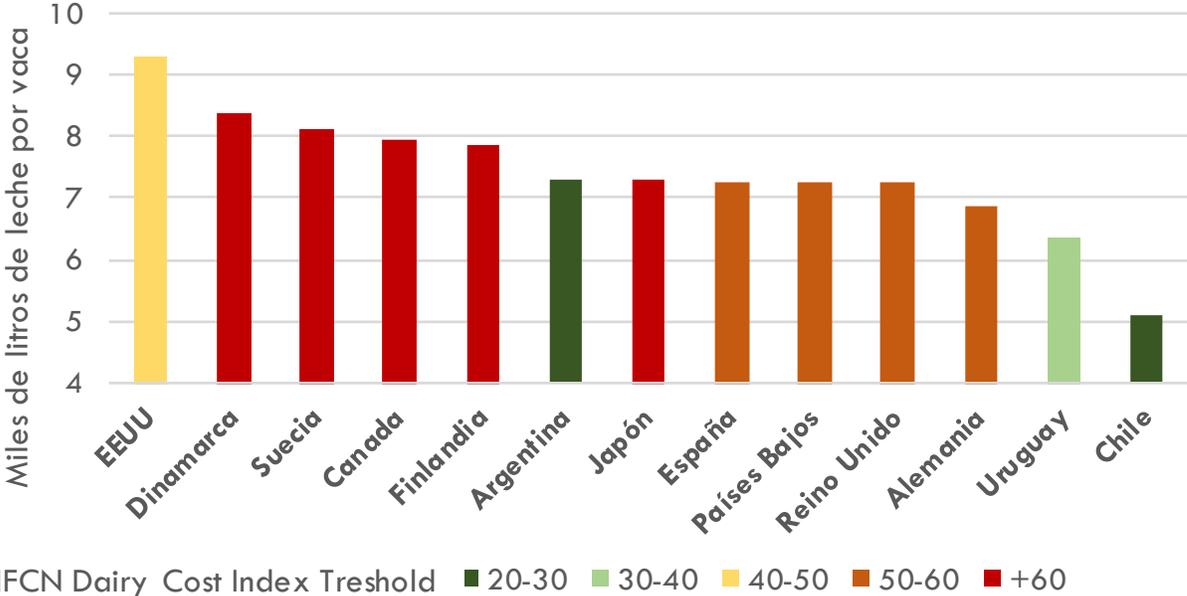
Por otro lado, la producción de quesos no solo demostró ser la más dinámica en el período 2012 – 2018 sino que también fue la que más lácteos insumió en el último año, con 119.000 toneladas, seguido por la leche en polvo con 77.900. Otros productos (como la leche fluida, mantequillas, cremas y yogures) tuvieron menor participación, aunque ODEPA los mide en litros, dificultando un análisis preciso.

A nivel nacional, Chile cuenta con 19.000 productores de leche según el último censo disponible (ODEPA, 2016), especialmente concentrados en las regiones de Los Ríos y Los Lagos. Según estimaciones (en base a la producción local considerando también las importaciones) el consumo de lácteos se sitúa en 161 litros per cápita, incluyendo leche y sus derivados. En particular, el consumo de quesos se sitúa en 9,3kg por persona al año (STATISTA, 2016).

El control de los establecimientos elaboradores y procesadores de productos lácteos es de competencia del Ministerio de Salud, organismo oficial que establece las condiciones de aptitud de consumo de los alimentos a través del Reglamento Sanitario de Los Alimentos (Decreto 977/1996). Las principales regiones de origen de los productos lácteos que son exportados por Chile son Bio Bio, Los Ríos y Los Lagos, donde además se encuentra el mayor número de establecimientos lácteos (ODEPA, 2018).

Actualmente exporta productos lácteos a aproximadamente 100 destinos, 40 de gran relevancia, mientras que los otros pueden ser consideradas como exportaciones esporádicas e inconsistentes durante el tiempo. Los principales mercados de destino en los últimos años fueron los Estados Unidos, México, Perú, Costa Rica, Cuba, China, Nicaragua, Colombia, Honduras y Guatemala, entre otros. Los principales productos lácteos exportados fueron leche condensada, leche en polvo, suero en polvo y, en menor medida, quesos madurados (Sistema Oficial De Inspección Y Certificación De Productos Lácteos, 2016).

Gráfica 12: Producción de leche por vaca (L/año) en relación con el rango de costo asociado a la producción (IFCN Dairy) 2018



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de IFCN Dairy, ODEPA, INALE, the Food and Agriculture Organization y la Dirección Nacional Láctea de Argentina.

En cuanto a su competitividad, en comparación con otros países productores de leche, Chile posee rendimientos lecheros muy por debajo de la

media de los líderes mundiales y regionales. Sin embargo, también se encuentra por debajo en costos con relación a Uruguay. En la gráfica se puede observar que los costos de producción en Europa están muy por encima de la media de Sudamérica, aunque vale la pena destacar que los Estados Unidos poseen un rendimiento destacable (casi triplicando los de Chile) y con costos relativamente bajos para un país altamente desarrollado.

En síntesis, se puede determinar que existe una sólida producción lechera, en donde el rendimiento no se destaca como una fortaleza. Sin embargo, enfatiza también la cantidad de leche que se destina a la producción de quesos. Aunque bajos en calidad y con poca diversificación de oferta, existe una competencia de los productores domésticos que debe tenerse en cuenta a la hora de exportar.

Por otro lado, como se aborda en los siguientes capítulos, la tendencia a consumir lácteos de mejor calidad genera un aumento constante de las importaciones, dado que la oferta local tiene dificultades para satisfacer este segmento, por la falta de *expertise* y las condiciones climáticas.

6.4 Perspectivas:

Las tendencias a nivel global indican que el consumo de queso continúa aumentando en todo el mundo. Dentro del universo de los lácteos, el queso es el producto que ha presentado mayor dinamismo en su consumo en las últimas décadas, al igual que la producción mundial del mismo, con una tasa de incremento de 4% anual durante los últimos 30 años (Fox et al., 2000). Por lo tanto, no sorprende que la perspectiva sea positiva en términos generales. Chile también ha experimentado un incremento en el consumo, como se pudo apreciar no solo por el incremento en la producción a nivel doméstico, sino también por el aumento en las importaciones del mismo.

El mercado de quesos en Chile se ha transformado en los últimos años, de la mano del crecimiento en general de la economía y los cambios en los patrones y hábitos de alimentación de los consumidores. El consumo de queso también es constantemente apoyado por campañas de diversos productores en conjunto con entidades estatales. Un ejemplo de esto fue la campaña “Yo tomo leche” vigente desde 2010, la cual incentiva el consumo de lácteos.

Sin embargo, cada vez se demandan quesos de mayor calidad y existe una preferencia creciente por las nuevas variedades, aditivos y formas de presentación

adaptadas a las nuevas formas de consumo. Esto ha motivado el crecimiento y dinamismo de la oferta, en gran parte entendida por la producción y las variedades nacionales.

Se estima que Chile lidera a nivel regional en el gasto promedio per cápita en quesos, alcanzando US\$ 131,2 en 2016, cifra que representa un crecimiento del 55,6% con relación al gasto de US\$ 84,3 correspondiente al año 2011. En segundo y tercer lugar están Argentina con US\$ 73,8 y Uruguay con US\$ 65,9 (Richard, 2018).

El mayor crecimiento de consumo se está produciendo en las variedades no tradicionales de queso, como Camembert, Brie, Mozzarella y Queso Azul. Esto ayuda a explicar el incremento en las importaciones por parte de Chile en la última década, el origen de las mismas: la Comunidad Europea. Chile tiende a producir variedades *commoditizadas* tales como el queso Gouda, una variedad que responde a las dinámicas de los precios internacionales. Sin embargo, no ha logrado consolidar una industria de quesos gourmet. Aun así, el queso Gouda continúa ocupando el primer lugar del mercado, junto con el queso Chanco, autóctono de Chile.

Además del aumento del consumo de queso en valores absolutos, otro fenómeno continúa desarrollándose en Chile: la gumertización del consumo. Este nuevo perfil de consumidor fue descrito por el estudio *Chilegourmet*, desarrollado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy. El estudio logró identificar que el 45% de los consumidores ubicados en el espectro de grupos socioeconómicos medio y medio alto (C1, C2 y de más de 25 años) se describe a sí mismo como gourmet (Chef & Hotel, 2017). Los productos gourmet son de alta calidad, usualmente artesanales y de poca disponibilidad. En general, productos altamente industrializados y de consumo masivo escapan de esta clasificación. El estudio también resalta que la calidad también se percibe por medio del precio y los ingredientes utilizados, valorándose especialmente si los mismos son orgánicos.

