



Trabajo Fin de Grado

Quesos La Pardina. Distribución comercial del queso de cabra.

Autor/es

Álvaro Muñoz Herrero

Director/es

Dra. Carmen Berné Manero

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2024

INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	6
1.1 OBJETIVOS	6
1.2 PRESENTACIÓN Y RELEVANCIA.....	7
1.3 EVOLUCIÓN DESDE SU COMIENZO HASTA EL DÍA DE HOY	8
1.3.1 Los comienzos, década de los 90.....	8
1.3.2 Lanzamiento del nuevo producto.....	8
1.3.3 Adquisición de una explotación ganadera.....	9
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1 ESTUDIO COMPARATIVO.....	10
2.1.1 Mercado de quesos.....	10
2.2 QUESERÍAS CON QUESO DE CABRA EN ARAGÓN.....	11
2.3 QUESERÍAS CON QUESO DE CABRA EN ESPAÑA.....	12
2.4 ANÁLISIS DAFO.....	13
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	17
3.1 DEFINICIÓN Y FUNCIONES.....	17
3.2 CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.....	18
4. DISTRIBUCIÓN LA PARDINA.....	19
4.1 CONDICIONES INDISPENSABLES PARA DISTRIBUCIÓN DE LÁCTEOS	19
4.1 DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO NACIONAL.....	20
4.2 DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO EUROPEO.....	21
4.3 DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	22
4.4 ENTRADA EN EL MERCADO CANADIENSE.....	24
5. CREACIÓN PÁGINA WEB Y E-CCOMERCE.....	26
5.1 PÁGINA WEB.....	26
5.2 PASOS PARA CREAR UNA PÁGINA WEB.....	29

6. CONCLUSIONES.....	36
7. LIMITACIONES.....	37
8. FUENTES DE DOCUMENTACIÓN.....	38
9. ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE IMÁGENES Y GRÁFICOS

Imagen 1: La comarca de Jacetania (Fuente: Wikipedia)	7
Imagen 2: Queso Tanet de la quesería Mas del Tano (Fuente: www.masdeltano.com)	11
Imagen 3: Queso Estrel de la quesería Freixneda (Fuente: www.freixnedadecabra.eu)	11
Imagen 4: Queso Río Vero de la quesería Radiquero (Fuente: www.quesosderadiquero.es)	11
Imagen 5: Queso Payoyo semicurado de la quesería Payoyo (Fuente: www.payoyo.com)	12
Imagen 6: Queso curado de la quesería La Montajaqueña (Fuente: www.alqueso.es)	12
Imagen 7: Queso Maxorata de la quesería El Pimentón (Fuente: www.quesomajorero.es)	12
Gráfica 1: Consumo del queso puro de cabra (Fuente: Datos SG Promoción de los alimentos de España)	16
Imagen 8: Etiqueta ATP	19
Imagen 9: Camión de reparto de quesos	20
Gráfico 2: Consumo doméstico de lácteos en Cánada (Fuente Index Mundi)	25
Gráfico 3: Lanzamiento de sitios web en los últimos 30 años (Fuente: Portal Statista)	26
Imagen 11: Ejemplo de una E-Commerce	30
Imagen 12: Ejemplo de una ficha de producto de una E-Commerce (Fuente: Carrefour)	33
Imagen 13: Ejemplo de una pasarela de pago de una E-Commerce	34

AGRADECIMIENTOS

A Carmen Berné, tutora de este Trabajo Fin de Grado, por su acompañamiento durante el proceso, su paciencia y su gran visión.

A Julián Cidraque, gerente de Quesos La Pardina, un emprendedor y un enamorado de su empresa y del sector quesero, por su amabilidad y generosidad por facilitarme la información que requería para poder realizar este trabajo, por permitirme visitar la fábrica, por hacerme una visita guiada que me ha servido para tener una visión global del mundo de los quesos, y así poder enfocar desde otra perspectiva dicho trabajo.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 OBJETIVOS

Se va a llevar a cabo un estudio exhaustivo del caso de La Pardina, empresa especializada en la fabricación de quesos de cabra.

El enfoque de la investigación se centrará en comprender las estrategias de exportación de quesos empleados por La Pardina, abordando de manera detallada su alcance tanto a nivel nacional como en zonas concretas como el norte de Europa o Estados Unidos.

Para poder lograr este objetivo, se analizarán los procesos de exportación, identificando los factores clave que han contribuido al éxito de La Pardina en estos mercados internacionales. Asimismo, se examinarán posibles barreras y desafíos que la empresa ha enfrentado con el desarrollo de su presencia global.

También se va a proponer explorar a fondo el papel de la página web de La Pardina en su estrategia de expansión. Esto incluirá un análisis detallado de la estructura, contenido y funcionalidades de la página web, con el objetivo de comprender cómo esta herramienta digital ayuda a la promoción y comercialización efectiva de los productos lácteos en los mercados internacionales.

Se va a estudiar la mejora de la web para adaptarse a las necesidades específicas de los consumidores en cada región objetivo, identificando áreas de mejora y proponiendo posibles recomendaciones para potenciar su eficacia en el contexto global.

1.2 INTRODUCCIÓN

1.2.1 PRESENTACIÓN Y RELEVANCIA

Quesos La Pardina es una empresa aragonesa nacida en 1989 dedicada en su totalidad a la actividad ganadera.

Esta empresa nace en la comarca de la Jacetania, concretamente en el Canal de Berdún.

Se eligió esta ubicación debido a la cercanía (comarca de la Jacetania, Huesca) y a las facilidades que aportaba ya de por sí el terreno, gracias a su amplia vegetación y a que es recorrida de este a oeste por el río Aragón, lo que la situaba como el lugar propicio para comenzar este proyecto.

Quesos La Pardina nace con la idea de darle una mayor ampliación a una explotación agrícola familiar, queriendo buscar un complemento a esta actividad. Desde un principio, La Pardina contó con el apoyo del Gobierno de Aragón, gracias a un programa que sacó en los años 90 de ayudas y subvenciones a las pequeñas empresas aragonesas con idea de apoyar la pequeña industria de la comunidad autónoma.

Actualmente, La Pardina tiene su sede situada en el barrio zaragozano de Santa Isabel. El complejo fue construido en 2004, contando con una extensión de 60.000 metros cuadrados, es decir, lo que equivale a 6,4 hectáreas, de las cuales 3,4 pertenecen a La Pardina y las restantes 3 son alquiladas.

Gracias al esfuerzo y a la dedicación que tienen los empleados en su trabajo, La Pardina se ha convertido en una de las empresas de referencia en Aragón.



Imagen 1. Mapa de la comarca de Jacetania

1.2.2 EVOLUCIÓN DESDE SUS INICIOS HASTA EL DÍA DE HOY

Los comienzos, década de los 90

En la década de los 90 y gracias a las ayudas que recibió la empresa por parte del Gobierno de Aragón, La Pardina se situaba ya con 300 puntos de distribución, entre ellos algunos tan importantes como El Corte Inglés, supermercados Hipercor o supermercados Alcampo.

En los comienzos solo fabricaban quesos frescos con leche de vaca y quesos curados con leche de vaca. Gracias a establecer unos puntos de distribución en Aragón, se buscó la expansión fuera de la comunidad autónoma, ya que se vio la gran aceptación que tenía su producto dentro de los aragoneses y se decidió probar a distribuirlo a nivel nacional.

Sin embargo, a la hora de sacarlo fuera de la comunidad vieron que surgían algunas complicaciones. Estas complicaciones venían de que algunas comunidades autónomas como Galicia o Asturias tenían ya sus propias queserías, por lo que existía una amplia competitividad en el mercado del queso de vaca.

Para poder trabajar con un margen más adecuado y poder salir a nivel nacional, se pensó en fabricar un nuevo producto, consistente en producir nuevos quesos con leche de cabra.

Lanzamiento del nuevo producto

Antes de lanzar este nuevo producto, Quesos La Pardina decidió hacer un sondeo en Aragón y se encontraron que solamente tres empresas (Quesos de Radíquero, Quesos artesanos de Tronchón y Quesos Sierra de Albarracín) explotaban con queso de cabra en la comunidad, por lo que vieron que la competitividad de este tipo de queso era muy inferior a la del queso con leche de vaca. Una vez realizado este sondeo lograron captar unos clientes para las comunidades de Navarra y La Rioja.

La aceptación de este nuevo producto fue muy buena. Esta aceptación les obligó a tener una explotación ganadera propia, ya que veían la necesidad de tener una leche de cabra permanente. Durante este proceso, muchas explotaciones ganaderas se jubilaron, por lo que disminuyeron el número de competidores.

Adquisición de una explotación ganadera

Tras decidir tener una explotación ganadera propia, La Pardina realizó un estudio para ver las razas autóctonas españolas y francesas.

En Francia trabajan con dos razas de actitud lechera. Cuando nos referimos al término de actitud hablamos de la actividad principal de esta raza. Por ejemplo, podemos hablar de que la actitud principal de una raza puede ser económica, otras en la que su actitud es la carne y otras en la que su valor es el pelo.

Los franceses tienen dos razas, la alpina y la sarem, y La Pardina estuvo investigando estas dos razas. Al analizar los resultados, vieron que los quesos franceses destacaban en cantidad, pero no en calidad y La Pardina no buscaba esto. Ellos lo que necesitaban era una leche que tuviera mucha proteína y se dieron cuenta que las razas francesas no tenían rendimiento de proteína, ya que cuanta más proteína tiene la leche más gramos de queso sacaban por litro de leche.

