

**Organización colectiva de un sector  
para la valorización local de los recursos  
agrícolas: el ejemplo de la  
transformación de la industria quesera**

**“INNOVACIÓN EN EL MEDIO RURAL”**

**CUADERNO N° 1**

**OBSERVATORIO EUROPEO LEADER**

*Este dossier, realizado por **Daniel Pujol**,  
es la continuación del seminario LEADER II,  
“El potencial de innovación en determinados  
sectores clave, visto a través del ejemplo  
de la producción quesera”, organizado en diciembre  
de 1995 en Oloron-Sainte-Marie (Aquitania, Francia).*

***Daniel Pujol** fue inicialmente directivo responsable  
de marketing internacional en una gran empresa  
multinacional. A continuación, dirigió la “Mission  
agro-alimentaire Pyrénées” (“Misión agroalimentaria  
de los Pirineos”), donde se encargó de apoyar  
proyectos de organización económica de los productos  
agrarios y artesanales de la montaña.  
Consultor en la actualidad, Daniel Pujol interviene  
en proyectos similares, principalmente  
en zonas LEADER de Francia, España y Portugal.  
También es miembro del grupo temático  
“Productos locales” del Observatorio Europeo LEADER.*

© 1997 Observatorio Europeo LEADER / AEIDL

# Sumario

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Primera parte</b>	<b>7</b>
<b>La transformación de la industria quesera.</b>	
<b>Un ejemplo representativo y fructífero de valorización local de los recursos agrícolas, estructurada a través de la organización económica colectiva</b>	<b>9</b>
1.1 - la transformación de la industria quesera: un ejemplo clave de valorización local de un recurso agrícola	9
1.2 - Un buen nivel de rentabilidad para el productor	9
1.3 - El sistema individual muestra sus limitaciones	10
1.4 - Diferentes esquemas posibles para la organización económica colectiva	12
1.5 - Análisis resumido del caso “Los granjeros de los Pirineos”	15
<b>Segunda parte</b>	<b>17</b>
<b>Análisis técnico-económico de las diferentes funciones en el sector quesero</b>	<b>19</b>
2.1 El apoyo técnico quesero	19
2.2 - La cooperativa o industria quesera artesanal colectiva	20
2.2.1 - Análisis económico de la industria quesera de la cooperativa del valle de Aspe	20
2.2.2 - Análisis del esquema económico de la cooperativa del “Queijos da Beira Baixa”	22
2.3 - La maduración colectiva	23
2.4 - La función comercial	24
2.4.1 - Los circuitos comerciales	24
2.4.2 - El coste de la comercialización	25
<b>Conclusiones</b>	<b>29</b>
Localización de las producciones queseras mencionadas	30
Conclusiones	31



# Introducción

El mantenimiento de actividades agrícolas viables constituye un gran reto para la mayoría de las zonas rurales desfavorecidas. Todos sabemos que, hoy en día, los esquemas clásicos de producción no permiten que en agricultura se alcancen una rentabilidad y un nivel de remuneración aceptables en esas zonas.

Las dificultades estructurales que se dan, por ejemplo, en un gran número de regiones de montaña (superficies reducidas, fragmentación de parcelas, pendientes, alejamiento de las zonas de aprovisionamiento y consumo) agravan una situación ya difícil para las regiones que se benefician de condiciones netamente más favorables.

La única vía posible en muchas regiones es **aportar un fuerte coeficiente de valor añadido a través de la transformación de la materia prima agrícola en un producto alimenticio de calidad**. Asociado a una comercialización fructífera, este paso muestra toda su eficacia con unos resultados indiscutibles.

En algunos casos, únicamente la profesionalización de la gestión comercial conlleva un valor añadido muy significativo para los productos frescos. La valorización de la cereza en el valle del Jerte (Zona LEADER valle del Jerte, Extremadura, España), es un buen ejemplo de ello [1].

Si la estrategia de búsqueda del valor añadido al beneficio de la producción parece poco discutible, su puesta en marcha de forma eficaz es muy delicada: el agricultor está generalmente poco preparado para enfrentarse al mercado y su entorno más cercano no es tampoco, en la mayoría de los casos, muy competente en estas materias.

Un dossier anterior, “La valorización de los recursos agrícolas locales a través de la calidad: la experiencia de LEADER I”, sintetiza los principios y métodos propuestos para el montaje y desarrollo de los proyectos locales de valorización agroalimentaria [2].

El análisis técnico-económico de la valorización de la leche transformada en queso, objeto del presente dossier, profundiza en estos pasos y aporta un ejemplo concreto de ello. En cantidad de aspectos, las enseñanzas que se derivan de este análisis se pueden transferir a otros sectores de actividad.

Este documento no pretende ser exhaustivo, en particular:

- tiene poco en cuenta el contexto institucional y territorial de la acción de valorización, pues se centra fundamentalmente en el análisis técnico-económico de las referencias existentes, con las principales enseñanzas que de ello se derivan;
- No describe un “paisaje” completo de los quesos caseros y artesanales en Europa sino que utiliza únicamente experiencias comunes de iniciativas limitadas a la Europa del sur.

Las enseñanzas que se derivan de estas experiencias deberían sin embargo aportar una visión clara para nuevas acciones colectivas de valorización — incluso en sectores nuevos — en el marco de LEADER II.

## [1]

*Este ejemplo está descrito en el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” producido por El Observatorio europeo LEADER (primer trimestre del 97).*

## [2]

*Igualmente se presentan brevemente en este dossier (1995) las leyes comunitarias en materia de promoción y producción de los productos agrícolas y de los productos alimenticios de calidad.*



## **1ª parte**

# **La transformación de la industria quesera:**

**un ejemplo representativo y fructífero de valorización  
local de los recursos agrícolas, estructurada  
a través de la organización económica colectiva.**





# La transformación de la industria quesera:

un ejemplo representativo y fructífero de valorización local de los recursos agrícolas, estructurada a través de la organización económica colectiva.

## 1.1 La transformación de la industria quesera: ejemplo clave de valorización local de un recurso agrícola

Entre las iniciativas localizadas en el marco de la valorización local de los recursos agrícolas a través de la calidad destaca en gran número de regiones de Europa el claro predominio de un gran clásico: la transformación de la leche en queso. Es, al mismo tiempo, la actividad más generalizada y la que representa el peso económico más significativo.

El queso casero [1] se encuentra en la mayoría de las zonas LEADER, muy especialmente en la Europa del Sur (por sí solo, Portugal produce más de veinte variedades de quesos tradicionales caseros), pero también en el Norte (Holanda produce 10.000 toneladas de quesos caseros; en Irlanda, las producciones de quesos caseros van en claro aumento). En términos de valor económico, algunos ejemplos franceses ilustran la importancia de un sector que aporta ingresos muy importantes para un gran colectivo de familias agrícolas:

- la producción anual de queso de cabra casero es de 17.000 toneladas (30% de la producción nacional). Es la situación de alrededor de 10.000 explotaciones situadas en la mayoría de las regiones con dificultades de desarrollo.
- con 4.700 toneladas, el Saint-Nectaire casero representa el 50% de la producción total del queso de esta denominación. Ocupa a 420 familias agrícolas en las zonas de montaña de Auvernia;
- la producción anual de Reblochon casero es de 3.400 toneladas (24% del total). 240 explotaciones de la Alta Saboya (Rhône-Alpes) viven de ella.

## 1.2 Un buen nivel de rentabilidad para el productor

La transformación de leche en queso casero genera un coeficiente significativo de revalorización de la materia prima: por el sistema de venta directa del queso, el valor de la leche utilizada se multiplica por un coeficiente que varía, según los tipos de productos, de 2 a 3,5.

Citemos algunos ejemplos franceses:

### Queso (región de producción) y coeficiente de valorización

<i>Saint-Nectaire (Auvernia)</i>	2,00
<i>Pyrenées vaca</i>	2,25
<i>Crottin de Chavignol (centro)</i>	2,50
<i>Pyrenées cabra</i>	2,50
<i>Sainte-Maure (País del Loire)</i>	2,75
<i>Reblochon (Rhône-Alpes)</i>	3,00
<i>Pyrenées oveja</i>	3,00
<i>Munster (Alsacia)</i>	3,30
<i>Rocamadour (Midi-Pyrenées)</i>	3,50

En las mismas condiciones, el coeficiente de valorización de la materia prima es de 2,3 para el Idiazábal en el País Vasco español y de 2,5 para el Serra da Estrela portugués.

El nivel de remuneración neta por hora de trabajo de transformación varía mucho según:

- el tipo de producto
- el volumen de producción (economía de escala),
- la situación comercial local

[1]

para interpretar este término, ver el recuadro de la pág. 14.

