

0/H.12244

V 11 e

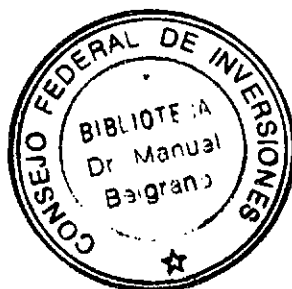
I

43763

ESTUDIO

**EXPLOTACIÓN INTEGRAL DEL GANADO CAPRINO
EN SANTIAGO DEL ESTERO**

MERCADO DE LACTEOS CAPRINOS



INFORME FINAL

MAYO 2002

Consultor: Lic. Alberto L. M. Valenti y Colaboradores

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

Con la colaboración de

Ing. Flores Carlos - Lic. Valenti Edmundo - Lic. Castillo Norma

Agradecimientos

Se agradece la participación de los colaboradores que con generosidad han dado su esfuerzo compartido con sus obligaciones habituales, en una tarea que además ha exigido mucho trabajo de campo para la búsqueda de información, tan escasa y dispersa, y el desafío de aplicar un marco conceptual para analizar, interpretar y proyectar. Amigos personales, hermano, pero sobre todo profesionales.

Del Ing. Carlos Flores, que ha participado en la primera parte de este trabajo, en los relevamientos y análisis de información sobre la Oferta Competitiva.

Del Lic. Edmundo Valenti, que ha colaborado en el estudio de la Demanda, Sistemas Comerciales y Análisis de los mercados externos

De la Lic. Norma Castillo, que ha colaborado en la totalidad del trabajo, con especial dedicación al relevamiento y sistematización de información de mercado, tanto de nivel nacional como internacional, así como a los sistemas comerciales.

A todos los entrevistados, empresarios de la industria, la distribución mayorista y el comercio, de las principales provincias productoras y mercados de consumo. Este trabajo se basa en buena medida en escucharlos a ellos, a los protagonistas de la cadena de valor. La metodología se ha basado en relevar y compartir información de modo de que cada encuentro fuese una construcción superadora de la situación de inicio. Lamentablemente muchos de los fabricantes entrevistados hoy están de paro, algunos coyunturalmente otros quizás han dejado la actividad para siempre.

A técnicos de instituciones que acompañan el desarrollo de la actividad, tanto en la provincia de Santiago del Estero como en otras.

Al Ing. Ramón Alvarez, compañero en muchos momentos y amigo siempre, a quien le debo muchas horas que me sirvieron para incorporar la noción de que en Argentina la lechería caprina es anterior a los proyectos que le dieron vida comercial. Que quizás cuando estas nuevas iniciativas se puedan unir con la tradición, nacida justamente acá en el norte, un desarrollo más sólido beneficie a nuevos y viejos productores.

A la Dra. Pilar Romero del CFI, por sus pacientes y precisos aportes. Al Ing. Raed, Ministro Coordinador, por confiar en la propuesta de esta consultoría.

MERCADO DE LACTEOS CAPRINO

CONTENIDO GENERAL

A. 1 PRODUCTO.....

A. 2 OFERTA COMPETITIVA.....

A. 3 DEMANDA. PRINCIPALES MERCADOS DE CONSUMO.....

A. 4 SISTEMA COMERCIALES.....

**A. 5 ANALISIS DE ELEMENTOS RELATIVOS A LA POSICIÓN
COMPETITIVA DE SANTIAGO DEL ESTERO.....**

**A. 6 SINTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE
MERCADO.....**

**A. 7 SINTESIS Y RECOMENDACIONES DE MERCADO PARA LA
ACTIVIDAD EN SANTIAGO DEL ESTERO.....**

INDICE DE CONTENIDOS

Item	Concepto	Página
A. 1	PRODUCTOS	9
A.1.1	Caracterización de lácteos caprinos. Comparación con productos competitivos	9
A.1.2	Definición y tipos de productos, características y usos finales	18
A.1.2.1	Normas y requisitos legales, arancelarios y fitosanitarios	35
A.1.2.2	Estándares de calidad, presentación comercial	40
A.1.2.3	Brecha entre exigencias del mercado y la oferta actual	46
A.1.3	Diseños y presentación. Marcas. Envases, formas, tamaños, materiales, exigencias de calidad y sanitarias. Fotos de productos en góndola	48
A.1.4	Identificación de potenciales productos nuevos y usos alternativos	55
A.1.5	Productos sustitutivos por precios	57

A. 2	OFERTA COMPETITIVA	58
A.2.1	Productos competitivos. Identificación de fabricantes, volúmenes estimados, línea de productos, estacionalidad de la producción, regularidad de venta, capacidad ociosa.	63
A.2.2	Localización de los establecimientos procesadores. Distancias a los mercados. Sistemas de distribución. Costo por cúbico	90
A.2.3	Precio actual de venta en puerta de establecimientos. Serie histórica. Variaciones de significación y sus causas	94
A.2.3.1	Materia prima. Precio de compra	98
A.2.3.2	Origen del abastecimiento. Localización. Distancias	101
A.2.4	Identificación de elementos de competitividad de los principales fabricantes.	102

A.3	DEMANDA . PRINCIPALES MERCADOS DE CONSUMO	112
	Introducción	112
A.3.1	Puntos de Venta. Perfil de Consumidor	113
A.3.2	Estimación de las cantidades demandadas por productos, marcas. Regularidad y estacionalidad	131
A.3.3	Precios actuales testigos de ventas finales. Series históricas. Depresiones de precios y sus causas.	138
A.3.4	Canales comerciales. Sistemas de transporte y distribución en cada mercado. Exigencias. Costos	145
A.3.5	Productos sustitutos por precios, por hábitos	148
A.3.6	Productos exportados. Destino. Cantidades, posiciones, precios promedios	151
A.3.7	Productos importados. Volúmenes, marcas, origen, precio, regularidad.	151
A.3.8	Consumo aparente	153
A.3.9	Firmas exportadoras e importadoras. Precio CIF Y FOB	154

A.4	SISTEMAS COMERCIALES	159
A. 4.1.	Análisis del posicionamiento del producto en los puntos de venta. Ubicación y exhibición en vitrinas y góndolas, conocimientos sobre atributos y usos de los productos por parte de los vendedores, promoción/ recomendación a los clientes.	159
A. 4.2	Participantes (fabricante /intermediario y minorista) en los sucesivos eslabones o niveles de la cadena comercial.	165
A. 4.3	Precios en cada nivel de la cadena comercial	178
A. 4.4	Mecanismos de transporte y conservación de los productos	186
A. 4.5	Sistema comercial y su influencia en la situación del sector	187

A.5	Análisis de elementos relativos a la posición competitiva de Santiago del Estero	
	Introducción	191
A.5.1	Situación competitiva en relación a la materia prima, su volumen, regularidad, costo para la industria	192
A.5.2	Disponibilidad y precios de transportes por cúbicos de los productos. Incidencia en la formación del precio final de venta.	198
A. 5.3	Distancia a los mercados. Incidencia en los precios de venta	200
A.5.4	Infraestructura de servicios y comunicaciones.	202
A.5.5	Regímenes de promoción económica / otros programas oficiales para el sector transformador	203

A. 6	SINTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVA DE MERCADO	
A.6.1	Producción total agregada a nivel nacional, provincial y por fábrica	208
A.6.2	Demanda agregada: principales mercados, participación.	214
A.6.3	Cuadro de vinculación geográfica entre oferta y demanda	217
A.6.4	Evaluación de la situación actual y perspectivas de mercado: consumo, productos, estructuras comerciales	218

A 7	Recomendaciones para Santiago del Estero	
A.7	Introducción	230
A.7.1	Mercados Elegidos para Santiago del Estero	234
A.7.1.1	Mercado interno	234
A.7.1.1.1	Mercados seleccionados para el abastecimiento santiagueño	234
A.7.1.1.2	Productos en el mercado interno	238
A.7.1.1.3	Precios competitivos en el mercado interno	242
A.7.1.2	Mercados externos.	244
A.7.1.2.1	Descripción general	244
A.7.1.2.2	Quesos. Precios al público en Mercados externos	249
A.7.1.2.3	Quesos. Precios en el comercio internacional	253
A.7.1.2.4	Análisis sobre competitividad de los precios argentinos	254
A.7.1.2.5	Leche en polvo. Precios internacionales	257
A.7.1.2.6	Posibilidades de mercados externos para productos argentinos	259
A.7.1.3	Volúmenes estimados	262
A.7.1.3.1	Fundamentos de las hipótesis de evolución de consumo	262
A.7.1.3.2	Estimación del consumo proyectado a nivel nacional	266
A.7.1.3.3	Estimación del consumo total proyectado en los mercados seleccionados	267
A.7.2	Estrategia de desarrollo competitivo para el sector	269
	Planteo estratégico	269
A.7.2.1	Gestión del sector	270
A.7.2.2	Competitividad del sector agroindustrial	274
A.7.2.2.1	Estrategia de desarrollo agroindustrial	274
A.7.2.2.2	El sector agroindustrial actual en la provincia	277
A.7.2.2.3	Especialización de la producción industrial local	278
A.7.2.2.4	Integraciones verticales innovadoras	279
A.7.2.2.5	Especialización de la producción primaria	281
A.7.2.3	Variables estratégicas de marketing	283
A.7.2.3.1	Promoción	283
A.7.2.3.2	Precio	288
A.7.2.3.3	Producto	290
A.7.3	Demanda dirigida a Santiago del Estero	298
A.7.3.1	Participación relativa de Santiago del Estero en los mercados	298
A.7.3.2	Volúmenes demandados por producto y mercados	301
A.7.3.3	Requerimientos totales de leche como insumo industrial	302
A.7.3.4	Consideraciones sobre las hipótesis de demanda para Santiago	303
A.7.3.5	Análisis de sensibilidad frente a la crisis	306
A.7.3.6	Impacto de la actividad- Algunos indicadores	310
A.7.3.7	Consideraciones sobre las proyecciones	313

INDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

CAPITULO A. 1 PRODUCTOS

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Cuadro N° 1	Tipos de Quesos según humedad definidos por C.A.A.	20
Cuadro N° 2	Clasificación de los Quesos de Cabra en Argentina según Coagulación y afinados	21
Cuadro N° 3	Productos Lácteos de Cabra. Origen. Fábrica relevadas. Año 2000.	22 –23

CAPITULO A. 2 OFERTA COMPETITIVA

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Mapa N° 1	Ubicación geográficas de las fábricas lácteas	59
Cuadro N° 1	Cronograma histórico de instalación de fábricas lácteas	62
Cuadro N° 2	. Fábricas de productos lácteos	64
Gráfico N° 1	Producción de Quesos de Cabra por Provincias. Año 2000	66
Gráfico N° 2	Participación de Fábricas de más de 50.000 litros	67
Cuadro N° 3	Fábrica de Quesos de Cabra. Volúmenes procesados. Año 2000	68
Gráfico N° 3	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial	70
Gráfico N° 4	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial. Sgo. del Estero	77
Gráfico N° 5	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial. Catamarca	79
Gráfico N° 6	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial. Salta	81
Cuadro N° 5	Principales fábricas: mercados, distancia, flete y distribución . Córdoba	90
Cuadro N° 6	Principales fábricas, productos y precios	96
Cuadro N° 7	Compras de leche por fábrica	98

CAPITULO A - 3 DEMANDA LACTEOS CAPRINOS

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Cuadros N° 1	Marcas de Quesos en Supermercados de Buenos Aires	115
Cuadros N° 2 al 8	Estimación cantidades vendidas en distintos mercados. Año 2000	132 al 136
Cuadro N° 9	Resumen consumo quesos de cabra. Principales mercados	136
Gráfico N° 1	Consumo de Quesos de Cabra. Participación relativa. Principales mercados. Año 2000	137
Cuadros N° 10 al 18	Precios de venta al público en distintos mercados	139 al 142
Cuadro N° 19	Precios comparativos entre mercados	142
Cuadro N° 20	Síntesis de precios	142
Cuadro N° 21	Precios Productos Importados	152
Cuadro N° 22	Estimación consumo real	153

CAPITULO A- 4 SISTEMA COMERCIALES

Items	Concepto	Página
Cuadro N° 1	Semiduros de Santiago del Estero en Bs. As. (Las Cabrillas) Precios en la Cadena	180
Cuadro N° 2	Distribución del valor en la Cadena en Pesos y Porcentaje neto de IVA	181
Cuadro N° 3	Distribución del valor en la cadena en relación al Precio Final Público	181
Cuadro N° 4	Precios Hipotéticos en la Cadena con menor margen del distribuidor	182
Cuadro N° 5	Semiduros de Catamarca en el NOA Precios en Canal de Supermercado	182
Cuadro N° 6	Distribución del valor en la Cadena sin IVA	183
Cuadro N° 7	Distribución del Valor en la Cadena con IVA	183
Cuadro N° 8	Precios de Semiduros de Catamarca en Buenos Aires	184
Cuadro N° 9	Valor en la cadena por eslabón Mercados de Buenos Aires	185

CAPITULO A - 6 Síntesis de la situación actual y Perspectivas de mercado

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Cuadro N° 1	Fábricas de Quesos de Cabra Relevadas Volúmenes procesados año 2000	210
Cuadro N° 2	Consumo de Quesos de Cabra. Año 2000	216

CAPITULO A – 10 Recomendaciones para Santiago del Estero

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Cuadro N° 1	Análisis competitividad de quesos por precios en mercados externos	256
Cuadro N° 2	Estimación del consumo lácteos caprinos a nivel nacional	266
Cuadro N° 3	Requerimiento total nacional de leche de cabra como insumo industrial	266
Cuadro N° 4	Estimación consumo de lácteos caprinos en mercados seleccionados	267
Cuadro N° 5	Resumen volúmenes demandados. Mercados seleccionados y externos	268
Cuadro N° 6	Resumen requerimiento de leche como insumo. Mercados seleccionados	268
Cuadro N° 7	Comparativo demanda de leche. Mercados nacionales y seleccionados	268
Cuadro N° 8	Cálculo de demanda producto intermedia	300
Cuadro N° 9	Demanda productos santiagueños. Volúmenes por productos y mercado	301
Cuadro N° 10	Resumen demanda para Santiago por producto	302
Cuadro N° 11	Requerimiento de leche como insumo industrial por producto	302
Cuadro N° 12	Participación de Santiago. Abastecimiento mercados seleccionados	304
Cuadro N° 13	Participación provincial. Mercados seleccionados. Equivalente leche	305
Cuadro N° 14	Participación nacional. Mercados seleccionados. Equivalente leche	305
Cuadro N° 15	Comparativo venta provincial, Consumo nacional y mercad seleccionado	305
Cuadro N° 16	Resumen valor en fábrica de productos de Santiago	310
Cuadro N° 17	Resumen valor agregado por sector en productos de Santiago	311

CAPITULO I

INDICE TEMÁTICO

A. 1 PRODUCTOS

Item	Concepto	Página
A.1.1	Caracterización de lácteos caprinos. Comparación con productos competitivos	14
A.1.2	Definición y tipos de productos, características y usos finales	23
A.1.2.1	Normas y requisitos legales, arancelarios y fitosanitarios	40
A.1.2.2	Estándares de calidad, presentación comercial	45
A.1.2.3	Brecha entre exigencias del mercado y la oferta actual	51
A.1.3	Diseños y presentación. Marcas. Envases, formas, tamaños, materiales, exigencias de calidad y sanitarias. Fotos de productos en góndola	53
A.1.4	Identificación de potenciales productos nuevos y usos alternativos	59
A.1.5	Productos sustitutivos por precios	61

INDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
Cuadro N° 1	Tipos de Quesos según humedad definidos por C.A.A.	25
Cuadro N° 2	Clasificación de los Quesos de Cabra en Argentina según Coagulación y afinados	26
Cuadro N° 3	Productos Lácteos de Cabra. Origen. Fábrica relevadas. Año 2000.	27-28

A.1. PRODUCTO

A.1.1 Caracterización de lácteos caprinos. Comparación con productos competitivos

A.1.1.1 Caracterización de lácteos caprinos

Los lácteos caprinos detentan características derivadas de las particularidades propias de la leche de cabra en comparación con las de otras especies utilizadas para el consumo humano, que unidas a la relativa escasez de la oferta y a condiciones ambientales que influyen en su producción, le confieren atributos distintivos propios de los “productos especiales, únicos o exquisitos”.

La leche de cabra ha sido y sigue siendo de consumo destacado por sus altos niveles en muchos países y regiones en función de su disponibilidad en comparación con la de las otras especies. En estos lugares representa un bien normal que satisface necesidades básicas de nutrición, su consumo no se asocia a una elección en función de propiedades diferenciadas y se realiza principalmente en forma directa desde la chacra. Se destacan por sus stocks caprinos China, India y Pakistán, en Asia y Nigeria, Etiopía y Egipto, en África.

Sin embargo, desde el punto de vista de los mercados y oportunidades comerciales, se destacan aquellos países con un importante nivel de consumo de lácteos, provisto desde un sector industrial desarrollado, cuyo crecimiento se basa fundamentalmente en el de los productos diferenciados que satisfacen nuevas necesidades de los consumidores. Donde a la vez la proporción de los caprinos es reducida, ínfima o nula, en relación a la lechería global, dominada por la especie bovina. Es acá precisamente donde el producto leche de cabra, los quesos y otros derivados, pueden destacarse en base al reconocimiento por parte del consumidor de sus propiedades diferenciadas en relación a la de vaca.

Según esta definición, nuestro propio país debiera resultar un mercado interesante, ante la importancia de su sector lácteo, tanto por la producción como por el consumo. Este tema será objeto de análisis a lo largo de este estudio, en esta introducción vale una ubicación general.

Características de la leche como producto para el consumo.

La calidad de cualquier alimento con vista al consumo humano, depende hoy en gran medida de su posible contribución al mantenimiento, e incluso mejora, de la salud del consumidor. Estos aspectos son los que vienen dando lugar a la aparición de los llamados “alimentos funcionales”, los “productos nutraceuticos” y los “farmaalimentos”, alimentos

modificados o sustancias consideradas como alimentos que pueden además de nutrir proporcionar salud, así como los nuevos “alimentos de diseño”, entendiéndose por ellos los que han sido ideados para una función específica o satisfacer las necesidades de un grupo concreto de la población, teniendo todos en común ofertar beneficios potenciales para la salud.

Varios autores señalan que en los países desarrollados, se viene despertando desde hace varios años un creciente interés por la cabra lechera, debido a que su leche y los productos derivados de ésta se consideran adecuados a la nueva tendencia de consumo de alimentos sanos.¹ Se señala particularmente la significancia creciente de la producción de leche de cabra en los Estados Unidos.

Una empresa que en Argentina está por instalar una planta de leche en polvo de cabra,² justificaba la decisión de elegir el producto leche en polvo sustituto materna en el hecho de que la de cabra es un 81% similar a la materna, por lo cual es poco lo que hay que agregarle en comparación a la de vaca, la que debe ser completada con componentes químicos. Destaca entonces lo natural de la leche de cabra, sus condiciones de digestibilidad y propiedades hipoalérgicas.

Un folleto de una empresa brasileña ³que produce leche de cabra en polvo destaca asimismo sus propiedades, explicando el origen de éstas en los aspectos cualitativos de los compuestos grasos y proteicos diferenciados respecto a los de vaca, citando la bibliografía en que se sustenta. Particularmente respecto a las propiedades hipoalérgicas de la leche de cabra, señala que estudios científicos de EEUU estiman que aproximadamente el 7 % de los niños de ese país menores de 3 años son alérgicos a las proteínas de la leche de vaca, afección que otros autores señalan que alcanza también a entre el 3 y el 8 % de los niños del mundo. La fórmula a base de soja utilizadas como sustitutas de la leche de vaca por esa alergia, también presenta intolerancias para un porcentaje de entre el 25 y 50 % de niños intolerantes a la leche de vaca. Señala asimismo los resultados de tratamientos con leche de cabra en sustitución de la de vaca por problemas alérgicos, con un 90 % de efectividad, medida por la desaparición de los síntomas. Por último señala las deficiencias de la leche de cabra en ácido fólico y los riesgos que ellos significa para los niños alimentados sólo con esta leche, por lo que los productos de esta empresa son enriquecidos.