Una vez descartaron la posibilidad de comprar animales en Francia, se centraron en razas españolas. Al hacer un sondeo a nivel nacional salieron razas como La Florida en Sevilla, la Malagueña en Málaga o la raza Murciano-Granadina.

Finalmente decidieron comprar una explotación ganadera en Granada. Esta adquisición les permitió hacer queso de cabra y dar el salto a nivel nacional.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ESTUDIO COMPARATIVO

2.1.1 MERCADO DE QUESOS

Consumo anual de quesos en España

En la actualidad, según datos de la Organización Interprofesional Láctea (Inlac) las exportaciones de quesos procedentes de España se han disparado en un 129% en 2020, llegando a alcanzar unos ingresos superiores a los 500 millones de euros.

El mercado de queso de cabra es un mercado que en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo. Si miramos a España, cada año que pasa el consumo de queso de cabra no hace más que aumentar. Según un estudio del portal estadístico para datos de mercado Stadistica, en el año 2020 el consumo de quesos aumentó (en millones de kilos) en +50 kg con respecto al año anterior (Stadistica (2023). *Consumo anual de queso en España entre 2008 y 2022*).

Este crecimiento va relacionado con la producción de leche de cabra, ya que el principal uso que se le da a la leche de cabra es la elaboración de quesos. Para elaborar 1 kg de queso se necesitan 8 litros de leche. Por lo tanto, tiene sentido que cuanto más aumente la producción de leche de cabra más aumentará la fabricación de quesos.

Si se miran datos del sector caprino español, en el año 2021 hay 17.500 explotaciones de cabras y 1.400.000 cabezas (Portalechero (2023). *Día mundial del queso: datos increíbles para conocer más sobre cultura quesera*). Aunque este sector solo representa el 2,15% de la producción final ganadera, tiene un gran peso e importancia desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

En la página web del ministerio de agricultura, pesca y alimentación se crea un informe de 2022 en el que se aportan datos de la producción de leche de cabra por comunidades autónomas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023). *Informe sobre declaraciones de entregas de leche a los primeros compradores*).

Más del 80% de la producción anual de leche de cabra se hace solo en tres comunidades. Andalucía es la comunidad autónoma que más produce en España. Con un 54% del total y una cantidad de 143.000 toneladas, tiene algunos de los quesos de cabra mejor valorados a nivel internacional.

2.2 QUESERÍAS CON QUESO DE CABRA EN ARAGÓN

MAS DEL TANO

Mas del Tano es una quesería familiar artesanal situada en Fraga, Huesca, nacida en 2008 y que fabrica quesos con leche de cabra. Actualmente tiene estos quesos: queso de cabra tierno, el queso de cabra lo puntual, el ojos azules y el tanet, estos tres últimos galardonados en los **World Cheese Awards**, el certamen de quesos más importante del mundo, en donde se eligen los mejores quesos internacionales del año.



Imagen 2. Queso Tanet de la quesería Mas del Tano

FREIXNEDA

Esta quesería, ubicada en la comarca del Matarraña, Teruel, produce diversos quesos artesanos de cabra. Es una de las queserías más afamadas de la comunidad autónoma.

Su queso estrella, el **Estrel**, elaborado con leche cruda de cabra, fue galardonado como el mejor queso de Aragón en el certamen de la feria del queso de Biescas.

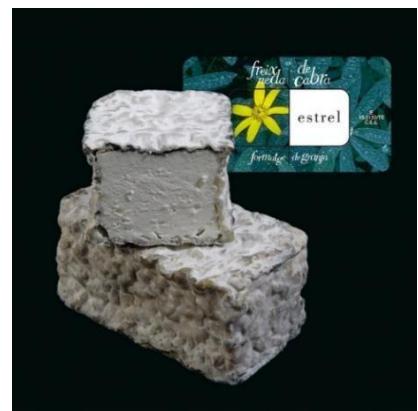


Imagen 3. Queso Estrel de la quesería Freixneda

RADIQUERO

Quesería ubicada en la sierra de Guara, más concretamente en la localidad de Adahuesca. Con más de 30 años de experiencia, Quesos Radiquero destaca por su materia prima de calidad y su proceso completamente artesanal.

Tiene cuatro variedades de queso de cabra, pero su queso más reconocido es el queso de cabra de pasta blanda Río Vero, galardonado con varios premios.



Imagen 4. Queso Río Vero de la quesería Radiquero

2.2 QUESERÍAS CON QUESO DE CABRA EN ESPAÑA

QUESO PAYOYO SEMICURADO

Ubicado en la Finca Las Hazuelas, en el municipio de Grazalema, Cádiz, fabrica un queso artesano de cabra de leche entera. Elaborado con la leche que produce la raza Payoya (ahora en peligro de extinción), este queso ha sido galardonado con diferentes premios, entre los que destacan los logrados en los World Cheese Awards, el certamen anual más importante de Quesos.



Imagen 5. Queso Payoyo semicurado de la quesería Payoyo

CABRA CURADO ETIQUETA NEGRA

Queso artesano 100% de leche cruda de cabra de la Quesería La Montejaqueña, situada en La Pedrera, Sevilla. Este queso destaca por tener un color pajiza oscuro y una corteza fuerte y dura, pero con un interior liso.

Ha sido premiado con galardones nacionales e internacionales.



Imagen 6. Queso curado de la quesería La Montejaqueña

MAJORERO AL PIMENTÓN

Producido en la isla de Fuerteventura, el Majorero destaca por estar elaborado con leche de cabra majorera. Fue el primer queso de cabra español en conseguir la Denominación de Origen Protegida, con lo que esto significa.

Galardonada con numerosos premios nacionales e Internacionales, destacando el conseguido en el certamen de los World Cheese Awards.



Imagen 7. Queso Maxorata de la quesería El Majorero

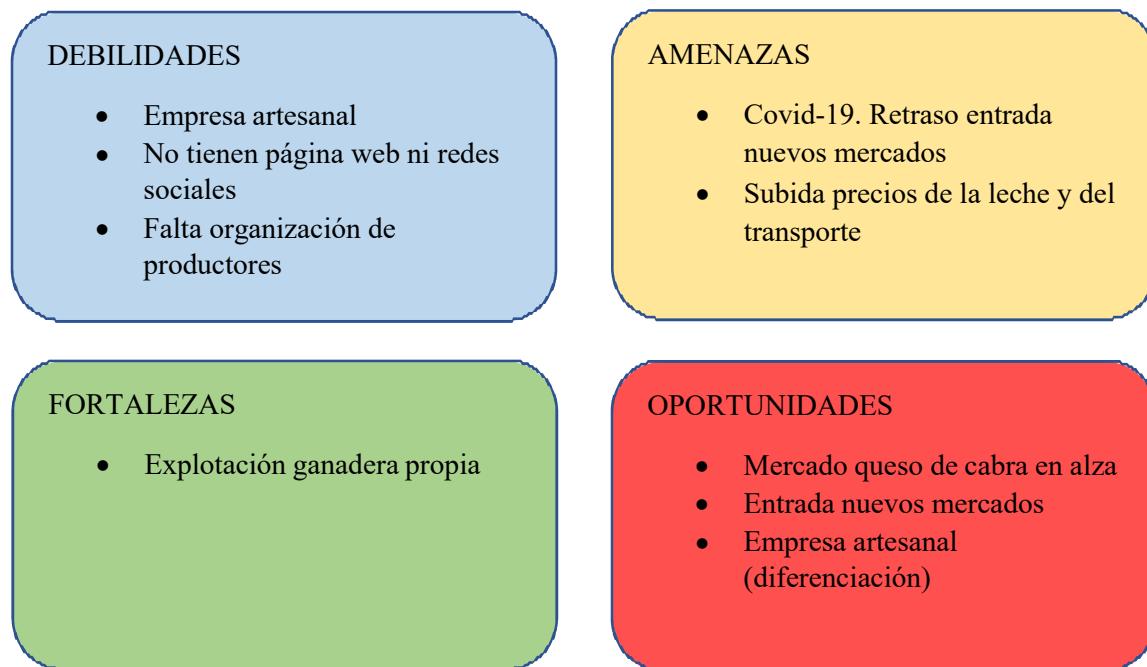
2.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO permite analizar y poner sobre el papel la situación actual de un negocio y así poder tomar las decisiones estratégicas que más convengan a una empresa. Esta herramienta es útil tanto para un plan de negocio como para realizar un estudio de mercado.

Se realiza un análisis del entorno externo y las características internas de La Pardina.

Se entran a valorar las debilidades, es decir, las limitaciones internas que tiene la empresa; las amenazas, los factores externos que pueden llegar a poner en peligro el plan de actuación de La Pardina; fortalezas, en el que se juntarán todos los puntos internos de poder y que permitirá tener una ventaja competitiva; y por último las oportunidades, en las que se reunirán todos los factores externos que brindan la posibilidad de implementar mejoras en el negocio.

Analizando la situación de La Pardina este sería su análisis DAFO:



A continuación, se va a proceder a explicar con más detalle cada punto del análisis DAFO:

DEBILIDADES

1. Empresa artesanal

Es una empresa que se puede considerar fuera de los parámetros de producción. Tiene una producción relativamente pequeña y en la que se cumple todo el proceso de la cadena. Quesos La Pardina tiene una producción casi artesanal.