Sirvan, a título ilustrativo, dos ejemplos con resultados parecidos:

- para los productores de queso de oveja de los Pirineos, asociados a la Cooperativa quesera del valle de Aspe (Aquitania, Francia), la remuneración por hora de trabajo varía, según el volumen diario de transformación, de 6,5 a 35 ECU (ver cuadro a continuación);
- en Cataluña (España), un análisis reciente del caso de los transformadores caseros de leche de vaca plantea una gama de remuneración horaria comprendida entre 7 y 30 ECU.

Utilizando otro enfoque diferente al anterior, podemos comprobar que en el caso de un productor de queso casero de Rocamadour (Mydi-Pyrénées, Francia):

- Una aparcería de 100 cabras permite facturar 73 000 ECU de queso;
- El valor de la leche utilizada no representa más que el 30% de este total, es decir, 21 430 ECU
- Los costes de fabricación, en los que se incluye el valor de la mano de obra familiar, a 6 ECU/hora, representan un 23%, es decir 17 140 ECU.

- los costes comerciales, que comprenden los embalajes y la mano de obra valorada como se menciona en el punto anterior, representan también un 23%, es decir 17 140 ECU.

- El saldo de 17 290 ECU constituye un beneficio neto.

Otro factor económico importante es que las inversiones necesarias son relativamente pequeñas; por otra parte, a pesar de que la legislación sanitaria comunitaria ha aumentado notablemente el nivel de exigencia — que se ha reflejado en inversiones mucho mayores que antes — la inversión en equipamientos para la transformación del queso casero sigue siendo muy modesta en comparación con la cifra de negocios realizada y el valor añadido generado.

La cifra obtenida en una encuesta realizada en 1992 entre 85 productores de Reblochon, en los Alpes franceses, situaba en 1992 la inversión media en material de transformación (instalaciones aparte) en 17 140 ECU.

Otra cifra confirma lo anterior: la inversión normal para una quesería nueva en los Pirineos Bearnese (Aquitania, Francia), material e instalaciones (a partir de una construcción existente), representaba en 1996 alrededor de 36 000 ECU.

#### QUESO CASERO DE LOS PIRINEOS: CÁLCULO DE LA REMUNERACIÓN HORARIA DEL TRABAJO DE FABRICACIÓN (1994)

##### Queso de oveja

##### (detalle de los costes en ECU por 1 Kg de queso)

- 5,5 litros de leche x 0,81 ECU	4,45
- gas + cuajo	0,14
- Amortización cuba y quesería	0,43
- coste maduración (cálculo basado en 1993)	0,60

**Total coste producción** ..... 5,62

**Precio añadido** ..... 8,44

**Remuneración trabajo de fabricación** ..... 2,82

**Productor** ..... Pequeño ... Mediano ... Grande

Producción diaria (Kg) ..... 8 ..... 20 ..... 45

Remuneración total (ECU) ..... 22,56 ..... 56,40 ..... 126,90

Remuneración horaria (ECU) [\*] ..... 6,50 ..... 16,12 ..... 36,25

[\*] Cualquiera que sea el volumen tratado y el tamaño de los quesos fabricados, el tiempo de fabricación es de 3,5 horas.

### 1.3 El sistema individual muestra sus limitaciones

Bien sea tradicional o neorural, el queso casero se encuentra naturalmente inscrito en una lógica individual. Por sí solos, los productores de este queso han tenido que asumir:

- la producción lechera
- la fabricación del queso
- la comercialización de éste

En el aspecto comercial, **la venta directa** (en la granja, en el borde de la carretera y/o en los mercados) es generalmente el sistema más habitual. Le sigue **el circuito corto** (suministro a un determinado número de minoristas y de restaurantes en un radio más bien cercano). Finalmente, cuando el potencial local se agota y el volumen de producción aumenta, el queso casero se envía a mayoristas de otras regiones y, a veces incluso, a la **gran distribución**.

Se presentan dos casos:

- **la producción global es escasa y el mercado local es importante** (un buen ejemplo puede verse en el Idiazábal del País Vasco español, cuya producción casera no sobrepasa las 150 toneladas para un total de 2,3 millones de consumidores).
- **la producción global es relativamente importante y el mercado local es débil** (el ejemplo tipo es el queso de los Pirineos, en los valles bearneses; la venta directa local no representa más que un 4% de las 240 toneladas comercializadas por la unión de cooperativas “Les Fermiers des Pyrénées”).

En el primer caso, generalmente perdura el esquema individual: cada uno encuentra su sitio en el mercado local, aunque algunos problemas coyunturales preocupan de vez en cuando.

En el segundo caso (el más frecuente), la gestión individual muestra poco a poco sus limitaciones:

- la venta directa lleva mucho tiempo en relación al débil volumen despachado
- la venta directa y los circuitos cortos no permiten comercializar más que una pequeña parte de una producción global en crecimiento.

Es necesario pues buscar distribuidores nuevos fuera de la región, descubrir un universo desconocido y sorprendente: la gran distribución.

Pero al productor individual le faltan tiempo y conocimientos para desarrollar plenamente una función comercial.

Existen otros obstáculos, por ejemplo:

- ¿cómo colocar un monoproducción a un mayorista, o aún peor, a un hipermercado?
- ¿cómo encontrar clientes que acepten un envío franco de porte de 50 u 80 Kg de un pequeño queso con una duración de vida limitada (por ejemplo: 50 Kg = 1000 quesos Rocamadour embalados).

Finalmente, si la competencia es visible y concreta en los mercados locales, lo mismo está sucediendo progresivamente entre los distribuidores y los mayoristas. Éstos ven cómo les llega, de modo disperso, una gran cantidad de ofertantes, de los que sacan el mejor partido imponiendo poco a poco sus condiciones y haciendo bajar los precios. Entonces, a estos agentes acostumbrados a hacerse todo ellos mismos, se plantea esta pregunta: **¿cómo organizarse colectivamente? ¿Qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo?**

Más allá del ámbito comercial, el mismo tipo de pregunta aparece en el campo de la técnica de la industria quesera: el productor piensa al principio que después de un periodo de formación teórica inicial y de aprendizaje práctico adquirirá definitivamente las competencias y conocimientos necesarios.

Con la experiencia, descubre que el conocimiento técnico es una labor de mucho esfuerzo, cuyo éxito siempre está cuestionado. Conviene por lo tanto contar con un recurso permanente de apoyo técnico en el tema de la industria quesera para:

- efectuar un control general que asegure la profesionalización del método de fabricación.
- intervenir urgentemente cuando se plantee un problema accidental.

Ya que, si bien existen veterinarios para responder a las necesidades individuales de los criadores en lo que se refiere al cuidado de los animales, no existe, en general, una solución local individual en lo que respecta al apoyo técnico de la industria quesera. Es necesario pues, de una forma u otra, **reagruparse** para poner en marcha, en un sector bien considerado, una función técnica de apoyo a un número elevado de productores.

La gestión individual muestra igualmente sus limitaciones en un tercer campo: el de la **maduración** (para los quesos de larga maduración). Aquí se plantean dos problemas:

- el coste de la inversión en una cámara climatizada es proporcionalmente más elevado para un volumen pequeño (ya que debe añadirse el coste de la instalación de producción quesera).
- las explotaciones carecen de mano de obra, los efectivos familiares están a menudo en regresión y deben asumir tareas múltiples y exigentes.

Estas diferencias observadas han llevado a algunos productores, a lo largo de los últimos veinte años, a plantearse la puesta en marcha de soluciones colectivas. *Éste fue el caso en particular en los Alpes (Reblochon), en los Pirineos bearneses, en el País Vasco francés (el queso de oveja Pyrénées), en el País Vasco español (Idiazábal), en Asturias (gama de quesos), en la región central de Portugal (queso de oveja de Castelo Branco), en Cataluña (queso de Atura)...*

#### 1.4. Diferentes esquemas posibles para la organización económica colectiva

Como respuesta a los problemas observados, se han puesto en marcha varios tipos de iniciativas para solucionar, de forma colectiva, una o varias de estas tareas. Las diferentes fórmulas colectivas pueden clasificarse en las categorías siguientes:

- **Apoyo técnico — los productores se reagrupan en asociación o sindicato para disponer juntos de un apoyo técnico quesero.**

*Ese es el caso de 35 queseros catalanes que se han reunido, desde 1982, en ACREFA (Asociación Catalana de Productores Queseros Artesanales). Es también el caso del conjunto del macizo de los Pirineos donde, desde hace doce años aproximadamente, existe la Asociación de Queseros Caseros y Artesanales de los Pirineos. Algunos, sin disponer de un técnico exclusivo a tiempo completo, establecen un contrato con una estructura de apoyo cualificada (es el caso del queso Munster de Alsacia).*

- **Maduración colectiva — los productores se agrupan en un proyecto de sala de maduración colectiva, con el fin de minimizar las inversiones individuales** (y, en algunos casos, minimizar igualmente la utilización de mano de obra familiar).