Dos científicos españoles de reconocida trayectoria, pertenecientes al Departamento de Nutrición Animal de la Estación Experimental del Zaidín, en Granada, el Dr. J. Boza y la Dra.

¹ Chandan y colaboradores (1992)

² Establecimiento Los Tres Luises

Sanz Sampelayo han realizado un destacado trabajo de síntesis sobre estudios científicos propios y de muchos otros de nivel internacional, sobre la calidad de la leche de cabra en la alimentación.⁴ A lo largo del mismo, van comparando la leche de cabra con la de vaca en sus distintos componentes, señalando las conclusiones y opiniones de los investigadores, las que según los autores se encaminan a señalar a la leche de cabra como un alimento muy particular, cuya composición sin duda le confiere la posibilidad de utilizarla como leche más saludable, pudiendo llegar a ser la materia prima de algunos nuevos alimentos de diseño.

En base a su composición, en la actualidad se considera a la leche de cabra como poseedora de unas características sumamente beneficiosas, que le confieren interés tanto como alimento como objeto de investigación. En este sentido los autores señalan “.....dentro de las reacciones adversas que a veces se presentan por el consumo de leche de vaca, concretamente las alergias frente a ciertas fracciones de su proteína, así como la intolerancia a su lactosa, pueden en muchos casos evitarse por el simple cambio a leche de cabra, gracias al beneficioso efecto que produce en dichas personas la leche de esta especie (Brenneman, 1978; Park, 1991). Se había descrito desde hace muchos años, su utilidad en los problemas de acidez, úlcera de estómago, colitis, desórdenes digestivos, de hígado y vesícula biliar, asma, migraña, eczemas, postración y debilidad nerviosa general y ha resultado de gran utilidad en la nutrición de convalecientes y ancianos, dada la elevada digestibilidad de su proteína y grasa (French, 1970; Babayan, 1981; Dostalova, 1994). Más recientemente, Zoppi y colaboradores (1995) demostraron experimentalmente que el consumo de dietas que contienen leche de cabra reduce el total – y LDL- colesterol. Gall (1981) al hablar del uso medicinal de la leche de cabra, menciona que en Suiza su mantequilla se usa como componente de pomadas contra la artrosis, artritis, reumatismo y neuritis.”

Resulta ilustrativo para el interés de este estudio de mercado transcribir finalmente sus conclusiones: “ A modo de conclusión y, a la vista de todo lo anterior, podríamos señalar que desde el punto de vista de una alimentación humana saludable, la leche de cabra posee peculiaridades (estructura física y perfil químico de su grasa, fracciones de sus proteínas y de sus carbohidratos, fácil digestión, mínimas reacciones alérgicas, etc.), que aconsejan su empleo, al menos en personas con intolerancias a la leche de vaca o con diversas patologías que precisen de alimentos de fácil digestión y utilización de sus nutrientes. Por el contrario, contiene comparativamente con la leche humana y de vaca, menores contenidos

³ CCA LATICINIOS

⁴ “Características saludables de la leche de cabra” 1996. J. Boza y M.R. Sanz Sampelayo

de Vitamina B 12 y ácido fólico, que deben tenerse presente en la programación de las dietas o en su suplementación.”

Continúan asimismo con otro aspecto también interesante en sus conclusiones: “Igualmente se conoce que son escasas las publicaciones recientes encaminadas a favorecer dicho empleo, llegando a señalar Haenlein (1980 y 1992), haber existido una supresión intencionada de cualquier tipo de información al respecto, omitiéndose tanto en la literatura científica como en la divulgativa el valor de la leche de cabra como alternativa dietética.”

El tremendo interés que significa el creciente negocio de las leches podría justificar una práctica como la descrita en este último párrafo. De todos modos, la situación parecería estar cambiando, al menos así lo demuestran distintas iniciativas empresarias. En este sentido cabe señalar que actualmente se está desarrollando en Estados Unidos una campaña publicitaria destinada a la promoción del consumo de leche de cabra, de la que participan importantes figuras que aparecen en afiches con el “bigote blanco”.⁵

También las proteínas aportan a la digestibilidad favoreciendo la formación de coágulos finos y suaves, características que a su vez favorecen a ciertos tipos de quesos.

Así mismo, y al contrario de la imagen errónea bastante difundida entre el público en general, el olor es neutro y su sabor agradable. Cabe aclarar que la fama de olor y sabor fuertes (con olor a chivo) atribuida a leche y quesos de cabra, se basa en la experiencia de estos productos cuando se obtienen en malas condiciones de ordeño e higiene, generalmente en el propio corral.

La leche como materia prima en la elaboración de productos derivados

Características intrínsecas

a) Es notoria la diferencia existente entre los tipos de ácidos grasos que componen la gordura de la leche de cabra y la de vaca. La leche de cabra presenta el doble que la de vaca de ácidos de cadena corta (de 4 a 10 carbonos) representados principalmente por los ácidos capríco (hexanóico), caprílico (octanóico) y capríco (decanóico). Estos ácidos son muy importantes en el sabor y aroma –bouquet- típicos de los quesos de cabra , especialmente en aquellos madurados por mohos de acción cipoalítica.

b) Las características cualitativas de los ácidos grasos determinan una mayor homogenización natural de la leche, siendo dificultoso el proceso de descremado total o

⁵ Aparecido en la Revista Clarín Domingo del en nota sobre Cassius Clay

parcial por los métodos tecnológicos simples al alcance de los pequeños y medianos productores.

c) La composición de la proteína de la leche de cabra es distinta, comparada con la de oveja y con la de vaca. La proteína caprina es más fina y delicada. Ello se aprecia en la obtención de una cuajada más blanda; en la elaboración de ciertos quesos frescos, esta circunstancia resulta ventajosa, pudiendo llegar a presentar una textura casi cremosa. Una masa tan fina y delicada no puede prepararse a partir de leche de oveja o la de vaca.

d) El color blanco debido a la ausencia de caroteno, le confiere este aspecto tan distintivo a los quesos

e) Aspectos cuantitativos de su composición: en Argentina los valores de grasa, proteínas y materia seca superan a los de la leche de vaca, convirtiéndola en “leche más rica que la de vaca en sus valores nutricionales”, lo que no sucede en otros países productores de lácteos caprinos, como Francia, donde “la leche de cabra es similar a la de vaca”, con influencias en los rendimientos y en los sabores.

Aspectos ambientales que influyen en las características de la leche y sus derivados

Diversidad de bouquet

La influencia de la alimentación del animal en la composición de la leche, particularmente sobre el tenor graso, es una de las causas de las variaciones en las características organolépticas de los quesos.

Si bien esta no es una propiedad exclusiva de los caprinos, se vuelve un aspecto diferencial de la misma, dadas las condiciones de producción láctea caprina en Argentina, en cuanto a su carácter regional y local, con preponderancia de pequeñas explotaciones que practican un manejo semiextensivo, con una importante participación de forrajes naturales en la dieta animal, con un mosaico de tipos raciales. La variedad de condiciones agroecológicas que influyen en la composición de la leche se traduce en una fuente para la diversidad de bouquet, elemento básico de diferenciación de productos.

Este aspecto regional de la producción caprina ligada a pequeños tambos es también una característica de los lácteos caprinos en otros países productores, en los cuales representa una de las bases de la diferenciación de los productos. (Sin embargo es necesario resaltar las diferencias de mercado a nivel local con que se enfrentan las producciones regionales de nuestro país y las de los europeos).

Producto natural

Un atributo diferencial ligado a este carácter regional y sus condiciones de producción es el de producto natural, cualidad que actualmente no es debidamente destacada por los productores ni apreciada por el público. En este último sentido puede decirse que es más fuerte la imagen negativa que liga las condiciones descriptas a la existencia de enfermedades como la brucelosis –o fiebre de malta– que la positiva de un producto para cuya obtención se recurre escasamente al uso de productos ajenos a la naturaleza. El carácter natural es otro componente de la diferenciación de productos en otros países, como en Francia y España.

Producto escaso

La escasez relativa a la oferta de leche de vaca, ligada a los bajos volúmenes de producción: por cabra, por tambo, por regiones, encierra o implica características artesanales y regionales que confieren aspectos diferenciales a los productos.

Los procesos de transformación y las características de los productos

a) artesanal o industrial Las leches escasas suelen utilizarse en procesos industriales de tipo artesanal, con alta dedicación de mano de obra e influencia de los aspectos ambientales en el producto final, que se diferencia por esas características.

Pero también en los procesos de transformación la diferenciación se da por la utilización de procesos y equipamientos de alta tecnología, cuyo resultado es la presencia en el mercado de productos industriales que son considerados “especiales”.⁶

Es decir que desde el punto de vista del proceso de transformación puede considerarse que las especialidades pueden originarse en el carácter artesanal o en la tecnología industrial. Este último caso tiene importancia creciente en el mercado dadas las estructuras comerciales que se han venido consolidando en los últimos tiempos. En efecto, hay atributos de la calidad industrial que difícilmente puedan lograrse con la artesanal: constancia en el sabor y textura, durabilidad, sin sabores extremos, aspectos éstos muy importantes para las góndolas de los super e hipermercados. (Como diría un profesor francés de quesería “sin defectos, sin calidad”.)

En cuanto al tipo de producto industrial, las especialidades las podemos clasificar en dos: a) la estandarización de productos tradicionales, como el camembert, bajando su precio y otorgándole condiciones de durabilidad. En este caso puede ser reconocido y valorado el carácter artesanal ; y b) productos nuevos, que no pueden ser obtenidos en elaboraciones

⁶ La clasificación de los quesos. Curso de degustación M. C. Valenti-A. Valenti

artesanales o industriales simples debido al equipamiento y los procesos con que se elaboran.. Estos atributos industriales se expresan casi exclusivamente en productos frescos, blandos, suaves y untables, que son por otro lado los que tienen preferencia creciente para el público y requieren de una logística más exigente. Estos productos nuevos se destacan también por su duración y son difícilmente comparables con otros de origen artesanal

Probablemente estos últimos representen la mayor amenaza para las producciones artesanales e industriales simples de leche de cabra.

Por su parte, la evolución de los quesos artesanales apunta a conservar y asegurar la calidad de los productos tradicionales, buscando diferenciarse y protegerse de las industrias que tienden a estandarizar los procesos y bajar costos con las escalas. Brindan imagen "natural y sana", enraizada en las costumbres del lugar, que los consumidores aprecian junto con sus cualidades organolépticas. Las iniciativas de diferenciación suelen requerir esfuerzos colectivos, como en Europa son las Denominaciones de Origen.

b) coagulación láctica o enzimática: la primera aconsejable para quesos de tamaños chicos y pasta blanda, mientras que la segunda es más apropiada para pastas más consistente y cualquier tamaño. Se basan en las diferencias en cuanto a la desmineralización –sin retención del calcio– que se produce en la coagulación láctica, obteniéndose una masa menos firme, friable, poco compacta. La relevancia de esta clasificación proviene del hecho de que en Francia, primer productor mundial de quesos caprinos, la coagulación láctica es casi excluyente para la fabricación de los mismos.

En síntesis, las características que hacen a los lácteos caprinos productos especiales tienen que ver con:

- * aspectos composicionales distintivos de la leche de esta especie, tanto de tipo cuantitativos como cualitativos
- * la escasez relativa de la oferta,
- * aspectos ambientales regionales /locales
- * los procesos de transformación que potencian características distintivas de la leche

Aspectos culturales ligados al consumo de lácteos de cabra

Una característica de los lácteos caprinos en Argentina es la falta de tradición hacia su consumo, hecho ligado seguramente a que este ganado se orientó históricamente hacia otras producciones. Es lícito pensar que de haber habido producción, el público los hubiese

incorporado en su canasta de preferencias, teniendo en cuenta la importancia y variedad de los lácteos en el creciente consumo argentino. Sin embargo no fue así, la producción es incipiente y los lácteos caprinos son productos nuevos que tienen que conquistar un espacio en el mercado. Parece pertinente destacar este hecho al describir características que serían tenidas en cuenta al diseñar acciones de desarrollo.

A.1.1.2 Comparación con productos competitivos

Competencia con lácteos de otras especies

Definiendo a los productos lácteos caprinos como “especiales, únicos o exquisitos”, los productos lácteos competitivos en términos generales puede decirse que son aquéllos que detectan características que los definen también como especialidades o exquisiteces.

Como ya se dijo, estas características pueden provenir de la materia prima –tanto por aspectos intrínsecos como ambientales- o de los procesos de transformación.

Características intrínsecas distintivas de la materia prima, es el caso de los derivados de la leche de oveja y de la de búfala.

Características ambientales distintivas de la materia prima, puede incluir también lácteos vacunos de pequeñas producciones regionales. En Argentina son famosos los quesos de Tafí del Valle, en Tucumán, de Tandil, en la provincia de Buenos Aires, los hay de Río Negro, Córdoba.

Características especiales derivadas de los procesos de transformación

Quesos y productos lácteos artesanales de cualquiera de las especies. En Argentina hay productos lácteos bovinos, además de los de oveja y búfala arriba mencionados, que constituyen especialidades artesanales. Se pueden mencionar quesos ahumados, especiados, afinados con mohos como el camembert y el brie, mozzarella, y otros.

Quesos y productos lácteos industriales considerados especialidades. Incluye una gran variedad de quesos y productos elaborados por las industrias líderes así como también productos importados: gruyere, emmenthal, roquefort, camembert, brie, saint paulin, reblochon, holanda, fundidos untables, quesos crema, petit suisse, parmesano, cheddar, feta, manchego, cremas untables naturales y saborizadas, etc.

También se incluyen las leches en polvos y UAT en sus distintas variedades.

En el punto 1.5 se presenta un cuadro con distintos productos “competitivos” y sus precios.

Competencia entre lácteos caprinos

En el punto siguiente se presenta un listado de los productos lácteos caprinos elaborados en el país presentados por establecimientos industrial y una descripción de los distintos tipos.

En el capítulo II donde se presenta un cuadro con los precios de los distintos productos.

A.1.2 Definición y tipos de productos, características y usos finales

A.1.2.1 Definición y tipos de productos

Alimentos Lácteos en General

El Código Alimentario Argentino (C.A.A.) en su capítulo VIII sobre “Alimentos Lácteos” expresa que con la designación de Alimentos Lácteos se entiende los productos simples o elaborados obtenidos de la leche de vacunos o de otros mamíferos, y sus derivados o subproductos, destinados a la alimentación humana.

Es decir que los lácteos caprinos están perfectamente encuadrados en las normativas ya que en la propia definición del código se incluyen las leches de diferentes especies.

Los Productos Lácteos definidos en el C.A.A. son:

Leche / Leches ácidas y acidificadas / Sueros lácteos

Caseína / Crema / Dulce de leche

Manteca / Quesos

Para cada uno de estos productos el Código indica las distintas variedades o tipos que pueden presentarse, la forma de su obtención a partir de la leche, características generales, condiciones sanitarias, composicionales y sensoriales que debe reunir, especificidades respecto a conservación del producto, presentación comercial, envases y rotulados. Estos aspectos complementan las disposiciones de los Capítulos Generales I al V.⁷

Asimismo el CAA dedica un capítulo a “Alimentos de Régimen o Dietéticos”, en el que se los define, caracteriza y condiciona según los objetivos particulares de cada uno. Específicamente para los lácteos resulta un capítulo fundamental, por su importancia actual y futura, y en particular los títulos “Alimentos modificados en su valor energético”; “Alimentos dietéticos fortificados, con vitaminas y/o minerales y con proteínas” y “Alimentos para lactantes y niños en la primera infancia”.

En el crecimiento del sector lácteo nacional, que sigue a su vez las tendencias de los mercados mundiales, los productos destinados a segmentos especiales de consumidores tienen una importancia creciente no sólo en cantidad sino fundamentalmente en el valor agregado. La línea de alimentos de régimen o dietéticos ha ampliado considerablemente la

⁷ I: Disposiciones Generales, II Condiciones Generales de las fábricas y comercios de alimentos; Normas de carácter especial; III De los productos alimenticios, condiciones generales de la conservación y tratamiento de los alimentos; IV Utensilios, recipientes, envolturas, aparatos y accesorio; V Identificación, rotulación.

cantidad de productos lácteos en el mercado, se destacan particularmente las variedades de leches fluidas esterilizadas por alta temperatura (UAT), leches en polvo, yogures y quesos.

En el sector lácteo caprino mundial los principales productos son los quesos, en sus diferentes tipos, las leches, tanto fluidas esterilizadas por altas temperaturas como en polvo, las cremas y manteca en menor medida.

En Argentina son los quesos, el dulce de leche que aparece con lentos progresos. En perspectivas de proyectos importantes, las leches en polvo y UAT.

Quesos

Específicamente en cuanto a los quesos, el C.A.A. los define como el producto fresco o madurado obtenido por separación del suero de la leche entera, total o parcialmente descremada, o del suero de queso, coagulados por acción del cuajo o de enzimas específicas o de ácidos orgánicos permitidos, con o sin la adición de sustancias colorantes autorizadas, con o sin el agregado de otros productos alimenticios, especias o condimentos autorizados.

Clasificación de los quesos en el CAA

De acuerdo con el contenido en materia grasa calculada sobre producto seco, los quesos pueden clasificarse en:

1. Doble crema: cuando contengan no menos de 60 por ciento de materia grasa
2. Grasos: los que contengan más de 40 por ciento y hasta 59,9 por ciento
3. Semigrasos: los que contengan entre 25 y 39,9 %
4. Magros: cuando contengan más de 10% y hasta 24,9%
5. De leche descremada: los que contengan menos de 10%

De acuerdo al grado de maduración y al contenido de agua, se pueden clasificar:

1. Quesos de pasta blanda o quesos frescos: con aproximadamente el 50 % de agua.
2. Quesos de pasta semidura: con aproximadamente 40 % de agua
3. Quesos de pasta dura: con aproximadamente el 30% de agua

Cuadro N° 1 TIPOS DE QUESOS SEGÚN HUMEDAD DEFINIDOS POR EL C.A.A.

PASTA BLANDA	PASTA SEMIDURA	PASTA DURA	OTROS
Port-Salut o St. Paulin Argentino	Gruyere Argentino	Reggiano o Parmessano Argentino	Quesos fundidos o reelaborados
Criollo	Gruyero Argentino	Sbrinz Argentino	Ricotta Argentina
Gorgonzola Argentino	Fontina Argentino	Romano Argentino, Sardo Argentino, Canestrato Argentino, Pepato Argentino	
Roquefort Argentino	Pategrás o Gouda Argentino y Sandwich Argentino	Provolone Hilado Argentino	
Brie Argentino	Holanda o Edam Argentino y Holandita Argentino	Provolone Argentino	
Camembert Argentino	Cheddar Argentino y Chester Argentino	Queso Rallado	
Limburgo o Romadur Argentino			
Cremoso Argentino			
Cuartirollo mantecoso			
Cuartirollo Argentino			
Queso Hilado			
Quesito Cacio Argentino			
Mozzarella Argentino			
Mascarpone Argentino			
Queso blanco			
Petit-Suisse Argentino			

Fuente: elaboración propia

Otras clasificaciones de los quesos

Para analizar los quesos de cabra conviene tener en cuenta otros criterios de clasificación, complementarios de los enunciados precedentemente. Se debe tener en cuenta que ninguna clasificación es abarcativa de todas las características de un queso, por eso la combinación de criterios tiene que considerar los aspectos que se quieren resaltar.

La clasificación según el tipo de coagulación, ácida o enzimática, es de particular relevancia para los quesos de cabra por el uso muy difundido de ambas.

Otras clasificación de los quesos es según el afinado o tipo de maduración, donde se distingue el fresco del blando, reservando el primero para aquellos sin afinado; con moho principalmente en la superficie o en la masa; afinado principalmente en la masa o en la superficie.

Donde: *El queso fresco no afinado puede ser consumido poco después de la elaboración

*El queso afinado es queso que no puede ser consumido inmediatamente después de la fabricación, y que debe ser mantenido durante cierto tiempo a temperatura y en condiciones necesarias para que se operen cambios bioquímicos y físicos característicos del queso.