Los cambios en las tendencias también han desestacionalizado su consumo. Como se puede determinar en capítulos anteriores, las importaciones de quesos muestran valores similares en todos los trimestres. Los principales puntos de venta de quesos en Chile son los supermercados, los cuales comercializan alrededor del 33% de los quesos, en segundo lugar, se encuentran los almacenes con un 32% y los hipermercados con un 28%. (MIFIC, 2015).

Se puede esperar un aumento de estas tendencias, considerando que existe una fuerte correlación entre el consumo de proteínas y el crecimiento del PIB

(Gerbens-Leenes, et al., 2010). Aunque la economía se muestra menos dinámica que en los últimos años, las estimaciones indican que la economía chilena continuará expandiéndose en los próximos años.

7. Estrategias de inserción

Buena parte del éxito de la internacionalización está ligada a las estrategias de inserción que las empresas desarrollan. La elaboración de dichas estrategias implica analizar la regulación del mercado objetivo, lo relativo al acceso al mercado, el envasado, la logística y los canales de distribución. En este capítulo, se examinan los factores que inciden de forma más significativa a la hora de insertarse en el mercado chileno, con el fin de desarrollar recomendaciones específicas para la exportación de queso Colonia.

7.1 Acceso al Mercado:

La estrategia de acceso al mercado debe observarse por medio de las reglamentaciones específicas que los países desarrollan para salvaguardar la salubridad de sus habitantes y como parte de su política comercial. La importación de alimentos está sujeta a regulaciones específicas, a diferencia de la gran cantidad de bienes manufacturados. Naturalmente, productos que serán consumidos por la población deben ser inspeccionados para garantizar la salubridad de estos.

En ese sentido, para la importación en el mercado chileno, es necesario cumplir con la normativa vigente que regula esta materia. Puntualmente, la Ley Nro. 18.755 confiere al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), un órgano oficial dependiente del Ministerio de Agricultura, facultades para fijar exigencias sanitarias para importación de lácteos y sus derivados. La resolución 1194/001 es la reglamentación vigente de la SAG para la fijación de dichas exigencias. En particular, los requisitos más importantes para la importación de lácteos son los siguientes:

- La leche proveniente de regiones libre de aftosa (como todo el territorio uruguayo) debe ser sometida al proceso de pasteurización.
- El empaque debe ser de primer uso, en un material que no altere ni contamine los productos sellados y etiquetados.
- El etiquetado del envase debe especificar claramente el país y establecimiento de procedencia, la identificación del producto, fecha de elaboración y su peso neto.
- El transporte de los productos desde el establecimiento de procedencia hasta su destino en Chile se debe realizar en vehículos o compartimentos que aseguren la mantención de sus condiciones higiénico-sanitarias.

-
- Al arribo al país de la leche o productos lácteos serán sometidos a los controles y exámenes que determine el Servicio Agrícola y Ganadero, los que serán con cargo a los usuarios.

Esta regulación es específica para productos lácteos, pero todos los alimentos también están sujetos a otras reglamentaciones genéricas. En ese sentido, se debe cumplir con la normativa bajo jurisdicción de la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI). Para ello, el primer paso es solicitar un Certificado de Destinación Aduanera⁷ y luego, solicitar una Autorización de Uso y Disposición de Alimentos Importados⁸. Ambas solicitudes pueden ser autorizadas o rechazadas, dependiendo de si los productos a importar en Chile cumplen o no con los requisitos o exigencias de la reglamentación sanitaria vigente. Para dichos trámites se estima un tiempo de siete días hábiles, pudiendo extenderse a quince días más en caso de realizarse pruebas bacterianas hasta obtener los resultados, y ocho días para los resultados de pruebas químicas. Las pruebas se realizan al mismo tiempo, calculando quince días en total.

Cuando es el importador quien solicita la autorización de Uso y Consumo de la Autoridad Sanitaria correspondiente al punto de ingreso del producto en el país, y no cuenta con bodegas de almacenamiento en esa jurisdicción, la Autoridad Sanitaria (sin emitir Certificado de Destinación Aduanera), según corresponda, realizará la inspección y tomará muestras de los productos en la Aduana de entrada. Los productos deberán permanecer allí hasta que dicha autoridad resuelva la Autorización de Uso y Consumo (MIFIC, 2016). Para tales efectos, la Autoridad Sanitaria Regional requerirá de la siguiente documentación:

- Certificado de Destinación Aduanera (CDA).
- Copia de Factura de compra.
- Copia de Resolución Sanitaria de la Bodega o Depósito autorizado.
- Certificado Sanitario del país de origen del producto, válido para cada partida de importación.

⁷ Es un documento exigido por el Servicio Nacional de Aduanas, en el que consta el lugar donde se depositarán los alimentos importados, además de la ruta y las condiciones del traslado (tanto del vehículo como del transportista) desde los recintos aduaneros hasta la bodega o almacén de destino.

⁸ Permite solicitar a la Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud la resolución que autoriza el uso, consumo y disposición de alimentos importados.

-
- Ficha Técnica emitida por el fabricante del producto (en español), para los productos importados por primera vez al país o con cambio de formulación respecto a los importados previamente.
 - Rótulo o proyecto de rotulación con el formato que permita dar cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto 977/96 MINSAL).

Una vez el producto ya esté en Chile, la Agencia de Aduanas emite el Certificado de Destinación Aduanera. Dicho certificado tiene por objeto la colocación de las mercancías en un lugar de depósito determinado y a disposición del Servicio Agrícola y Ganadero. Dicho servicio, previo a los análisis e inspecciones correspondientes, autorizará la comercialización definitiva a través del Informe de Inspección de Productos Agropecuarios. Este procedimiento consistirá en una verificación de los datos comerciales y técnicos, así como de las condiciones en que ha llegado el producto. Tras análisis aleatorios a los productos por parte del SAG, una vez conforme el CDA, el producto puede entrar al país y ser comercializado.

Vale la pena destacar que tanto el CDA como la Autorización de Uso y Disposición de Alimentos Importados son tramites que pueden ser iniciados vía internet por medio del Sistema de Tramite en Línea, en la categoría de Comercio Exterior.

Por otro lado, también se requiere de un Certificado Sanitario emitido por la Autoridad Veterinaria Oficial del país de origen donde conste el cumplimiento de los requisitos exigidos específicamente según la categoría de riesgo del país asignada por la OIE.

El acceso al mercado también está condicionado por los acuerdos comerciales que existen entre Uruguay y Chile. Como se menciona anteriormente, Uruguay posee preferencias arancelarias con Chile desde la firma del Acuerdo de Complementación Económica con el MERCOSUR. El mismo se suscribió en julio de 1996 y entró en vigor en octubre del mismo año. Las conversaciones entre las partes llevaron aproximadamente dos años, y finalmente se firmó el acuerdo en la provincia de San Luis, Argentina. A la fecha, Chile y el MERCOSUR han llevado a cabo 15 Reuniones Ordinarias y 22 Reuniones Extraordinarias de la Comisión Administradora, en las cuales se ha propiciado la suscripción de 60 Protocolos Adicionales en diversas materias y que han permitido la profundización de dicho ACE (DIRECON, 2017). Los principales puntos que comprende el ACE 35 son los siguientes:

-
- Establecer un marco normativo para constituir un espacio económico entre Chile y MERCOSUR.
 - Liberalización del comercio de mercaderías.
 - Establecer las condiciones para una gradual liberalización del comercio de servicios.
 - Promover las inversiones recíprocas.
 - Facilitar el desarrollo y utilización de la infraestructura física y de las interconexiones bioceánicas.

En base a información recogida por ALADI, Uruguay, al igual que el resto del Mercosur, tiene preferencia arancelaria del 100% para este producto. Es decir, del 6% de aranceles impuestos a la nomenclatura correspondiente a los quesos, Uruguay recibe una exoneración completa.

7.2 Logística y transporte:

La logística y el transporte es especialmente relevante para los lácteos, considerando su condición perecedera y el hecho de que se trata de alimentos para consumo humano. Además, el hecho de que Chile se encuentra en la costa del pacífico y que existe una red carretera que une Uruguay con Chile, hace que existan varias alternativas para trasladar los productos. A continuación, se detallan las características de dos vías de transporte viables, para poder dar con la más adecuada.