*Se pueden citar en ese ámbito dos casos en el País Vasco francés: la cooperativa de Garazi (30 asociados); la cooperativa de Soule (alrededor de 10 asociados). Los productores de estas dos estructuras disponen además de un apoyo técnico profesional (Cámara de Agricultura) y comercializan individualmente.*

- **Comercialización colectiva — Pueden mencionarse tres casos de estructuras colectivas especializadas en la comercialización:**

> *La pequeña cooperativa de Chevières du Tarn (Midi-Pyrénées, Francia), que ofrece una gama ampliada agrupando una parte de la producción de aproximadamente 8 transformadores.*

> *COASA, en Asturias (España), que aglutina en una Sociedad Anónima a 32 productores caseros accionistas y ofrece una amplia gama de quesos tradicionales.*

> *La cooperativa del Rocamadour Fermier (Lot, Midi-Pyrénées, Francia), que reúne a 12 productores y comercializa, hasta la actualidad, un único queso de cabra casero: el Rocamadour.*

Algunas iniciativas han asociado **2 funciones**, por ejemplo:

- **Apoyo técnico y maduración** — *es el caso de la cooperativa Artzai Gazta, que agrupa 120 quesos caseiros del País Vasco español y Navarra (queso de oveja Idiazábal). Esta estructura dispone de un técnico quesero exclusivo y pone en marcha, además, una sala de maduración colectiva para algunos de los asociados.*
- **Maduración y venta** — *es la solución elegida inicialmente por la Cooperativa de Queijos da Beira Baixa (zona LEADER Raia centro Sul en el centro de Portugal) para el queso de oveja local de denominación “Castelo Branco”.*

#### Se puede integrar una gestión sectorial completa

Evidentemente, es ésta la única opción posible para controlar con seguridad una gestión económica colectiva.

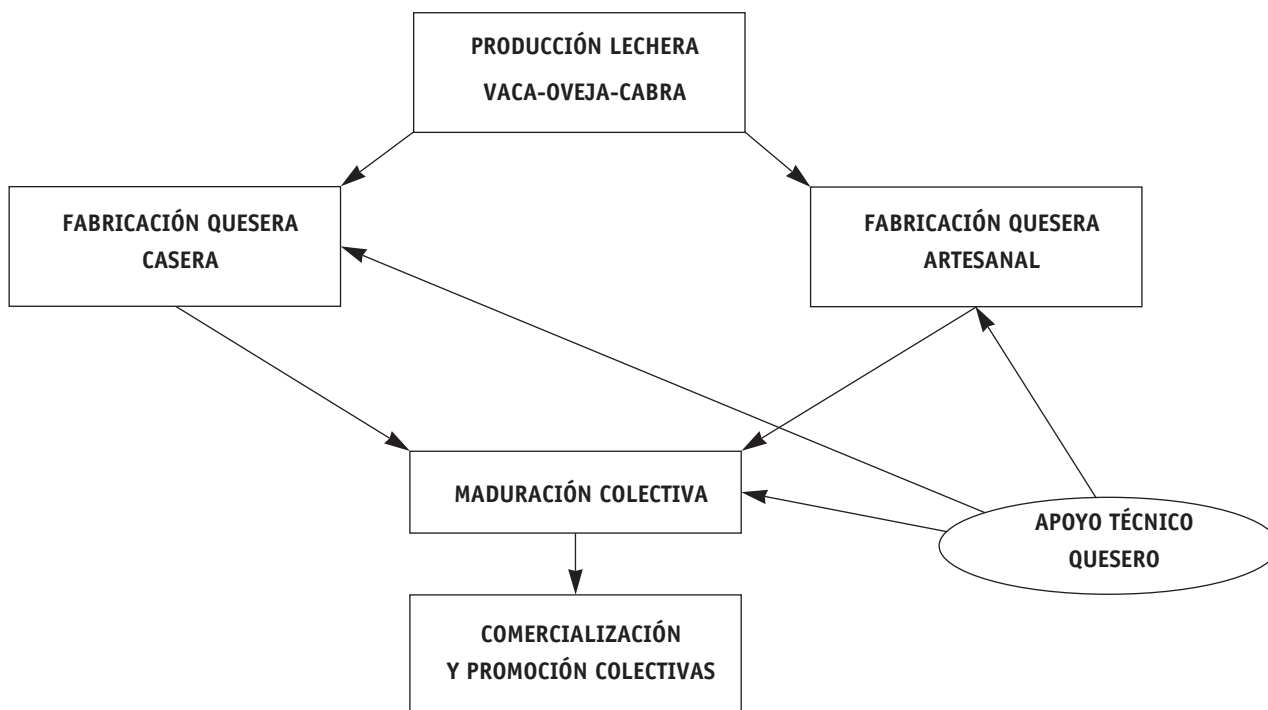
Cualquier otro planteamiento ofrece puntos vulnerables que pueden, en algunas circunstancias, ser perjudiciales para el conjunto del sector. Los ejemplos son poco frecuentes, no pueden mencionarse más que dos casos:

- *La Cooperativa del queso Reblochon fermier, en la Alta Saboya, que asocia a 80 productores que se benefician de tres funciones: apoyo técnico, maduración colectiva y comercialización colectiva. Esta estructura desarrolla un volumen de actividad muy significativo: alrededor de 600 000 ECU al año.*
- *La unión de cooperativas “Les Fermiers des Pyrénées” que integra también las tres funciones para beneficio de 100 productores caseiros bearneses reunidos, según su valle, en tres estructuras de base para la maduración.*

Además del control de la gestión sectorial completa del queso casero, los dos ejemplos anteriormente mencionados realizan también una **actividad de transformación colectiva en “fruitière”** (cooperativa) de quesos artesanales de leche cruda que completan la venta del (de los) queso(s) casero(s).

## ESQUEMA DE GESTIÓN SECTORIAL COMPLETA

CASO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS “LES FERMIERS DES PYRÉNÉES” (“LOS GRANJEROS DE LOS PIRINEOS”)



### “La fruitière”, o transformación artesanal colectiva

Fórmula muy frecuente en las zonas alpinas y jurasianas de Francia y Suiza, “la fruitière” (transformación colectiva a pequeña escala de leche en queso en una explotación artesanal) es una opción de organización económica que puede ser alternativa o complementaria a la opción del queso casero. Generalmente agrupa a un número limitado de productores de leche en una zona cercana (uno o varios pueblos). Hay que considerarla como muy próxima a la transformación casera por al menos dos razones:

- la primera y más importante, es que se trata de otra manera de revalorizar la materia prima que es la leche en provecho del productor, transformándola en producto alimenticio de calidad (queso típico de leche cruda). La tradición alpina en este campo es muy ilustrativa: las cooperativas queseras de Beaufort (Saboya, Rhône-Alpes, Francia) pagan el litro de leche a 0,46 ECU, es decir, un 50% más caro que la leche que utilizan en las industrias (0,30 ECU/litro). A cargo de los productores locales, este tipo de organización, bien gestionada, tiene la misma vocación estratégica que la del queso casero;

- desde el punto de vista comercial, cabe destacar, por otro lado, el posicionamiento similar de los quesos caseros y los artesanales de leche cruda. En definitiva, según los criterios del distribuidor y el consumidor, se trata de dos versiones similares de quesos nobles.

*Fuera de los Alpes y del Jura, existen varias estructuras de transformación artesanal que han tenido éxito, como por ejemplo:*

- la “Cooperativa de Queijos da Beira baixa” (Centro Portugal) con su fórmula de reconversión reciente;
- la SARL Garazi, que agrupa a 12 productores del País Vasco francés (queso de oveja Ossau-Iraty);
- las cooperativas de Ordizia y Azpeitia (queso de oveja Idiazábal) en el País Vasco español;
- la cooperativa de “Pélardon des Cévennes” (queso de cabra) en Lozère (Languedoc-Rosellón, Francia);
- la cooperativa “Nuova Agricoltura” que, en la zona LEADER Maiella (Abruzos, Italia), transforma la leche de oveja en “Pecorino Abruzzo”.