2. No tiene página web y redes sociales

Una web ayuda a incrementar las ventas, la productividad y el valor en el mercado de cualquier empresa, además del alcance que esto supone. Hoy en día gran parte de la población mundial tiene acceso a Internet. Por no hablar de que la actividad principal de La Pardina es la venta de quesos, por lo que tener una E- Commerce donde exponer sus productos dentro de la web es igual o más importante.

3. Falta una organización de productores

Al contrario que pasa en el sector vacuno y ovino, no existe en España ninguna organización de productores reconocida para el sector caprino.

Lo que puede suponer esto para el sector, entre otros aspectos, es el no tener representación, es decir, no tienen una voz unificada que represente sus intereses ante el gobierno o ante otros actores del mercado.

Esto también conlleva para el sector la dificultad para obtener precios justos, ya que al no tener una organización no pueden negociar los precios de los productos con los posibles compradores. Toda la información importante que puedan recabar sobre un mercado les resultará más difícil de conseguir, por no hablar de la falta de las economías de escala al no estar comprando o vendiendo en grandes cantidades.

Y una de las más importantes, la falta de estabilidad en el mercado. Se les presentarán dificultades para estabilizar el mercado y poder prevenir fluctuaciones en los precios y la demanda.

AMENAZAS

1. Pandemia del Covid-19

En el año 2020 se decretó en España el estado de emergencia o de excepción debido a la expansión del Covid-19. Según la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE), este estado conlleva a la limitación de la libertad de circulación de las personas, medidas de contención en toda actividad comercial, actividades de hostelería y restauración, y medidas en materia de transportes entre otras, lo que afectó indudablemente a la actividad comercial de La Pardina. A día de hoy, en 2024, todavía no se han llegado a los niveles previos a la pandemia, pero están en crecimiento.

2. Subida de los precios

En mayo de 2022 el precio del transporte en España llega a su máximo histórico. Comparándolo con el mismo período en 2021 ha subido un 5,85%. Esta subida se debe, entre otros factores, principalmente a la subida del precio del gasóleo, que ha subido un 59,6% en el último año. Por ende, si suben los precios del transporte, las empresas transportistas tienen que subir el precio para no tener pérdidas, lo que lleva a la subida del precio de los productos por el mismo motivo, en este caso, la subida de los quesos de La Pardina.

FORTALEZAS

1. Explotación ganadera propia

Lo que favorece tener una explotación ganadera propia principalmente son los ingresos, es decir, La Pardina se asegura de tener unos ingresos constantes.

Además de estos ingresos, tienen el total control de la calidad de los productos al producirlos ellos mismos. Esto, lo que puede suponer, es aumentar la confianza de los clientes.

Y, por último, que una explotación ganadera que esté bien administrada puede crecer y expandirse, lo que llevaría a un aumento en los ingresos y beneficios económicos.

OPORTUNIDADES

1. El mercado de quesos de cabra está en alza

Según un estudio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación que realizó sobre la leche de cabra (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2023), la evolución del consumo de queso puro de cabra en los hogares españoles, medido en toneladas ha ido en crecimiento en los últimos años. Si comparamos el período de enero marzo de 2022 con el 2021 vemos un crecimiento en el consumo de un +1,4%.

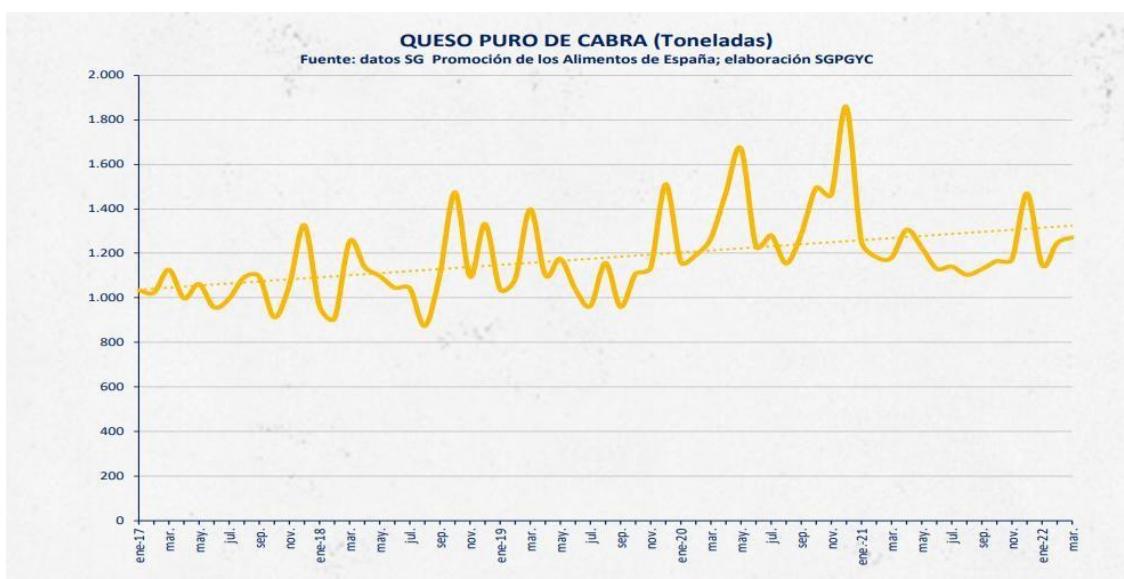


Gráfico 1: Consumo del queso puro de cabra. Fuente (datos SG Promoción de los Alimentos de España)

2. Entrada a nuevos mercados

Durante la entrevista que le hago al gerente de La Pardina Julián en las oficinas de la empresa, me comentó que exportan quesos en todo el territorio nacional, en el norte de Europa y en Estados Unidos.

Esto supone una oportunidad de crecimiento y de diversificación de los riesgos de la empresa y reducir la dependencia de un solo mercado.

También se consigue una mejora de la eficiencia, es decir, se pueden obtener nuevas tecnologías y mejores prácticas que pueden ayudar a reducir los costes de la empresa.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

4.1 DEFINICIÓN Y FUNCIONES

Cuando nos referimos a distribución comercial se habla de una variable o instrumento de marketing. Se puede definir como el conjunto de actividades que realiza una empresa en las que sitúa todos los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final. Es decir, crea utilidades a los consumidores y servicios a los productores.

La empresa moviliza todos sus productos terminados desde el punto de producción hasta el consumidor final.

Pero para hablar de distribución comercial se debe tener en cuenta un aspecto fundamental: superar la separación existente entre la producción y el consumo. Dicha separación se puede agrupar en tres condiciones clave:

1. Lo primero de todo, tener una separación física entre el lugar en el que se produce y el consumo. Es decir, si una empresa produce chocolates en Zaragoza y el principal grupo de consumidores reside en Madrid, se deberá salvar esta distancia.
2. Después está también la separación del tiempo, tanto por parte de la producción (pueden existir productos perecederos en el lote) como por parte del consumo (algunos productos tienen demanda estacional).
3. Y por último se deberá superar la separación de la cantidad y la forma del lote, es decir, se necesita una gran gama de productos para satisfacer las necesidades tan variadas de los consumidores finales.

4.2 CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES

Se tendrá que tener en cuenta una serie de características en términos de distribución comercial:

- Cuando una empresa trabaja con productos en términos de distribución implica que esta tome decisiones y relaciones contractuales con otras empresa y socios, aunque también puede optar por llevar estos procesos de manera interna. Se puede considerar la distribución comercial como una **variable a largo plazo**.
- El propio fabricante no tiene un **completo control sobre el producto que distribuye**. Existen ciertas situaciones que hacen no más que dificultar la distribución a través de los canales. Por ejemplo, si el fabricante distribuye su producto a través de un minorista, este no tiene el control total de como llegará su producto al expositor final.
- Todos los atributos de la distribución **influyen de alguna manera en el precio de venta final del producto**. Por ejemplo, los costes de los intermediarios, la efectividad logística o los costes de almacenamiento y manejo.

4. DISTRIBUCIÓN LA PARDINA

4.1 CONDICIONES INDISPENSABLES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LÁCTEOS

Los lácteos, al ser considerados perecederos, es decir, aquellos productos que necesitan una regulación de temperatura para su transporte están bajo las normas estipuladas en el ATP (BOE, 2013). *Acuerdo sobre transportes internacionales de mercancías perecederas y sobre vehículos especiales utilizados en esos transportes (ATP)*.

ATP	AUTORIZADO PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS PEREcedERAS
	AUTORIZACIÓN: [GB-LR-456789]*
	VEHÍCULO: [AB12C987]*
	IDENTIFICACIÓN ATP: [RNA]*
	VÁLIDO HASTA EL: [11-1985]*

Imagen 8. Etiqueta ATP

El ATP, también conocido como el Acuerdo sobre transportes internacionales de mercancías perecederas y sobre vehículos especiales utilizados en este transporte, fue suscrito en Ginebra el 1 de

septiembre de 1970 con el propósito de garantizar que los alimentos lleguen al consumidor final en óptimas condiciones higiénicas. Este acuerdo representa una normativa técnico-sanitaria que establece las directrices para el transporte de alimentos que tienen una vida útil limitada. Asimismo, especifica los requisitos que deben cumplir los vehículos especiales utilizados en dicho transporte y establece los procedimientos de control necesarios para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.

El acuerdo ATP garantiza que los productos sensibles al tiempo y al deterioro sean transportados de un país a otro sin comprometer sus cualidades sensoriales y lleguen al consumidor final en condiciones óptimas. Para lograr esto, es necesario utilizar medios de transporte que puedan mantener la temperatura adecuada para cada producto.