Transporte marítimo:

En el ámbito del comercio internacional, el transporte marítimo de mercancías es la modalidad más utilizada para trasladar productos de un país a otro cuando existen distancias largas y transcontinentales. Actualmente, se estima que aproximadamente el 90% del total de las mercancías transportadas en todo el mundo se hace por vía marítima, tanto si se habla de contenedores como a granel, lo cual lo convierte en el modo de transporte más utilizado (IMO, 2019).

La vía marítima posee una serie de ventajas y desventajas, la prevalencia de estas depende de varias variables, tales como el puerto de salida y de llegada, la frecuencia de paso de las líneas marítimas, y la existencia de otras alternativas de transporte. El equipo investigador pudo determinar las características principales del transporte marítimo:

- **Amplia capacidad de almacenaje en los buques:** Una de las principales ventajas del transporte marítimo de mercancías es el alto volumen de

productos que puede ser transportado en los buques, en comparación con otros modos de transporte, como el avión, el tren o el camión. Sin embargo, considerando que no se espera exportar grandes volúmenes, a priori este aspecto no parece incidir positivamente.

- **Fletes más económicos:** El transporte marítimo internacional es considerado como el medio más económico para efectuar el traslado de materiales a larga distancia. Si bien es cierto que pueden producirse gastos adicionales (como el combustible, gastos terminales y portuarios, por ejemplo), la excelente relación que existe entre el coste y la amplia capacidad de carga hace del transporte marítimo una opción muy atractiva. No obstante, cuando el puerto de salida y de llegada poseen poca interconexión (como es el caso de Montevideo-Valparaíso) los costos dejan de ser una ventaja. En general, los fletes marítimos poseen costos más económicos cuando se trata de líneas con alto tránsito y de larga distancia.
- **Alcance y seguridad en las entregas:** Al tratarse del medio de transporte más utilizado, existe una serie de protocolos y estándares de calidad rigurosos que lo convierten en uno de los medios más seguros y eficaces en cuanto a la puntualidad en las entregas. Su alcance también es destacable, pudiendo llegar de forma eficiente a la mayoría de los países con costa oceánica o fluvial. No obstante, la certidumbre de la fecha de entrega es irrelevante cuando el tiempo necesario para llevar la mercadería al puerto de Valparaíso lleva semanas. Nuevamente, debe considerarse la naturaleza perecedera del producto, en donde el tiempo necesario para el transporte acorta la vida útil del producto en las góndolas del mercado objetivo.
- **Estabilidad en los trayectos:** Las condiciones meteorológicas no impactan en la frecuencia de los buques, a diferencia del transporte aéreo y carretero, que pueden sufrir de demoras y/o inconvenientes a causa de inclemencias meteorológicas. Sin embargo, para el trayecto Montevideo-Valparaíso, si el buque debiera cruzar el Canal de Panamá, los cambios de temperatura podrían mermar la calidad del producto si no son dispuestos de forma adecuada.

Transporte carretero:

El transporte terrestre consiste en la utilización de vehículos a motor para el transporte de mercaderías haciendo uso de la infraestructura vial disponible. Naturalmente, esta opción está disponible únicamente cuando existe infraestructura que conecte el punto de salida y el de entrada. Aunque no existe una integración del nivel europeo en las rutas terrestres, los países sudamericanos usualmente prefieren este medio de transporte a la hora de exportar dentro del continente. A continuación, se detallan las principales características de este:

-
- **Eficiencia en costos:** Cuando existe una interconexión carretera entre los países, el transporte terrestre suele ser sensiblemente más económico que los otros medios de transporte. Considerando que únicamente debe utilizarse un vehículo, conductores y combustible para la utilización de este, no sorprende que sea eficiente en costos para distancias medianas y cortas.
 - **Flexibilidad:** La adaptabilidad del medio de transporte es, sin lugar a duda, un punto fuerte de esta vía. A diferencia del aéreo y marítimo, se pueden transportar, por ejemplo, materiales peligrosos y contenedores especiales que usualmente no son transportados en otros medios.
 - **Directo y versátil:** El transporte por medio de camiones puede asegurar que el mismo camión que recoge la mercadería en la planta de producción será el que lo descargará en el almacén del importador. Esto otorga un control adicional sobre la mercadería, y minimiza el riesgo de que ocurran cortes en la cadena frío, un aspecto fundamental para transportar lácteos.
 - **Accesibilidad:** Este medio de transporte puede acceder a destinos ubicados en regiones geográficas de alta complejidad, y ofrecen mejores posibilidades para ingresar en zonas donde el medio marítimo y aéreo no poseen alcance.
 - **Red de cobertura:** Aunque existen regiones con escasa conexión carretera, gran parte de Sudamérica está cubierta por una red de carreteras que permiten la interconexión entre países. Sin embargo, la calidad de la red de cobertura depende de los países. Si bien Chile posee una red de infraestructura vial de primer nivel, el flete desde Uruguay implica la utilización de la red vial Argentina, la cual no siempre se encuentra en buen estado.
 - **Rapidez:** La rapidez del flete dependerá, lógicamente, de la distancia a cubrir. Para distancias medias y cortas, el transporte carretero es más rápido que el marítimo. La gran ventaja también radica en la disponibilidad del servicio. Los camiones pueden salir cuando el productor se encuentre listo para despachar la mercadería, a diferencia del flete marítimo, dado que se debe esperar a que el buque pase por el puerto, desperdiciando tiempo valioso.
 - **Trazabilidad:** Al tratarse de un flete personalizado, existe un control constante sobre la posición del transporte. La tecnología GPS posibilita la localización en tiempo real del camión, aunque este se encuentre fuera de la frontera doméstica. Esto les permitirá a los clientes saber dónde se encuentra la mercadería en cada momento y estimar con mayor precisión cuando arribará a su destino. Además, también resulta beneficioso en caso de que se produzca alguna avería o complicación en el envío.
 - **Seguridad del envío:** Nuevamente, ante el hecho de que el flete carretero es personalizado existe un control constante por parte del encargado de

transportarlo. El conductor puede asegurarse de que la mercadería no sufra daños, velando únicamente por la integridad de la mercadería que transporta. Esto no es una posibilidad en los grandes buques, dado que se transporta un gran número de contenedores, complicando el control por parte de las autoridades del navío.

- **Bajo coste de embalaje:** Los costos de embalaje suelen ser inferiores al de otros medios de transporte (especialmente frente al aéreo). Es posible evitar parte del embalaje cuando se transporta por medio de camiones, disminuyendo los costos asociados a la exportación.
- **Documentación sencilla:** Por último, la documentación suele ser más sencilla cuando se atraviesan aduanas terrestres. La ausencia de trámites portuarios disminuye los costos y los tiempos de despacho.

En base al análisis de ventajas y desventajas del transporte terrestre y marítimo, se puede considerar más oportuno seleccionar el transporte terrestre. Este demuestra ser más eficiente en costos y tiempos, por la baja conexión marítima entre Chile y Uruguay y los tiempos necesarios para hacer llegar la mercadería. En cuanto a los tiempos, como se menciona anteriormente, los lácteos poseen un período de vida útil limitado. Es decir, cada día perdido en el transporte es un día menos que el producto puede ser expuesto en las góndolas. Considerando que el queso Colonia posee aproximadamente una vida de 6 meses en buenas condiciones de conserva, una demora de 3 a 4 semanas (tiempo aproximado que implicaría enviar la mercadería por flete marítimo), puede hacer la diferencia y tener mucho impacto en la comercialización del producto. Por otro lado, el transporte terrestre demoraría aproximadamente 4-5 días en llegar al almacén del importador, asumiendo que no existen demoras en las aduanas. Finalmente, asegurar la calidad del producto es primordial. En ese sentido, el transporte terrestre otorga mayor certidumbre, dado que es poco probable que se corte la cadena de frío al no existir cambio de transporte.

Buscando formalizar el análisis, se contactó a empresas especializadas en el transporte terrestre a Chile, constatándose que el costo de llevar un contenedor de 20 pies debidamente refrigerado y con las certificaciones necesarias es de aproximadamente 900 dólares americanos. Se estima un tiempo de 3-5 días para llegar desde Colonia hasta Santiago de Chile. Esta opción es ampliamente utilizada por exportadores uruguayos que tienen como destino Chile, según datos de Penta Transaction.