*El queso afinado con mohos en el que el afinado viene condicionado esencialmente por el desarrollo de mohos específicos en su interior y/o en su corteza

También se los clasifica según el proceso de elaboración o tipo de cuajada: frescos, pasta blanda, pasta prensada, con mohos en el interior, pasta prensada cocida, pasta hilada

Cuadro N° 2 Clasificación de los quesos de cabra en Argentina según coagulación y afinado

Coagulación	A	F	I	N	A	D	O
	Frescos sin afinar	Con mohos	Con cáscara		Con film		Otros
Láctica	Cabrauntar Petit-suisse Neufchatel Quesocrema	Crotin Saint Maure					Blandos en aceite
Enzimática Y /o mixta	Doble crema untable	Camembert Brie	Caprino Romano Andino Chevrotin duro Regionales		Todos los semiduros y blandos		Feta en sal y aceite Semiduros en aceite Fundidos untables Ricota

Fuente: Elaboración propia

Clasificación de los quesos de cabra en el mercado argentino según humedad

Los quesos actualmente presentes en el mercado argentino responden a las tres tipologías según el porcentaje de humedad: semiduro, blando y duro, en ese orden de importancia según los volúmenes producidos de cada uno. En cada categoría se admiten a su vez subdivisiones por la variedad de productos que se presentan con distintos grados de humedad de acuerdo también al afinado.

Clasificación de los quesos de cabra en el mercado argentino según contenido de grasa

Los quesos de cabra presentes en el mercado no declaran el contenido en materia grasa, siendo lo tradicional en tipos de quesos artesanales expresar que se elaboran con la leche natural entera, sin estandarizar el tenor graso.

Productos lácteos caprinos elaborados en Argentina- Relevamiento 2000

En base a un relevamiento que incluyó a las principales fábricas nacionales con presencia en el mercado, se presenta a continuación un cuadro con los distintos productos de cada marca, indicando sus características, tipo y presentación. En el próximo capítulo se desarrolla el análisis de estos establecimientos.

Cuadro N°3 Productos lácteos de cabra. Origen. Fábricas relevadas. Año 2000

Empresa	Productos	Tamaño	Tipo	Presentación
Fundapaz "Las Cabrillas"	Chevrotin	280 gr	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Ají – Pimienta	" " "	" " "	"
	Caprino romano	3 kg.	" " "	"
	Feta	250 gr.	blando afinado en salmuera	"
	Cremoso criollo	400 gr.	blando afinado	"
	Feta trozado en aceite	150 gr.	blando afinado en aceite	Frasco de vidrio
Ampilico	Semiduro:			
	Natural – Ají - Pimienta	280 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	-Orégano	" " "	" " "	"
	Semiduro en aceite	200 gr.	" " "	Frasco de vidrio
	Fresco untable	200 gr.	Blando untable sin afinar	Frasco de vidrio
	Dulce de leche			En desarrollo
Piedras Blancas	Cabra:			
	Crottin	150 gr.	Blando afinado con moho	Hoja aluminio/papel
	Camembert.	250 gr.	" " "	"
	Mini Brie	250gr.	" " "	"
	Luisignan, fresco	250 gr.	Blando afinado, sostenido	Al vacío y canasta
	Chevrotin con y sin pim.	700 gr.	Duro, afinado y semi	Al vacío pieza y porc.
	Cabrauntar	350 gr.	Blando untable sin afinar	Bolsa al vacío
	Petit-suisse	250 gr.	" " "	Pote plástico
	Vaca:			
	Camembert	250 gr.	Blandos afinados con moho	Hoja aluminio/papel
	Mini brie	250 gr.	" " "	" " "
	Pepato	1 kg.	Duro con pim. Semi afinado	Al vacío pieza y porc.
	Oveja			
	Pirineos	700 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
Nuñez	Crottin	150 gr.	Blando afinado con moho	Hoja aluminio/papel
	Caprinito.	280 gr.	Semiduro masa afinada	Papel sulfurizado
Cabramarca	Semiduros			
	Natural – Ají – Orégano	280 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	-Provenzal	" " "	" " "	"
Cabras Argentinas	Feta			En desarrollo
	Dulce de leche	190 gr.	Dulce de leche de cabra	Frasco de vidrio
	Dulce de leche	450 gr.	" " "	Cartón
	Chevrotin natural – Finas	280 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	hierbas –Estragón –	280 gr.	" " "	" "
	Albahaca –Pimienta en	280 gr.	" " "	" "
	grano – Ají - Pimentón	280 gr.	" " "	" "
	- Ciboulet	280 gr.	" " "	" "
	Fundido	250 gr.	Fundido untable	En pote
	Fresco untable natur/sabor		Blando untable sin afinar.	Frasco de vidrio y bolsa al vacío
La Carolina	Queso tres leches		Semiduro cabra/vaca/oveja	En desarrollo
	Caprín, puro cabra	125 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Capreto cabra-vaca	200 gr.	" " "	" "
	Quesillo vaca-cabra	200 gr.	Blando masa hilada	" " con arrope
Los Tres Luises	Queso duro			En desarrollo
	Leche en polvo materna			En desarrollo
	Leche UAT – Quesos			En desarrollo

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas

Cuadro N°3 **Productos lácteos de cabra. Origen. Fábricas relevadas. Año 2000** (Continuación)

Empresa	Productos	Tamaño	Tipo	Presentación
La Flor del Pago	Semiduros	90y230gr	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Natural – orégano	" "	" "	"
	Pimienta en grano	" "	" "	"
	Pimentón	Varios	Blando untable sin afinar	Pote
	Fresco untable	450 gr.	Dulce de leche de cabra	Frasco de vidrio
La Tuquita	Semiduro	250 gr.	Semiduro semi afinado	Al Vacío
	Natural – ají – orégano	" "	" "	"
	Pimienta en grano	500 gr.	Duro semi afinado	Al vacío por mitad
	Sardito	200 gr.	Blando masa hilada	Al Vacío y papel
Santa Clara	Semiduros	220 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Natural – Ají- Pimentón	" "	" "	"
	Pimienta verde – Orégano	" "	" "	"
	Finas hierbas	150 gr.	Blando untable sin afinar	Frascos
La Blanquita	Semiduros	250 gr.	Semiduro masa afinado	Al vacío
	Natural – Especiadados	200 gr.	Blando sin afinar en aceite	Frasco de vidrio
	Fresco untable en aceite	250 gr.	Blando sin afinar	Pote
	Blando untable			
Santa Olalla	Crottin	150 gr.	Blando afinado con moho	Hoja aluminio/papel
	Camembert	200 gr.	" " "	" " "
	Saint Maure	200 gr.	" " "	" " "
Tambo San Ignacio	Cabra			
	Semiduros	400 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Fresco	400 gr.	Blando semi-afinado	"
	Untable	250 gr.	Blando untable sin afinar	Pote al vacío
	Oveja			
	Dulce de leche	450 gr.	Dulce de leche oveja	Frasco de vidrio
	Semiduro		Tipo manchego afiando	Con cáscara al vacío
Cabravita	Semiduros	300 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Natural- provenzal- ají			
	ahumado- orégano			
	pimienta negra	450 gr.	Dulce de leche de cabra	Frasco de vidrio
	Dulce de leche	150 gr.	Blando afinado en aceite	Frasco de vidrio
	Fresco en aceite			
	Queso duro / Queso feta			En desarrollo
Corral de Cabra	Semiduros	280 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
Cabañas de Salta	Natural – ají – orégano –			
	pimienta en grano	330 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
		" "	" "	"
	Ricota	1 kg.	Ricota escurrida moldeada	"
	Cremoso untable	250 gr.	Blando afinado	Pote termosellable
Cooperativa Valsugana	Semiduros	300 gr. y	Semiduro masa afinada	Al vacío
Cooperativa Valle de Punilla / Casa IRVO	Natural – ají – orégano –	500 gr.	" "	"
	pimienta en grano			
	Semiduros	300 gr.	Semiduro masa afinada	Al vacío
	Natural – ají – orégano –	" "	" "	"
	pimienta en grano			
	Dulce de leche	450 gr.	Dulce de leche de cabra	Frasco de vidrio
	Dulcedo leche c/ chocolate	" "	" "	" "

Fuente Elaboración propia en base a datos de las entrevistas

A.1.2.2 Características y usos finales

Descripción de los tipos de quesos de cabra elaborados en Argentina

En el cuadro presentado precedentemente se pudo apreciar un largo listado de productos que responden a un abanico de variedades, cuya descripción sintética se desarrolla a continuación.

Los quesos frescos sin afinar agrupan principalmente a:

a) **las pastas blandas untables** no moldeadas, presentados en pots, paquetes o bolsas plásticas. Tipo petit-suisse, neufchatel, queso crema, queso blanco. Se pueden presentar con diferentes graduación de la sal, natural sin condimentar o condimentados con una variedad de especias. Es un tipo muy importante para los caprinos, sobre todo en Francia, con gran desarrollo a nivel industrial. En Argentina se están elaborando varios tipos dentro de esta categoría. En este tipo de quesos predomina la coagulación ácida.

b) También son **quesos frescos sin afinar aquellos moldeados**, con masa firme, que se comercializan con o sin sal, a partir de las 24 hs. de su elaboración. Son mayormente de coagulación enzimática. En España es muy importante este tipo de quesos elaborado con leche de cualquiera de las especies según la disponibilidad, llamado precisamente "queso fresco" y que en su elaboración no se suele utilizar cultivos lácticos porque no serán afinados.. En Argentina hay un tipo de queso similar con leche de vaca que se está comercializando con el nombre de "criollo" recomendado para dietas. En Argentina como queso de cabra dentro de este tipo se encontrarían los que se elaboran según las técnicas del blando o semiduro pero se venden sin afinar a poco de su elaboración, por lo general directamente en las fábricas.

La característica principal de los quesos frescos sin afinar es su corta duración y las necesidades de refrigeración para su manutención. Los untables, mediante las técnicas simples o artesanales, tienen una duración de hasta 25- 30 días como máximo, son muy exigentes en la cadena de frío y es posible que antes del plazo máximo empiecen a desarrollar un sabor más pronunciado, perdiendo el atractivo principal que es la suavidad y sensación de frescura.

Los moldeados con masa sostenida se presentan en hormas pequeñas de hasta 500 gramos, prevaleciendo las de entre 200 y 300 gramos. Son productos de corta duración, ya que rápidamente pierden las características que los definen, basadas justamente en su falta de maduración.

Quesos de pasta blanda, hay una gran variedad de estos quesos tanto debido a la diversidad de sistemas de afinado como al empleo de tecnologías variadas para su elaboración. a) **Afinados con mohos**. En quesos de cabra encontramos principalmente el camembert y el brie, afinados con mohos en la cáscara y elaborados con coagulación enzimática o mixta. También afinados con mohos pero de coagulación ácida se producen el crottin y el saint maure.

El afinado realza el sabor de estos quesos con mohos, que ejercen gran atractivo para el público pero que tienen la restricción de la corta duración de su estado óptimo para consumición. En los de elaboración industrial –que en Argentina no existen para caprinos- las tecnologías de estandarización permiten mayor duración y menores “sobresaltos” o variaciones en las características organolépticas, pero a costa –según los especialistas- de una pérdida de calidad frente a los artesanales. Se presentan en pequeñas piezas de entre 150 gramos y 250 gramos.

b) Por otro lado, hay quesos denominados cremosos, **afinados en la masa**, sin cáscara o cáscara muy delgada envasados al vacío. En algunos casos las técnicas de elaboración y afinado logran convertirlo en una masa untable, presentado en potes. Los más sostenidos, que son los más difundidos, se presentan en piezas de entre 200 gramos y 400 gramos envasados al vacío. Un tipo particular dentro de la categoría de blandos es el Feta, cuyo afinado se desarrolla mediante la sumersión en salmuera, donde se lo conserva hasta su consumición. Se presenta en piezas de 4 kg. para ser fraccionado por el comerciante, en piezas pequeñas de 300 gr. y trozado en cubitos en potes con salmuera.

Quesos de pasta semidura, han alcanzado un nivel importante de desarrollo en Argentina, en parte debido a las condiciones y características –ambientales, geográficas y tecnológicas- de las fábricas en los que se los produce, pero seguramente también en base a la tradición de este tipo de quesos en el país. En este sentido se destaca que la tradición quesera argentina se basa en herencias italianas y españolas principalmente, a las que se le fueron incorporando otras.

Esta tipología según la humedad, admitiría una subdivisión entre semiblandos y semiduros, ya que la categoría ofrece un margen amplio y se presentan quesos muy distintos desde ese punto de vista, lo que por otro es un elemento más de identificación de las distintas marcas.

Se distinguen los quesos de piezas pequeñas de entre 250 grs. y 300 grs., presentado “natural” o “especiados”, con una variedad de condimentos: ají, pimienta en grano, orégano,

finas hierbas y provenzal. Se presentan envasados al vacío con cáscara muy delgada o prácticamente sin cáscara, madurados principalmente en la masa.

Una de las particularidades que podrían presentar estos quesos es un carácter regional distintivo, involucrando a varias provincias del norte y diversas fábricas en cada una de ellas, con propiedades derivadas del ambiente y el ganado –sabores- de las costumbres –condimentos- y de las tecnologías –elaboración y afinado-.

Son quesos afinados preferentemente en la masa, a través de un tiempo de almacenamiento variable, lo que también se traduce en diferencias organolépticas importantes, pudiendo dar lugar a tipos de quesos distintos. Cuanto más tiempo de maduración más pronunciado será su sabor, existiendo un límite de tiempo después del cual pueden desarrollar sabores desagradables o extraños productos de los procesos de degradación de las grasas.

Una variedad particular dentro de este tipo lo constituye un queso mezcla cabra – vaca, elaborado por un establecimiento que también produce puros de cabra. Los quesos mezcla están presentes en todos los países con tradición en lácteos caprinos.

En todos los casos se presentan envasados al vacío, aunque con niveles de maduración distintos en el momento del envasado según pudo observarse de la comparación entre marcas.

Otros tipos de semiduros se presentan en piezas para el corte de entre 2 y 4 kg., son prensados, con mayor desarrollo de la cáscara y masa más firme que otros tipos, pero igualmente envasados al vacío. Suelen ser aptos para las elaboraciones con leches de verano, que normalmente deben almacenarse durante unos meses. También se presentan natural o especiados, aunque no con tantas variedades de condimentos como las hormas pequeñas.

Quesos de pasta dura, su producción es limitada, prácticamente no se producen en el país en forma regular, sino asociado a los excedentes de leche del verano. Por su tecnología, masa cocida y período de maduración, tienen un bajo rendimiento, aspectos que incide en su costo. Tienen la ventaja de su conservación., que los hace apropiados para almacenarlos. Desde el punto de vista del mercado, si bien todo es nuevo en Argentina con los quesos de cabra y por lo tanto hay que “explorar”, se puede decir que, por un lado los quesos de pasta dura prácticamente no han crecido en el consumo de la población

argentina frente a los blandos y semiduros, y por otro, no son los tipos de quesos en los que la leche de cabra se distingue, tomando la experiencia de los países con mayor desarrollo del sector. Sin embargo hay regiones, como en el sur de Italia, donde prevalecen.

Quesos fundidos, se hace en forma aún muy acotada,

Ricota, aún no se produce con regularidad para el mercado, siendo un producto fresco de corta duración, su uso está muy dirigido a la cocina.

Queso de masa hilada, se produce quesillo, producto tradicional del norte argentino, que se consume fresco. Se presenta natural sin envasar para las ventas directas o envasado al vacío para las cadenas comerciales. Una fábrica produce el quesillo con la mezcla de los leches de vaca y de cabra.

Dulce de leche, se produce con la misma tecnología del artesanal de leche de vaca, elaborado por algunos establecimientos y está en proyecto de desarrollo en otros. Aún no se vende en las cadenas de supermercados. Las opiniones recogidas sobre este producto caprino están divididas, entre quienes ven que se puede distinguir de su par bovino y los que piensan que no, aduciendo que en el proceso de cocción y por el azucaramiento se pierden las características distintivas –organolépticas– de la leche de cabra. La última palabra la tendrán los consumidores.

Importancia relativa actual de los diferentes tipos de quesos

Los quesos que representan los mayores volúmenes de producción sobre el total son los tipo semiduros en piezas pequeñas de 250 –300 gr. naturales y con distintas especies, elaborados en todas las fábricas regionales.

Le siguen en orden de importancia por el volumen los quesos blandos afinados con mohos, crottin, camembert y brie, que representan las variedades más tradicionales de Francia.

Creciendo aunque con volúmenes muy reducidos los quesos frescos untables, muy apreciados para uso culinario.

Una visión sobre los quesos de cabra en los países con tradición

Grecia

Grecia es una excepción en Europa, ya que el 60 % de la leche proviene de los pequeños rumiantes (440 mill. litros cabra / año). El principal destino es el queso Feta y yogurt, aunque también se destina a la manteca y cremas. El Feta y el yogurt de cabra y/o oveja ocupa un lugar importante en la dieta de la población. Se estima que el 80% del queso producido es el feta, que se fabrica a una proporción variable de leche de oveja y cabra. Los quesos puros de cabra son poco difundidos. Los griegos como los franceses son fuertes

consumidores de queso, 23kg/hab/año, de los cuales 12 kg son de feta, a menudo incorporado en las ensaladas.

Francia

Es el principal productor del mundo de quesos de cabra, con 70.000 tn /año, fruto de un gran crecimiento en la última década, distribuidos entre fabricación artesanal e industrial, siendo esta última la que aporta el crecimiento. La evolución de los productos se da en los dos niveles. En el caso artesanal se apunta a las Denominaciones de Origen para conservar y asegurar la calidad de los productos tradicionales, en base a sus atributos distintivos, un producto auténtico, natural, enraizado en las tradiciones de su terruño y portador de imágenes valorizantes (natural, sano). Esta imagen se inscribe en la imaginación de los consumidores, constituyendo un patrimonio preciso.

En el caso de las industrias, la evolución también pasa por el desarrollo de nuevos productos basados en las nuevas tecnologías de elaboración y envasado. Quesos frescos y suaves, pastas untables, con una duración superior a las de las elaboraciones tradicionales. Con envases que sirven de contenedores en el hogar durante el consumo. En tamaños pequeños y hasta con diversidad de gustos en un mismo packaging, de modo de tentar al consumidor con una variedad de productos en cantidades acordes a una degustación o consumo en el corto plazo, que es lo ideal en el caso de este tipo de alimentos.

A pesar de su gran diversidad de formas y sistemas de elaboración, la casi totalidad de quesos de cabra se clasifican en la categoría de quesos de pasta blanda preparados a partir de cuajadas mixtas de coagulación lenta, fuertemente acidificadas, con desuerado espontáneo a lo largo de un predesuerado antes del moldeado o después de la colocación en molde sin predesuerado previo, seguido de un salado generalmente en superficie y de un afinado más o menos intenso con intervención de una flora fúngica superficial.

Italia

En el norte en establecimientos tambo-fábrica se producen diversos quesos: tipo láctico fresco y afinado, pastas prensadas no cocidas, caciocotta, ricota, etc. así como también con una producción de yogures y a veces leche líquida. Algunas fábricas de lácteos vacunos, recogen pequeños volúmenes de leche de cabra de productores dispersos para fabricar algunos quesos de cabra o mezcla, como complemento a su gama de productos.

Uno de los problemas del mercado italiano es que no existen quesos de cabra con denominaciones identificadas y, en consecuencia, protegidas. Los quesos puros de cabra son pues poco conocidos, además, si el consumidor italiano aprecia los quesos de vaca y de oveja de gusto típico no está acostumbrado, especialmente en el norte, al gusto cabra, lo que explica el predominio de los quesos frescos o de los "caprino" de gusto relativamente

neutro. Es decir que no existe un verdadero consumo de quesos de cabra en el sentido en que existe en Francia.

En el sur se concentra lo esencial de la producción caprina (Calabria, Basilicata, Puglia, Campania), con un 41 % de las existencias nacionales, y en las islas de Sicilia y Cerdeña, que totalizan el 47 %. La leche producida es mayoritariamente industrializada en la chacra, salvo en Cerdeña donde el 80% de la leche es recogida por las fábricas de queso artesanales e industriales, con sus típicos quesos semiduros y duros preferentemente.

España

La leche de cabra se utiliza tradicionalmente en elaboraciones de quesos tipo Manchego con mezclas de leches de las tres especies (vaca, oveja, y cabra). Sin embargo en base a la competencia en ese sector algunos fabricantes están elaborando el Manchego puro de oveja como forma de diferenciarse.