Adicionalmente, en el transporte de estas mercancías perecederas se emplean contenedores que deben someterse a diversas inspecciones. La primera inspección se realiza durante su fabricación y tiene una validez de 6 años. Después de que expire el periodo de validez, se deben llevar a cabo inspecciones periódicas cada 3 años.

4.2 DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

La Pardina, dedicada a la producción de quesos de oveja de alta calidad, distribuye sus productos en el mercado nacional a través de un distribuidor llamado Integra2.

El proceso de distribución comienza una vez que se producen los quesos de oveja, utilizando técnicas tradicionales e ingredientes de alta calidad. Una vez empaquetados y etiquetados con toda la información necesaria para el cliente, como la fecha de producción, el tiempo de maduración o la fecha de caducidad, ya están listos para su correcta distribución.

Todo este proceso puede ser bastante complejo, ya que los quesos son productos perecederos que requieren condiciones de almacenamiento y transporte específicas para garantizar su frescura y calidad.

La red de distribuidores o importadores que ha seleccionado La Pardina para la distribución de sus quesos de oveja por España son los responsables de recibir estos quesos y almacenarlos en las condiciones adecuadas y distribuirlos a minoristas.

En este proceso es importante tener en cuenta las necesidades específicas de cada tipo de queso.

El transporte de quesos y de otros productos lácteos no es similar al transporte de otros productos en lo que a distribución física se refiere. Puede presentar ciertas particularidades en comparación, debido a la naturaleza perecedera y sensible de estos alimentos.



Imagen 10. Camión de reparto

4.3 DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO EUROPEO

Antes de nada, cabe destacar cual es la situación y las perspectivas del sector lechero en Europa. La Unión Europea (UE) es la mayor productora mundial de leche. Es uno de los recursos agrarios más importantes y representa el 14% del valor total de la producción (Rumiantes (2020). *Producción de queso de oveja y cabra en la Unión Europea*).

Según el portal europeo de estadísticas Eurostat, España es el segundo país de la Unión Europea que más produce leche de cabra y de oveja (Eurostat (2020). *Leche y productos lácteos*). Si se habla solo de queso de cabra, España ocupa la segunda posición, con una producción anual de 64 millones de kg.

De la exportación total de La Pardina, un 30% se distribuye a Europa. Para ello, tiene contratado a una empresa distribuidora llamada Forever Cheese (Forever Cheese, 2023). Analizando su página web se puede ver que destacan por ser “*el principal importador de quesos excepcionales y comidas especiales de Italia, España, Portugal, Croacia y Suiza*”.

Como empresa especializada en la distribución, tienen un programa integral de verificación de proveedores extranjeros, en el que se incluye una extensa evaluación y verificación del producto que distribuyen.

Cabe destacar, que La Pardina se centra en distribuir a países del norte. Países como Suecia, Noruega o Finlandia. El proceso de distribución que se hace en España no es el mismo que el que se hace en Europa. Un queso de cabra que tiene como destino, por ejemplo, Finlandia, puede pasar días en un camión especializado. Es por esto que es importante que Forever Cheese, como empresa distribuidora, tenga claras y bien estructuradas los estándares de calidad y seguridad alimentaria que requieren este tipo de productos.

4.4 DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Quesos La Pardina lleva exportando quesos a Estados Unidos desde el 2002. Debido a la pandemia mundial del Covid-19, esta actividad se para, pero con intención de que en 2024 se recupere esta actividad comercial.

El queso que exportan a Norteamérica es introducido al país a través de la empresa Forever Cheese, la misma que distribuye en Europa, aunque también distribuye productos a cadenas de supermercados norteamericanas y canadienses.

Cuando se negocian términos y condiciones del contrato se negocia la cantidad a exportar. En este caso, La Pardina trabaja a tres meses vista. Estos tres meses son fundamentales ya que los quesos tienen que tener un mínimo de maduración de 45 días, por lo que estos meses son muy necesarios. Cada 15 días La Pardina manda un palé de una tonelada de queso a Estados Unidos.

Pero ¿cómo se manda? A través de una empresa auxiliar. Desde el barrio zaragozano de Santa Isabel se manda a Murcia por transporte de carretera, en donde se realiza el grupaje, es decir, agrupar todos los pedidos de La Pardina para realizar el embarque. Desde ahí van dos contenedores en frío que lo transportan al puerto de Valencia. Desde aquí, se traslada en barco a Estados Unidos. Suele tardar en llegar una media de 23 días.

Una vez llega a Estados Unidos, los quesos tienen que pasar las aduanas para entrar al país. Es aquí donde se le exigen una serie de requisitos y certificados sanitarios para poder entrar. El más importante es el certificado para exportación de productos alimenticios, también conocido como “Sábana Blanca”.

La Sábana Blanca es un documento oficial que certifica que los productos alimenticios cumplen con los requisitos sanitarios y de calidad exigidos por el país importador (ICEX, España exportaciones e inversiones). Este certificado es emitido por las autoridades competentes del país exportador y es requerido por las autoridades aduaneras del país importador para permitir la entrada de los productos alimenticios.

El propósito principal de este certificado es garantizar la seguridad y la calidad de los alimentos que se exportan, protegiendo la salud de los consumidores y evitando la propagación de enfermedades transmitidas por alimentos. A través de este documento, se verifica que los productos alimenticios cumplen con las normativas y regulaciones sanitarias, higiénicas y de calidad establecidas por el país importador.

La emisión de este certificado implica un proceso de inspección y control por parte de las autoridades competentes del país exportador. En este proceso se verifica que los alimentos cumplan con los estándares establecidos en cuanto a composición, etiquetado, trazabilidad, condiciones de almacenamiento y transporte, entre otros aspectos relevantes. Es importante destacar que los requisitos para poder obtener el certificado varían según el país importador y el tipo de producto alimenticio.

Algunos países pueden tener normas más estrictas en cuanto a la inocuidad alimentaria, la presencia de residuos químicos o los controles de plagas. Por lo tanto, es fundamental que La Pardina se informe de manera adecuada sobre los requisitos específicos del país al que quieren exportar su productos.

4.5 FUTURA ENTRADA EN EL MERCADO CANADIENSE

Antes de la pandemia del Covid-19 en 2020, La Pardina tenía planes de expansión en el mercado canadiense. Con una estrategia ya trazada y un producto de calidad, la empresa ya estaba lista para dar el salto.

Sin embargo, la llegada inesperada del Covid-19 trastocó todos los planes de La Pardina. La pandemia paralizó no solo la economía global, sino también la capacidad de las empresas para llevar a cabo sus proyectos de expansión internacional. Las restricciones de viaje, los cierres de fronteras y las medidas de confinamiento impuestas por los gobiernos de todo el mundo crearon un escenario incierto y desafiante para las empresas que tenían como objetivo ingresar a nuevos mercados.

El mercado de lácteos canadiense se rige por el Plan Nacional de Comercialización de la Leche (Organización Mundial del Comercio, 1999) , un programa de gestión de la oferta utilizado en el sector lácteo canadiense.

Este sistema tiene como objetivo conseguir el equilibrio entre la producción y la demanda de leche en Canadá, al tiempo que garantiza un ingreso estable y justo para los productores de leche.

Estos son algunos puntos clave del sistema:

1. **Cuotas de producción:** se asigna a cada productor de leche una cuota de producción establecida por cada provincia o región, y esto se basará en factores como la historia de la producción o las necesidades del mercado local.
2. **Precio mínimo de venta:** el sistema establece un precio mínimo de venta para la leche, más conocido como “precio de remisión”. Esto permite a los productores cubrir gastos y obtener un margen de beneficio razonable.
3. **Estabilización del mercado:** El sistema de cuotas ayuda a estabilizar el mercado lácteo, evitando fluctuaciones excesivas en la oferta y la demanda.
4. **Control de importaciones:** El sistema también limita las importaciones de productos lácteos para evitar la competencia desleal con los productores locales. Se aplican aranceles y cuotas a las importaciones de lácteos para mantener un equilibrio en el mercado interno.

Hay que tener en cuenta la tendencia creciente en los últimos años del consumo de lácteos en Canadá. En la siguiente gráfica podemos ver claramente el crecimiento en el consumo de este tipo de productos. En los últimos 20 años, Canadá pasa de tener un consumo doméstico de 285 miles de toneladas a tener en 2023 aproximadamente 585 miles de toneladas.



Gráfico 2: Consumo doméstico de Lácteos en Canadá. Fuente (Index Mundi)

Entre 2018 y 2023, se observa un incremento del 18% en la fabricación de queso, alcanzando una producción anual de aproximadamente 580,000 toneladas (Indexmundi. United States Department of Agriculture (2023). *Consumo doméstico de lácteos, queso de Canadá*). El tipo de queso más popular en Canadá es el "Cheddar", seguido de cerca por la mozzarella. Se ha notado un crecimiento en el mercado de quesos de alta calidad, especialmente aquellos provenientes de la Unión Europea.