En cuanto al INCOTERM (términos de comercio internacional, normativa y términos de intercambio) adecuado para esta operación, se determinó que la

modalidad DDP (Delivered Duty Paid) es la más favorable. Bajo este INCOTERM, el vendedor cubre al máximo las responsabilidades de la mercancía: realización de trámites aduaneros, la cobertura de los gastos de transporte (hasta dejarla en el destino acordado) y cumplimiento de los pagos de importación en aduana, entre otras obligaciones.

Dada la naturaleza del producto y la importancia de mantener la calidad de este hasta el momento de llegada, se recomienda negociar bajo dicho INCOTERM, con el fin de asegurar el buen manejo de la mercadería. Al ser un producto lácteo, y donde la marca busca introducirse al mercado destacando en calidad, es importante que este llegue en óptimas condiciones, especialmente en las primeras operaciones de la empresa en el mercado chileno. Así implique un mayor esfuerzo por parte de la empresa, se logra que la misma asegure el embarque, que llegue en tiempo y forma y que el producto tenga los cuidados necesarios. Aunque esto es una recomendación, vale la pena destacar que considerando el bajo poder de negociación en relación con los grandes distribuidores, es posible que este último imponga las condiciones de entrega. Algunos importadores prefieren la modalidad de CIF, dado que le da autonomía a la hora de ingresar los productos al territorio aduanero chileno y les otorga mayor control sobre la mercadería.

La logística y el transporte formarán parte de un proceso crítico en la comercialización de la mercadería, dado que se trata de un producto frágil que fácilmente puede malograrse. Los controles sanitarios que se explicaron anteriormente son en buena medida los que pueden detectar fallas en el transporte de la mercadería, y esto implica un riesgo que debe tenerse en cuenta para evitar inconvenientes a la hora de desaduanar los productos.

7.3 Embalaje y etiquetado:

El embalaje y el etiquetado también forman parte de una arista de vital importancia para la comercialización del queso Colonia. Por tratarse de un producto que irá directamente a las góndolas, el embalaje y el etiquetado deben ser preparados por la empresa exportadora (salvo que el importador/distribuidor prefiera hacerse cargo de este proceso). En cualquier caso, el equipo investigador consideró pertinente desarrollar los requisitos específicos para el queso Colonia, y los genéricos para los alimentos, que emanan de la reglamentación chilena, en donde el Ministerio de Salud tiene facultades para definir dicha reglamentación.

Los productos lácteos, por su naturaleza biológica, deben ser envasados por materiales que no alteren ni contaminen el producto en sí mismo. Además, deben ser sellados y empacados de igual manera. Como se destacó en el capítulo de

Acceso al Mercado, la mercadería debe ser etiquetada con claridad destacando el país de origen y el lugar de procedencia, tanto como la marca, la fecha de elaboración, vencimiento, peso neto y, por último, la identificación del producto. Además, el producto debe ser esterilizado antes de llegar a la envasadora, para ser limpiada con agua caliente y vapor. El cartón, por otra parte, también deberá pasar los requisitos de esterilización para poder ser aprobado y posteriormente sellado. El mercado chileno en particular no tiene reglamentación específica con respecto al tamaño y el gramaje de los productos, por lo que la empresa posee total autonomía sobre estas variables. Sin embargo, consuetudinariamente, los quesos suelen ser empaquetados con una lámina de plástico o papel de aluminio al vacío, luego en bolsas termoencogibles y por último en cajas selladas con una capacidad de entre 20 y 25 kilos. Este detalle es destacable no desde un punto de vista regulatorio, sino como parte de los hábitos de consumo de los chilenos. La costumbre de encontrar los quesos en las góndolas de una determinada manera crea una norma *de facto*, en donde los productos que son presentados en envases extravagantes pueden generar reticencia en los consumidores. A diferencia de Uruguay, muchos de los supermercados chilenos carecen de las populares “fiambrerías” en donde los quesos se rebanan y se venden al peso. En ese sentido, Farming debe adaptar su producto para poder ser comercializado directamente.

A la hora de ser transportado, se debe solicitar al transportista vehículos que mantengan las condiciones con las que fue entregado el producto. Es decir que las cajas queden herméticas, que no sufran golpes ni ajetreos fuertes, ya que, una vez llegados los productos a Chile, se le realizarán las mismas pruebas relativas a los envases y empaquetado realizadas en el país de origen. Nuevamente, la logística y el transporte impactan en las condiciones del producto. Dado que la estética del mismo es relevante, manejar la menor cantidad de intervinientes en el transporte (procesos de carga y descarga, por ejemplo) puede ayudar a limitar el impacto del transporte en el estado físico de la mercadería.

En lo que respecta a la refrigeración, los quesos frescos como el queso Colonia, deberán ser refrigerados a una temperatura que no supere los 5 grados, desde el momento de su elaboración, y deben mantenerse así hasta el momento de venta. La incorrecta refrigeración puede producir elementos tóxicos que a veces no son percibidos, como algunos nitratos o nitritos y, por supuesto, puede provocar que el producto se eche a perder. Los quesos requieren un ambiente húmedo y ventilación muy específica dependiendo de la variedad.

En relación a los requisitos específicos para el mercado chileno, el 27 de junio de 2019 entró en vigencia la última etapa de la Ley de Etiquetado de

Alimentos N°20.606. Dicha Ley tiene como finalidad aumentar las exigencias en cuanto a la concientización de la información de los alimentos. El advenimiento de los alimentos ultraprocesados (los cuales son altos en grasas, azúcar y sodio) tuvo como consecuencia una fuerte regulación en cuanto a su comercialización, para exigir que indiquen claramente el contenido insalubre de los mismos.

Precisamente, la Ley otorga facultados al Ministerio de Salud para la formulación de los umbrales de sodio, grasa y azúcares que deben ser obligatoriamente etiquetados. En particular, el Ministerio de Salud indica que:

“(…) Los productores de alimentos deben entregar información clara y comprensible al consumidor por medio de sellos de advertencia “ALTO EN” en la parte frontal de etiquetas, que indican cuando un producto tiene adición de sodio, grasas saturadas o azúcares, que superan los límites establecidos por el Ministerio de Salud para esos nutrientes.”⁹.

La Ley también explicita que los responsables del cumplimiento de dicha normativa son “*Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos*”. Como consecuencia se genera una reformulación de los alimentos para mejorar la oferta que existe en el mercado, mejorando el alcance a productos sanos con índices de nutrición alimentaria más saludables. En las diversas etiquetas de los productos deben aparecer las siguientes advertencias, en caso de superar los valores establecidos por el Ministerio de Salud de Chile.

Gráfica 13: Etiquetas de advertencia obligatorias para productos que superan valores preestablecidos.



Fuente: Ministerio de Salud de Chile

Dicho esto, el equipo investigador localizó los límites establecidos por el Ministerio de Salud de Chile para determinar si el queso Colonia debe poseer

⁹ Ley de Etiquetado de Alimentos 20.060. Ministerio de Salud de Chile.

alguna de las etiquetas. Como se mencionó anteriormente, la última etapa de la Ley entró en vigor hace unos pocos meses. Este cambio implica un ajuste de los valores máximos permitidos, lo cual, de cierta manera, endurece los controles aún más.

Tabla 9: Valores establecidos por el MS en comparación con la información nutricional de queso Colonia Farming

Nutriente o Energía	Límite de tolerancia	Queso Colonia Farming
Energía kcal/100g	275	406
Sodio mg/100g	400	1100
Grasas saturadas g/100g	4	23,3

Fuente: Elaboración propia en base a información del Ministerio de Salud de Chile y la tabla nutricional de queso Colonia Farming.

Como puede observarse en la Tabla 9, los valores nutricionales del queso Colonia Farming exceden notoriamente los valores establecidos por el Ministerio de Salud. Por lo tanto, será necesario que se incluya en el envasado del producto tres etiquetas alertando los altos contenidos en sodio, grasas saturadas y energía.

7.4 Canal de distribución:

El canal de distribución será un pilar fundamental para insertarse de forma exitosa en el mercado chileno. Considerando que se identificaron oportunidades en tiendas gourmet y especializadas, desarrollar un canal de distribución que abarque el público objetivo será la clave del éxito del producto. Esto no solo implica llegar al punto de venta -- el proceso para el Canal de Distribución adecuado comienza desde el proveedor, dado que la búsqueda de la experiencia gourmet incluye la utilización de materia prima de alta calidad y procesos artesanales que otorguen valor agregado.

El punto de partida es la obtención de la materia prima, es decir, la leche. Esta puede ser tanto producida en tambos de la firma, como tercerizada a la compra de otros tamberos, que cumplan con los estándares de calidad deseados y esperados. Una vez la leche cumple con los requisitos para ser utilizada, la misma es llevada a la planta.