Paralelamente se nota un desarrollo creciente hacia la elaboración de quesos puros de leche de cabra, en pastas prensadas de tipo tradicional, refinadas o frescas, en general fabricadas en pequeñas y medianas empresas.

Pero también se ha iniciado un proceso de diversificación en quesos puros de cabra, en el que algunas empresas ofrecen nuevos tipos de quesos dirigidos tanto al mercado español como europeo, Francia, Reino Unido y Alemania.

Usos finales de los productos lácteos caprinos

Los productos lácteos han aumentado su participación en la dieta de la población, gracias a un abanico mayor de productos, a las pautas de consumo de comidas rápidas así como a las ligadas a la salud y a las dietas. Además del consumo en el hogar se acrecentó también en restaurantes, servicios de catering y en general todo lo que signifique comida fuera del domicilio. Por ejemplo la tabla o mesa de quesos como parte de un servicio de fiesta es un clásico.

En Argentina el consumo de lácteos por habitante es comparable con el de los países más desarrollados, habiéndose incrementado del equivalente 160 lts/hab/año en 1990 a 230 litros por habitante en 1998. Las mayores tasas de crecimiento de la década se registraron en los rubros postres, flanes y leche condensada (8% anual), yogur y leches en polvo (4-4,5 %) y dulce de leche y quesos (3,7 – 3,9%). Entre los quesos se destaca la importante expansión de los de pasta blanda. En el rubro leches fluidas, se destaca el constante crecimiento de la participación de la leche esterilizada en detrimento de la pasteurizada. Su producción subió del 7% en 1989 al 30 % del total en 1998.

En el mediano plazo se estima que el consumo total nacional aumentará a razón del 1% al 3% anual. El incremento podría orientarse, siguiendo la tendencia mundial, hacia productos frescos tales como yogures y otros fermentados, quesos untables y blandos, leche líquida especialmente UAT y "funcionales", con agregado de calcio o bacterias específicas, concentrados proteicos, etc.

Dentro de los lácteos caprinos a nivel de los mercados mundiales se destacan los quesos como productos tradicionales aunque con innovaciones constantes, la leche fluida y en polvo especialmente entre los nuevos productos de diseño o funcionales, en menor medida las cremas como insumo para industrias alimenticias y de cosmetología. La manteca aparece también como producto especial en algunos establecimientos industriales de Europa.

En Argentina actualmente son casi excluyentes los quesos, siendo incipientes las producciones de dulce de leche y se encuentran en nivel avanzado de proyecto las leche fluidas esterilizada y en polvo, con características especiales.

El consumo de productos lácteos en el mundo y en Argentina está asociado a la salud, a la comodidad y al deleite, lo que a pesar del crecimiento registrado le sigue significando nuevas posibilidades.

Los quesos pueden usarse para el consumo directo o a través de la preparación de comidas.

Consumo directo en Argentina, tanto en los hogares como fuera del domicilio. El queso es un alimento que se presta para distintos tipos de ocasiones y horas del día: un trozo de queso en la heladera suele ser común en los hogares argentinos.

Como aperitivo, fuera de los horarios de comida, acompañando bebidas alcohólicas como cerveza, vermut o vino. Parte de una comida principal, entrada, mesa de quesos o combinada con fiambres y afines. Como postre de una comida principal: acompañando dulces. En los desayunos y meriendas. Sandwichs de todo tipo, para toda hora u ocasión

En menor medida se lo consume como en Francia, después de la comida principal. Pero en lo que sí se está asemejando al consumidor francés es en el consumo de mayor variedad de quesos en una misma comida u ocasión.

Consumo en comidas

El queso ha sido tradicionalmente ingrediente de comidas, combinado en platos calientes y populares, como pizzas, omelettes, milanesa a la napolitana, rallado sobre las pastas, gratinado sobre diferentes platos como las verduras cocidas, la ricota como relleno de pastas, tartas. Así como otras menos difundidas como soufflé, la fondue, raclette, strudel, bocaditos varios, milanesas de queso, salsas de queso.

Platos fríos, como ensaladas, bocaditos con combinaciones múltiples para aperitivos, sandwiches, tabla de quesos

Como postre: queso y dulce, quesillo y arropé u otros dulces regionales

Desde hace unos años, los restaurantes en Argentina vienen incorporando en forma creciente el queso como ingrediente de comidas o como parte de los platos fríos. También los servicios de catering y los servicios de lunch.

El uso de los lácteos de cabra en Argentina.

Se destacan dos aspectos de las características del queso de cabra, su carácter local o regional y su carácter organoléptico distintivo. El primero lo liga a los consumidores turistas y locales de las zonas de producción, y el segundo a los consumidores gourmets, principalmente de las grandes urbes destacándose Buenos Aires. En menor medida se debe mencionar también el carácter natural de los quesos de cabra, atributo que si bien no es aún debidamente destacado, es motivo de su comercialización incipiente en los comercios de productos orgánicos y naturistas.

El queso de cabra tiene inserción y prestigio en las zonas de producción, donde tradicionalmente se conoció el queso casero. A partir de los proyectos industriales el público local tuvo acceso a quesos distintos, valorados por su "gusto suave" en comparación con los tradicionales caseros, así como distintas variedades, teniendo por lo tanto buen nivel de aceptación. Una limitante es su precio, superior a los de vaca aunque muy inferior al precio de venta al público en las grandes ciudades. Un aspecto a destacar es la apropiación del queso de cabra como algo que identifica al lugar, para mostrar al visitante y convidarlo para hacerle conocer lo propio.

El turista también aprecia los quesos de cabra, atraído por el carácter regional, artesanal y la posibilidad de acceder o conocer la fábrica, la gente que lo hace, las cabras. Constituye un buen recuerdo y generalmente lleva para regalar.

Las ferias y exposiciones son momentos idóneos para promover los productos y hacerlos conocer a través de degustaciones, tanto para los turistas como para el público local.

En cuanto a su uso en los mercados regionales, predomina el consumo en el hogar, ya que los restaurantes, cervecerías y confiterías no los ofrecen por su alto precio, aunque también puede influir la falta de costumbre en estos comercios. Es muy común el consumo en reuniones de amigos y momentos festivos, considerado como una forma de agasajo a los comensales. Se consume en la tradicional “picada” constituyendo el plato único junto con otros ingredientes, también como entrada en las comidas o como aperitivo fuera de las comidas. El acompañamiento con pan y vino es tradicional. Aunque también la cerveza es la bebida de las picadas y aperitivos. Las variedades casi excluyentes son los semiduros “locales o regionales”, destacándose los especiados y particularmente el de ají, respondiendo a costumbres tradicionales de estas zonas. Se los consumen frescos, semi afinados y maduros. También quesos blandos afinados, aunque en menor medida. Quesos blandos untables afinados en aceite y el feta, completan la canasta.

No está difundido su uso preparado como parte integrante de las comidas. Este es un fenómeno general, en el que los programas culinarios transmitidos por televisión pueden influir positivamente ya que en forma creciente se ve la utilización y recomendación de quesos de cabra en las comidas.

Es lo que está sucediendo en Buenos Aires, donde se puede apreciar el uso creciente por parte de los restaurantes de alto nivel, que lo ofrecen en distintas preparaciones, ligadas a entradas frías o calientes y a ensaladas. También en algunos casos forma parte de platos principales. Así como parte de tablas de quesos, ya tradicional en el país. Pero en este sentido se ha relevado en las entrevistas que el queso de cabra se incluye en tablas consideradas especiales o a pedido, ya que por su precio no forma parte de la oferta “standard” de variedades de queso.

Es interesante señalar que en algunas recetas al describir los ingredientes mencionan “queso de cabra” sin especificar su tipo, o a lo sumo “queso de cabra fresco”, mientras que en otras son bien explícitas, crottin o feta, principalmente. Lo primero refleja una falta de conocimiento por parte del profesional, pero también una debilidad de marketing del producto, que no ha logrado en ese caso la diferenciación más elemental. Es como si en una receta indicase “queso de vaca”. Pero esto mismo sucede a nivel de comercios y público, donde el queso de cabra es en sí mismo un tipo de queso, por lo tanto “con que haya uno es suficiente”.⁸ En otro punto de este capítulo se señala como una de las

⁸ Se presenció un diálogo entre un comerciante y un vendedor que le ofrecía quesos de cabra semiduro del norte, en el que el primero le decía que ya tenía mostrándole un queso francés blando tipo táctico y destacando la semejanza en el precio

deficiencias actuales en relación a las exigencias del mercado, la falta de comunicación sobre características de los lácteos caprinos y sus usos.

Volviendo al uso del queso de cabra en la cocina, también en Francia se considera que se lo usa poco con este fin. En una nota de la revista La Chevre se señala que “.....a diferencia de los gruyeres, ampliamente utilizados en múltiples platos sabrosos, las tartas al Maroilles (tipo de queso) y otras tartas al Reblochon (tipo de queso), los quesos de cabra son raramente apreciados en los platos cocinados o en las salsas. Sin embargo, algunas recetas regionales deberían ser catalogadas y difundidas”. Destaca en otro pasaje que no existe en Francia un libro de recetas en base a quesos de cabra, salvo pequeños folletos.

En Argentina, de acuerdo a los relevamientos efectuados entre los fabricantes de quesos de cabra, surge un crecimiento de las ventas al sector de la gastronomía, representado por restaurantes, hoteles, empresas de catering, cocineros, etc.. Algunas empresas familiares con comercialización directa han establecido una relación con los clientes tendientes a la elaboración de tipos de quesos según pedidos, en lo que definen una búsqueda y desarrollo en forma conjunta del producto. Sobre todo de variedades de quesos blandos sin afinar naturales y especiados, así como afinados con mohos.

Es interesante destacar esta colaboración entre pequeños comercios e industrias en el desarrollo de productos, basado en la decodificación de los gustos del consumidor, actividad que prácticamente ha quedado en manos de las grandes industrias y supermercados, dificultando el marketing de nuevos productos originados en pequeñas producciones.

El sector gastronómico aparece entonces no sólo interesante por el nivel de absorción de producto, sino también por su vocación propia por los productos de “excelencia” y su influencia sobre la opinión pública, en particular sobre el segmento de consumidores de buen nivel de ingresos.

La incipiente y creciente comercialización de quesos de pastas frescas para untar así como, en un futuro próximo, la leche UAT abren el camino a múltiples preparaciones culinarias, incluyendo postres y helados.

Muchas personas comen el queso de cabra por primera vez en un restaurante o en la casa de algún amigo, a partir de lo cual lo incorporan a su consumo. El queso de cabra aparece con buenas posibilidades de integrarse a la canasta de los quesos especiales, que ha alcanzado buen nivel de desarrollo en base a las producciones nacionales e importadas. En

las góndolas de los supermercados y vitrinas de los negocios de especialidades ya ocupan un lugar permanente, aunque las variedades ofrecidas por estas vías comerciales no abarcan todas las que se producen. Hay problemas de cadenas de frío para los tipos de quesos frescos y blandos, que con las distancias desde las zonas de producción se vuelven por ahora barreras infranqueables. En este sentido cobra importancia lo expresado al inicio de este capítulo sobre las especialidades industriales, que son las que mejores posibilidades tienen de responder a las preferencias del público por los productos frescos y suaves y a las exigencias de logística de las grandes cadenas de distribución. En Argentina quesos de cabra de este tipo hay importados, destacándose un tipo petiti-suisse de origen francés.

Los principales tipos de quesos consumidos en las grandes ciudades como Buenos Aires son los quesos afinados con mohos, de gran demanda en comercios y restaurantes; los semiduros regionales de gusto natural principalmente y preferentemente "jóvenes"; los quesos frescos untables sin afinar, que se prestan para múltiples usos solos o combinados, motivo de su creciente utilización en la gastronomía; el feta con cualidades particulares en el mismo sentido que el anterior, apreciado también en el sector culinario -es la base de una receta muy tradicional denominada "ensalada griega"-. Es interesante destacar la preferencia hacia gustos suaves en los consumidores de Buenos Aires en comparación con los de los mercados del norte del país donde también se aprecian, como se señaló arriba, los quesos fuertes o picantes y los sabores pronunciados.

A.1.2.1 Normas y requisitos legales, arancelarios y sanitarios

Legales

Habilitación de establecimientos

En todo el ámbito nacional los productos lácteos para poder ser comercializados tienen que ser elaborados en un establecimiento habilitado por Organismo Público Competente de acuerdo a la normativa vigente.

Estos organismos actualmente son dos, por un lado el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) dependiente de la SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación) de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación y, por otro lado, el INAL (Instituto Nacional de los Alimentos) que forma parte del ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), dependiente del Ministerio de Salud de la Nación.

El SENASA actúa directamente o a través de la delegación en organismos provinciales en los casos en que tiene un convenio al respecto, como es el caso de las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba y La Pampa.

El INAL por su parte actúa a través de los Ministerios de Salud de las provincias, las que a su vez delegan en organismos provinciales competentes. En Santiago del Estero este es la Dirección de Bromatología Provincial.

En cambio, para la exportación, el organismo de habilitación de los establecimientos es únicamente el SENASA quien lo hace en forma directa. Además y de acuerdo a las normativas y exigencias del país importador, podrían exigirse reglamentaciones adicionales, en cuyo caso el SENASA certificará en forma conjunta con organismo competente del país en cuestión.

La Resolución N° 1256/98 determina que las empresas lecheras que presenten sus planes basados en el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) correspondientes a las distintas líneas de producción que cumplan con lo establecido en la Resolución N° 134 del 11/03/96 del ex SENASA, están autorizadas a disponer libremente de los productos para la exportación.

Las normativas que reglamentan la habilitación de los establecimientos lácteos en todo el país están, es el Decreto N° 2687 del año 1977, al que se le anexó la Resolución MERCOSUR 80/96 sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). A su vez el CAA

determina condiciones generales que deben cumplir los establecimientos lácteos para su funcionamiento.

Habilitación de productos

Cada producto para poder ser comercializado, además de su elaboración en un establecimiento habilitado, requiere una habilitación propia y específica, que otorga el INAL, la que incluye al etiquetado y rotulado. Al igual que para la habilitación de establecimientos, el INAL actúa a través de los Organismos Provinciales competentes, que en Santiago del Estero es la Dirección de Bromatología de la Provincia. Para esta habilitación los productos son sometidos a pruebas de laboratorios, en los que se controla su composición en relación a la identidad o tipo de producto, su calidad higiénico sanitaria, su envase y materiales de presentación y su durabilidad. También se certifica la adecuación a la normativa vigente de las etiquetas y rotulados.

La legislación que reglamenta la calidad e identidad de los productos es el C.A.A. (Código Alimentario Argentino), cuya autoridad de aplicación es el Ministerio de Salud de la Nación.

El creciente comercio internacional así como el interés por la calidad de los alimentos por parte de los consumidores y los gobiernos que la tutelan, impulsan una unificación de criterios y normativas acerca de las condiciones de calidad de los productos, centrados fundamentalmente en la inocuidad de los mismos.

Es así que a nivel internacional las normativas se centran en el denominado Codex Alimentarius, a nivel Mercosur en las Normas o Legislación Mercosur y a nivel nacional en el Código Alimentario Argentino, niveles íntimamente relacionados que van incorporando las recomendaciones o reglamentaciones del nivel superior en la medida que se adecúa a la realidad pertinente. La tendencia es a la uniformidad de normas higiénico-sanitarias entre Tránsito Federal, MERCOSUR y resto de los países

Emanadas del Codex Alimentarius son al Buenas Prácticas de Manufactura y el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

La conclusión para el análisis de un proyecto industrial es que el marco regulatorio puede definirse como de exigencias crecientes tanto a nivel legal como las derivadas de las propias estructuras comerciales. Estas exigencias si bien tienen el costado restrictivo relacionado fundamentalmente con los costos, son indicativas, aún para las más pequeñas industrias, de

las prácticas relacionadas con la calidad final del producto, con importantes consecuencias positivas sobre los costos y economía de la empresa.

Así mismo se debe destacar que en los Organismos mencionados de nivel nacional y provincial se brinda información y asesoramiento, por lo que es recomendable para cualquier interesado hacer las consultas pertinentes, teniendo en cuenta además que en cada momento hay temas en discusión que si bien no fueron incorporados a la legislación – obviamente por no estar resueltos- son indicativos de las tendencias para el futuro.

Denominaciones de los productos

Reglamentada por el Código Alimentario Argentino, interesa destacar algunos puntos referidos a las denominaciones de los productos, las que en muchas ocasiones pueden inducir a confusión o engaño. Cobra especial relevancia para las elaboraciones regionales que pueden identificarse con el nombre de su lugar de origen.

El CAA Art. 236 En general, las denominaciones geográficas de un país, región o población, no podrán usarse en la designación de los productos elaborados en otros lugares, cuando puedan inducir a engaño. Constituyen excepción las denominaciones geográficas extranjeras que por el uso se ha transformado en genéricas para determinados alimentos y que, por esta razón, no componen Denominaciones de Origen. Ej: Emmental, Gruyere, Roquefort.

Art. 237 Queda prohibido designar productos nacionales (vinos, quesos y otros) con denominaciones geográficas argentinas que no correspondan a la región o lugar de elaboración. En algunos productos se permitirá utilizar dichas denominaciones anteponiendo las palabras tipo, imitación o estilo, impresas con letras de igual tamaño, forma y color.

Asimismo, normas MERCOSUR para rotulación de alimentos envasados que fueran incorporadas a la legislación Argentina formando parte de las normas de identificación de Mercaderías y del Código Alimentario Argentino establece que:

- “Las denominaciones geográficas de un país, de una región o de una población, reconocidos como lugares en que se elabora alimentos con determinadas características, no podrán ser usadas en la rotulación o en la propaganda de alimentos elaborados en otros lugares cuando esto pueda inducir a error, equívoco o engaño al consumidor.
- Cuando se elaboren alimentos siguiendo tecnologías características de diferentes lugares geográficos para obtener alimentos con caracteres sensoriales similares o parecidos a los

que son típicos de ciertas zonas reconocidas, en la denominación del alimento deberá figurar la expresión “tipo” con letras de igual tamaño.

Normas Arancelarias

Este punto se desarrolla en el próximo capítulo de Demanda, en los ítems A.3.6 Productos exportados y A.3.7 Productos exportados.

Normas higiénico - sanitarias

El término higiénico se refiere al punto de vista de la salud, dado que los productos alimentarios suministrados para el consumo humano deben estar exentos de microorganismos patógenos o toxígenos.

Los parámetros de calidad sanitaria de los productos lácteos están definidos en el CAA para cada tipo, son controlados en el momento de habilitación del producto –como se expuso más arriba- y periódicamente a través de la extracción de muestras de las distintas plantas elaboradoras u otros establecimientos que participan en la cadena comercial, por parte de los organismos oficiales competentes.

El titular de la autorización y su director técnico, son personalmente responsables de la aptitud e identidad de los productos. (cáp. III art. 155)

El CAA también define en su capítulo I los alimentos que no se encuentran en estado normal como: alterado, contaminado o adulterado, describiendo para cada caso las características de la anomalía.

Los alimentos que se encuentren en cámaras frigoríficas se entiende que están destinados a la alimentación y, por ello, los que no resulten aptos para el consumo serán decomisados en el acto. (III 178)

De la calidad de la leche empleada y de las condiciones de fabricación depende la calidad del queso desde el punto de vista sanitario. El empleo de “fermentos lácticos” activos y su control, el respeto a las medidas de higiene sobre las que el personal debe estar informado, una limpieza y desinfección rigurosas de los materiales, el control de la atmósfera de las salas de elaboración y un proceso de fabricación cuidadosamente llevado y controlado en sus diferentes fases aseguran la obtención de productos “sanos”.

La calidad higiénico sanitaria tiene que ver fundamentalmente con, por un lado, los establecimientos industriales, su equipamiento, higiene y procesos de fabricación, y por otro lado, con la calidad de la leche.

La leche cruda constituye un peligro potencial de transmisión de ciertas enfermedades, principalmente brucelosis y tuberculosis. Por ello **la legislación exige la pasteurización de la leche para elaborar quesos**, excepto para aquellos denominados de pasta dura, masa compacta, desmenuzables o foliados y de masa con ojos, que podrán ser elaborados con leche sin pasteurizar a condición de que sea obtenida en perfectas condiciones higiénicas. (CAA, cap VIII art. 606).