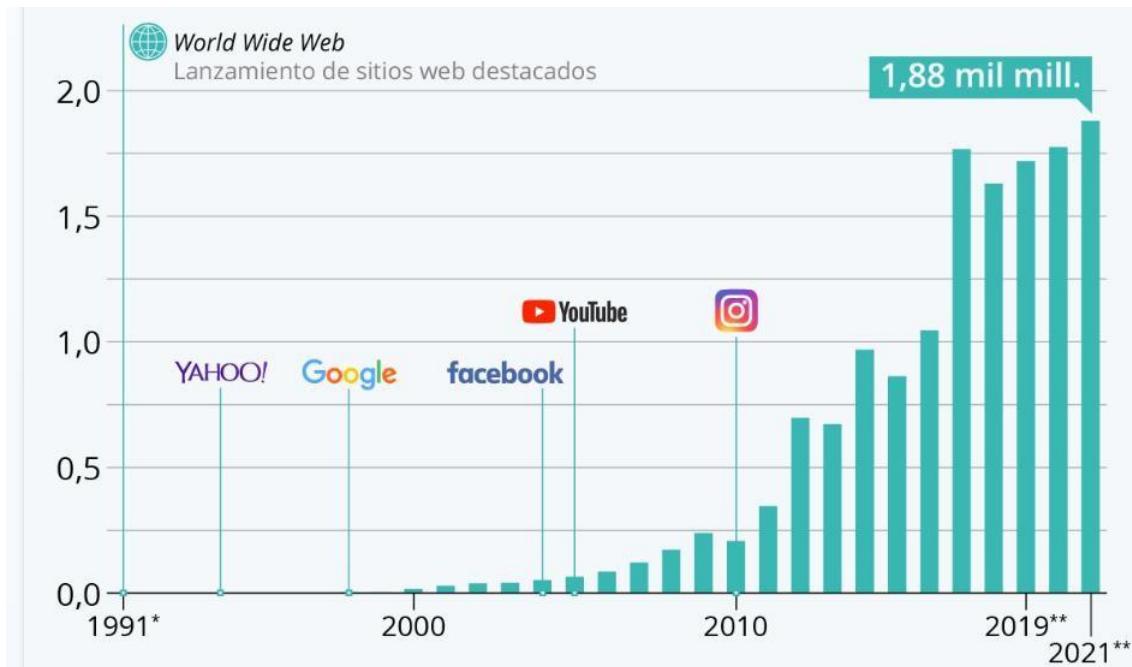
Este crecimiento ha supuesto que desde el país norteamericano se haya llegado a este tipo de acuerdos para así blindar la competencia de los productos exteriores.

En respuesta al posible aumento de las importaciones, el gobierno de Canadá comunicó la implementación de un plan de respaldo a los agricultores de productos lácteos, valorado en alrededor de 1,750 millones de dólares canadienses.

5. CREACIÓN PÁGINA WEB Y E-COMMERCE

5.1 PÁGINA WEB

El portal alemán de estadísticas en línea Statista realizó un estudio en 2021 sobre el número de sitios web que hay en el mundo, cuantificó un total de 1.880 millones.



Gráfica 3: Lanzamiento de sitios web en los últimos 30 años. Fuente (Statista)

Estos datos reflejan la importancia que tiene en la actualidad para una empresa el tener un sitio web.

Estos son 5 puntos del porqué una empresa debe tener una página web:

1. Para que las personas te puedan encontrar con mayor facilidad.

Hoy en día, el buscador Google, el más utilizado por los usuarios, procesa aproximadamente 63.000 búsquedas por segundo, traducido en búsquedas diarias pasa a tener 5.600 millones, y convirtiéndolo en búsquedas anuales. Estamos hablando de 2 billones de búsquedas globales. Atendiendo a estos números es impensable el que una empresa no tenga un sitio web para poder acceder a todo este volumen de búsquedas.

Además, al haber tanta competencia es importante aparecer en las primeras posiciones, por lo que es importante tener un buen trabajo de posicionamiento SEO y una buena estrategia de SEM.

También es fundamental que la página web este bien trabajada y estructurada e ir actualizándola cada poco para que no se quede obsoleta.

2. Para tener presencia en Internet

El mercado actual cada vez está más globalizado y la competencia cada día es más alta. Lo más probable es que los competidores más cercanos de La Pardina ya tengan una página web.

Un sitio web es la cara visible de la empresa. Ayuda a aumentar el alcance de la oferta y la demanda y con esto lograr un mayor posicionamiento, reconocimiento y diferenciación.

3. Nuevos clientes

Tener presencia en Internet con una página web ayudará a obtener nuevos clientes. Si se aplican buenas técnicas y una buena estrategia a seguir se verá un incremento en las conversiones. Además de lograr nuevos clientes, la página web también sirve para fidelizar los clientes que ya tengo.

4. Atención al cliente 24h

Que una empresa tenga una página web le da la posibilidad de estar en contacto con sus clientes 24 horas al día. Los clientes pueden ver una página web en cualquier momento del día, pueden contactar con la empresa e incluso, si es un E- Commerce ver o adquirir el producto que este vendiendo.

Esta disponibilidad genera un nivel de confianza en el cliente, ya que puede contactar para dejar sus dudas, quejas, opiniones, etc.

5. Publicidad con un menor coste

Tener una presencia constante en Internet es una manera de publicitarse a un coste muy bajo, ya que mantener la web apenas tiene un mantenimiento. Es verdad que hay que estar pendiente por cualquier fallo que pueda ocurrir, pero en términos generales bastaría con hacer una o dos revisiones por semana para verificar que todo sigue en orden por lo

que esto apenas generaría un coste.

Además, con la publicidad online, los anuncios se pueden ir cambiando con bastante facilidad, adaptándolos a las tendencias o necesidades cambiantes de nuestros clientes.

5.2 PASO PARA HACER UNA BUENA PÁGINA WEB CON EJEMPLO DE LA PARDINA

A continuación, se procederá a explicar los pasos necesarios que La Pardina deberá seguir para crear su página web desde cero. Desde su planificación inicial hasta su publicación final, brindando a La Pardina con una guía completa que le permita establecer su presencia en Internet de manera efectiva y atractiva.

Paso 1. Planificar la idea de nuestro sitio web.

El primer paso a ejecutar es el proceso de planificación. Se tiene que pensar que tipo de web crear, cual es la función principal que va a tener y lo más importante, que objetivos se quieren alcanzar con esta web. ¿Se quiere lograr una mayor visibilidad? ¿Atraer nuevos clientes? ¿O se quiere centrar los esfuerzos en la venta del producto?

Para realizar este paso de manera correcta es necesario saber los tipos de página web que existen. Se puede estar hablando de una web de negocio, una web de blog, una E- Commerce o tienda online, una web personal, etc.

Teniendo en cuenta que la actividad principal de La Pardina es la venta de quesos artesanales de queso de cabra, se va a decantar por una E-Commerce o una tienda online.

Este tipo de web se caracteriza por permitirnos vender productos online. Una web de E- Commerce suele tener una o más páginas de productos. Más adelante se va a especificar de una manera más concreta como están estructuradas estas páginas de productos.

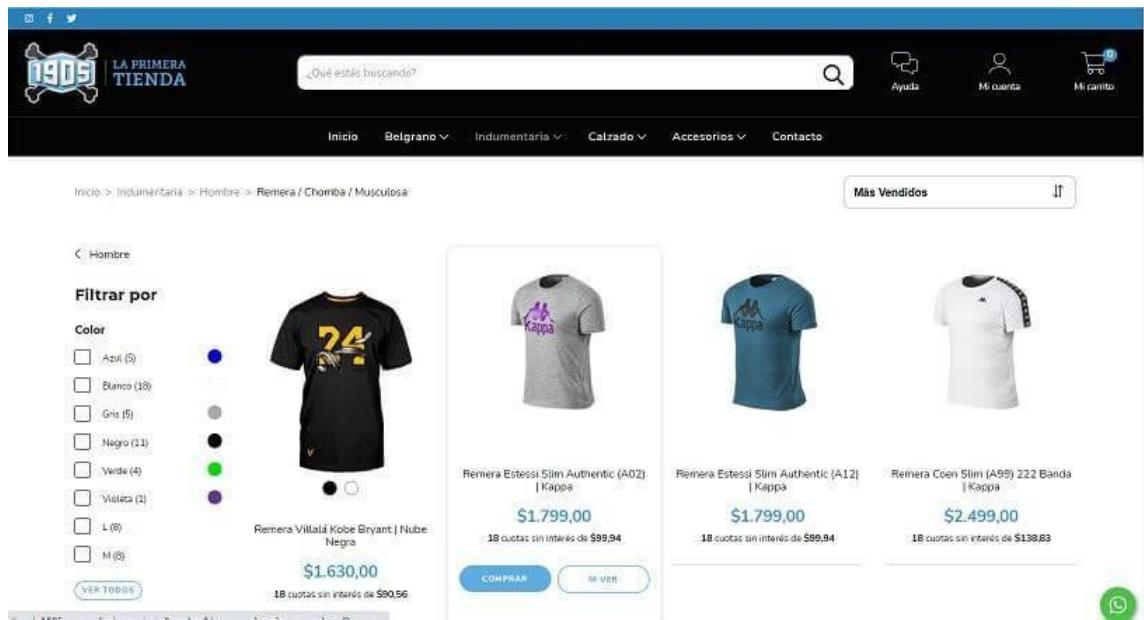


Imagen 11. Ejemplo de una E-Commerce

Paso 2. Elegir una plataforma en donde crear la página web

Una vez que se tiene ya bien planificado el sitio web y se deja claro los objetivos a alcanzar, el siguiente paso será el de buscar una plataforma en donde se pueda alojar la página web.

Con el avance de la tecnología y con el crecimiento que está teniendo Internet y que el número de webs está creciendo cada año a un ritmo frenético, las plataformas con las que se pueden trabajar son cada vez mayores. Se tendrá que entrar a valorar cual es la que da mayores facilidades y cuál es la que mejor se adapta a las necesidades del negocio.