Cabe destacar que la fórmula “fruitière” (cooperativa de queseros) puede acoplarse fácilmente a la organización de una granja, ya que viene a completar la armoniosamente (opción complementaria para los productores, mejor amortización de las instalaciones

de maduración, ampliación de la gama comercial, etc.). La cooperativa “Reblochon Fermier” y la Unión de Cooperativas Pirenaicas son dos buenos ejemplos que ilustran muy bien lo dicho anteriormente.

#### TABLA COMPARATIVA DE LAS FÓRMULAS DE TRANSFORMACIÓN EN GRANJA Y DE TRANSFORMACIÓN EN “FRUITIÈRE”

##### Fórmula de granja

###### ventajas:

- posicionamiento del producto al más alto nivel;
- optimización del valor añadido del productor;
- el productor domina todas las fases de producción hasta llegar al producto acabado;
- uso de mano de obra familiar.

###### obstáculos:

- inversión en quesería;
- inversión en maduración (si no es colectiva);
- mano de obra para la fabricación y eventualmente para la maduración;
- comercialización (si no es colectiva).

##### Fórmula “fruitière”

###### ventajas:

- posicionamiento del producto al más alto nivel;
- valor añadido de la materia prima en comparación con el precio pagado por las industrias;
- no se exigen inversiones en quesería ni en la maduración;
- sólo se exige la mano de obra necesaria para la producción de la leche.

###### obstáculos:

- pocos obstáculos a la explotación;
- invertir en la creación y después en la gestión de la estructura colectiva.

#### “QUESO CASERO”, “QUESO ARTESANAL”, “FABRICACIÓN CON LECHE CRUDA”: INTERPRETACIONES DIFERENTES

Cabe mencionar varios comentarios sobre los términos “queso casero” y “queso artesanal” y sobre la “fabricación con leche cruda”.

Se dan variaciones muy significativas en estos dos campos entre un país y otro: por ejemplo, el concepto francés de “queso casero” — comparable al “farmhouse cheese” de las islas Británicas — se define claramente como un queso fabricado con leche procedente de una sola granja.

El término “artesanal” no goza de una definición oficial precisa: en España el término “queso artesano” cubre al mismo tiempo el concepto francés de “queso casero” y el producto que resulta de una fabricación a pequeña escala, a partir de la recogida de varios tipos de leche; en Portugal, el “queijo artesanal” es un término que normalmente se aplica solamente a la producción realizada en granja.

Normalmente, a la leche cruda (sobre todo en Francia) se la considera como un factor decisivo para diferenciar a los quesos nobles. No obstante, no hay que olvidar que los servicios sanitarios españoles casi siempre interpretan que las normas comunitarias obligan a pasteurizar la leche.

Por lo tanto, se observa que tanto en el ámbito de las definiciones ligadas a una terminología “casero”/“artesanal” como en el de los usos de los servicios sanitarios, no hay mucha homogeneidad entre regiones vecinas.



## 1.5 Análisis resumido del caso “Los Granjeros de los Pirineos”

Es un ejemplo interesante ya que reúne varios criterios:

- se trata de una gestión completa del sector;
- está organizada para el queso casero y el queso artesanal;
- los “Granjeros de los Pirineos” ofrecen una amplia gama de productos en pasta prensada (oveja, vaca, cabra);
- es una estructura a dos niveles (3 cooperativas de base agrupadas en una unión de cooperativas);
- la organización es muy profesional.

Los valles bearneses (Aquitania, Francia) son lugares tradicionales de producción (más de 1000 años de historia) del “Pyrénées Fermier”. Este queso representa, casi de forma exclusiva, la producción de esta zona de montaña.

A finales de los años 70, la situación era muy preocupante:

- la calidad del producto era irregular y heterogénea, ya que los productores no tenían suficientes conocimientos técnicos;
- los talleres donde se fabricaban los quesos no cumplían todas las normas sanitarias;
- la maduración se llevaba a cabo en secaderos de queso individuales no climatizados, lo que suponía un factor suplementario de calidad aleatoria;
- la comercialización se realizaba a través del canal de negociantes tradicionales con métodos obsoletos;
- los mercados eran muy inciertos.

Desafiando al individualismo y al fatalismo, un pequeño grupo de productores del valle de Aspe (Pirineos Atlánticos, Aquitania, Francia) inició un proceso de reflexión en 1997 cuyo resultado fue la creación de una cooperativa en 1979 basada en los siguientes principios:

- maduración colectiva;
- comercialización colectiva;
- programa permanente de acondicionamiento de instalaciones respetando las normas comunitarias.

La maduración colectiva en un secadero climatizado comenzó, a pequeña escala, en 1979. Esto fue, dada la mentalidad existente, una verdadera revolución ya que el proyecto rompía con el individualismo reinante.

La aplicación de la técnica no representó un problema añadido, pero esto cambió a la hora de llevar a cabo la

comercialización: los agricultores afectados no sabían cómo comercializar el producto y si no hubiesen contado con la ayuda de la “Mission agro-alimentaire Pyrénées” (“Misión agroalimentaria Pirineos”) se habrían quedado estancados durante mucho tiempo. Esta estructura de apoyo especializada en organización económica agroalimentaria y puesta en marcha gracias a la financiación pública les aportó, a partir de 1980, una ayuda imprescindible para llevar a cabo una gestión profesional en este ámbito.

La cooperativa del valle de Aspe se especializó en el queso tradicional “Pirineos Bearneses”. Este queso duro sin cocer, “ciego” (sin agujeros), pesa de 4 a 5 Kg. Hay de varios tipos:

- el puro oveja, madurado durante al menos cuatro meses, con denominación de origen: “Ossau-Irati-Oveja- Pirineos”;
- el de pura vaca;
- el de cabra;
- el mixto de cabra y oveja.

A esta gama de quesos caseros se han añadido dos quesos artesanales de leche cruda: un puro vaca (masa abierta y corteza rústica) que la cooperativa fabrica desde 1986;

- un puro oveja, del tipo vasco, (quesos de 1 y 2 Kg) que es el resultado de la colaboración con una estructura colectiva artesanal del País Vasco.

En 1982 se creó, en el valle vecino de Ossau, una cooperativa de quesos caseros que adoptó los mismos estatutos y el mismo reglamento interior que su homóloga del valle de Aspe.

En 1984, las dos estructuras crearon una unión de cooperativas para que llevara a cabo las funciones de apoyo técnico y comercialización.

Gracias a una serie de inversiones sucesivas se ha producido un crecimiento de la actividad:

- 1986: inversión de 350.000 ECU en el pueblo de Accous para acondicionar los locales de la unión de cooperativas, duplicar la capacidad de maduración (10.000 plazas, es decir, 50 toneladas) e instalar la quesería artesanal;
- 1992: duplicado de la capacidad de maduración del valle d'Ossau (10.000 plazas también)

- 1996: incremento de la capacidad de maduración de la cooperativa del valle de Aspe; acondicionamiento de una tercera sala para realizar las labores de maduración colectiva de quesos caseros en un tercer valle (Baretous) y en el país de Soule (zona LEADER vecina).

Al principio, en 1981, se produjeron 33 toneladas y se facturaron 170 000 ECU hasta que, en 1995, se alcanzaron las 240 toneladas y se facturaron más de dos millones de ECU.

Distribución:

- 2/3 de queso casero, 1/3 de queso artesanal;
- un 45% de queso de oveja, un 33% de queso de vaca, un 10% de queso de vaca y oveja, un 12% de queso de cabra.

La clientela se distribuye en los siguientes segmentos:

- grandes establecimientos comerciales: 51%
- comercio tradicional: 37%
- exportación: 8%
- venta directa: 4%

Cabe señalar que generalmente las ventas se realizan fuera de la “gran región del sudoeste” (Aquitania y Midi-Pyrénées), ya que en ella sólo se vende el 15% del total.

Tras un periodo inicial en el que fue aumentando la actividad pero los resultados fueron sólo equilibrados o ligeramente negativos, éstos son constantemente positivos desde hace varios años.

Desde el punto de vista social y humano, el balance es asimismo muy favorable ya que:

- los agentes confían en sí mismos y son dueños de su propio destino;
- se ha logrado una continuidad del sector;
- se han instalado agricultores jóvenes porque la presencia y la eficacia de la estructura colectiva puesta en marcha les da seguridad (muchos de ellos no hubieran seguido la labor de sus padres en las condiciones en que trabajaban anteriormente).