En la planta comienza el paso uno, la producción. El queso es preparado, procesado y dejado en reposo para que continúe su proceso de madurez necesario. Una vez terminado, se realiza el adecuado empaquetado y etiquetado para poder ser comercializado.

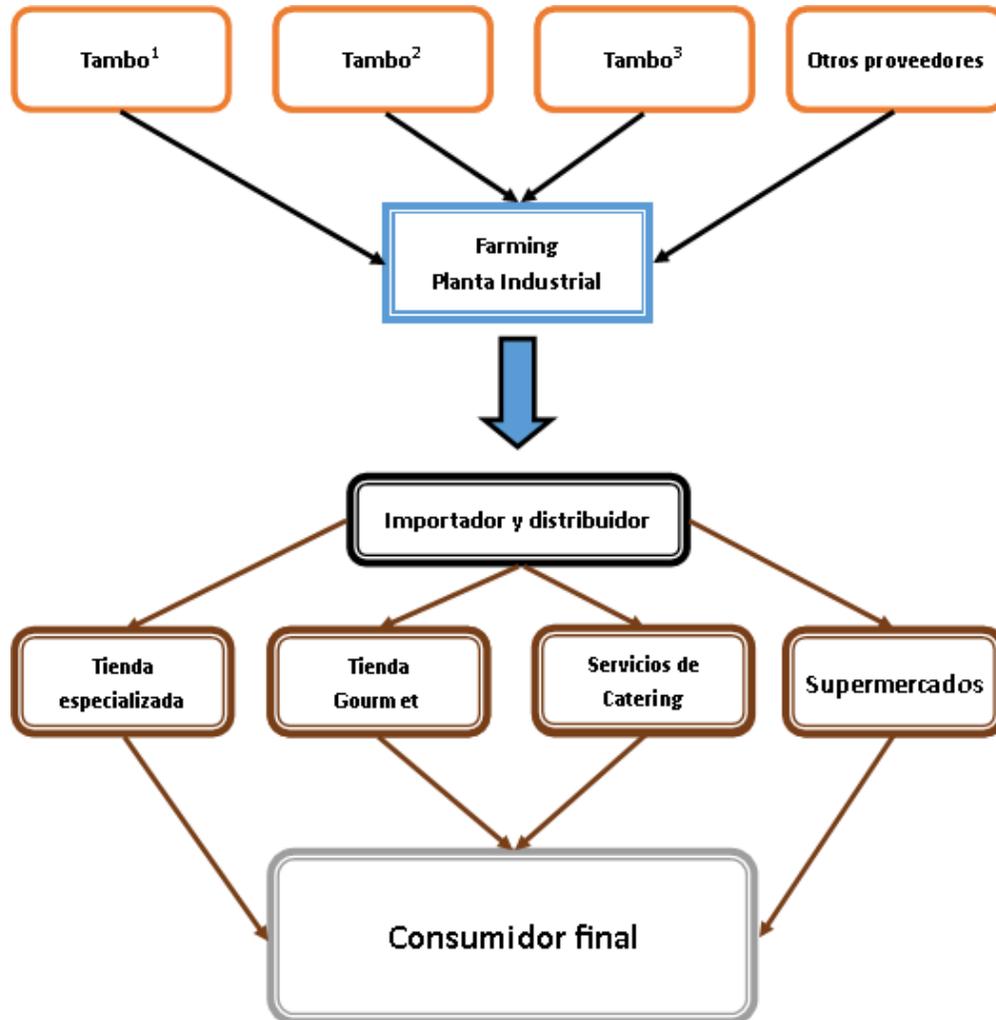
Cuando el producto está debidamente envasado y listo para comercializar, se puede iniciar el proceso de exportación. Se considera que la mejor posibilidad para ingresar al mercado es por medio de un distribuidor e importador. El mismo será el encargado de comprar la mercadería, recibirla, y distribuirla a las tiendas.

La justificación de esta elección radica en que la empresa Farming no posee un conocimiento exhaustivo de las dinámicas de los minoristas en el mercado chileno, y contar con el expertise de un aliado estratégico reduce los riesgos inherentes a la operativa de exportación.

En ese sentido, lo más desafiante consistirá en localizar un importador y distribuidor que tenga acceso a las tiendas especializadas, tiendas gourmet, servicios de catering, y, para supermercados ubicados en zonas de altos ingresos.

En el esquema inferior se puede observar el Canal de Distribución sugerido de forma ilustrada:

Gráfica 14: Canal de distribución



7.5 Prácticas comerciales y condiciones de entrega:

Primeramente, es importante destacar que para dar con un importador y distribuidor dispuesto a concretar una venta es necesario el envío de muestras para que se puedan realizar degustaciones. Esto es relevante considerando que el público objetivo tiene particular interés por la calidad gourmet y artesanal. Esta estrategia de muestreo y degustaciones deberían extenderse luego de ingresar al mercado, para comenzar a posicionar la marca entre los consumidores chilenos. Se descarta iniciar campañas en medios de comunicación masivos por los costos que esto insumiría, pero si se insiste el desarrollar un plan de promoción para consolidar la marca en Chile. Es importante tener en cuenta que la competencia es fuerte, y el mercado de quesos importados es altamente competitivo. Por otro lado,

al tratarse de un queso desconocido por el consumidor promedio, la estrategia inicial inexorablemente deberá estar orientada al posicionar la marca lo mejor posible.

Con respecto a los medios de pago, Chile es considerado un país seguro jurídicamente, con un riesgo de impago relativamente bajo (Deloitte, 2018). En base a ello, el índice de impago de Chile suele encontrarse por debajo del promedio mundial, siendo considerado el más bajo de América Latina. Aun así, como en toda negociación internacional, debe considerarse utilizar medios de pago que ofrezcan garantías tanto al importador como al exportador. La forma de pago más habitual para utilizar internacionalmente en comercializaciones con Chile es la carta de crédito documentario. Esta forma de pago es la recomendada por la agencia ProChile, por su robusta seguridad y las garantías que ofrece. A medida que vaya creciendo la confianza y la seguridad, se suelen adoptar otros medios documentarios de pago, incluso cuenta abierta, con un plazo de financiación de 30 a 60 días. Al margen de la seguridad que puedan otorgar algunos medios de pago, es altamente recomendable la contratación de seguros que aseguren el cobro de la exportación. Al tratarse de una empresa con limitada capacidad financiera, un evento de impago puede desencadenar importantes desbalances en las cuentas de Farming.

7.6 Importadores:

En esta sección, se consideró pertinente identificar algunos importadores que intervienen de forma significativa en la importación de quesos, cabe destacar que el orden de presentación no refiere al orden en cuanto a importancia o magnitud de las mismas. En base a información recopilada en la base de datos de Penta Transaction, existen 5 empresas que tienen presencia en gran parte del territorio chileno, las cuales también son importadores de grandes volúmenes de queso. A continuación, una breve descripción de cada una de ellas, a través de información recabada en la web, con el fin de conocer acerca de ellas y sobre las similitudes o diferencias que pueden tener con nuestra empresa y producto de estudio, acercándonos al mercado nacional de Chile:

Santa Rosa Alimentos:

Esta empresa se dedica a la fabricación de aceites vegetales en territorio chileno. Sin embargo, gran parte de su actividad está relacionada a la importación de quesos de diversos orígenes. Poseen representación de marcas de renombre de origen europeo. En el año 2018, importó aproximadamente 4 millones de dólares de quesos dentro de la partida arancelaria del queso Colonia (04.06.10)

SOPROLE:

A pesar de que tiene una planta de procesamiento de productos lácteos en Chile, SOPROLE también es el mayor importador de quesos y requesones (0406). La mayoría de sus quesos empaquetados incluyen queso Gouda. En el agregado, importó aproximadamente 40 millones de dólares de queso bajo la partida 04.06.

Comercial Porvenir Limitada:

Esta empresa se dedica a la importación y distribución de productos alimenticios. No poseen información en la Internet, pero sí se pudo constatar que importan grandes volúmenes de queso, presumiblemente para la posterior distribución de los mismos a los minoristas. Importó aproximadamente 8 millones de dólares de la partida arancelaria 040620.

Agrocomercial CODIGUA (“La Vaquita”):

Importan y envasan quesos de distintas variedades. Mayoritariamente, queso Gouda y Muzzarella. Importó aproximadamente 11 millones de dólares de la partida 040690. Tiene larga trayectoria y una marca con posicionamiento fuerte.