De todos modos es creciente la recomendación del uso de leches pasteurizadas por los mayores beneficios sobre los resultados finales, sobre todo en cuanto a la regularidad y constancia de los parámetros de calidad comercial.

En nuestro país todas las fábricas elaboran con leche pasteurizada.

Los controles se efectúan sobre los establecimientos y sobre los productos, abarcando todo el proceso desde su fabricación hasta su exposición en góndolas o vitrinas para la venta, pasando por las fases de transporte y depósito.

La responsabilidad acerca de la calidad sanitaria de un producto abarca a todos los participantes de la cadena alimentaria desde el productor de leche hasta el depositario del mismo, es decir abarca hasta el propio consumidor, responsable de las normas de manutención en su hogar. Es importante destacar las responsabilidades en cada etapa del proceso de distribución, sobre todo para aquellos productos más perecederos y con mayores exigencias sobre las cadenas de frío. Los productos en sus etiquetas tienen que indicar obligatoriamente la temperatura de manutención y la fecha de vencimiento, siendo éstos los principales parámetros a respetar una vez salidos de fábrica. El corte de la cadena de frío es uno de los principales riesgos a que están sometidos los productos, sin que sus consecuencias sean detectables a simple vista, sea por el comercio minorista o el consumidor. En el caso de los quesos en piezas, de masa firme, una pérdida de frío seguramente influirá en su aspecto, pero no ocurre lo mismo en quesos frescos muy blandos o untables, los que por otra parte son los que más pueden sufrir en sus características desabor y aroma.

A.1.2.2 Estándares de calidad, presentación comercial

Se puede decir que el término calidad alude a una serie de factores que se pueden agrupar en: reglamentaria, comercial y organoléptica

La calidad reglamentaria, incluye los aspectos legales y sanitarios descriptos en el punto anterior, está definida por las proporciones de determinados compuestos. Es esencialmente analítica. Está reglamentada y controlada por los organismos oficiales.

Fuera de los riesgos por faltas a la calidad en lo higiénico sanitario, existen dos aspectos reglamentarios o legales cuyo no cumplimiento representan amenazas para el sector: a) el uso del nombre “queso de cabra” para productos elaborados con leche de vaca o para “quesos mezcla” con baja proporción de la de cabra, y b) las elaboraciones de establecimientos no encuadrados legalmente. Otro riesgo latente es la designación de un queso de vaca con un nombre que en otro país corresponde a un tipo de queso de cabra, tradicional y conocido. Esto ha sucedido en Argentina con un queso de oveja.

En el primer caso es casi tradicional ver en los negocios de regionales de Córdoba los quesos cacciocavallo – masa hilada de vaca- venderse bajo el nombre de queso de cabra a un precio sensiblemente menor a los auténticos. Esto ha sido señalado por los pequeños fabricantes de queso de cabra de las zona serranas como una competencia desleal muy perjudicial, que les dificulta la comercialización de sus productos en ese tipo de negocios.

La calidad organoléptica, se obtiene a posteriori. Tiene en cuenta, no únicamente los ingredientes sino también otros factores que no se pueden definir y que no se pueden caracterizar con precisión. Es apreciada por los consumidores, gourmets y gastrónomos. Es la calidad sobre la cual trabaja el fabricante al definir y ajustar sus productos. Reglamentada por distintas formas de protección: marcas, denominaciones de origen, indicación de procedencia.

La características organolépticas de un producto son las que determinan el atractivo que éste ejerce sobre el consumidor.

Tiene que ver con el sabor y aroma, cuerpo y textura, color y presentación, factores estos que están definidos en el CAA (art 610) como base para clasificar la calidad de los quesos, estableciendo la importancia relativa de cada uno de ellos a través de puntajes diferenciales según la escala siguiente:

Sabor y aroma.....	45 puntos
Cuerpo y textura.....	30 puntos
Color.....	15 puntos
Presentación.....	10 puntos

El aspecto del queso, su consistencia y su aroma más o menos rico e intenso estimulan el sentido de la vista, del oído, del tacto, del olfato y del gusto y provocan reacciones más o menos intensas de deseo o de rechazo. El consumidor atribuye así, mediante un proceso complejo, un nivel de calidad organoléptica al alimento.

La evaluación de los productos según su calidad organoléptica no es tarea sencilla a la vez que resulta fundamental para controlar y regular la calidad a lo largo de la fabricación y del almacenado, mejorar la calidad de los productos a partir de determinados defectos, el desarrollo de nuevos productos, la investigación de las preferencias de los consumidores – para explicar por qué algunas variedades progresan en el mercado más que otras-, hacer pruebas de mercado, etc.

La evaluación de la calidad organoléptica de los alimentos cada día cobra más importancia en la industria alimentaria, dado las exigencias del mercado competitivo actual y su repercusión en el desarrollo de cualquier empresa.

Para esta evaluación existen dos métodos. El denominado instrumental u objetivo, que a su vez se clasifica en directo e indirecto. Los directos emplean, por ejemplo, medidas reológicas para medir los parámetros de textura o el análisis de los componentes aromáticos responsables del aroma. Los indirectos emplean técnicas químicas, enzimáticas, microscópicas y métodos físicos diversos. Son útiles en la medida en que existe una buena correlación con el parámetro a determinar.

El otro método es el análisis sensorial, subjetivo, que emplea al hombre como instrumento de medida. Hay consenso creciente entre los científicos dedicados a este tema, acerca de la superioridad del Análisis Sensorial sobre los análisis instrumentales, ya que al usarse para evocar, medir, analizar e interpretar las reacciones a aquellas características de los alimentos que se percibe por los sentidos, no puede haber mejor “instrumento” que personas perfectamente entrenadas.

El análisis sensorial del queso

Catar (evaluar, analizar) un queso, consiste en examinarlo mediante nuestros sentidos con el objeto de captar y valorar los caracteres que se perciben a través de ellos, entendiendo que estos caracteres desempeñan un papel fundamental en la decisión de compra del producto por el consumidor.

Existen normativas que reglamentan el análisis sensorial del queso y bibliografía especializada sobre el tema,⁹ las que permiten profundizarlo. Para completar el panorama se puede decir que de acuerdo a la norma FIL 99C:1997, la evaluación sensorial de los quesos deberá hacerse sobre los siguientes atributos, en forma separada para cada uno de ellos:

* apariencia exterior: forma, tamaño y peso, corteza

*apariencia interior: color, aureola o cerco, ojos, rugosidad, humedad y/o grasa

-consistencia / textura: atributos mecánicos –dureza, elasticidad, adherencia, cohesividad (fiabilidad); atributos geométricos –granulosidad-: atributos de superficie-humedad, solubilidad en la boca, cremosidad-- flavor : olor aroma gusto

Una fábrica de lácteos caprinos tiene que tener como objetivo alcanzar la calidad básica o reglamentaria de sus productos, que le asegura ponerlos en el mercado de acuerdo a las normas vigentes y sin peligro para el consumidor. Pero también debe poder controlar la calidad organoléptica o sensorial de sus productos, base para la regularidad y mejoras constantes, fundamentales especialmente en productos de alto valor relativo y en un medio muy competitivo.

Esta calidad organoléptica es la que debe mantenerse durante toda la vida del producto, desde su permanencia en depósito en fábrica hasta su consumo en los hogares o restaurantes. Su control exige un esfuerzo al fabricante y a todos los participantes de la cadena. Por otro lado, para las producciones pequeñas y alejadas de los mercados representa el mayor desafío.

La calidad comercial implica los elementos que permiten y favorecen la comunicación del producto con el consumidor: reconocimiento, utilización, conservación. Envases, presentación, identificación. Reglamentada por el mercado.

⁹ Análisis Sensorial y Calidad de Quesos. Mendieta-Coste Seminario Tandil 2000 /El Análisis sensorial del queso : L. VASSAL

Actualmente en forma creciente participan o se incluyen aspectos sanitarios en la definición de la calidad comercial. Efectivamente son los propios establecimientos elaboradores los que se preocupan por hacer de la calidad sanitaria de su producto -o de la materia prima utilizada- un atractivo comercial, exponiendo parámetros superadores de las exigencias legales como elementos de diferenciación de sus productos.

Otro aspecto ligado a la calidad comercial tiene que ver con la transmisión de atributos incorporados en el proceso de elaboración de un producto: la calidad natural de la materia prima, las técnicas artesanales de fabricación, el cuidado personal durante el afinado, la participación del ambiente en el proceso de producción.

Hay elementos de la calidad comercial que pertenecen o son propios de una empresa individual, como la identificación tanto del producto como de la empresa a través de nombres registrados o marcas. Pero tratándose de pequeñas empresas las posibilidades de controlar otros tipos de elementos en forma individual es escasa. Por ejemplo un tipo de envase distintivo y único no está fácilmente a su alcance, la impresión de folletos de difusión sobre los productos, recetas en base a quesos de cabra u otros, tienen alcance muy limitado cuando se hace en forma individual.

Las actividades de tipo sectoriales, locales o regionales se presentan adecuadas para abordar iniciativas de tipo colectivas que puedan contrarrestar las limitantes de las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes estructuras comerciales. En países europeos las Denominaciones de Origen Controladas representan una alternativa en este sentido, por lo cual se presenta una breve descripción

En síntesis, la calidad es un concepto amplio, que se encuentra reglamentado en gran medida por la legislación y en otra parte importante por la práctica comercial. Los propios participantes de la cadena alimentaria controlan el cumplimiento de los parámetros de calidad surgidos de la ley y de las exigencias del mercado. El sector lácteo en Argentina está muy desarrollado, habiendo alcanzado niveles de calidad compatibles con las exigencias de los mercados de los principales países. Los lácteos caprinos en ese marco, tienen como piso las reglamentaciones legales y en lo comercial responder a las exigencias crecientes de los mercados y al desconocimiento del público.

Aproximación a la denominación de origen

Si a la noción de calidad se le adicionan los elementos nombre geográfico, terruño, usos y costumbres tradicionales, se completan los componentes que hacen a la definición de "denominación de origen"

Un queso con denominación de origen -al igual que uno artesanal- es fruto de un oficio, mientras que el queso industrial standarizado está definido únicamente por la tecnología, realizada en cualquier lugar sin implicación de la naturaleza y las características de las materias primas.

La denominación de origen protege la producción local y artesanal, de las imitaciones, a la vez que la diferencia por sus condiciones y la valoriza por su pertenencia. Protege la calidad, es una "marca", o tiene funciones iguales, es una marca colectiva que transmite cosas

Definición de Denominación de Origen (DO): consiste en un nombre geográfico que se usa, de manera leal y constante en el mercado, para designar un producto fabricado, elaborado, cosechado o extraído en el lugar geográfico al cual corresponde el nombre usado como denominación y que define determinada calidad y ciertas características. Es decir, tiene dos notas definitorias: un lugar definido y un producto, el que debe tener determinadas características y calidad debidas al lugar de origen, sea por el medio natural o por acción del hombre. El producto aparecerá en cuanto a sus cualidades identificado con el lugar del que proviene.

Las Indicaciones de Procedencia (IP) designan un lugar geográfico pero sin predicar una calidad determinada o características propias del producto. Pero en la medida que definen un lugar serían un primer paso para las DO

Definición de marca: signo identificador que tiene por finalidad distinguir en el mercado un producto o servicio de otro producto o servicio..

Entre las cualidades primordiales de las marcas encontramos la de garantizar la permanencia en la calidad del producto y la de constituir un medio de penetración en el mercado, cualidades que en buena medida son compartidas por las DO

"...las D.O. constituyen la marca colectiva de las pequeñas y medianas empresas justificando su asociación en que, por sí solas, no pueden llegar a grandes mercados, no logran la identificación de su producto, y, no pueden sostenerlo en la góndola de los supermercados. Si bien se trata de un producto diferente no llega a los mercados donde se

concentran los consumidores, lo cual lo conduce a malvender su producto y a que el intermediario aproveche esa calidad para lograr mejor precio

“...el producto con D.O: es inimitable por naturaleza y a lo largo de toda la cadena que agrega valor o bien, desde la naturaleza a la mesa, conserva su identidad.....”

“...cuando sólo se puede garantizar origen pero no calidad vinculada al mismo, estamos en presencia de una Indicación de Procedencia”

Certificados de calidad

Los instrumentos ligados a la certificación de calidad son los certificados de productos orgánicos, los certificados de especificidad o tipificaciones, y las normas de calidad ISO 9000, que definen y caracterizan genéricamente distintos atributos que definen la calidad del proceso o producto.

En relación a los quesos de cabra parece destacarse por sus posibilidades de implementación el de los certificados de calidad de productos orgánicos, atentos a las condiciones de producción imperantes.

La responsabilidad de la calidad de un producto incumbe colectivamente a todos los que participan en su elaboración y distribución:

Obviamente, un buen queso sólo se puede obtener a partir de una buena leche.

No se puede obtener un producto original de alta calidad a partir de materias primas mediocres.

No alcanza con disponer de leche de buena calidad para hacer un queso de alta calidad.

No alcanza con obtener un queso de alta calidad a la salida de la Fábrica, sino que debe lograrse que llegue a la mesa del consumidor manteniendo esas condiciones.

Quiénes se ocupan de la calidad?

- El público
- Organismos de contralor oficiales
- Organismos de contralor mixtos
- Las propias empresas productoras y/o distribuidoras

A.1.2.3 Brecha entre exigencias del mercado y la oferta actual

Si bien este punto se verá ampliado en función de los relevamientos que se están efectuando en este momento sobre la demanda y el consumo, las consultas con comerciantes e informantes calificados así como las observaciones en los mercados permiten hacer una descripción de la situación.

Tomando las definiciones de calidad que se describieron en un punto anterior se podría decir que la oferta actual, en general, ha logrado buenos niveles de calidad de los productos en los aspectos organolépticos y legales pero que presentan principalmente deficiencias en la calidad comercial.

Algunos de los aspectos deficitarios tienen que ver con el marco general del comercio y la situación del sector caprino, es decir elementos externos a las empresas, y otros tienen que ver con decisiones propias del nivel individual, entendiendo igualmente que ambos niveles están interrelacionados.

En cuanto a los elementos de contexto, en primer lugar, se podría decir que las empresas lácteas actuales son pequeñas y medianas que se enfrentan a grandes estructuras comerciales como son las cadenas de supermercados, con diferencias entre las partes que dificultan un relacionamiento equilibrado. Por otro lado los productos lácteos caprinos no tienen tradición en el país y su inserción en los mercados requiere de esfuerzos dirigidos a ese objetivo. Las exigencias de marketing se duplican por la conjunción de ambos factores, productos nuevos y grandes estructuras de distribución, resultando en requerimientos excesivos para las posibilidades de los oferentes. En este sentido se destacan las descripciones hechas en el punto anterior sobre iniciativas de nivel colectivo, a nivel sectorial, local o regional por las posibilidades que presentan. De los relevamientos efectuados hasta el momento no se ha detectado ninguna acción conjunta entre fabricantes en relación a estos temas, aunque sí hay un claro diagnóstico de la situación en cuanto a los problemas y las limitantes de las empresas para acciones individuales.

A nivel de las acciones del ámbito propio de las empresas y teniendo en cuenta que sus productos se ubican en lo que se puede denominar el "negocio de las especialidades" cabría mencionar algunas características que le son propias, complementando lo expuesto en el primer punto de este capítulo. Particularmente interesa destacar algunos aspectos:

*la clave de la competitividad de las especialidades se halla en la mejora continua de la calidad y diferenciación, que deben ser percibidos por el consumidor

*están dirigidas a un segmento de consumidores muy exigentes que se enfrentan a una canasta muy variada de productos que le producen deleite

*las exigencias sobre la calidad son crecientes, con poca tolerancia hacia las variaciones.

En el negocio de las especialidades productos de irregular calidad no tienen salida comercial, salvo a precios sensiblemente más bajos y en otros segmentos de mercado.

Las observaciones específicas que se han hecho son:

*Escasa o nula difusión de las características de los productos y sus posibles usos.

*La información sobre los tipos y variedad de productos existentes en los mercados europeos como Francia, España, Grecia e Italia, hacen pensar a los entrevistados en la poca variedad de productos que se ofrecen en el país.

*En sentido inverso, la falta de información y conocimientos sobre quesos de cabra, hace pensar a comerciantes y público que “queso de cabra” es un tipo de queso, de donde carecen de importancia las distintas variedades

*la falta de experiencia en los comerciantes –y del público- deriva en falta de parámetros propios para evaluar la calidad de un queso de cabra. Este es un punto importante en relación al sabor y gusto fuerte que puede desarrollar un queso de cabra elaborado en condiciones deficientes o con excesivo tiempo de maduración. El desconocimiento lleva a identificar ese defecto con una característica propia de los quesos de cabra, lo cual puede causar perjuicios al sector en general y no sólo al fabricante puntual.

*En este sentido, se observa que si bien las marcas tienen presencia, los productos se identifican principalmente por el origen de la leche, es decir como “quesos de cabra”,

En relación a problemas de calidad organoléptica se han relevado en entrevistas y observaciones: exceso de madurez, gusto fuerte, pérdida de vacío en góndola, gustos indefinidos, variación en la calidad -textura y sabor- de los quesos de una misma marca, en casos de quesos con mohos, pasados de su punto.

Otros problemas referidos a la irregularidad en el abastecimiento, fueron expresados en tiempo pasado, reconociendo en estos puntos, con un seguimiento cercano por parte de las firmas proveedoras, nuevas marcas en el mercado, mayor regularidad en la calidad.

A.1.3 Diseños y presentación. Marcas. Envases, formas, tamaños, materiales, exigencias de calidad y sanitarias. Fotos de productos en góndola

Sobre la presentación de los distintos quesos en el mercado, se puede apreciar que responden correctamente a las exigencias legales de identificación del producto, información básica sobre sus características y condiciones de durabilidad y manutención.

Las marcas presentes en el mercado son las que se detallan en el cuadro con los tipos de quesos. En general las marcas no responden a un único denominador, sino que se las encuentra relacionadas con “la cabra”, “la región y su cultura”, nombres de fantasía y apellido del fabricante.

Las etiquetas son la principal vía de comunicación con el consumidor, en la que se expresan los aspectos que se en cada caso se quieren resaltar, como “queso de cabra”, “pasteurizado” el nombre del queso, el tipo de queso, la marca. En algunos casos se presenta una etiqueta adhesiva adicional que suele pegarse en la contracara del queso, donde se resumen las principales características del producto o los valores que se quieren resaltar: natural, artesanal, etc.

En todos los casos los envases son del tipo estándar ofrecido en el mercado, lo cual se comprende dadas las escalas reducidas de los establecimientos oferentes. De todos modos es notorio la mayor oferta de tipos de envases ofrecidos por la industria del sector, principalmente los potes plásticos y los frascos plásticos y de vidrio, con formas, tamaños y diseños muy variados. En frascos de vidrio para dulce de leche y quesos en aceite, se presentan formas y tamaños muy atractivos, adornados con una sobre tapa de tela rústica y con un folleto pequeño atado debajo de la tapa. Los frascos se prestan especialmente para etiquetas descriptivas adicionales.

El envase de uso más difundido son las bolsas plásticas para vacío, utilizadas por casi la totalidad de los establecimientos, siendo la preocupación industrial en este sentido lograr la mejor presentación y durabilidad, en base a la experiencia con problemas de pérdida de vacío.

Si bien es dificultoso la diferenciación con los envases, los esfuerzos están puestos en el diseño de las etiquetas, folletos, denominaciones y marcas, que en su conjunto apuntan identificar a los productos con lo caprino, natural, artesanal y regional. Este es un aspecto

en el que se aplica mucho esfuerzo de diseño, en algunos casos con asesoramiento especializado. Una empresa está diseñando etiquetas para productos dirigidos a segmentos específicos de consumidores.

Todos los quesos semiduros son piezas únicas de venta al peso o por unidad, redondos, envasados al vacío, con una etiqueta que identifica el origen de la leche a través del dibujo o foto de una cabra acompañado de la leyenda “queso de cabra” o “elaborado con leche de cabra”

Los quesos madurados con mohos se presentan envueltos en papel aluminio con su correspondiente etiqueta.

Los quesos frescos untables se presentan en bolsas al vacío tipo sachets o en potes plásticos con tapa termosellable.

Los quesos en aceite o salmuera se presentan en frascos de vidrio con tapa a rosca.