Desde el comienzo de su iniciativa, los Granjeros de los Pirineos han defendido, sobre todo, dos criterios muy importantes:

- un gran rigor profesional en todos los ámbitos, y especialmente en lo referente a:
  - > los conocimientos técnicos y el control de la calidad;
  - > las labores de comercialización;
  - > el análisis de la gestión;
- una inversión importante para la partida presupuestaria dedicada a la comercialización:
  - > estudios de mercado, estudios de implantación comercial, Francia y exportación,
  - > puesta en marcha de una gama completa de soportes de comunicación (distintivos de calidad-prestigio, folletos dirigidos a los consumidores, portaprecios, carteles, vídeos).

Estos son los dos factores fundamentales de su éxito.

Este tipo de gestión profesional no hubiera sido posible sin el apoyo decisivo de la “Misión agroalimentaria Pirineos”: a partir de la toma de conciencia y de una voluntad política de los agricultores, la prestación de esta estructura ha hecho posible el estudio, la concepción, el lanzamiento y el acompañamiento de un verdadero proyecto económico, realista, viable y duradero.

Además, por otro lado, se ha logrado un triunfo importante: la unión de cooperativas ha creado, con 15 empresas de los Pirineos, la asociación “Sabores de los Pirineos”, que garantiza la promoción- en Francia y en el exterior — de una amplia gama de productos de calidad (salazones, embutidos, foie gras y derivados, cordero lechal, mermeladas, licores, zumos de frutas, pasteles, miel).

Sabores de los Pirineos se encarga también de una parte de la comercialización de la unión de cooperativas. En 1995, realizó un 43% del total de las ventas de la asociación. Además, se hace cargo de casi la totalidad de la exportación de la unión de cooperativas (en la Europa del norte y en Norteamérica).



## **2ª parte**

# **Análisis técnico-económico**

**de las diferentes funciones en el sector quesero**



# Análisis técnico-económico

## de las diferentes funciones en el sector quesero

### 2.1 El apoyo técnico a la industria quesera

En la fase inicial de sensibilización respecto al dominio de la técnica, durante los cursillos de formación, los productores quieren en muchas ocasiones aprender una “receta” que, aplicada siempre de la misma forma, les permita alcanzar el éxito permanente en la fabricación.

Se decepcionan al darse cuenta de que las cosas no son así, y que, por el contrario, deberán **adaptar sus condiciones de fabricación** (el tiempo de fermentación, por ejemplo) en función de los diferentes parámetros de la materia prima, variables de tiempo (la acidez de la leche, por ejemplo).

De este modo, tal y como se ha subrayado previamente, además de la formación inicial, es de **vital importancia que exista un seguimiento técnico permanente**.

Esta afirmación es, si cabe, más rotunda en el caso de una organización económica encargada de la comercialización colectiva: es decir, si bien la venta directa individual permite dar salida a productos más diversificados, **una comercialización profesional en circuito largo exige, por el contrario, una homogeneidad y una regularidad en la presentación y en la calidad**.

Si no, la sanción del mercado es inmediata y muy severa (pérdida irremediable de clientes distribuidores).

De este modo, se observa que la **relación entre las funciones comercial y técnica es muy directa**: la implicación en la comercialización lleva, de manera casi inmediata, a comprobar que **el nivel de exigencia del mercado es muy alto** en lo que a calidad se refiere y aporta un factor de motivación importante para un **apoyo técnico eficiente**.

En el caso de los “Granjeros de los Pirineos”, el balance inicial fue muy desfavorable en lo relativo al aspecto

calidad: las producciones eran muy heteróclitas en términos de formatos, colores, texturas y sabores de los quesos. Asimismo, había muchas variables en el tiempo (dependiendo de si era el inicio o el final de la campaña del queso de oveja, por ejemplo).

Quince años de apoyo técnico han hecho posible que hoy en día el nivel de calidad sea elevado, homogéneo y regular. Ha sido el principal factor para lograr un aumento de las ventas. Es, en todo caso, una condición sine qua non para alcanzar el éxito.

*El técnico, normalmente, efectúa una visita a cada productor al inicio de la campaña (queso de oveja, queso mixto, queso de cabra), durante la cual hace un seguimiento de todas las fases de fabricación y realiza una serie de pruebas.*

*A continuación, se espacian las intervenciones y se realizan de modo específico cuando el productor, o el técnico de la cámara, detecta la existencia de un problema.*

*Los quesos blancos que se maduran son objeto de un control sistemático. Se analizan, sobre todo, los coliformos, los estafilococos y la listeria. Se ha establecido una colaboración permanente con el responsable de la Dirección de servicios veterinarios.*

El tipo de solución necesaria para poner en marcha un apoyo técnico tiene que ser elegida **“a medida”, en función de las condiciones locales**.

Así, por ejemplo, un grupo de productores podrá establecer un contrato con una estructura que garantice un calendario de intervenciones razonable a lo largo de todo el año.

Conviene subrayar que **un apoyo técnico integrado a una estructura económica que comercializa ella misma su producción resulta, generalmente, mucho más eficaz**: la sanción del mercado, diaria, conlleva un nivel de exigencia elevado y sienta las bases orientativas de ciertos parámetros: textura de la masa, color de la corteza, etc.

Por último, cabe destacar que, además de su misión específica, **el técnico quesero representa un vector de comunicación importante**. Al estar en contacto diario con los productores puede, a su vez:

- sensibilizarles e informarles, más allá del ámbito estrictamente técnico, sobre las condiciones de funcionamiento de la estructura económica, sobre la coyuntura del mercado, etc.
- hacerse eco de sus necesidades, de sus inquietudes, de los deseos de los productores, factores éstos que conviene tratar en la organización económica establecida.

## 2.2 La “fruitière”, cooperativa de queseros o fabricación de quesos artesanales en común

El interés de esta fórmula se ha desarrollado en el **punto 1.4.**

La “fruitière” o cooperativa de queseros puede ser una forma exclusiva de organización o un complemento de una estructura de tipo granja.

*A título ilustrativo, analizaremos los esquemas económicos de dos referencias:*

- *la industria quesera de la cooperativa de quesos del valle de Aspe, que viene a completar las actividades realizadas en granja;*
- *la cooperativa de Queijos da Beira Baixa (Portugal). Este grupo inició primero en 1989, una labor de maduración/comercialización del queso casero (denominación “Castelo Branco”). Los problemas relacionados con la mano de obra y las grandes cantidades que tenían que tratar hicieron que los miembros optaran por convertir su opción de organización inicial en “fruitière” o cooperativa de queseros.*

### 2.2.1 Análisis económico de la industria quesera de la cooperativa del valle de Aspe.

Las inversiones realizadas en la quesería en 1996 fueron moderadas.

El edificio forma parte de un conjunto construido por la corporación local (coste total: 230 000 ECU) y retrocedido en régimen de alquiler con opción a compra a la cooperativa y a la unión a lo largo de un periodo de 15 años. La quesería no ocupa más que el 20% de la superficie edificable de la cooperativa.

#### Valor de las inversiones

- Edificio ..... 30 000 ECU
- Acondicionamiento de la central lechera .. 65 000 ECU
- Material para la central lechera ..... 18 000 ECU

#### Total de las inversiones

**destinadas a la quesería ..... 113 000 ECU**

Para las diferentes inversiones se ha contado con ayudas públicas que han cubierto aproximadamente el 50% (Estado francés y región de Aquitania).

El esquema de organización establecido permite llevar a cabo un análisis de la gestión simple y preciso a la vez (base: ejercicio 1994/1995):

- se paga la leche a 0,40 ECU el litro (leche entregada a la cooperativa);
- la maduración que se efectúa junto a la del queso casero se evalúa sobre las mismas bases de cálculo de costes que éste.
- la entrega del producto acabado a la unión de cooperativas se efectúa a un precio de 4,87 ECU/Kg y ésta, a su vez, se hace cargo de la comercialización.

La cuenta de resultados citada a continuación señala:

- un margen bruto del 27,4% (que podría ser del 42% si la quesería se encargara ella misma de la comercialización con un coste del 20%);
- un nivel de costes variables: del 11,9% (fabricación) + 5,5% (maduración)= 17,4%
- un margen sobre el coste variable, o un margen de contribución a los gastos de estructura del 10% (margen bruto menos el nivel de costes variables), es decir, 0,49 ECU/Kg;

- un volumen de costes derivados de los gastos de estructura de 23 348 ECU.

Con estos datos, es suficiente una producción de 30 toneladas para que la maquinaria sea rentable. El umbral de viabilidad se sitúa en:

$$\frac{23\,348 \text{ ECU}}{0,49 \text{ ECU/kg}} = 48 \text{ toneladas}$$

No hay que olvidar que la capacidad de producción de la maquinaria es de unas 100 toneladas.