Axis Logística de Chile:

Es la empresa que más interviene en las importaciones de queso uruguayo en Chile. Presumiblemente, se trata de una empresa de logística que posteriormente traslada los productos a distribuidores locales que no cuentan con expertise en la importación. Puede considerarse como un posible aliado estratégico, por su conocimiento en las regulaciones inherentes a la importación de alimentos.

Se recomienda contactar con empresas importadoras de este estilo, especialmente las que ya poseen operaciones con productores uruguayos. Dichas empresas poseen un conocimiento exhaustivo de los procedimientos aduaneros, y valiosos contactos con minoristas chilenos. Vale la pena destacar que existen más empresas importadoras, pero para limitar el alcance y la extensión de este trabajo, se consideró restringir los resultados a cinco importadoras que demuestran tener un fuerte posicionamiento.

7.7 Pricing y competitividad:

Analizar la competitividad del producto y desarrollar un pricing es un método que puede arrojar información importante para anticipar el éxito o el fracaso de la

internacionalización. Se manejan valores reales del producto puesto en el punto de venta final y como interactúa con la posible competencia. A continuación, se detalla el pricing y una apreciación de la competitividad del queso Colonia Farming en el mercado objetivo, en base a un comparativo aproximado con un queso local y un queso importado de origen francés, ambos de similares características al queso Colonia. Los precios fueron manejados en dólares y finalmente en pesos chilenos, con el tipo de cambio actualizado a la fecha.

Primeramente, en cuanto a los aranceles, Chile aplica un 6%. Sin embargo, como ya se mencionó, Uruguay posee en vigencia un acuerdo de preferencias arancelarias en el marco del Acuerdo de Complementación Económica amparado en la ALADI, donde el MERCOSUR y Chile acordaron la reducción de los aranceles. Por lo tanto, el arancel aplicable para Uruguay es de 0%. Es importante destacar que los principales países que exportan queso a Chile también poseen preferencias arancelarias, por lo que Uruguay no posee una ventaja sobre sus competidores.

Luego de determinar que la vía de transporte más eficiente es la terrestre (dado que la marítima podría aumentar los tiempos de entrega y los costos, en un producto que tiene un corto ciclo de vida) se cotizó un flete terrestre desde Montevideo hacia Santiago de Chile en un contenedor de 20 pies refrigerado. El costo de este es de 900 dólares, según pudo constatar Transur S.A. Se estima que la primera exportación sería de alrededor de 24.000 kg, dado que es una forma idónea de aprovechar el espacio disponible en el contenedor, mientras que se mantiene un volumen de ventas que permite la colocación del producto por primera vez. Dicho esto, la incidencia del flete es de 3,75% cuando se mide en relación con el FOB.

Tabla 10: Análisis de competitividad en términos de precio con relación a la competencia

Concepto	(%)	Farming (1kg)	Competencia importada (1kg)*	Competencia doméstica (1kg)*
FOB	-	USD 8,00	-	-
CIF	-	USD 8,30	USD 11,11	-
Arancel	0%	USD 8,30	USD 11,11	-
Gastos de Despacho	10%	USD 9,13	USD 12,22	-
Margen Importador/Distribuidor	30%	USD 11,87	USD 15,89	USD 10,35
Minorista	25%	USD 14,84	USD 19,87	USD 12,94
Precio en USD con IVA	19%	USD 17,66	USD 23,64	USD 15,40
Precio de venta al Público (En CLP*)	-	CLP 13.068,33	CLP 17.498,33	CLP 11.399,08

*Competencia importada comprende el Kg de queso Gruyere de origen francés, el cual no es posible del arancel (6%) por el TLC vigente entre la UE y Chile. La competencia doméstica seleccionada fue el queso Mantecoso. El tipo de cambio utilizado es de 740,20 CLP por dólar.

En base a información obtenida por exportadores que atienden este mercado, se pudo estimar los gastos de despacho en un 10% del valor CIF. La tabla superior agrega los márgenes del distribuidor e importador, más los del minorista,¹⁰ los cuales se estiman en base a promedios generados en función de recargos aplicados para productos similares en el país objetivo. En la actualidad, el IVA en Chile recarga un 19% al valor del producto. También se adjunta la regresión de dichos costos para la competencia local y la competencia importada.

En síntesis, el producto, a pesar de ser de alta calidad, artesanal e importado, se encuentra apenas por arriba del precio final de un producto doméstico y sustitutivo. Es decir, el queso Colonia Farming es competitivo respecto a la industria local. Esa pequeña variación puede ser mayor o menor dependiendo de la fluctuación del dólar, haciendo del producto incluso más competitivo que los mismos locales. Por otro lado, el queso Colonia se ubica muy por debajo del queso Gruyere importado de Francia. Sin perjuicio de eso, debe considerarse que existen decenas de variedades, con distintos rangos de precios. Este análisis previo es más relevante con respecto a la industria local. El queso chileno seleccionado es producido al sur. Si bien tiene procesos de elaboración diferentes, ambos poseen características nutricionales muy similares y son utilizados como complementos. El queso mantecoso seleccionado es producido por la empresa Lácteos Matthei, con un perfil artesanal, al igual que Farming, y que posee más de 70 años en el mercado. Por estas razones, se consideró que este producto era idóneo para utilizar como *benchmark*.

En cuanto a la competencia importada, el equipo investigador analizó una batería de opciones. Como se mencionó anteriormente, el mercado de quesos importados es amplio, coexistiendo numerosas variedades provenientes de distintas partes del mundo. Luego de recopilar información de distintos proveedores e importadores, se seleccionó un queso importado de Francia, de la variedad Gruyere. El mismo es envasado en Chile, es importado en grandes volúmenes y posteriormente preparado para la comercialización por la empresa Santa Rosa. Dicha firma posee presencia en todo el territorio chileno, y es también productor de algunas variedades en Chile. La elección del queso Gruyere a modo de comparación tiene su fundamento por las similitudes en el producto y el

¹⁰ El equipo investigador decidió utilizar un promedio de los márgenes de los minoristas. En general, tiendas especializadas y gourmet suelen tener márgenes de ganancia más altos. Por otro lado, los supermercados suelen tener márgenes más reducidos.

segmento que ocupan. Es un queso de alta calidad, con un sabor particular que lo convierte en un producto *gourmet*. Sin embargo, el mismo no es artesanal. No se pudo identificar productos importados de características artesanales.

Es importante remarcar que, a pesar de identificar un producto de similares características, el queso Colonia posee características únicas (al igual que todas las diferentes variedades en el mundo). Por lo tanto, los quesos no son perfectamente sustitutos, por lo que el análisis de comparación de precios tiene matices a considerar. Sin embargo, es fundamental realizar una comparación para determinar si existen posibilidades de llegar con precios adecuados. El análisis de precios con relación a la competencia debe ser un proceso que se debe llevar adelante antes de la exportación y luego de esta, a modo de recopilar información sobre la evolución de la competitividad del mismo una vez que está dentro de territorio chileno.

8. Matriz FODA y recomendaciones

8.1 FODA:

Tabla 11: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El queso Colonia es un producto bien acabado y con gran aceptación en el mercado doméstico. - Las empresas de elaboración artesanal están en auge, y en los últimos años experimentaron una gran expansión de la oferta, con nuevos productos y presentaciones. - A medida que las empresas uruguayas se han insertado en el mercado internacional, incorporaron procesos que aseguran la calidad y el cumplimiento de los estándares internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado chileno está en un proceso de apertura a las culturas del mundo y busca diversificación de productos. - El queso Colonia puede posicionarse como un producto sustitutivo a otros ya posicionados con éxito. - La economía chilena viene al alza y los consumidores comienzan a demandar productos artesanales y de mejor calidad. - Uruguay posee preferencia arancelaria con Chile. -El segmento gourmet continúa creciendo, el cual puede ser atendido por medio de canales de distribución personalizados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas productoras de queso Colonia son relativamente pequeñas y la demanda puede sobrepasar la capacidad de producción. - El costo de instalarse por primera vez en el mercado puede ser alto, alterando los flujos de fondos de las empresas. -El producto es nuevo, y al tratarse de una variedad nueva, el posicionamiento inicial es prácticamente nulo. -El poder de negociación es bajo, lo cual puede perjudicar los márgenes de ganancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia de productos de diversos orígenes. - Costos de publicidad elevados. - Inestabilidad política de los últimos meses en Chile. - Sujeto a precio de la competencia.