WordPress es la herramienta más común y fácil de manejar. Se ha convertido en la herramienta líder desde hace muchos años por su facilidad en el manejo. Su idea se basa principalmente en ser un sitio de gestión de contenido web.

Dentro de la plataforma hay miles de plantillas web en la que se podrá elegir la que mejor se adapte a tu negocio. Una vez elegida, el proceso de personalización de la web es bastante sencillo e intuitivo.

Una de las ventajas que tiene es que es completamente gratuito y que puedes instalar cientos de plugins (pequeños programas que añaden funciones a tu sitio web) que te sean útiles.

Paso 3. Construir la estructura del sitio web

Como se ha comentado en el paso 1, la página web va a ser una E-Commerce o una tienda online. Toda E-Commerce debe tener un mínimo de elementos básicos para poder funcionar. El primero y uno de los más importantes es construir una página de inicio o landing page. **La página de inicio** tiene que ser el lugar de referencia y la mayoría de las veces es por donde entrará el usuario. Será la primera impresión que el usuario tenga de la web. Es por eso por lo que es tan importante.

Elementos importantes que debe tener una página de inicio:

1. **Título en la cabecera.** Comunicar a los visitantes lo que La Pardina ofrece. Tiene que ser claro y sencillo y que no sea muy largo.
Debajo del título se puede añadir un pequeño subtítulo en el que se puede extender un poco más.
2. **Imagen como una llamada a la acción.** En el primer pantallazo del usuario de la web deberá aparecer una llamada a la acción para animar al visitante a seguir navegando por la web. Apoyarse en una imagen o incluso en un vídeo visualmente atractivo hará mucho más fácil el proceso.
3. **Un menú de navegación.** En la parte superior de la página de inicio se puede añadir un menú de navegación en donde se añadirán todas las diferentes secciones que tiene la web, con enlaces que los llevará a ellos.
Cuanto más claro sea el menú de navegación más se logrará disminuir la tasa de rebote (porcentaje de los usuarios que abandonan la web una vez visitada una sola página, en este caso la de inicio).
4. **Beneficios.** Un apartado se tendrá que dedicar a los beneficios que aporta la empresa, los beneficios que tiene comprar un producto. Esto incentivará al usuario a seguir navegando y quizás lograr una conversión (compra).

5. **Valoración de clientes.** Una sección en donde los clientes que ya han comprado en la tienda online o física dejen una pequeña valoración en donde pueden contar que tal su experiencia.

Si la mayoría de las valoraciones son buenas, dará una imagen positiva frente a nuevos usuarios.

6. **Contacto.** Al final de la página de inicio se puede incluir una sección en donde se meterá la ubicación, dirección de correo, número de teléfono, enlaces que los lleven a las redes sociales e incluso un cuadro de texto en donde puedan dejar sus datos.

Una vez está bien estructurada nuestra página de inicio, lo siguiente a configurar será la página en donde estará el **catálogo de productos**. En el caso de La Pardina esta será en donde estarán todos los quesos artesanales de leche de cabra.

El catálogo de productos debe tener un buen diseño. Llamativo, organizado y muy claro. Si de primeras el catálogo no atrae al usuario o no lo ve muy claro abandonará la página sin realizar ninguna compra.

Además del diseño, que el catálogo sea práctico es fundamental. Un buen nivel de practicidad aumentará el nivel de ventas.

Dentro del catálogo de productos estarán las fichas de estos productos. Una buena ficha de producto debe proporcionar información completa y útil al cliente. Para que esto se cumpla deberá cumplir una serie de requisitos:

- **Imágenes detalladas del producto.** No valdrá con tener una sola imagen del producto. Se necesitarán imágenes detalladas desde diferentes ángulos para que el cliente pueda verlos con mayor detenimiento.
- **Información detallada del producto.** La ficha tendrá que incluir información bien detallada del producto en cuestión, como las especificaciones técnicas, las características, el tamaño y peso, el color entre otros.
- **Una descripción del producto.** La ficha tiene que incluir una descripción detallada del producto que describa sus características, así como sus beneficios de una manera clara y concisa.

- **Opiniones de los clientes.** Incluir opiniones de otros clientes que hayan adquirido el producto. Esto permitirá que el cliente vea las opiniones de otros usuarios y tomar una decisión más informada.
- **Opciones de compra.** Se deben incluir opciones de compra, como el número de unidades disponibles, el precio, el tiempo de entrega o el botón de compra.
- **Información sobre el envío.** Esto es información de contacto para el servicio de cliente, incluyendo un número de teléfono o dirección de correo electrónico para poder contactar con la empresa.
- **Información de seguridad.** Si el producto tiene características especiales de seguridad, la ficha deberá incluir información sobre cómo utilizarlo de manera segura y las precauciones que son necesarias tomar.



Imagen 12. Ejemplo de una ficha de producto de una E - Commerce

Cuando ya está creado el catálogo con todos los productos de la tienda, lo que se hará será crear un **filtrado de los productos**. Esto ayudará a que los visitantes lleguen de forma más sencilla al producto que desean.

Además de ayudar a los usuarios en su búsqueda, también permitirá tener una E-Commerce mejor organizada. Al tener varios productos, poder visualizarlos por jerarquías y categorías hará que la filtración sea mucho más fácil.

¿Y qué tipos de filtros podemos añadir a nuestra tienda? Estos son algunos de los más comunes que utilizan empresas que se dedican a un sector similar al de La Pardina:

1. **Precio**, dándole la opción de que vaya del precio más bajo al más alto o viceversa, del más alto al más bajo.
2. **Ventas**, en orden creciente o en orden decreciente.
3. **Relevancia o valoración** de cada producto.
4. **Nombre**, de A a Z, o de Z a A
5. **Tipo**, por ejemplo, curado, semicurado...

Una vez el cliente ha seleccionado los productos que quiere comprar, este los añadirá al carrito, para así después acceder a la **pasarela de pago** en donde se finalizará el proceso de compra. Este punto es clave, ya que la tasa media de abandono del carrito de compras de una E-Commerce es del 69,57%. Una buena pasarela de pago puede disminuir el número de carritos abandonados y conseguir así más conversiones.



Imagen 13. Ejemplo de una pasarela de pago de una E-Commerce

Paso 4. Analítica web

Una vez terminada ya la página web se entrará en el proceso de configurar la analítica de la web, que ayudará a determinar si se cumplen o no con los objetivos que se han marcado.

A través de diferentes plataformas, como Google Analytics, se medir el tráfico que llega a la web, su comportamiento o monitorizar diferentes eventos.

1. Definir nuestra estrategia online y fijar objetivos

Con los datos que aporta la analítica se puede definir de una manera más clara y precisa la estrategia a seguir y los objetivos a alcanzar.

Se puede ver como se comporta un usuario en la página web, desde que encuentra nuestra web hasta que finaliza la compra. Todo esto permitirá mejorar la experiencia del usuario.

2. Maximizar la conversión

La analítica web también permite registrar ventas, suscripciones o registros. Cuando se analizan los embudos de conversión, se pueden identificar puntos problemáticos en el proceso de compra o registro y realizar mejoras para aumentar la tasa de conversión.

3. Segmentación y personalización.

La analítica web permite segmentar a la audiencia en función de su comportamiento y preferencias. Esto permite personalizar la experiencia del usuario, ofreciendo contenido o productos específicos a grupos de usuarios con intereses similares.

4. Competencia y benchmarking.

Al analizar las métricas de analítica web, se comparar el desempeño con el de la competencia. Esto ayudará a identificar áreas en las que podemos superar a los competidores y áreas en las que se necesita mejorar.

6. CONCLUSIONES

Este Trabajo Fin de Grado ha arrojado luz sobre la situación y las oportunidades que tiene La Pardina. A lo largo de este trabajo se ha evidenciado la singularidad de esta empresa, caracterizada por su pequeño tamaño y su enfoque artesanal, lo que ha limitado la disponibilidad de información en línea y la visibilidad en el mercado global.

Una de las principales evidencias que se derivan de este estudio es la necesidad de que La Pardina establezca una presencia en línea sólida a través de una página web, que a su vez tenga la función de tienda online (E-Commerce). Esto no solo permitirá a los consumidores habituales acceder y adquirir los productos de manera más conveniente, sino que también abrirá nuevas oportunidades para llegar a un público más amplio, incluyendo a aquellos que no están familiarizados con la empresa, tanto a nivel nacional como internacional.

Además, el mercado de quesos de cabra ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. La expansión de La Pardina a mercados internacionales, como los países del norte de Europa y Estados Unidos, es un paso estratégico que va en la dirección adecuada. La entrada en el mercado canadiense, aunque se ha visto retrasada por la pandemia COVID-19, se presenta como una oportunidad. Desde la tendencia al alza en la demanda de quesos de cabra en Canadá y la futura presencia en Internet, se espera que esta expansión fortalezca aun más la posición de la empresa en el mercado internacional.

7. LIMITACIONES

El desarrollo de este Trabajo Fin de Grado se ha visto afectado por varias limitaciones, que, de una manera u otra, han podido influir en la recopilación y análisis de los datos.

La primera limitación esta relacionada con las características de la empresa La Pardina, objeto de estudio de la investigación. Es una empresa artesana de pequeñas dimensiones, lo que ha llevado a tener una limitada disponibilidad de información sobre la misma en diferentes fuentes. Toda la información que se ha podido sacar de la empresa ha sido a través de una entrevista que se realizó con el gerente de la empresa, Julián.