#### COOPERATIVA QUESERA DEL VALLE DE ASPE — CUENTA DE RESULTADOS DE LA QUESERÍA 1994

Unidad: ECU	Montante	%
<b>Producción</b>	<b>148 033</b>	<b>100</b>
- anticipo/venta 4,57 ECU X 30 185 Kg	137 945	
- complemento de precio 0,3 ECU X 30 185 Kg	9 056	
- diferencial de stock	1 052	
<b>Compra leche</b> (303 136 l x 0,35 ECU)	107 483	72,6
<b>Margen bruto</b>	<b>40 550</b>	<b>27,4</b>
<b>Costes variables de fabricación</b>	<b>17 567</b>	<b>11,9</b>
- salarios	3 723	
- costes	1 411	
- suministros + mantenimiento reparación	9 530	
- gastos de gestión	1 135	
- participación técnico / quesería	1 768	
<b>Maduración</b>	<b>8 088</b>	<b>5,5</b>
<b>Costes fijos</b>	<b>23 348</b>	<b>15,8</b>
- agua y electricidad	2 954	
- alquiler	1 462	
- seguros + honorarios	1 195	
- impuestos y tasas	1 372	
- gastos económicos y préstamos	1 066	
- prestaciones servicios	1 143	
- amortizaciones	14 156	
<b>Resultado / Pérdida</b>	<b>-8 452</b>	<b>-5,7</b>

**COOPERATIVA DEL VALLE DE ASPE**  
**ESQUEMA ECONÓMICO SIMPLIFICADO DE LA FABRICACIÓN DE QUESOS**  
**(COSTES DETALLADOS EN ECU DE LA PRODUCCIÓN DE 1 KG DE QUESO DE VACA)**

Análisis / 1 kg	montante (ECU)	%
Precio de cesión	4,86	100
Materia prima: 9,97 l x 0,35 ECU/l	3,53	72,5
<b>Margen bruto</b>	<b>1,33</b>	<b>27,5</b>
Costes variables de fabricación	0,58	12
Coste de maduración [*]	0,26	5,5
Subtotal de los costes variables	<b>0,84</b>	<b>17,5</b>
<b>Margen de contribución a los costes de estructura</b>	<b>0,49</b>	<b>10</b>

[\*] el coste de maduración del queso artesanal es inferior al del queso casero, ya que exige menos trabajo y el tiempo de maduración es más corto (1 mes en vez de 2 o más para el queso casero).

**2.2.2 Análisis del esquema económico de la “Cooperativa de Queijos da Beira Baixa”**

En 1992 se realizó una inversión de 923 000 ECU. Se contó con una ayuda pública del 50% (Estado portugués y FEOGA). La amortización alcanza los 46 000 ECU/año.

La leche de vaca, recogida a los productores miembros, se paga más o menos a 1 ECU/l.

El precio medio de venta del queso se sitúa en torno a los 8,7 ECU/Kg. En 1993/1994, debido a algunos problemas de calidad, el precio medio quedó limitado a 8 ECU/Kg. A partir del ejercicio de 1994/1995, se ha aprovechado el suero de la leche para hacer “requeijão” (queso blanco).

En el cuadro que viene a continuación, las cifras de 1993/1994 son reales y las de 1994/1995 y años posteriores son provisionales.

De todos modos, se sabe que las actividades realizadas en 1994/1995 han resultado ser plenamente conformes a las previsiones.

Cabe destacar los siguientes puntos:

- una situación desfavorable durante el año de inicio, ya que el volumen de producción era insuficiente todavía (61 toneladas) y el precio medio de venta era bajo;

- un nivel de margen bruto que aumenta 10 puntos durante 1994/1995 (del 30 al 40%) y que debería seguir aumentando durante los próximos años por tres motivos:

- > mejora del rendimiento de la industria quesera;
- > dominio de la calidad = mejora del precio medio de venta;
- > transformación del suero de la leche en requeijão;

- un nivel de costes variables del 8%; el margen sobre el coste variable o margen de contribución a los costes de estructura es, por lo tanto, del 32% (40%-8%);

- un resultado neto muy excedentario desde 1994/1995 (+7%) que debería mejorar todavía más durante los próximos años, con un volumen de actividad que pasaría en 2 años de 95 a 154 toneladas.

El equilibrio financiero se sitúa en:

$$\frac{213\,000\text{ ECU} \times 100}{32} \text{ [1]} = 665\,625\text{ ECU}$$

o sea, **75 toneladas de queso.**

**[1]**

213 000 ECU = costes fijos + amortizaciones (1994-95);

32 = margen sobre el coste variable o margen de contribución a los costes estructurales.

## COOPERATIVA DE QUEIJOS DA BEIRA BAIXA

### PREVISIONES DE ACTIVIDAD Y CUENTAS DE RESULTADOS PROVISIONALES DE 1993/94 A 1996/97

(Unidad: ECU)	1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
Litros de leche	332 500		500 000		700 000		800 000	
Rendimiento l/kg	5		5		5		5	
kg queso	61 000		94 300		134 600		153 800	
Precio medio/kg	8		8		9		9	
Volumen de negocios, queso	487		798		1 173		1 341	
Volumen de negocios, requeisao	-		51		90		123	
	%		%		%		%	
Total volumen de negocios	487	100	849	100	1 263	100	1 464	100
Compras	336	70	513	60	718	57	821	56
<b>Margen bruto</b>	<b>151</b>	<b>30</b>	<b>336</b>	<b>40</b>	<b>545</b>	<b>43</b>	<b>643</b>	<b>44</b>
Costes variables	39	8	67	8	101	8	117	8
Costes fijos	167	34	167	20	167	13	167	11
Amortización	46	10	46	5	46	4	46	3
Total gastos	252	52	280	33	314	25	330	22
<b>Resultado</b>	<b>(106)</b>	<b>(22)</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>231</b>	<b>18</b>	<b>313</b>	<b>22</b>
<b>Capacidad de autofinanciación</b>	<b>(59)</b>	<b>(12)</b>	<b>99</b>	<b>12</b>	<b>277</b>	<b>22</b>	<b>359</b>	<b>25</b>

## 2.3 Maduración colectiva

Entre las fases de fabricación y comercialización, la maduración colectiva es una función importante, ya que representa un factor fundamental:

- de motivación para que los productores emprendan acciones en común (de este modo se añaden al proyecto las funciones de apoyo técnico y comercialización colectiva, como ocurrió en el Valle de Aspe);
- se consigue la homogeneización de la calidad y de la presentación;
- se unifica la oferta con vistas a la comercialización.

En el caso de la Cooperativa del Valle de Aspe, las inversiones realizadas en 1986 fueron las siguientes:

- Local (alquiler-venta para 15 años) ..... 114 000 ECU
- Material..... 17 140 ECU

### Total de la inversión

para la maduración ..... 131 140 ECU

Cada miembro compra acciones que equivalen a un espacio reservado para su queso. Los costes contraídos se distribuyen en costes fijos y en costes variables. Cada miembro paga los costes fijos, calculados a prorrata de las acciones suscritas, sea cual sea el nivel de utilización de los espacios para el queso que haga durante el ejercicio. Los costes variables se regulan según el volumen de queso que haya madurado cada uno, con las siguientes equivalencias:

1 Kg de queso de oveja = 2 Kg de queso de vaca;

1 Kg de queso mixto o de cabra = 1,5 Kg de queso de vaca.

Los costes medios de maduración durante 1994 fueron los siguientes:

### Cooperativa del valle de Aspe:

#### costes completos de maduración (ECU)

Quesos caseros 1994	Coste medio de maduración por Kg	% sobre el precio de la aportación comercial
vaca	0,39	7,7
mixto	0,52	7,4
oveja	0,56	6,7
cabra	0,50	6,3

Tradicionalmente, el beneficio que obtienen los responsables privados de la maduración en la zona equivale al valor de un queso por cada 12 quesos madurados: la maduración cuesta, por lo tanto, el equivalente al 8,3% del valor de la producción.

Los datos anteriores revelan que en el caso de la maduración colectiva se dan niveles de producción inferiores de 1 a 2 puntos, a pesar de que la calidad de la prestación sea superior (local climatizado, mantenimiento muy regular, seguimiento y control por parte de un técnico en quesos).