8.2 Recomendaciones:

En cuanto a las recomendaciones, se exhorta a las compañías que pretendan establecerse en el mercado chileno enfocarse en aprovechar estos segmentos de consumidores que buscan una experiencia distinta. La consolidación de un mercado de exportación es un proceso largo y de perseverancia; fundamentalmente, requiere de un proceso de autocrítica que ayude a identificar de forma objetiva las debilidades de la empresa. Esto es particularmente relevante, dado que el sesgo propio de las empresas de considerar que solo existen factores positivos puede ser una razón para fracasar. La primera operativa de exportación suele ser la más importante, dado que absorbe la mayor cantidad de los costes. El embalaje, por ejemplo, debe adaptarse apropiadamente, y cualquier error o particularidad que no se tenga en cuenta puede ser motivo del fracaso del producto inclusive antes de entrar al mercado. Aunque Chile se posiciona como un país liberal en lo referido al comercio internacional, este también posee estándares de calidad que deben cumplirse, y para la efectiva fiscalización de los mismos intervienen entes reguladores. Al tratarse de un bien que será destinado al consumo humano, debe mantenerse una postura orientada a cumplir los requisitos de entrada.

Por otro lado, se recomienda, en particular, relacionarse con empresas chilenas y formar alianzas estratégicas para nutrirse de su conocimiento del mercado. Aunque esto implica una disminución de los márgenes (o se traduzca en una pérdida de competitividad por la inflación de los precios a medida que se acercan a los puntos de venta) es una estrategia que disminuye la incertidumbre y permite a la compañía enfocarse en su fortaleza: la producción de los quesos. Aunque no caben dudas que, al madurar la presencia y posicionamiento del producto en el mercado chileno, estos intermediarios comenzarán a otorgar mejores condiciones, debe tenerse en cuenta que el poder de negociación estará limitado. Además, en las primeras operativas, será necesario contar con el profundo conocimiento del funcionamiento de Aduanas en Chile. Aunque desde el aporte académico se pueden determinar las regulaciones y los procesos de forma simplificada, en los hechos los procesos pueden ser engorrosos cuando un nuevo actor se inserta en el mercado. En ese sentido, la empresa debe enfocarse en cumplir con todos los requisitos fitosanitarios para asegurarse de que no existirán problemas a la hora de ingresar la mercadería al mercado objetivo.

Se propone hacer uso de la corta distancia terrestre para optimizar costos de transporte, los cuales no implican la necesidad de vender en grandes volúmenes en una primera instancia. Por esta razón, recomendamos que la primera exportación sea de alrededor de 25 mil kilogramos. Esto permitirá disminuir los riesgos y determinar de forma más eficaz si el mercado acepta o no los productos. Considerando que la variedad de queso Colonia es prácticamente desconocida en dicho mercado, no se puede pretender que esta tenga una gran adhesión en los primeros meses. La condición perecedera del producto no permite el almacenaje por largos periodos de tiempo, por lo que los volúmenes a la hora de entrar las primeras veces deben aumentar de forma paulatina.

Por otro lado, se propone que exista un seguimiento constante una vez se ingrese al mercado, por dos razones. En primer lugar, para determinar como el producto está siendo aceptado en el mercado chileno. De esta forma se puede anticipar si la exportación fue exitosa o no, si existe un nivel adecuado de precios, cómo evolucionan los márgenes de minoristas, y cómo se van implementando las tácticas de promoción. En segundo lugar, seguir de cerca la evolución de los precios de los competidores y de su posicionamiento. Es esperable que algunos productos que compitan directamente con el queso Colonia puedan desarrollar estrategias de comercialización más agresivas con el fin de no perder su *market share*. Si este proceso de control otorga conclusiones positivas, el plan de exportación debe adaptarse, ya sea aumentando la cantidad exportada o ajustando el precio. Inclusive, las condiciones favorables pueden mejorar el poder negociador de Farming, ayudando a aumentar su rentabilidad. Sin embargo, si los mecanismos de control y las métricas resultaran en resultados adversos o demuestren incertidumbre para las siguientes operativas, consideramos que sería adecuado adaptar nuevamente las estrategias de comercialización para lograr dar con un óptimo.

9. Conclusiones

Al inicio de la elaboración de este perfil comercial, el equipo investigador desarrolló una serie de hipótesis y de objetivos. Como se mencionó anteriormente, el propósito de este artículo es realizar un aporte al sector exportador de quesos uruguayo sirviéndose de la academia. En ese sentido, se primó por sobre todas las cosas la objetividad al realizarlo.

En primera instancia, se pudo comprobar la hipótesis planteada: el queso Colonia es competitivo en términos de precio en el mercado objetivo. Se logró demostrar que variedades de similar calidad (como el gruyere proveniente de Francia) se posicionan con un precio superior al que puede ofrecer Farming. La principal razón que permite llegar de forma competitiva al mercado chileno radica en la corta distancia, que disminuye los costos logísticos. Considerando que es un producto con un ciclo de vida corto (al tratarse de un queso de elaboración artesanal, con pocos conservantes) la corta distancia es un factor que incide positivamente. Sin embargo, es importante destacar que existen cientos de variedades y presentaciones de quesos en el mercado chileno. La competencia en el mercado es intensa e inevitablemente, algunos quesos importados se ubican por debajo del precio de Farming. Al tratarse de un producto altamente heterogéneo, la hipótesis de la competitividad en precios se comprueba cuando se analiza en comparación a quesos de similares características y que compiten en el mismo segmento.

En segundo lugar, se pudo observar la correlación entre el consumo de quesos con el crecimiento económico. Durante el proceso de justificación del mercado objetivo y luego de este, se pudo comprobar que el consumo de quesos en los países preseleccionados poseía una alta correlación con el crecimiento económico. En el caso de Perú, aunque su consumo es bajo cuando se compara con Chile, Uruguay y Argentina, ha mostrado un importante dinamismo en los últimos años, correlacionándose con el crecimiento económico. Sin embargo, en el análisis exhaustivo sobre el mercado chileno, no solo se pudo comprobar que el consumo de queso ha incrementado (por el aumento de la producción nacional y por medio del incremento de las importaciones) sino que también ha desarrollado segmentos de consumidores que prefieren variedades con alto valor agregado y de calidad superior. Observar el crecimiento del consumo de proteínas en países de gran dinamismo en su economía puede implicar la apertura de nuevos mercados en los que el posicionamiento puede ser fructífero. Por lo tanto, la segunda hipótesis se

comprueba, existen condiciones favorables para la inserción del queso Colonia en el mercado chileno.

En cuanto a los objetivos, se considera que los mismos fueron alcanzados. Se pudo analizar la viabilidad de ingresar al mercado chileno en base al análisis del mercado internacional, las tendencias de consumo en el mercado chileno, las dinámicas del sector tanto a nivel doméstico como en el mercado objetivo. El análisis de viabilidad no solo implicó un análisis de la información relativa a los flujos de comercio entre ambos países, sino que también se tuvieron en cuenta las condiciones de acceso al mercado, las estrategias de inserción, la logística, y los canales de distribución.

En ese sentido, el análisis pudo corroborar que existe un segmento en constante crecimiento que demanda productos de calidad gourmet, con elaboración artesanal, facilitando la conclusión de que existen posibilidades reales de iniciar una operativa de exportación fructífera. A pesar de que el análisis se centró en el queso Colonia de la empresa Farming, se considera que las conclusiones relativas al acceso al mercado, las tendencias de consumo y la logística, son extrapolables a otras empresas que comparten una canasta de productos similares a los de Farming. Dicho esto, es altamente recomendable que desde el sector privado se continúe la búsqueda de nuevos mercados, por medio de sinergias entre las empresas productoras, ayudando a la generación de economías de escala a un sector de la economía que ha sufrido de la remisión y merma de su producción, e importantes reveses en algunos mercados que eran destino de los quesos uruguayos, como es el caso de Venezuela. La diversificación de los mercados ayuda a reducir la incertidumbre, el impacto de los ciclos recesivos en los grandes mercados (como es el caso de Brasil) y mejorar la competitividad internacional de las empresas uruguayas al insertarse en mercados que importan productos de distintas regiones del mundo.