El dulce de leche se presenta en frascos de vidrio de forma octogonal y en envases de cartón.

Envases. Aspectos legales

Los envases en contacto directo con los alimentos tienen que tener aprobación por parte de Organismo Oficial Competente, que en el caso de los lácteos es SENASA.

La aprobación del envase es una obligación del fabricante, no del usuario. El usuario tiene la obligación de solicitarle al fabricante del envase comprobante de la aprobación/habilitación del mismo.

SENASA analiza y hace pruebas del envase tanto en sus laboratorios como recurriendo a otros, principalmente al CITIP del INTI (Centro de Investigación Tecnológica de la Industria del Plástico)

En base a los resultados de las pruebas se le hacen las recomendaciones de ajuste al fabricante. Importancia de la formulación química de los materiales, el tipo de alimentos y la duración que se requiere.

La legislación sobre envases está reglamentada por las Normas o Legislación del MERCOSUR, de la cual el C.A.A. (Código Alimentario Argentino), adopta las resoluciones que se van tomando. La legislación del MERCOSUR se forma a través de Grupos de Trabajo integrado por representantes de organismos oficiales pertinentes, cámaras empresariales, etc. de los países miembros, que se reúnen periódicamente. Se basan en la legislación existente en la Unión Europea, principalmente, y en EEUU, a partir de lo cual se legisla para MERCOSUR. El tema es que las pruebas toxicológicas de los materiales son

muy caras y llevan años por lo cual se depende de los análisis que se hacen en los centros más desarrollados.-

Posibles pasos para un industrial del alimento en la selección de un envase

Con una muestra del producto similar a lo que quiere, o con su necesidad, va al CITIP o directamente a empresas que ofrecen envases. El CITIP analiza y determina el material usado en la muestra y le indica fabricantes. Con las ofertas de los fabricantes de envases el industrial del alimento puede recurrir al CITIP para asesorarse en la selección del envase.

El CITIP además de análisis de componentes de envases para su aprobación de aptitud bromatológica a pedido del SENASA, hace análisis físico mecánico de los envases, por un requerimiento de tipo comercial más que legal, con el objeto de buscar la durabilidad, prestación, etc

Atiende consultas por problemas, son muy comunes los relacionados con el sabor de los alimentos envasados, que el fabricante del producto suele atribuir al envase y en la mayoría de los casos se trata de problemas del propio alimento.

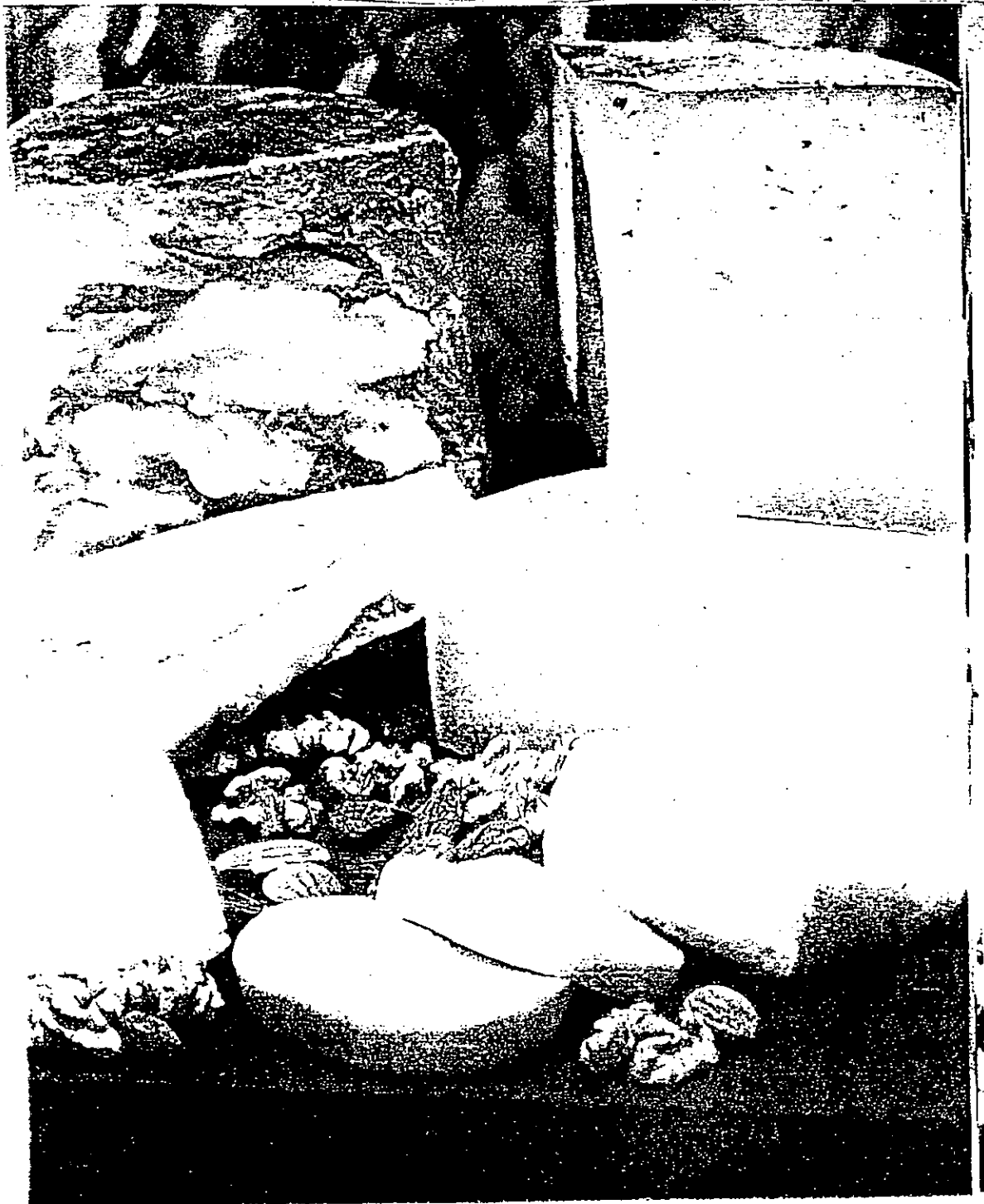
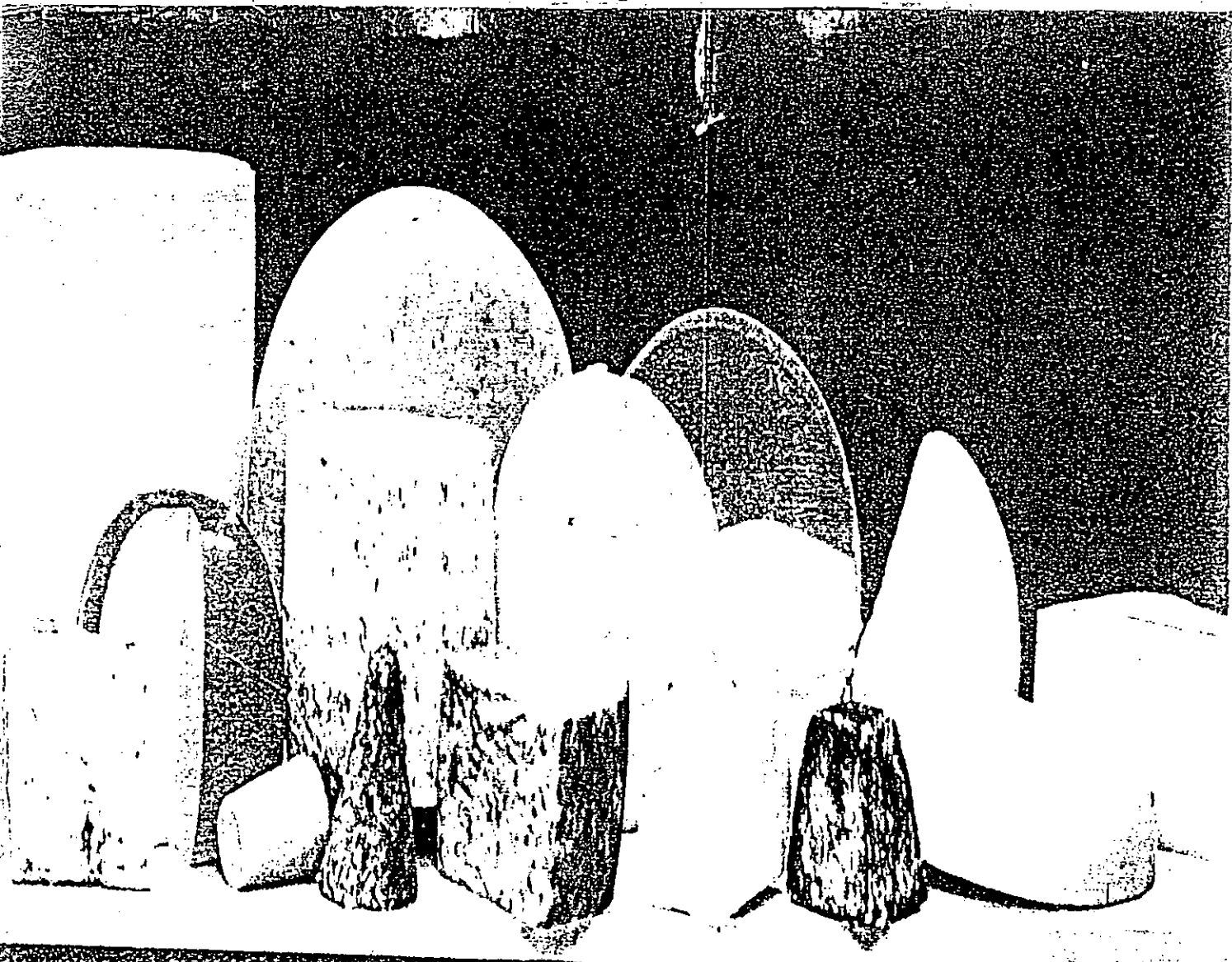


Tabla de quesos: De arriba a abajo y de derecha a izquierda: Cheddar condimentado con hierbas, Brie, Pequena Capilla, Chavroux y Mozzarella fresca.





A.1.4 Identificación de potenciales productos nuevos y usos alternativos

Ya se ha explicado que el mercado de los lácteos caprinos no está desarrollado y en relación a esto se dio a entender que si bien se hicieron avances importantes, los niveles de venta son bajos para la oferta actual e ínfimos en relación al consumo general de lácteos. Esto tiene relevancia en el sentido que la información que genera el mercado no alcanza a expresar preferencias y tendencias. En el mismo sentido juega el desconocimiento que en general hay en el comercio sobre los lácteos caprinos.

Por su parte los establecimientos, que en general tienen un buen nivel de información y conocimiento sobre los mercados más desarrollados, sus proyecciones de productos las basan en las preferencias y tendencias en dichos mercados para los lácteos caprinos conjuntamente con la interpretación sobre el perfil local o gusto argentino, que toma la corta experiencia con los caprinos así como las claras tendencias en los productos bovinos. Esto se expresa en los productos en estudio o desarrollo, que abarcan desde las leches fluidas UAT y en polvo para segmentos específicos de consumidores, variedades de quesos blandos y suaves hasta quesos de pasta dura y dulce de leche. Una restricción actual respecto a la variedad de productos frescos y blandos para la mayoría de las fábricas –dada su escala artesanal o industrial simple- es la distancia a los principales mercados y la concentración de la producción de leche en el verano.

También los mercados externos forman parte de las proyecciones principales de algunos de los establecimientos actuales y en proyecto, destacándose las leches UAT y en polvo y los quesos. Respecto a las variedades es interesante la visión en varias empresas de que los tipos semiduros que se elaboran actualmente pueden tener aceptación en mercados externos. Asimismo el queso feta aparece tradicionalmente como un producto con buenas posibilidades en los mercados internacionales aunque la competencia con los quesos de vaca de alta tecnología obliga a un análisis muy específico de sus posibilidades en determinados mercados.

Siguiendo los mismos criterios enunciados arriba para los establecimientos se ha seleccionado una canasta de productos identificados con buenas posibilidades de mercado, la que debería ser posteriormente analizada en función de escalas y tecnologías industriales de modo de desagregarla según distintos perfiles industriales. En este sentido es oportuno remarcar lo expresado en el primer punto de este capítulo sobre características artesanales e industriales de las elaboraciones con sus virtudes particulares en cada caso.

Vale citar el caso de Francia, país líder en quesos de cabra, en el que la producción total de ese producto pasó de 50.000 tn. / año en 1990 a 70.000 tn/año en 1999. Al mismo tiempo la producción artesanal en ambos períodos corresponde a aproximadamente 15.000 tn mientras que el crecimiento se registró exclusivamente en los niveles industriales. También se debe decir que la producción artesanal fue la base del desarrollo de la quesería francesa y que su permanencia se debe a un gran esfuerzo de diferenciación constante con las elaboraciones industriales y de relacionamiento con las grandes cadenas de distribución, que representan su principal restricción para el crecimiento.

Canasta de productos

- La leche como uso alternativo a la de vaca por su gusto y propiedades terapéuticas: leche fluida larga vida, leche fresca mercado local, leche en polvo maternizada, leche en polvo en distintas variedades, leche en polvo común para reconstituir
- Yogurt en sus distintos tipos, se destaca el natural
- Ricota de suero y de leche
- crema de leche, manteca
- helados
- Quesos:
 - *fundidos: untables naturales y saborizados,
 - *duros para comer tipo pecorino o manchego madurado
 - *semiblandos para el corte, natural y saborizados.
 - *quesos ahumados en distintas variedades y presentaciones
 - *Frescos tipo petit suisses y queso crema
 - *afinados con mohos en superficie
 - *afinados con mohos en la masa (tipo roquefort)
 - *masa hilada; quesillo y mozzarella
 - *blandos untables
 - *quesos cremosos
 - *Feta
- Dulce de leche, solo y combinado con distintos ingredientes: chocolate, nueces, etc.

El uso de los productos lácteos en la cocina abrirá interesantes posibilidades en general y en particular para las leches y queso frescos untables, naturales y saborizados

A.1.5 Productos sustitutivos por precios

Dado que este punto podrá desarrollarse con más información en el capítulo donde se analiza la demanda, en base a las definiciones expresadas en el punto A.1.1.2 sobre productos competitivos de otras especies lecheras, se presentan a continuación los precios de ese tipo de productos presentes en el mercado, a modo de referencia para los lácteos caprinos.

TABLA COMPARATIVA DE PRECIOS DE LACTEOS DE DISTINTOS ORIGENES

Masa hilada fresca - Precios a comercios

	CABRA	VACA	BUFALA
MOZZARELLA FIOR DI LATE		* \$ 6 / kg	* \$ 10 / kg
QUESILLO	* \$ 10 / kg	* \$ 6 / kg	

Quesos con moho y untables - Precios a comercios

	CABRA	VACA
camembert	\$ 18 / kg P. Blancas	\$13 Las Charas y Francés \$ P. Blancas
brie	\$ 18 / kg P. Blancas	Las Charas y Francés \$13
Crottin	\$ 22 / kg P. Blancas \$ 22 / kg Nuñez	
Queso blanco untable	\$ 13 / kg Bellay francés \$ 16 / kg P. Blancas \$ 26 / kg Chavroux Francés (envase especial)	
Queso con moho francés	* Saint Claude \$ 13 /kg	

(*) queso con moho comparable al crottin, origen Francia, elaboración industrial

Leches maternizadas de vaca precios al público

POLVO	PRECIO
S 26	\$ 11,4 / lata 500 gr.
Nutrilon	\$ 11,4 / lata 400 gr
Vital infantil	\$ 7,2 / lata 500 gr.
NAN	\$ 11, 2 / lata 500 gr.

CAPITULO II

INDICE TEMATICO

A. 2 OFERTA COMPETITIVA

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
A.2.1	Productos competitivos. Identificación de fabricantes, volúmenes estimados, línea de productos, estacionalidad de la producción, regularidad de venta, capacidad ociosa.	69
A.2.2	Localización de los establecimientos procesadores. Distancias a los mercados. Sistemas de distribución. Costo por cúbico	96
A.2.3	Precio actual de venta en puerta de establecimientos. Serie histórica. Variaciones de significación y sus causas	100
A.2.3.1	Materia prima. Precio de compra	104
A.2.3.2	Origen del abastecimiento. Localización. Distancias	107
A.2.4	Identificación de elementos de competitividad de los principales fabricantes.	108

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Mapa N° 1	Ubicación geográficas de las fábricas lácteas	65
Cuadro N° 1	Fábricas de productos lácteos	68
Cuadro N° 2	Cronograma histórico de instalación de fábricas lácteas.	70
Gráfico N° 1	Producción de Quesos de Cabra por Provincias. Año 2000	72
Gráfico N° 2	Participación de Fábricas de más de 50.000 litros	73
Cuadro N° 3	Fábrica de Quesos de Cabra. Volúmenes procesados. Año 2000	74
Gráfico N° 3	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial	76
Gráfico N° 4	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial. Sgo. del Estero	83
Gráfico N° 5	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial. Catamarca	84
Gráfico N° 6	Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial. Salta	87
Cuadro N° 5	Principales fábricas: mercados, distancia, flete y distribución . Córdoba	96
Cuadro N° 6	Principales fábricas, productos y precios	102
Cuadro N° 7	Compras de leche por fábrica	104

A.2. Oferta competitiva. Introducción

Introducción

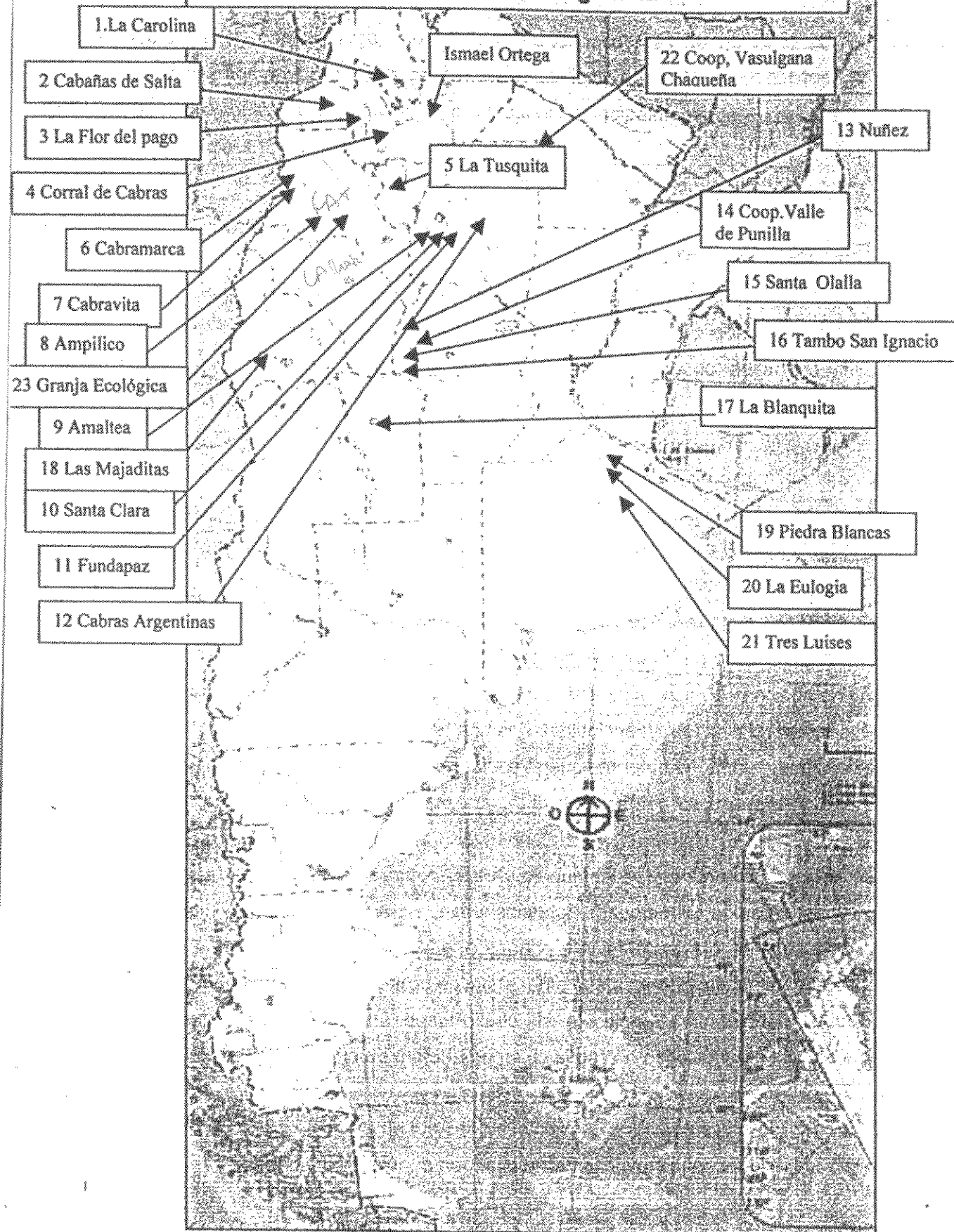
El análisis de la competencia se considera fundamental para trazar cualquier estrategia agroindustrial local. Tratándose de productos con altos niveles de valor agregado y precio relativo, en principio y en términos generales se puede decir que la movilidad geográfica no representa una limitante económica para su comercialización fuera de los límites provinciales, motivo por el cual es posible encontrar en los principales mercados productos de distintos orígenes geográficos muy distantes entre sí.