La segunda limitación viene precedida de la primera. La Pardina no dispone de una página web ni de perfiles en redes sociales. Esta ausencia de presencia digital ha dificultado la obtención de información adicional sobre la empresa y su estrategia en línea, lo que a su vez ha limitado el análisis en profundidad de su presencia en el mercado.

La tercera y última limitación se relaciona con la disponibilidad de datos sobre el mercado de quesos de cabra en general. La información que he podido sacar de Internet ha sido variada, con diferentes fuentes proporcionando datos contradictorios.

Además, a diferencia de otros sectores, no existe una organización de productores que centralice y facilite el acceso a datos específicos sobre este mercado.

A pesar de estas limitaciones, se ha realizado un esfuerzo por proporcionar un análisis exhaustivo y una comprensión sólida de la empresa y su contexto en el mercado de quesos de cabra.

8. FUENTES DE DOCUMENTACIÓN

WEBGRAFÍA

1. Traveler (2019). *Siete quesos para comerte Aragón a bocados*. Extraído de <https://www.traveler.es/gastronomia/articulos/mejores-quesos-de-queserias- artesanales-de-aragon-donde-comprar/16239>.
2. Quesos artesanos al queso (2019). *Los diez mejores quesos de cabra españoles*. Extraído de <https://www.alqueso.es/es/blog/los-diez-mejores-quesos-de-cabra- espanoles-n79>.
3. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023). *Informe sobredeclaraciones de entregas de leche a los primeros compradores*. Extraído de https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados- ganaderos/informeentregas_ovinoycaprino_feb2023_tcm30-582643.pdf.
4. BOE (2013). *Acuerdo sobre transportes internacionales de mercancías perecederas y sobre vehículos especiales utilizados en esos transportes (ATP)*. Extraído de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-11936>.
5. Stadistica (2023). *Consumo anual de queso en España entre 2008 y 2022*. Extraído de <https://es.statista.com/estadisticas/490701/consumo-total-de-queso-en-espana/>.
6. Indexmundi. United States Department of Agriculture (2023). *Consumo doméstico de lácteos, queso de Canadá*. Extraído de <https://www.indexmundi.com/agriculture/?pais=ca&producto=queso&variable= consumo-domestico&l=es>.
7. Rumiantes (2020). *Producción de queso de oveja y cabra en la Unión Europea*. Extraído de <https://rumiantes.com/produccion-queso-oveja-cabra-union-europea/>.
8. Organización Interprofesional Láctea (2023). *El sector caprino en España*. Extraído de <https://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05060.pdf>.
9. Portalechero (2023). *Día mundial del queso: datos increíbles para conocer más sobre cultura quesera*. Extraído de <https://portalechero.com/dia-mundial-del- queso-datos-increibles-para-conocer-mas-sobre-cultura->

quesera/#:~:text=De%20hecho%2C%20los%20principales%20consumidores,(2 6%2C2%20kg).

10. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023). *Producción y mercados ganaderos*. Extraído de
https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/dashboardcaprinoleche_junio_tcm30-443344.pdf.
11. Revista Frisona (2023). *Situación y perspectivas del sector lechero europeo*. Extraído de
https://www.revistafrisona.com/Portals/0/articulos/n160/A16003.pdf?ver=V5xU5D3xbp_TF8JDxf4gbQ%3d%3d.
12. Hostinger tutoriales (2023). *Pasarela de pago: Qué es, cómo funciona, las mejores pasarelas comparadas*. Extraído de
<https://www.hostinger.es/tutoriales/pasarela-de-pago>.
13. Todo transporte (2022). *Los precios del transporte siguen subiendo por detrás del ascenso de los costes*. Extraído de
<https://www.todotransporte.com/texto-diario/mostrar/3899478/precios- transporte-siguen-subiendo-detrás-ascenso-costes>.
14. Forever Cheese (2023). *Sobre nosotros*. Extraído de <https://forevercheese.com/>.
15. Eurostat (2020). *Leche y productos lácteos*. Extraído de
https://agriculture.ec.europa.eu/farming/animal-products/milk-and-dairy-products_es

9. ANEXOS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

En Estados Unidos llevamos distribuyendo desde el año 2002, íbamos a entrar en Canadá, pero con el tema del Covid-19, paralizando todas las ferias que había en este país se ha parado todo. Tenemos previsto que para el año 2024 se vuelva a retomar.

Para entrar en Canadá nos hemos apoyado en la empresa que nos ayuda a entrar el queso en Estados Unidos, llamada Forever Cheese, ya que estos les venden también a cadenas de supermercados en Canadá. Ellos hacen unas actuaciones comerciales con sus clientes, que se llevan a gente americana y canadiense que tienen cadenas de supermercados aquí a Europa. En uno de estos viajes vino una cadena que está en Estados Unidos y en Canadá y decidió que querían tener el queso de leche de cabra de La Pardina. El problema que surgió es que nosotros no se lo podemos vender a Forever Cheese porque ellos no comercializan directamente para mandar a Canadá, ellos solamente trabajan para las cadenas que están en Estados Unidos. Es decir, hay empresas de supermercados que están en los dos países, pero solamente Forever Cheese vende a los de Estados Unidos. Entonces cuando les comunicamos que teníamos idea de introducir nuestro queso en el país canadiense nos mandaron el contacto de un empresario que importa allí. Mantuvimos unas relaciones con él, en el que llegamos a unos acuerdos, pero debido a la pandemia todo se paralizó.

Como tu preguntabas si teníamos una empresa externa que nos realizaba estudios del mercado canadiense, la respuesta es que no. Si que sabemos que la parte de Vancouver es importante, pero por nuestra parte siempre todo se habló de que íbamos a entrar or la zona del suroeste, donde están Toronto, Montreal, Ottawa, Qebeq...

Muy bien. Hablando ahora un poco de la cantidad (en toneladas) que mandáis a Estados Unidos, ¿Cuánto es?

En un principio cuando negociamos términos y condiciones del contrato se habla de un supuesto de cuanta cantidad quieren, porque nunca se sabe la cantidad exacta de quesos que se van a vender.

Por ejemplo, nosotros con ellos, trabajamos para tres meses vista. Actualmente mandamos tres pales cada 15 días, cada pale de una tonelada de queso. Si se hace una

promoción porque hay una cadena de supermercados norteamericana, por ejemplo, Valduchi, que ha elegido nuestro queso para realizar esa promoción, pues prevemos que suelen ser tres veces más de lo normal la cantidad que tenemos que enviar.

Hay que tener en cuenta que nuestro producto tiene que estar mínimo madurándose 45 días, entonces a un juego de 45-60 días más la leche que nosotros tenemos que prever, necesitamos esos tres meses.

Y toda esta cantidad de quesos, ¿cómo lo transportáis a Estados Unidos?

Todo esto se manda con una empresa auxiliar. Primero lo mandamos a Murcia en transporte de carretera, con su trazabilidad de temperatura, etc. Allí en Murcia lo que se hace es el grupaje, es decir, esta empresa tiene un proveedor como lo tenemos nosotros que lo que hace es almacenar todos los pedidos que ha hecho para realizar ese embarque. Entonces, como ya he comentado el grupaje se hace en Murcia, más concretamente en Jumilla. De ahí vienen dos contenedores de frío que se almacenan y se mandan al puerto de Valencia. Del puerto de Valencia lo que sale es la mercancía en barco hacia Estados Unidos. Esta mercancía tarda en llegar en torno a 22-24 días.

En avión nuestra mercancía ha ido alguna vez, pero siempre ha sido alguna cosa puntual, igual por alguna necesidad de alguna campaña específica, o bien que se ha hecho una feria y no se encontraba queso o igual me han pedido algún producto especial para tenerlo allí, pero de manera habitual no lo hacemos porque saldría muy caro.

Yo te puedo pasar si quieres el protocolo que tenemos que hacer en el tema de la exportación, y más cuando es un país tercero. Por ejemplo, Estados Unidos es el país más escrupuloso a la hora de recibir mercancía. Nosotros tenemos un certificado que le llamamos la sábana blanca, que es una autorización que nos da el ministerio de agricultura, sabiendo ellos la actividad que nosotros ejercemos y también de todas las ganaderías que nosotros nos suministramos para el queso. Este certificado va adosado a un documento de compromiso de responsabilidad social, que en este caso lo hago yo como gerente, al hacer un curso que emitió el ministerio de sanidad de Estados Unidos, LA Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). El FDA dijo en el año 2019 que todo alimento que entre en Estados Unidos tiene que venir formado por una persona responsable que haya realizado dicho curso. En este caso no valdría el caso por ejemplo de que en una empresa haya un veterinario, un químico... nada de eso, eso nos da igual. Estados Unidos quería impartir unos cursos, que se expandieron por todo el mundo para

hacerlos, y quien haga ese curso y lo apruebe, es quien está autorizado para firmar ese documento de responsabilidad social corporativa

Yo te prepararé toda la documentación que nosotros tenemos que presentar para que eso entre por la aduana.

Claro, si yo no hubiera hecho ese curso tendría que buscar, que de hecho hay gente que se ofrece a certificarte el producto que tu estas exportando. Este documento está en 600-800€, si cada 15 días tenemos que pagar a alguien 600-800€ es una locura.

¿Es complicado sacarse este curso?