El equipo investigador también concluyó que el análisis cuantitativo (el cual está directamente ligado a variables endógenas y exógenas) puede mostrar dinamismos que no necesariamente pueden ser demostrados por medio de regresiones estadísticas. Dicho de otra forma, no es suficiente analizar los mercados desde un punto de vista plenamente basado en datos de mercado. Buena porción de la información de carácter cualitativo, como la obtenida para la identificación de las dinámicas del mercado en base a sus tendencias de consumo son igualmente importantes, y en última instancia son las tendencias del mercado las que pueden determinar el éxito a la hora de la entrada de productos.

Particularmente, identificar las formas de acceso más adecuadas también influye significativamente a la hora de iniciar un proceso de internacionalización.

El equipo investigador considera pertinente destacar el valioso conocimiento obtenido durante los cursos, los cuales abordan la operativa de internacionalización desde un plano multidisciplinario, es decir, desde las aristas económico-cultural y además relacionado las estrategias de promoción desde la disciplina del Marketing. Gran parte del análisis implica integrar conocimiento académico que desde la currícula se aborda desde un plano práctico y teórico.

Más allá de la comprobación de las hipótesis planteadas y de los objetivos definidos, se considera que la elaboración de este artículo implicó la aplicación de conocimiento adquiridos en cuatro años de arduo trabajo, con un fin que se cree útil para las industrias que tanto aporte hacen al desarrollo del país por medio del empleo y la generación de cadenas de valor.

Bibliografía

- Acosta, E. (2004). Quesería artesanal, situación actual y perspectivas para el Uruguay. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B0899E/B0899E.pdf>
- Aguilera, P. (2016). El queso de Chanco: un producto típico de la industria popular de Chile (siglos XVIII y XIX). Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad, vol. 3, núm. 8, 2016. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4695/469546449004/html/index.html>
- CODESSER (2008) “Estudio de preinversión proyecto capital semilla: Desarrollo de productos lácteos con alto valor agregado en base a leche ovina”. Recuperado de: http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/11373/3260/06PCS-0261_IF.pdf
- Compassion in World Farming – CWF. (2013). Statistics: Dairy cows. Recuperado de: <https://www.ciwf.org.uk/media/5235182/Statistics-Dairy-cows.pdf>
- Consortio lechero (2017) Sector Lácteo de Chile, Indicadores 2016. Recuperado de: https://www.consortiolechero.cl/industria-lactea/wp-content/uploads/2017/12/Reporte_Indicadores_Web.pdf
- Dairy NZ & LIC. (2018). New Zealand Dairy Statistics 2017-18. Recuperado de: <https://www.dairynz.co.nz/publications/dairy-industry/new-zealand-dairy-statistics-2016-17/>
- Deloitte (2018). Reporte Global de Competitividad 2018-2019. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/docs/181017-cr-fas-Reporte-Global-de-Competitividad-WEF.pdf>
- DNA. (2017). Dirección Nacional de Aduanas Chile. Recuperado de: <https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/informaciones.html>
- Ecochard, P., Fontagné, L., Gaulier, G., Zignago, S. (2005). Intra-industry trade and regional integration. CEPII. Recuperado de: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/44182/1/MPRA_paper_44182.pdf

-
- El desafío de empoderar al quesero artesanal chileno (11 de diciembre de 2017) MAULEE. Recuperado de: <http://www.maulee.cl/el-desafio-de-empoderar-al-quesero-artesanal-chileno/>
- Estudio Gourmet. (7 de abril de 2017) Chef&Hotel. Recuperado de: <https://www.chefandhotel.cl/noticias/estudio-gourmet>
- Food and Agriculture Organization. (2019). Agricultural Outlook 2018-2019: Chapter 7 -- Dairy and dairy products. Recuperado de: http://www.fao.org/3/CA4076EN/CA4076EN_Chapter7_Dairy.pdf
- Fox, P. F., Guinee, T. P., Cogan, T. M., & McSweeney, P. L. H. (2017). Fundamentals of Cheese Science. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7681-9>
- Gerbens-Leenes, P. W., Nonhebel, S., & Krol, M. S. (2010). Food consumption patterns and economic growth. Increasing affluence and the use of natural resources. *Appetite*, 55(3), 597–608. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2010.09.013>
- GlobalEDGE (2019) Chile: Country Memo. US Commercial Service. Recuperado de: <https://globaledge.msu.edu/countries/chile/memo>
- Gobierno de Chile, Servicio Agrícola y Ganadero - SAG (24 de mayo de 2001) Exigencias sanitarias para la internación de leche y productos lácteos. Recuperado de: http://www.sag.cl/sites/default/files/LECHES_PROD_LACTEOS_RESOLUC_1194_01.PDF
- Hirschman, A. (1964). The paternity of an index. *American Economic Review* 54(4–6): 761–762. Recuperado de: http://grundrisse.org/copyright-violations/Paternity_of_an_Index.pdf
- Instituto de Competitividad – UCU & PACPYMES. (2008). Estudio de Caso: Clúster de Quesería Artesanal en San José y Colonia. Recuperado de: https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/cluster%20queseria.PDF

Inteligencia de mercados (2013) Perfil económico y comercial de Chile. Recuperado de:

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-perfil-economico-comercial-chile-consumidor-2013.pdf>

International Farm Comparison Network Dairy Research Center. (2015). Milk prices and production costs worldwide. Recuperado de:

https://www.verantwoordeveehouderij.nl/upload_mm/8/a/0/69580e65-361e-46d0-ab0b-39e97a9a0425_Article%20Milk%20prices%20and%20production%20costs%20world%20wide.pdf

Lo que falta para el salto del sector lechero. (27 de noviembre de 2017) El Mercurio. Recuperado de:

<http://www.elmercurio.com/campo/noticias/noticias/2017/11/27/lo-que-falta-para-el-salto-del-sector-lechero.aspx>

López, D., Muñoz, N. (2015). Cuarenta años de apertura comercial chilena. Cuadernos Americanos N°154 (pp. 125-151). Recuperado de:

<http://www.cialc.unam.mx/cuadamer/textos/ca154-125.pdf>

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua (2014) Quesos Chile. Recuperado de:

<https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoExportacion/Ficha/Quesos%20Chile%20ok.pdf>

Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca de Uruguay. (2019). Anuario Estadístico de DIEA 2019.

<https://descargas.mgap.gub.uy/DIEA/Anuarios/Anuario2019/Anuario2019.pdf>

Ministerio de Salud de Chile. (2016). Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Decreto 13/2015. Recuperado de:

<https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/06/1-MINSAL-Ley-20.606-Dra.-Silvia-Baeza.pdf>

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – ODEPA. (2015). Panorama de la Agricultura chilena. Recuperado de:

<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2016/07/panorama2015Web-2.pdf>

-
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – ODEPA. (2019). Panorama de la Agricultura chilena. Recuperado de: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf>
- Richard, N. (2018). Industria del queso y sus aspectos culturales en Chile. RIVAR Vol. 5, Nº 14. Pp. 128-145. Recuperado de: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/rivar/article/view/3259/260026107>
- SAG (2016) Sistema oficial de inspección y certificación de productos lácteos. Recuperado de: http://www.sag.gov.cl/sites/default/files/siste_inspecc_certif_lacteos_2011-2015.pdf
- Servicio Agrícola Ganadero. (2016). Sistema Oficial de Inspección y Certificación de Productos Lácteos. Recuperado de: http://www.sag.cl/sites/default/files/siste_inspecc_certif_lacteos_2011-2015.pdf
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (2017). Acuerdo de Complementación Económica Chile – Mercosur. Recuperado de: <https://www.subrei.gob.cl/2017/06/acuerdo-de-complementacion-economica-chile-mercosur-2/>
- Uruguay XXI. (2017). Ficha país: Chile. Recuperado de: https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/Informe%20pa%C3%ADs%20Chile_2017-6.pdf
- Vahalík, B. (2015). Analysis of export diversification development of the European union and Brics countries. Central European Review of Economic Issues, 18(15), 59–69. <http://doi.org/10.7327/Cerei.2015.03.05>.
- Vlahović, B., Popović-Vranješ, A., Mugoša, I. (2014). International Cheese Market – Current State and Perspective. Economic Insights – Trends and Challenges. Vol.III (LXVI) No. 1/2014 pp. 35-43. Recuperado de: http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2014-1/4.Vlahovic_PopovicVranjes_Mugosa.pdf

Bases de datos y sitios web consultados:

<http://trademap.org>

<http://uruguayxxi.gub.uy>

<http://penta-transaction.com>

<http://oec.world>

<https://data.worldbank.org/>

<https://unstats.un.org/>

<https://www.inale.org/>

<https://www.aduana.cl/>

<http://statista.com>