COOPERATIVA DEL VALLE DE ASPE	
CUENTA DE RESULTADOS DE LA MADURACIÓN 1994	
	ECU
<b>Productos</b>	<b>79 677</b>
facturación de la maduración en granja de los miembros	67 939
maduración del queso de vaca artesanal	8 088
margen sobre las ventas de suministros	2 279
subvención FAFCASO	1 371
<b>Gastos variables</b>	<b>53 250</b>
salarios	29 288
costes	9 708
prestaciones	3 580
suministros + mantenimiento reparación	4 553
gastos de gestión	1 135
participación técnico / maduración	4 986
<b>Gastos fijos</b>	<b>15 414</b>
agua y electricidad	2 901
alquiler taller	5 846
seguros, honorarios	2 787
impuestos y tasas	1 372
gastos financieros	49
prestaciones de servicios	1 143
amortizaciones	1 316
<b>Beneficio</b>	<b>10 870</b>

## 2.4 La función comercial

### 2.4.1 Los circuitos comerciales

El papel que cumplen los diferentes canales de comercialización varía según el país, la situación específica de cada estructura y el volumen de mercancías que haya que vender.

#### La venta directa

Para los volúmenes de producción de una estructura colectiva, generalmente no se utiliza la venta directa. No obstante, en algunos casos, no se descarta esta posibilidad, especialmente, en los **sectores con un alto nivel de consumo local** y en las **zonas donde el turismo rural provoca una afluencia de clientes regular**.

*De este modo, la cooperativa de la Beira Baixa vende el 36% de su producción gracias a la venta directa.*

#### El circuito corto tradicional

Se trata del suministro directo a los minoristas, menterías o ultramarinos, y/o a los restauradores.

El coste del transporte subcontratado, alto para pequeñas cantidades, reduce el potencial de este segmento a una franja geográfica limitada.

El coste de la distribución directa a los minoristas también suele ser elevado, sobre todo, si tenemos en cuenta que la distribución directa muy a menudo afecta a un único producto o a una gama limitada de productos.

En algunos casos se producen excepciones (proximidad a un mercado de consumo importante, por ejemplo). De todos modos, **por lo general, es más racional y más económico pasar por un mayorista**.

#### El mayorista tradicional

**Es el socio comercial ideal para una estructura económica que ofrezca quesos caseros y/o artesanales.**

En una zona geográfica determinada, convendría que la elección de un mayorista se hiciera entre los distribuidores de quesos nobles más especializados, que se eligiera a aquél que gozara de la mejor imagen entre los minoristas de alto nivel.



#### PARTES DE LOS DIFERENTES CIRCUITOS COMERCIALES (%)

	venta directa	circuito corto tradicional	mayorista tradicional	grandes superficies	exportaciones
Cooperativa da Beira Baixa (95 t)	36	7	47	10	0
Coopérative les Fermiers du Rocamadour (48 t)	0	11	46	43	0
Union les Fermiers Des Pyrénées (240 t)	4	5	32	51	8

### Los grandes canales de distribución

Hasta hace tan sólo 12 años no se utilizaban los grandes canales de distribución para los quesos de calidad. Desde entonces, la situación ha cambiado y la evolución ha sido fuerte y rápida:

- en los hipermercados ya no sólo se venden productos a precios bajos, sino que poco a poco se han diversificado y venden productos de media y alta calidad.
- el potencial que ofrecía la distribución tradicional ha experimentado una regresión.

Esto ha ocurrido, sobre todo, en Francia y en el norte de Europa aunque, poco a poco, se reproduce el proceso exactamente igual en Portugal y en España. Tanto es así que, aunque a diferente nivel, **los grandes canales de distribución se han convertido, en casi todos los países de la Unión Europea, en un interlocutor irrefutable para cualquier organización económica de la industria quesera mínimamente significativa.**

Esta situación provoca una serie de problemas serios que se agravan con el tiempo:

- hay una ruptura cultural entre dos mundos que no están hechos el uno para el otro;
- la normalización de las condiciones de referencia [2] provoca una serie de gastos sucesivos que los productos caseros o artesanales difícilmente pueden soportar;
- la centralización acelerada de las compras exige niveles de producción muy importantes para cualquier artesano / granjero suministrador;
- las estructuras pequeñas, a veces dependientes de una sola central de compras para el 30% o más de sus ventas, se encuentran en una situación muy vulnerable.

Por lo general, la parte ocupada por los grandes canales de distribución aumenta con el volumen de actividad desarrollado.

*De este modo, a pesar del esfuerzo realizado para optimizar la red tradicional, "Los Granjeros de los Pirineos" tienen que vender, al menos el 50% de sus productos en los hipermercados.*

#### 2.4.2 El coste de la comercialización

El coste de la comercialización varía mucho según las circunstancias y los circuitos utilizados.

De este modo, la venta directa supone un nivel de precio de venta óptimo pero provoca, a su vez, un coste comercial más elevado que en el caso de la venta al por mayor. **En algunos casos, la venta directa puede resultar menos rentable que la venta en circuito largo.**

En definitiva, sólo importa un criterio para percibir la eficacia de un tipo de circuito: **la remuneración neta que reciba el productor.**

*Como ejemplo, analizaremos los márgenes y los costes comerciales de la unión de cooperativas "Los Granjeros de los Pirineos" durante el ejercicio 1994/1995.*

*Según los productos, el margen bruto medio (entre el precio pagado al productor y el precio medio de venta) se sitúa entre 1,5 y 2,3 ECU/Kg, es decir, del 20 al 25% del precio de venta de los productos en cuestión.*

#### [2]

*Conjunto de condiciones y obligaciones comerciales impuestas al proveedor para acceder a una cadena de tiendas.*

## UNIÓN LOS GRANJEROS DE LOS PIRINEOS

### PRECIO PRODUCTOR, PRECIO MEDIO DE VENTA Y MARGEN BRUTO

1994/1995

ECU/kg	Precio producto	Precio medio de venta	Margen bruto	%
Vaca casero	5	6,7	1,67	24,9
Mixto casero	7,07	9,3	2,22	23,9
Oveja casero	8,44	10,5	2,08	19,8
Cabra casero	7,84	10,01	2,26	22,4
Vaca artesanal	4,87	6,42	1,55	24,1
Oveja artesanal	8	10,25	2,26	22,1

No hay que olvidar que algunos costes son proporcionales al peso vendido (el etiquetado, el envasado y el transporte, por ejemplo), sea cual sea el valor del producto.

Otros costes, por el contrario, son proporcionales al valor del producto (las comisiones de los representantes por ejemplo).

Por último, hay muchos costes fijos o semifijos (el alquiler, los seguros, los diferentes honorarios, las amortizaciones).

*El análisis de la cuenta de resultados comerciales de 1994 de los "Granjeros de los Pirineos" indica que:*

- hay un nivel total de costes (incluyendo los envases) del 20,5%;
- un 3,2% de los costes son directamente proporcionales al peso vendido;
- un 8,8% de los costes son proporcionales al volumen de negocios;
- un 8,5% de costes fijos.

El problema clásico de una estructura comercial (como en una estructura de transformación) en la fase inicial, es la amortización de la partida irreducible de los costes fijos durante el periodo de aumento gradual de la actividad.

Efectivamente, cuando se crea una estructura económica, hay que hacer frente a una serie de gastos tales como las inversiones en material, así como los costes de funcionamiento que, desde el primer momento, serán costes fijos que se deberán amortizar con la actividad de la empresa. Lo mismo sucede con la transformación y la comercialización. Sea cual sea el volumen de actividad previsto en la fase inicial, existe un punto de equilibrio por debajo del cual no podemos poner en marcha los medios mínimos necesarios para que se inicie el funcionamiento de la empresa. De este modo, por ejemplo, en el tema comercial, una gama mínima de medios de comunicación costará al principio como mínimo 7 000 ECU, sea cual sea el volumen de actividad en la fase inicial. Asimismo, cuando se contrata a un responsable comercial, normalmente es imposible contratarlo a media jornada: es un empleo a jornada completa que tendrá que correr a cargo de la actividad.

Estos dos ejemplos ilustran un problema recurrente, que hace que el nacimiento de las pequeñas estructuras económicas locales sea muy doloroso.

Esto exige que el aumento inicial del volumen de actividad sea lo más rápido posible para alcanzar un umbral de rentabilidad que permita obtener un volumen de margen sobre el coste variable (o "coste directo") igual a la partida destinada a los costes de estructura y que sea posible financiarlos para alcanzar el equilibrio en la gestión.