Para el análisis de la oferta competitiva se ha efectuado un relevamiento de los principales establecimientos procesadores de leche de cabra con habilitación nacional, seleccionados en base a la presencia de sus productos en los comercios de los principales mercados nacionales y de la región - Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Santiago del Estero, Tucumán, Salta, Jujuy-, a su radicación en Santiago del Estero o provincias vecinas y a información que expresaba la importancia de los mismos por su proyección y/o trayectoria. Esto último referido principalmente a proyectos nuevos con diferentes niveles de avance en su implementación, que aún no están habilitados o produciendo para el mercado y que se destacan por su tamaño o localización en relación a los mercados.

En el mapa adjunto puede apreciarse la distribución geográfica de los establecimientos relevados.

Al definir el universo a investigar según los criterios mencionados, pueden estar quedando sin considerar establecimientos pequeños o de nivel local de algunas provincias, cuya producción no se detecta a través de la presencia en los principales comercios en las ciudades pero que están abasteciendo mercados locales y turísticos a través de pequeños comercios, restaurantes, hotelería o ventas directas. Al analizarse la demanda en los principales mercados en un próximo capítulo, en la medida que se detecte esta presencia, la misma será considerada en relación a la competencia que pudiera representar para los proyectos industriales y en particular para Santiago del Estero.

Distribución geográfica de Fabricas de Queso de Cabra Relevadas en la Argentina



Antecedentes

Como marco general del análisis a desarrollar vale presentar un breve panorama general sobre el sector lácteo caprino argentino, iniciado hace poco más de 20 años por el impulso de emprendimientos privados y públicos, atraídos por las perspectivas económicas atribuidas a un modelo agroindustrial desarrollado en otros países, principalmente de Europa.

En el Cuadro N° 1 se presenta un cronograma histórico de inicio de las actividades industriales por establecimiento.

La íntima relación de la cabra con las economías regionales marginadas y su población rural, explican la participación creciente de los Gobiernos, Organismos del Estado e Instituciones de bien público por llevar adelante o participar en proyectos de desarrollo, investigación o capacitación dirigidos a esos sectores.

La industria láctea caprina tiene como primeros antecedentes en Argentina el establecimiento del Sr. Massero en El Bolsón, Río Negro, seguido por el del Ing. Nuñez, en La Paz, zona de Traslasierra en Córdoba y posteriormente por el de Fundapaz, en Forres, Santiago del Estero. Los dos primeros son emprendimientos privados que se desarrollan según el modelo de tambo-fábrica mientras que este último, con un claro contenido social al estar dirigido a una población cuyas condiciones de vida se propone mejorar, se estructura en base a la integración de una cuenca lechera de pequeños productores con una industria láctea gerenciada en principio por la propia Institución. Es este entonces el primer establecimiento del país en procesar leche de una cuenca, cuya promoción y asistencia técnico-financiera asumió también como objetivo central, dada la reconversión que la propuesta lechera le significaba a los pequeños productores.¹

Las restricciones

Estos dos modelos o tipos de integración agroindustrial se mantuvieron a través de los nuevos establecimientos que se fueron estableciendo, respetando aparentemente una de las principales características de la lechería caprina a nivel internacional: queserías artesanales y queserías industriales. Sin embargo es interesante destacar que mientras en aquellos países cuyo sector lactocaprino está desarrollado, la elección de un modelo industrial no tiene restricciones desde la oferta de materia prima, la situación es totalmente distinta en Argentina.

¹ Por su tamaño e impacto regional, el proyecto de Fundapaz se destacó prontamente en el concierto nacional colocando a la provincia en una situación de liderazgo.

La baja productividad lechera de las cabras inicialmente existentes ha obligado a las empresas cualquiera su tamaño o condición, a hacer importantes inversiones en el desarrollo primario a

la vez que adecuar sus objetivos y escala a ese desarrollo.

Por su lado, los quesos de cabra sólo tenían en Argentina cierta presencia –y hasta prestigio- en las regiones productoras caprinas, donde estacionalmente con el excedente de la leche de cría se elaboraban quesos caseros de consumo estrictamente local. En los mercados de las principales ciudades del país, en los que se concentra fuertemente la población y los recursos, esos quesos no sólo no se consumían sino que producían rechazo con una imagen fuertemente asociada a una enfermedad como la brucelosis.

Dado que el atractivo económico del modelo arriba mencionado se basaba en la producción de quesos y lácteos de alto valor agregado, ubicados entre las denominadas “especialidades”, “delikatessen” o “productos premium”, de mayor precio que sus pares de origen bovino, debía apuntarse a mercados de buen poder adquisitivo e interés en ese tipo de productos.

El desarrollo de los mercados y de los productos aparecen como otro desafío para las empresas. A pesar del alto nivel de la industria láctea bovina del país en su tecnología de equipamiento y procesos, lo novedoso de la transformación de la leche de cabra, convocó a los técnicos y especialistas a largos períodos de prueba hasta alcanzar productos satisfactorios en función de las exigencias de los segmentos de consumidores a los que estaban dirigidos.

Las Inversiones Pioneras

En síntesis, si bien la alternativa de los lácteos caprinos presentaba fuertes atractivos, también representaba iguales niveles de desafío que todo proyecto debía afrontar a través de inversiones que en gran medida se convirtieron en Inversiones Pioneras² o de

² **Pionero**, el que da los primeros pasos en alguna actividad humana. El que inicia la exploración de nuevas tierras. En biología; En las zonas vírgenes, donde se está procediendo a la formación de suelo a partir de la roca madre, los p. suelen ser seres autótrofos, unicelulares, o de pequeño tamaño (sin raíces), como bacterias, algas azules, líquenes, etc. Estos organismos, a su vez, favorecen la formación de suelo y la aparición de seres productores primarios superiores (musgos, helechos, plantas herbáceas, arbustivas y arbóreas), Sucesivamente se instaurará una fauna herbívora y de pequeños y grandes depredadores, que irá evolucionando hasta llegar al climax o estado de equilibrio del sistema.

Desarrollo, definidas por los niveles de incertidumbre de su retorno. Todas las iniciativas pasadas contribuyeron a lograr el nivel de avance actual, en el que aún podría estar vigente este carácter pionero.

Cuadro N°1 Resumen histórico de la creación de las fábricas lácteas caprinas

Año	19 80	19 82	19 88	19 89	19 90	19 91	19 92	19 93	19 94	19 95	19 96	19 97	19 98	19 99	20 00	20 01
Empresa																
Massero	*															
Núñez		*														
Fundapaz				*												
Piedras Blancas								*								
Cabaña La Piedra										*						
Amaltea											*					
Flor del Pago											*					
La Tuquita												*				
Ampilico													*			
La Blanquita													*			
S. Ignacio													*			
Coop. Valle de Punilla													*			
Corral de Cabras													*			
Santa Olalla													*			
Cabramarca														*		
Cabravita														*		
La Carolina														*		
Cabras Argentinas															*	
Santa Clara															*	
Las Majaditas															*	
Coop. Valsugana															*	
Cabañas deSalta															*	
Las Majaditas																*
Granja Ecológica																*
Ismael Ortega																*
Tres Luises																*
La Eulogia																*
Total	1	2	3	3	3	3	3	4	4	5	7	8	14	17	21	26

Fuente: elaboración propia en base a datos del relevamiento

A.2.1 Productos competitivos. Identificación de fabricantes, volúmenes, línea de productos, estacionalidad de la producción, regularidad de venta, capacidad ociosa

A.2.1.1 Identificación de fabricantes, volúmenes y líneas de productos

En el cuadro N° 2 se presenta un listado de los establecimientos industriales relevados, donde se consigna su localización, volúmenes procesados en 2000 y línea de productos.

El total de establecimientos relevados alcanza a un total de 24, de los cuales 19 durante el año 2000 produjeron quesos y dulce de leche para el mercado y 5 son proyectos nuevos, con cabaña/ tambos en marcha y distintos grados de avance a nivel industrial, pero aún sin productos elaborados en el mercado. En uno de estos casos sin embargo -el establecimiento Los Tres Luises- se vende la leche a industrias de terceros.

En la distribución de establecimientos por provincia, se relevaron cuatro en cada una de las siguientes provincias, Salta, Catamarca, Santiago del Estero, Córdoba y Buenos Aires y uno en cada una de estas otras, Chaco, Tucumán, Jujuy, San Luis y San Juan. Siendo Buenos Aires la excepción dentro de ese grupo de provincias en cuanto a su relación con la producción caprina, su participación en el sector seguramente se explica desde su ubicación –privilegiada- respecto a los mercados.

Como se ha visualizado en el cuadro N°1 en el año 1997 había instaladas 8 de las fábricas relevadas, que aumentaron a 21 en el 2000 y su número llegará a 26 en 2001, crecimiento que está fuertemente concentrado en las economías regionales.

En cuanto al tipo de establecimientos, se los podría agrupar en industriales y artesanales o familiares, al estilo de lo que se mencionó en la introducción, de acuerdo al nivel de inversiones, volúmenes actuales y proyectados de producción y objetivos empresariales. Sin embargo dadas las restricciones también antes consideradas, que –entre otras cosas- impiden todavía una clara diferenciación entre grande y chicos, vía el crecimiento de los primeros hasta una escala tecnológica superior, o la especialización artesanal de los segundos, alcanzando productos “Premium” - se puede decir que las diferencias de tamaño no se traducen en tipos distintos de productos. La clasificación por tipo de productos, responde principalmente a la localización de las empresas en relación a los mercados y se pueden diferenciar según prevalezcan quesos (afinados con mohos) más perecederos o (semiduros afinados) de mayor durabilidad. También, es pertinente diferenciar según que el origen del abastecimiento de la leche, sea propia o de terceros. Por último, según su ubicación es decir por provincias.

Cuadro N° 2 FÁBRICAS DE PRODUCTOS LACTEOS DE CABRA RELEVADAS- año 2000

Empresa	Provincia	Leche Lts./año	Quesos Kgs/año(*)	Lineas de producto
1- Nuñez	Córdoba	15.000	1.800	Crottin, semiduro
2-Fundapaz	Sgo.del Estero	103.000	12.300	Semiduros especiados, cremoso, feta.
3-Piedras Blancas	Bs. As.	150.000	18.000	Crottin, cremoso, camembert /brie, fresco untable/Chevrottin duro
4- Amaltea	Sgo.del Estero	10.000	1.200	Semiduros especiados Blandos
5-La Flor del Pago	Salta	65.000	7.800	Semiduros, blandos, especiados Camembert, Dulce de leche
6- La Tuquita	Tucumán	30.000	3.600	Cabra semiduros. Quesillo Vaca semiduros y quesillo
7-Ampilico	Catamarca	80.000	9.600	Semiduros especiados, porciones en aceite, queso crema untable
8-La Blanquita	S. Luis	30.000	3.600	Semiduro especiado, fresco en aceite. Untables
9-Tambo San Ignacio	Córdoba	15.000	1.800	Cremoso, Semiduro Queso crema untable
10- Cooperativa Valle de Punilla (**)	Córdoba	20.000	2.400	Semiduros especiados
11-Corral de Cabras	Salta	15.000	1.800	Semiduros. Natural y especiados,
12-Santa Olalla	Córdoba	10.000	1.200	Crottin, camembert, saint maure
13-Cabramarca	Catamarca	50.000	6.000	Semiduros especiados
14- Cabravita	Catamarca	20.000	2.400	Semiduros natural y especiados, dulce de leche, untable, feta en aceite
15-La Carolina	Jujuy	60.000	7.200	Blando, Quesillo, Semiduro
16 Cabras Argentinas	Sgo.del Estero	80.000	9.600	Semiduros, Dulce de leche Fundido, untable
17-Santa Clara Herrera	Sgo. del Estero	17.000	2.040	Semiduros y blandos
18- Cooperativa Valsugana	Chaco	20.000	2.400	Semiduros especiados
19-Cabañas de Salta	Salta	25.000	3.000	Semiduros especiados, Ricota Cremoso untable
20- Tres Luises (***)	Buenos Aires	20.000		Leche para queso de terceros
Total		835.000		
Proyectos industriales	en distintas fases	preparativa		Propuestas de productos
21-Las Majaditas	San Juan			Quesos para exportar
22- Granja Ecológica	Catamarca			Productos orgánicos
23-Ismael Ortega	Salta			Quesos
24- La Eulogia	Buenos Aires			Camembert y blandos
- Tres Luises	Buenos Aires			Leche polvo maternal, UAT, quesos

Fuente: elaboración propia en base a datos de los relevamientos.

(*) Cálculo teórico en base a promedio general de rendimiento del 12%.

(**) Incluye las marcas Sierra Madre, Puesto Viejo y Casa Irwo, perteneciendo a esta última, la fábrica.

(***) Incluye la leche vendida por Los Tres Luises a otros fuera de Piedras Blancas.

El agrupamiento de los establecimientos de acuerdo a distintos criterios, tiene sentido en función de posteriores evaluaciones sobre las performances con vistas al análisis estratégico para un proyecto santiaguense.

En la mayoría de los casos los volúmenes no responden a datos estadísticos sino a la información volcada durante las entrevistas en términos aproximados de litros de leche procesados industrialmente en el año 2000, que alcanzaron un total de 835.000 litros para el conjunto de establecimientos.³ (Cuadro N°2)

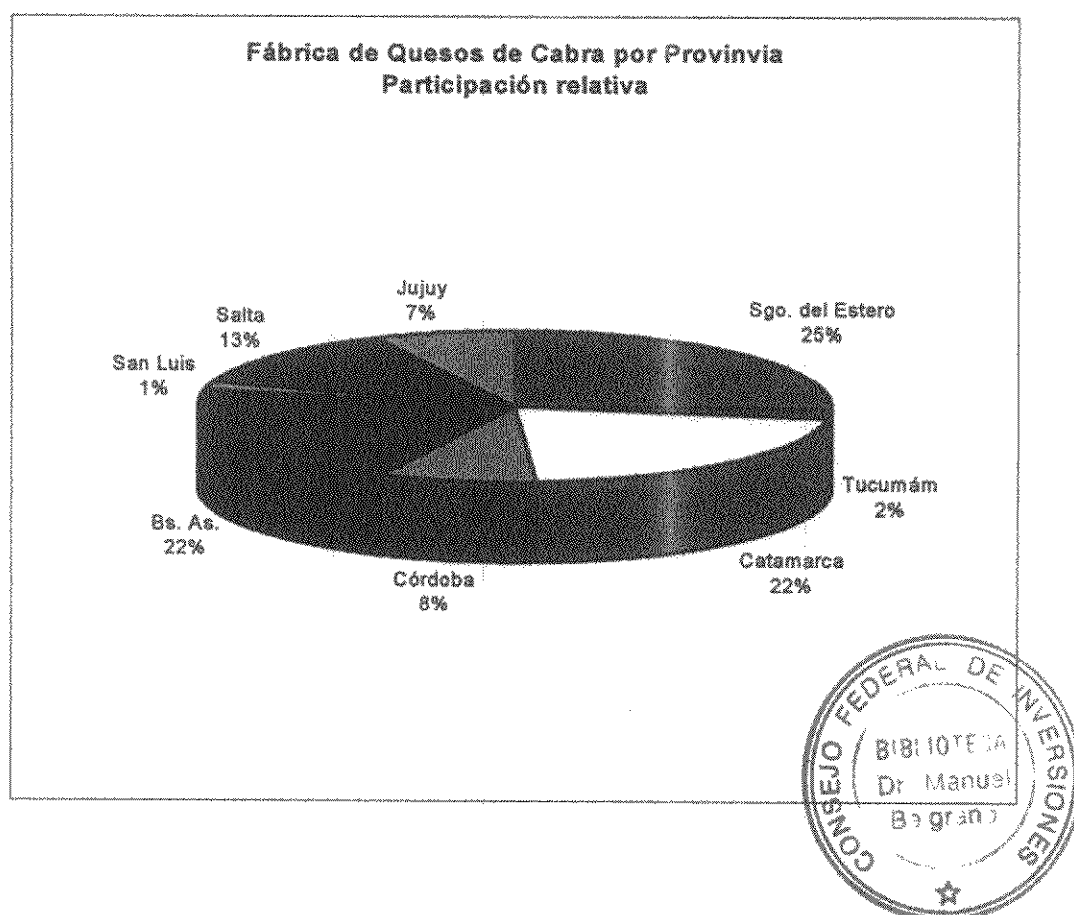
Para el cálculo de las cantidades de producto elaborado, dado que los datos entre establecimientos varían en cuanto a tipos de quesos y rendimientos, se estima globalmente un rendimiento promedio del 12 % con lo cual se alcanza un total de 102 toneladas de queso. En dulce de leche la producción en el período alcanza 10 toneladas aproximadamente. Cabe aclarar según lo expuesto que el cálculo de producción de quesos no es válido para un análisis individual de cada empresa. (Cuadro N° 2)

Si se compara los 835.000 litros de leche de cabra /año 2000 con 9.500.000.000 para la leche de vaca o 102 tn. de quesos de cabra contra 400.000 tn. de quesos de vaca, donde los volúmenes bovinos representan el consumo argentino, se puede concluir que los lácteos caprinos son una ínfima proporción del total, con mucho camino para crecer. Si bien esto seguramente puede ser cierto, el análisis debe compatibilizarlo con la situación actual, en la que el total de la producción no es absorbida por los mercados, tema que retoma más adelante.

Desagregando los volúmenes y participación por provincia, se encuentran para el año 2000 a Santiago del Estero con 210.000 (25 %), seguida por Buenos Aires con 170.000 (20%), Catamarca con 150.000 (18 %), Salta con 105.000 (13 %), Córdoba y Jujuy con 60.000 (7%), Tucumán y San Luis con 30.000 (4%) y Chaco con 20.000 (2%), como puede apreciarse en el Gráfico N° 1.