Más que complicado es caro, porque nos costó 3000€. Este curso lo realicé a través de las Cámaras de Comercio y eso, te lo hacía gente del FDA. Cuando yo lo hice con la única que coincidí fue con la responsable del departamento de calidad de Chocolates Lacasa. Se hizo en Madrid, se hizo en Zaragoza, y aquí en Zaragoza estábamos 6-8 personas y los únicos de Zaragoza éramos ella y yo. Había bastante gente de Madrid, de productos de farmacia para niños porque llevan zumos, llevan alimentación. También era un documento que era nuevo, entonces, los que estábamos exportando obligatoriamente lo tenías que hacer, de hecho, me extrañó no ver a gente de bodegas. Todo esto te hablo del año 2018.

Claro, pero, por ejemplo, aquí en España conocerás los World Cheese Awards, el certamen internacional de quesos más reconocidos del mundo, que en la última edición ganó un queso español, uno de Jaén, de la quesería Quesos y Besos, más concretamente el queso Olavidia. Entiendo que esta quesería también exporta, y más con este premio, por todo el mundo, por lo que deberían tener este certificado.

Claro, pero ellos son una quesería de laboratorio que no llevan un año en fabricación, trabajado ese queso para un concurso. Esta quesería no tendrá el FDA porque es una quesería nueva y quien les enseño a hacer el queso hizo solo un queso preparado para un concurso. Casualmente hubo mucha gente que en los World Cheese Awards estaban de catadores que les gusto este queso.

Un queso de pasta blanda tiene el momento óptimo en torno a los 8 días. Si yo maduro un queso durante 45 días para que luego su cumbre de disfrute sean en los días 46, 47 o 48, yo ya se cuándo tendría que llevar ese queso a un concurso, porque después ya ese

umbral va bajando. Si resulta que el Corte Inglés quiere ese queso y se lo mando, ¿cuándo coincide el momento cumbre del queso en esos 7-8 días? Cuando decimos que los franceses son los mejores queseros del mundo, los más consumidores y los que más entienden es porque ellos limitan la vida de un queso a una franja de unos 3 meses, como mucho 6. Nosotros por ejemplo le damos vida un año, año y medio. ¿Entonces por qué los franceses le dan una vida tan corta? Porque ellos valoran también las características organológicas del producto.

Si nosotros un queso curado lo sacamos con 45 días y le damos vida un año o año y medio se nos ríen, más que nada porque me ha pasado. Lleve a Lyon unos quesos y cuando estábamos en el laboratorio hablando de la vida de un queso me decían que porque estábamos hablando de un año cuando la grasa se enrancia, el calcio se cristaliza...

Volviendo a la quesería de Quesos y Besos, tu imagínate que ahora el Corte Inglés con sus 123 centros les llaman al día siguiente y les dicen: miren, queremos cuatro cajas de ese queso para cada centro. La quesería les dirá: oiga mire no, que nosotros estamos empezando, ahora mismo no podemos...

Claro, ese queso será exquisito, pero tiene de vida 9 días solamente. Obviamente el precio de este queso lo puedes elevar porque en realidad estás fabricando muy poca cantidad, pero cuando te llama por ejemplo el Corte Inglés que cantidad haces. Este queso lo maduras 45 días y los 7 días siguientes son espectaculares, después ya no vale. Esto es como los quesos que llevan moho blanco, que tú ves por detrás: pasada la fecha de consumo preferentemente, el queso está perfecto, pero usted ventílelo porque tiene unos aromas amoniacales. Esto significa que el moho se está pudriendo y muriendo porque no tiene oxígeno.

Genial, gracias por la explicación. Volviendo un poco al tema de la distribución de vuestros quesos, antes de la entrevista me comentabas que en menor medida repartís también por Europa. ¿Me puedes hablar un poco de esto?

Claro, de nuestra exportación total, un 30% es a Europa. De este 30%, un 27% estamos con Forever Cheese. Los países que exportamos en Europa son los del norte: Suecia, Noruega, Finlandia... Todo este transporte se hace por carretera.

Lo que pasa es que los países europeos a los que exportamos son grandes especialistas de quesos de vaca. Además, ellos van con su política europea, la política agraria, en la que ellos tienen una PAC. Esto es, que todo el kilo que comercializas fuera de tu país se te da una tasa compensatoria, porque ellos tienen la hierba por castigo, y lo mejor del consumo de hierba son las vacas, y como la leche es tan voluminosa lo mejor es transformarlo en queso porque el 80% es agua.

Es cierto que nosotros ahora vamos a Carrefour y un queso Camembert, no francés, sino noruego está a 3€, es económico. Pero claro, ellos para no perder el mercado lo que hacen es darles por parte del gobierno una tasa compensatoria y con eso todo lo que puedan sacar fuera mejor.

Ahora el mercado de leche de cabra está creciendo a un ritmo bastante acelerado.
¿En el año en el que empezasteis, ¿no había tantos competidores no?

Yo creo que cada día hay menos ganaderías de leche de cabra. De hecho aquí en Aragón, de cuando empezamos, nosotros íbamos a recoger leche a Fuendetodos, a Caspe. Hicimos una ruta por Navarra que era Cintruénigo, Citero y luego íbamos a La Rioja a Igea.

Claro, yo entiendo que cuando me explicas esto vais por los pueblos buscando una ganadería de cabras.

Eso es. Íbamos, que ahora ya no lo hacemos.

Y si veis que esa ganadería os convence vais al ganadero y se la compráis.

Eso es. Lo que ocurre que la gente de la que te estaba hablando antes se ha jubilado ya. Nosotros ahora estamos, trayendo cada 15 días leche de Extremadura y de Andalucía. Y es por un tema de rentabilidad y de trazabilidad.

Aquí, desgraciadamente, vamos al mayor postor, que eso es un problema hacia lo que siempre se ha defendido, y es que, nosotros como cualquier europeo, vivíamos con tranquilidad porque el gobierno velaba por las materias primas. Ahora hemos llegado a un momento en el que el comercio ha llegado con tanta fuerza en la que el huevo lo está poniendo Mercadona.

Nosotros aquí tenemos un problema, que igual a partir de agosto es un problemón. La leche de vaca que compramos, el 1 de enero estaba a 0,33€ y ya nos han llamado que la leche viene a 0,52€.

Para que te hagas una idea, la leche de vaca ha tenido toda la vida dos precios: uno de verano y otro de invierno. De marzo a octubre era el precio más barato porque se consumía menos y el de invierno es de octubre a marzo.

Nosotros firmamos una plantilla como productores de materia prima una o dos veces al año. Estamos hablando que nosotros subimos los precios en marzo de 0,390€ a 0,394€, hablamos de 10 céntimos que no pasa nada. Pero tu imagínate que la materia prima ha subido casi un 70%. Si nosotros tenemos que subir eso ahora al Corte Inglés corremos el riesgo de que nos pueda decir que no. Otra opción sería que tras una decisión empresarial se dejará de fabricar en agosto queso fresco y se vayan tres personas a la calle, porque lo que no podemos hacer es que cuanto más produzcamos más perdamos. Es un problema y gordo.

Está pasando con todos los sectores lo mismo, hay un descontrol, una desregularización tremenda.

¿Este precio quién lo debería marcar?

El precio lo tiene que marcar la lonja. La lonja la representa la administración pública, los productores y el comercio.

Es cierto que ahora hay menos leche porque han matado bastante ganado y no está entrando leche a España. Lo que ocurre que ahora Así está consumiendo mucha leche en polvo, y esta leche está carísima. Aún estando así, la leche se sigue haciendo.

Las materias primas agrícolas, una parte son de Ucrania, pero es el tema del maíz, nada más. Nosotros producimos un 33% de lo que consumimos. En estas tres últimas décadas, un empresario que producía en España no era considerado un buen empresario. Se iban a China a montarse su empresa textil y aquí solo venían a comercializar.

En el mercado europeo, ¿cada cuánto vienen a recoger el queso a la fábrica?

Se sirve cada 15 días o por ahí. Nosotros a Europa vendemos a través de una empresa que se llama Quorum Internacional. Ellos el grupaje lo hacen en Traseras, en Gerona.

Y estás empresas con las que trabajáis, como Forever Cheese o Quorum Internacional, ¿os pasan algún informe mensual?

Nada, no los podemos ni ver. Además, Quorum Internacional también trabaja en Estados Unidos. Pero realmente tenemos una muy buena relación, se podría decir que nos fiamos de ellos.

Para ir terminando ya, te quería preguntar sobre la huelga de transportes que sacudió España hará un par de meses y de que manera os afectó esta huelga en vuestra empresa, tanto en distribución, en producción, tiempos de entrega, etc.

Si, si que se notó. De hecho, nosotros hicimos un porte con nuestros vehículos, fuimos a Murcia. Ahora mismo en la empresa tenemos un camión y una furgoneta.

La verdad que para nosotros es importante Forever Cheese, ellos estudian mucho la capacidad de compra que hacen. Un contenedor a Estados Unidos, lo que intentan es no dejar un metro cúbico sin utilizar. Y cuando ellos te asignan tantos kilos es porque saben realmente el espacio que se utiliza y es también un poco el compromiso y la responsabilidad que tenemos nosotros hacia ellos de no dejarles colgados.

Y ya la última. Me comentaste que en España repartís con una empresa que se llama Integrados. Y que de empresas que más compran vuestro queso son Alcampo, Corte Inglés, Carrefour...

Así es. Con Alcampo es con quién más hemos crecido. Ahora ha sacado una gama blanca, que en realidad no es una gama blanca. Ellos lo que realmente quieren es realzar al proveedor.

Claro, ellos tienen su marca.

Si, ellos tienen su marca, que es Auchan

Los meses atrás he estado buscando información del mercado de leche de cabra en España y su distribución y realmente es un mercado en el que hay muy poca información.