**UNIÓN LOS GRANJEROS DE LOS PIRINEOS - CUENTAS DE RESULTADOS COMERCIALES 1993 - 1994**

Unidad: FRF	1993		1994	
(1 FRF = 0,15 ECU)	Montante	%	Montante	%
<b>Volumen de negocios libre de impuestos</b>	<b>12 976 956</b>	<b>100</b>	<b>14 296 569</b>	<b>100</b>
Quesos	12 809 317		13 972 208	
Otras ventas y prestaciones	166 270		190 989	
Variaciones del inventario	1 369		133 372	
<b>Compras</b>	<b>10 175 979</b>	<b>78,4</b>	<b>11 221 482</b>	<b>78,5</b>
Quesos	10 039 832	77,4	11 098 300	77,6
Quesos no miembros	0		0	
Embalajes	136 147	1	123 182	0,9
Compras diversas	0		0	
<b>Margen bruto</b>	<b>2 800 977</b>	<b>21,6</b>	<b>3 075 087</b>	<b>21,5</b>
Suministros consumibles	29 295		41 989	0,3
Alquiler	28 814		28 814	0,2
Mantenimiento	22 133		27 265	0,2
Seguros	32 086		35 417	0,2
Honorarios	13 000		17 500	0,1
Comisiones	725 289	5,6	829 874	5,8
Publicidad - promoción de las ventas	334 124	2,6	228 795	1,6
Transportes	281 084	2,2	282 604	2
Desplazamientos	40 035		48 895	0,3
Correo y teléfono	57 453		49 958	0,3
Varios	62 284		43 913	0,3
Impuestos	37 348		39 971	0,3
Salarios	552 660	5,9	674 675	4,7
Costes sociales	218 929		270 061	1,9
Costes de gestión	19 176		27 757	0,2
Intereses financieros	10 362		8 858	0,1
Amortizaciones	52 500		80 219	0,6
Anticipos	22 525		66 622	0,5
<b>Total de los costos</b>	<b>2 539 097</b>	<b>19,6</b>	<b>2 803 187</b>	<b>19,6</b>
<b>Resultado neto</b>	<b>261 880</b>	<b>2</b>	<b>271 900</b>	<b>1,9</b>

El análisis comparado de la rentabilidad neta por tipo de circuito comercial muestra grandes diferencias. En relación al ejercicio de 1993/1994 cabe destacar que:

- los grandes canales de distribución conllevan un margen neto ligeramente negativo;
- el sector tradicional Francia y exportación desprende un resultado neto superior al 3%;
- la venta directa conlleva un nivel de beneficio neto cercano al 10%.

En todo ello se observa una situación original:

- la venta directa desprende el mismo nivel de margen bruto (antes de los descuentos) que el circuito largo (26%)
- su coste es diez veces inferior al de los grandes canales de distribución.

## UNIÓN DE GRANJEROS DE LOS PIRINEOS

### ANÁLISIS COMPARADO DE LA RENTABILIDAD POR TIPO DE CIRCUITO COMERCIAL (1993/1994)

%	total	grandes canales de distribución	distribución tradicional	exportaciones	venta directa
Nivel de margen bruto					
antes de la entrega	26,2	26,3	26,3	26,2	26
Coste comercial completo	24,5	26,4	23,1	23,1	16,3
<b>Resultado neto</b>	<b>1,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>9,7</b>

A título comparativo, podemos señalar que para la Cooperativa de Granjeros de Rocamadour, el nivel de coste comercial es del 31,4%, es decir, 11 puntos más que los citados previamente.

Este diferencial se origina por varias razones:

- un coste de envasado muy superior para un producto muy diferente (40 gramos/unidad), envasado en cajetillas de madera (el envasado representa en este caso un 5,9% de la facturación, frente al 0,9% en los Pirineos);
- un coste de transporte muy elevado también (el 6,2% de la facturación frente al 2,2% en los Pirineos). El monoproducto Rocamadour, expedido en pequeñas cantidades unitarias (conservación limitada), se ve sometido a un gasto de transporte tres veces mayor;
- por último, los costes de estructura previstos para un volumen de actividad superior (la cooperativa de Rocamadour, con una facturación de unos 500 000 ECU, está en plena fase de aumento inicial).

Por el contrario, la cooperativa de la Beira Baixa soporta un coste comercial muy bajo (aproximadamente un 10%).

La situación local es, en efecto, mucho más favorable:

- no hay muchos competidores cuando se trata de una oferta profesional de calidad;
- la distribución tradicional sigue siendo importante;
- con el mínimo esfuerzo y, por lo tanto, con el menor coste, se puede sacar a la venta el mismo volumen.

Los tres casos examinados nos muestran claramente todos los costes posibles para llevar a cabo la función comercial.

**La creación de una amplia gama de quesos caseros y/o artesanales, fabricados con diferentes tipos de leche, representa un paso fundamental para minimizar el coste comercial:**

- reduciendo los costes de transporte;
- amortizando en un volumen de actividad superior los costes de estructura inevitables e irreducibles.

# Conclusiones

## LOCALIZACIÓN DE LAS PRODUCCIONES QUESERAS MENCIONADAS



**1** Artzai Gazta Idiazábal

**2** Formatge d'Atura

**3** COASA

**4** Sainte-Maure

**5** Crottin de Chavignol

**6** Saint-Nectaire

**7** Reblochon

**8** Pélardon des Cévennes

**9** les Fermiers des Pyrénées

**10** Garazi Soule

**11** Chevriers du Tarn

**12** Munster

**13** Rocamadour

**14** Pecorino Abruzzo

**15** Castelo Branco

**16** Queijos da Beira Baixa

**17** Serra de Estrela

# Conclusiones

La transformación de la leche en queso, ejemplo principal de valorización local de los recursos agrícolas, es un eje fundamental de desarrollo para un gran número de zonas rurales desfavorecidas.

La potencialidad de este sector en Europa es importante, más aún si tenemos en cuenta la gran cantidad de actividades relacionadas con la industria quesera. A éstas se añaden algunas iniciativas innovadoras como es el caso de Irlanda, donde desde 1988 se ha introducido en la zona LEADER de Clare, la producción de leche de oveja y su transformación en queso. Las limitaciones para el desarrollo pleno de este sector de actividad a menudo se deben a la atomización de la gestión individual:

- dominio insuficiente de la calidad;
- radio de acción e impacto comercial limitados;
- las inversiones en marketing son insignificantes.

Ya se conocen los medios que hay que poner en marcha y los principios que hay que respetar para que las potencialidades se conviertan en realidades económicas duraderas. Son los mismos que prevalecen en la valorización agroalimentaria local de cualquier recurso agrícola. Se pueden resumir en tres puntos:

- una **gestión común** que permita llegar juntos hasta donde no se puede llegar individualmente. Un conjunto convergente de motivos justifica el fundamento de la organización colectiva. Entre éstos se pueden citar tres:
  - > la **economía a escala** que permite amortizar mejor las inversiones, cubrir de la mejor manera posible los costes fijos y, por consiguiente, obtener costes inferiores y una mayor rentabilidad para el productor (coste de la maduración, coste comercial, por ejemplo);
  - > hace falta un **tamaño mínimo** para dotarse de medios verdaderamente profesionales, no sólo técnicos, sino sobre todo comerciales;
  - > **el aumento de los grandes canales de distribución**, hecho indiscutible en varios países (Francia, España, Portugal y Norte de Europa), hace que sea necesaria la unificación de la oferta para hacer frente a la centralización generalizada de las compras;

- una **gestión del sector** unificada, simultánea y coordinada durante todas las fases de producción, desde las preliminares hasta las últimas, de manera que se pueda controlar realmente el futuro de una determinada producción;
- una **gestión profesional**, ya que es necesario un rigor técnico indefectible en todas las áreas: técnica, marketing, gestión, etc.

**La organización económica agroalimentaria no es una simple ampliación del ámbito agrícola sino más bien la entrada en un mundo nuevo: el de la empresa frente a su mercado.**

Los agentes locales, en la mayoría de los casos, no están preparados para una evolución de este tipo, ya que generalmente están inmersos en la cultura agrícola y se encuentran aislados, con un apoyo técnico insuficiente.

La prestación de servicios de un animador generalista no es suficiente para movilizar a un grupo, para poner en marcha las sucesivas etapas del montaje de un proyecto o para acompañar el desarrollo de éste. Por el contrario, sí es necesaria la participación de un **técnico especializado**. No obstante, no se dispone de muchas referencias sobre este tipo de recurso.

**La red LEADER ofrece importantes medios para concebir, probar, y poner en marcha este tipo de herramientas, fundamentales para lograr el éxito en futuros proyectos.** En este sentido, sería posible:

- aprovechar las experiencias existentes;
- poner en marcha este tipo de gestión en los lugares más oportunos;
- desarrollar una cooperación transnacional intensa y continua, no sólo entre técnicos sino también entre agentes económicos promotores de proyecto.

La realización y la coordinación de un programa de tales características representa un gran reto en el marco de LEADER II.