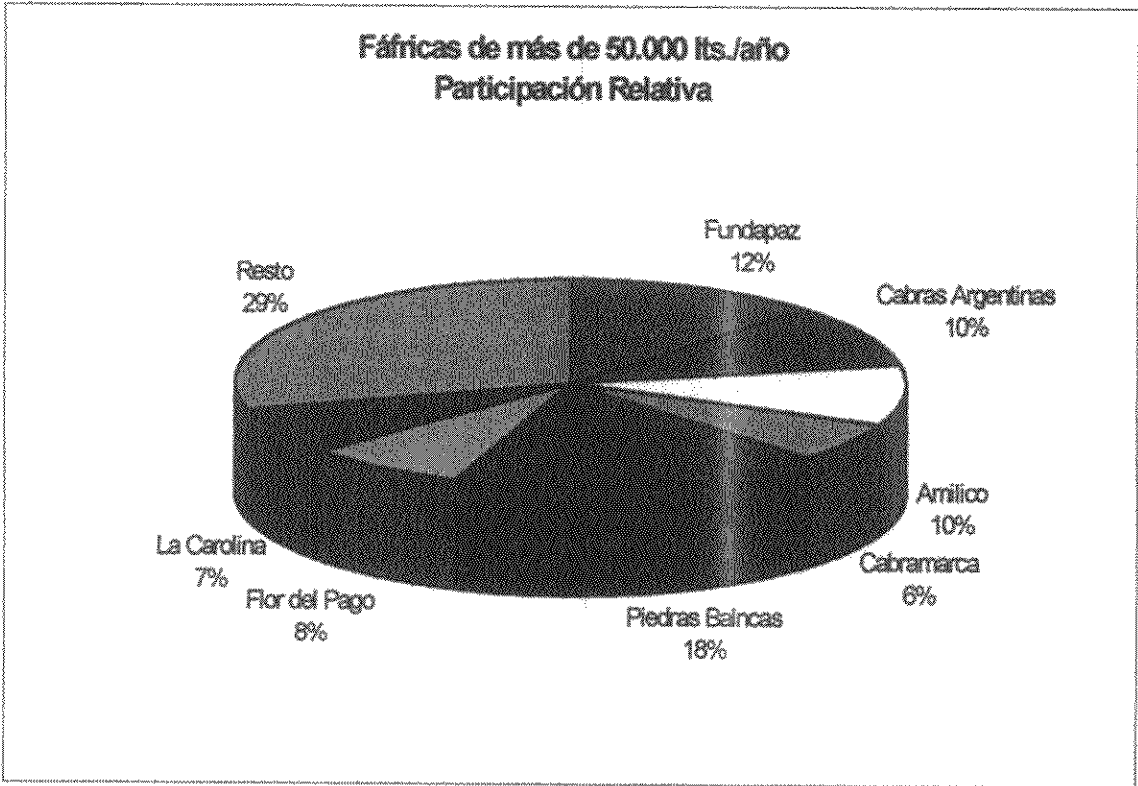
³ Esta cifra no incluye las producciones de leche transformadas por vías informales en cada zona o región analizada

Gráfico N° 1 Producción de Quesos de Cabra por provincias. Año 2000



En el total de establecimientos, hay siete que superan individualmente los 50.000 litros en el año y que en su conjunto representan el 70 % de la producción total. A su vez son dos los que superan los 100.000 lts / año., el primero es Piedras Blancas de Buenos Aires con 150.000 lts de leche de cabra y un 18 % de la producción total, seguido por Fundapaz con 103.000 lts /año y una participación del 12 %. En este último caso se debe destacar que se encuentra en una etapa de adecuación de los volúmenes trabajados a las ventas, lo que viene significando un descenso de aproximadamente un 30 % respecto a los niveles máximos alcanzados. Ampilico de Catamarca y Cabras Argentinas de Santiago del Estero ocupan el tercer lugar con un 10 %, luego La Flor del Pago de Salta con 8% y La Carolina y Cabramarca de Catamarca con 7% cada una. (Gráfico N°2)

Gráfico N° 2 Participación de fábricas de más de 50.000 litros



Si bien el relevamiento se centró en la situación actual y las perspectivas de los establecimientos, resulta interesante considerar la evolución en estos últimos años por los cambios de gran significancia. Así se han estimado los volúmenes totales procesados en el año 1998 que nos muestran un valor de 350.000 lts según puede apreciarse en el cuadro N° 3.

El crecimiento global del año 2000 respecto a 1998 es importante tanto en valores absolutos , que alcanza 483.000 litros, como en porcentajes, que subió casi un 140 %. El análisis de los aportes a este crecimiento nos muestra por un lado la cantidad de nuevos establecimientos involucrados y por otro lado las evoluciones individuales. Estos mismos factores están definiendo una tendencia de fuerte crecimiento global y cambios en las participaciones relativas por empresas, provincias y regiones en el futuro inmediato.

Cuadro N° 3 Fábricas de Quesos de Cabra Relevadas
Volúmenes procesados año 2000

Provincia	Fábrica	Leche Lts./año 2000	Leche Lts./año 1998
Sgo. del Estero	Fundapaz	103.000	140.000
	Cabras Argentinas	80.000	
	Amaltea	10.000	7.000
	Santa Clara	17.000	
sub-total		210.000	147.000
Tucumán	La Tuquita	30.000	15.000
Catamarca	Ampilico	80.000	30.000
	Cabramarca	50.000	
	Cabravita	20.000	
sub-total		150.000	30.000
Córdoba	Santa Olalla	10.000	
	Núñez	15.000	
	Tambo San Ignacio	15.000	
	Coop. Valle Punilla	20.000	
sub-total		60.000	40.000
Bs. As.	Piedras Blancas	150.000	80.000
	Tres Luises a otros	20.000	
sub-total		170.000	80.000
S. Luis	La Blanquita	30.000	
Salta	La Flor del Pago	65.000	30.000
	Cabañas de Salta	25.000	
	Corral de Cabras	15.000	10.000
sub-total		105.000	40.000
Jujuy	La Carolina	60.000	
Chaco	Coop. Valsugana Chaqueña	20.000	
Total		835000	352.000

Fuente: elaboración propia en base a datos de las entrevistas

Sin perjuicio de que estos temas serán ampliados en el tratamiento que se hará seguidamente por provincias, es pertinente una apreciación general. En el crecimiento registrado entre el '98 y el '00 se destacan las producciones de la provincia de Catamarca por originarse en establecimientos nuevos que en pocos años alcanzaron volúmenes

considerables y prevén ritmos de aumentos de igual tenor; las de Buenos Aires favorecidas por la importante producción lechera del Establecimiento Los Tres Luises que por ahora es volcada a la producción de quesos en fábricas de terceros; la de Santiago del Estero con el crecimiento de Cabras Argentinas que compensa el descenso en Fundapaz; las de Salta que son el resultado de la evolución de establecimientos iniciados hace 10 años que aseguran la base primaria para una mayor evolución en base a un gran potencial de crecimiento. Asimismo los establecimientos de Jujuy, San Luis, Tucumán y Chaco que cada uno representa proyectos significativos por su rápida evolución así como por sus proyecciones.

Los productos elaborados se han tratado con detalle en el capítulo anterior sobre Producto y asimismo en el cuadro N° 2 de este capítulo se mencionan los principales de cada fábrica. La producción actual está centrada casi exclusivamente en quesos y en menor medida dulce de leche, productos que en su totalidad se destinan al mercado interno.

Entre los nuevos establecimientos próximos a iniciar su producción industrial se proyecta producir leche en polvo de tipo funcional –maternizada, gerontes- y leche larga vida UAT – Los Tres Luises de Buenos Aires-; quesos destinados a los mercados externos – Las Majaditas de San Juan- y quesos de tipo orgánicos –Granja Ecológica de Catamarca-. Estos tres establecimientos se destacan por su nivel de inversión y objetivos empresariales.

También cabe mencionar el emprendimiento impulsado por el Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero que apunta a la producción de leche UAT de vaca y de cabra destinada a mercados internos y externos. Del mismo modo el Gobierno de la Provincia de Córdoba anunció la instalación de una planta de leche en polvo de cabra para abastecer mercados externos.

Respecto al perfil productivo de los proyectos actuales podría estar fuertemente influenciado por la ubicación de los establecimientos respecto a los mercados así como por la concentración estacional de la producción de leche en el verano. Este tema se desarrolla en próximos ítems.

A continuación se presenta una breve descripción de los establecimientos relevados, ordenados por provincia, información que se considera pertinente para analizar.

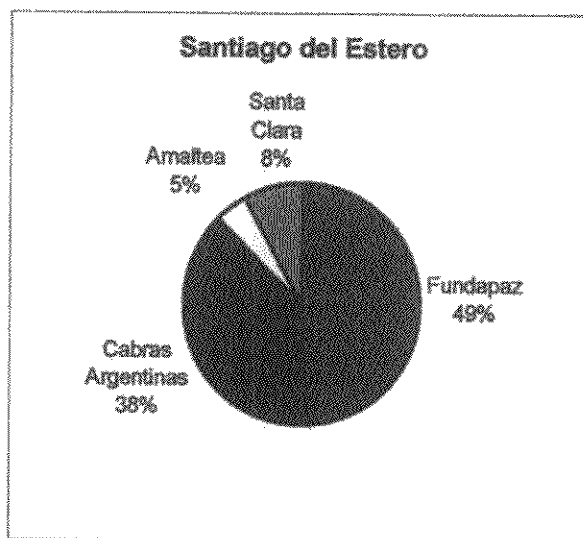
Descripción de la oferta por provincias

Santiago del Estero

El desarrollo de la lechería caprina se inicia con la instalación del proyecto de Fundapaz en 1987, que tuvo efectos multiplicadores más allá de sus propios objetivos, y que se explica desde las potencialidades productivas de la provincia, basadas en las existencias caprinas, recursos forrajeros y familias campesinas con manejo de ese ganado. Estos efectos favorecieron el desarrollo de nuevos proyectos, como Cabras Argentinas que inicia la producción lechera vendiéndole a Fundapaz hasta que está en condiciones de establecer su propia fábrica, o Santa Clara que se instala a partir de la disponibilidad de leche en la cuenca de la zona de riego. El cuarto establecimiento en la provincia es Amalteá, fruto de un esfuerzo privado que se inició con cabaña tambo para desembocar en fábrica integrada.

Son entonces cuatro las fábricas de queso de cabra habilitadas en la provincia, Fundapaz, Cabras Argentinas, Amalteá y Santa Clara, -aunque las dos primeras procesan el 84% del total-(Gráfico N°3), cuyas producciones industriales agregadas representan las de mayor envergadura entre las distintas provincias en el 2000. Sin embargo si se considera el proceso de evolución histórico y sus tendencias, no queda claro si en el futuro podrá mantener esa posición de liderazgo, tal como se describe a continuación.

Gráfico N° 3 Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial



Fundapaz, que inició sus actividades industriales en 1989 después de dos años de trabajo promoviendo la producción de leche entre los pequeños productores, tuvo una primer etapa de crecimiento que alcanzó un pico en 1993 con 140.000 litros, para decrecer en los años subsiguientes hasta un piso de 104.000 litros en 1996. Retoma la curva ascendente y en 1998 alcanza un máximo de 144.000 litros, a partir de lo cual comienza un lento y progresivo

descenso programado, que aún podría continuar durante las próximas campañas, ya que el objetivo es adecuar la producción a los niveles de venta.

Por lo tanto una modificación en esta tendencia tendría que surgir como resultado de una respuesta positiva en algunas de las alternativas de mercado que la Institución viene implementando, principalmente una nueva estructura de distribución en Buenos Aires y el proyecto de abastecimiento a los comedores escolares en Santiago del Estero.

Acerca de su línea de productos, la misma fue desarrollada en los inicios del proyecto y mantenida hasta el presente, habiendo sido probablemente modelo para otros establecimientos posteriores de la región. Sin considerar una evaluación de la calidad de los productos, que escapa a los objetivos y posibilidades de este estudio más allá de la que pudiera surgir al analizar la demanda, es posible que una de las deficiencias de la fábrica de Fundapaz en este aspecto sea la restricción a otros tipos de productos derivada de la alta estacionalidad de la producción de leche y que podría incidir en los niveles de venta.

Respecto a los bajos niveles de venta en relación a lo producido, se destaca que, aún cuando nunca alcanzaron para colocar toda la producción, las ventas tuvieron una curva ascendente hasta 1997, caen bruscamente en 1998 y aún más en 1999, estabilizándose en 2000, en lo que podría ser un piso, según surge de las entrevistas con los responsables de Fundapaz.

Niveles estimados de venta de “Las Cabrillas” en toneladas de queso

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tn. / año	11	12,5	13	12	15,5	10,5	7	7

Fuente: elaboración propia en base a datos de la entrevista con Fundapaz

Fundapaz ha sido pionero de la lechería caprina en Argentina, su desenvolvimiento sigue siendo significativo para Santiago del Estero y el análisis de su evolución resulta fundamental para evaluar la situación actual y las perspectivas de crecimiento de los actuales o nuevos proyectos. Además resulta valorable la actitud institucional de ofrecer datos que revelan la crisis que afecta a su proyecto pero que podría ser más abarcativa del sector en general.

Sobre las causas de los bajos niveles de venta, puede describirse según lo expresado en las entrevistas lo siguiente:

*los quesos de cabra no tienen un mercado desarrollado en Argentina, el crecimiento del consumo es lento

*la estacionalidad de la producción de leche es muy marcada, en forma inversa a la de las ventas

*el mercado local es limitado, lo cual se agravó con la crisis que afecta al consumo en general y con el crecimiento de la oferta de pequeñas fábricas familiares

*el crecimiento de la oferta regional lo afectó particularmente, disputándole tanto el mercado de Buenos Aires como el regional.

Fundapaz es la primera fábrica en su tipo –regional, con quesos semiduros- que expresa estas dificultades de venta como algo estructural y no coyuntural de una campaña. Para las otras fábricas de perfil productivo similar es la primer campaña en la que se encuentran con volúmenes importantes de producción y problemas de ventas. Una diferencia es el perfil empresario de estas empresas frente a la de una institución sin fines de lucro, lo cual podría incidir en la gestión general.

El proceso de Fundapaz viene teniendo serias consecuencias para el desarrollo de la lechería caprina provincial, ya que en general significa un desaliento a la producción primaria, toda vez que no ha surgido ningún otro proyecto con capacidad para suplantar o complementar el rol que había tenido esta Institución.

En particular la disminución de la recepción de leche afectó a aquellos productores que Fundapaz denomina “terceros”, identificando así a los que no están integrados a su proyecto y con los que sólo tiene una relación estrictamente comercial. (Informe Paz pág. 19) En cambio prácticamente se han mantenido constantes las compras a los pequeños productores.

La leche de estos tambos de “terceros”, que fueron bajando progresivamente sus ventas a Fundapaz a partir de fines de 1998 hasta mediados de 2000, cuando se les anunció que ya no se les recibiría la leche, ha tenido destinos diversos. Algunos están elaborando sus propios productos -quesos y dulce de leche- comercializados por circuitos informales, otros están parados o en latencia, a la espera de algún cambio en la situación. Un caso particular es el del emprendimiento Cabras Argentinas, el que a partir del cese de recepción por parte de Fundapaz encaró decididamente su propia fábrica, objetivo que igualmente estaba en sus planes originales.

Cabras Argentinas es un emprendimiento privado de tipo familiar, localizado en Quimilí, zona de secano distante 200 km. de la ciudad de Santiago del Estero. Una de las particularidades de esta empresa es su radicación fuera del área de riego, integrando un plantel de 1.300 cabras de diferentes tipo raciales con predominio de criollas y cruza Anglo Nubian, de las cuales 400 conforman el rodeo lechero, aunque todas pasan por el ordeño. Precisamente la cantidad de animales en ordeño –permanentemente entre 500 y 600- le permite compensar en parte la baja de producción en otoño-invierno, según lo expresado por sus propietarios. También resaltan en relación a la materia prima, que buscan mantener un tipo racial con características locales, entendiendo que –además de la adaptabilidad al medio- le confieren sus particularidades a la leche y sus derivados.

El establecimiento comenzó con el plantel de cabras en 1995 y en 1997 inició las ventas a Fundapaz, que continuaron durante 1998. Esta institución le pagaba la leche mayormente con quesos, por lo cual tuvieron que organizar la comercialización de los mismos, lo que les facilitó el camino para independizarse de Fundapaz en 1999. Durante ese año y parte de 2000 la elaboración la hicieron en Rafaela, Prov. de Santa Fe, en el CITIL (Centro de Investigación y Tecnología de la Industria Lechera), uno de los institutos del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) hasta que a mediados de este último año tuvieron habilitada su propia planta. El CITIL continúa prestándoles asesoramiento.

En 2000 los volúmenes procesados alcanzaron a 80.000, aportados por la producción propia en un 90 % y el resto comprado en la zona, modalidad que pretenden incentivarla aportando a la promoción del desarrollo de una cuenca lechera. Destacan que a partir de la elaboración en su propio establecimiento, creció considerablemente el aprovechamiento de su producción, ya que con el transporte en verano los niveles de pérdidas por decomiso llegaron a ser importantes. En cuanto a la estacionalidad, si bien la producción aumenta en el verano, los esfuerzos de ventas en lugares turísticos de Córdoba y Costa Atlántica determinan que no se acumulen stocks. Se destaca una gran dedicación de los propietarios tanto a la producción como –fundamentalmente- a la comercialización.

Amaltea, emprendimiento privado de tipo familiar, uno de los pioneros en Santiago del Estero y el país, que conformó una cabaña y tambo que provee de leche a su planta industrial. Se destaca el esfuerzo de inversión, el que incluyó asesoramiento técnico especializado que le permitió obtener productos de máxima calidad. Este emprendimiento actualmente se circunscribe a Santiago del Estero a través de la venta directa y a otros puntos del país por contactos personales.

Santa Clara, emprendimiento privado de tipo familiar, con un planteo de pequeña fábrica sin leche propia, abastecida por 4 tambos desde la cuenca lechera cercana de San Carlos, nacido en base a los conocimientos y experiencia de sus propietarios. Sus productos se comercializaron localmente y en algunos comercios de Buenos Aires con buen nivel de aceptación. Sin embargo a fines de 2000, luego de un corto período de funcionamiento decidió suspender las actividades “hasta tanto se aclare el panorama”. Las causas esgrimidas son dos. Por un lado, los precios de venta vigentes en el mercado que no resultaban rentables y además se presentaban con tendencias a bajar aún más en el verano. Por otro el aumento fuerte de la producción en primavera y verano en forma inversa a la demanda, que provoca la formación de stocks, lo que además del esfuerzo económico y financiero significaba un riesgo ante el panorama de mercado incierto.

Con el caso de Santa Clara, a los aspectos de la crisis descriptos con Fundapaz, se añade en primer lugar el de la capacidad financiera para acumular stock, muy exigente en las condiciones descriptas, y en segundo lugar, el de la rentabilidad, al menos para una empresa que compra leche y produce quesos semiduros. Otros productos de mayor precio se ven limitados por la cadena de frío y la distancia.

El proyecto del Gobierno de Sgo del Estero- Usina láctea bovina – caprina

Para completar el panorama en la provincia se debe mencionar el proyecto impulsado por el Gobierno Provincial, consistente en la instalación de una usina láctea que produciría fundamentalmente leche fluida de vaca y de cabra a través del proceso de esterilización por altas temperaturas, UHT, producto conocido como leche “larga vida” por su durabilidad. En el caso de los lácteos caprinos se destinarían a los mercados externos, que se evalúan como muy favorables.

El nivel de avance de este estudio así como los datos disponibles sobre las particularidades del mencionado proyecto no permiten emitir opinión sobre sus fundamentos de mercado. Desde el punto de vista del desarrollo de la actividad en la provincia, vale destacar que la implementación con éxito de un proyecto semejante aseguraría la salida comercial a una producción actual y potencial que hoy se enfrenta con perspectivas inciertas y hasta desalentadoras. En términos generales de la economía actual puede decirse que los modelos empresarios factibles son pequeñas empresas que integran recursos físicos y humanos de alta calidad y dedicación o empresas con alta tecnificación y escala que les permita competir en los mercados nacionales y externos. El proyecto de referencia respondería a esta última categoría, sumándose a otros ya encaminados o anunciados en otras provincias, en cuya perspectiva debería evaluarse.

Buenos Aires

Piedras Blancas, ubicada en la localidad de Suipacha, a poco más de 100 km. de la Capital Federal, es actualmente la fábrica con productos en el mercado que procesa los mayores volúmenes. Inició su quesería de cabra en 1993, en base a una producción propia de leche, que fue complementando posteriormente con el aporte de algunos tambos caprinos instalados en la zona. A partir de 1999 incorpora la leche comprada al establecimiento Los Tres Luises, que le permite el nivel actual. Insertada en una zona de lechería bovina, procesa también leche de esa especie así como de oveja. Precisamente una de las características distintivas que los empresarios se proponen mantener es la oferta de productos “especiales” de las tres leches distintas.

En cuanto a los productos -para los cuales se han capacitado en Europa- su cercanía con el mercado de Buenos Aires le permite un mix diferente a los de las fábricas del Norte del país, elabora principalmente quesos frescos y blandos, tipo franceses afinados con moho en la superficie, como el camembert, el brie y el crotin, completado con semiduros, aromatizados y duros, estos últimos con el excedente de verano. La distribución es directa a cargo de uno de los dos socios, lo que constituye otro de los aspectos particulares de la empresa: “la comercialización artesanal”, según la definición de uno de los socios.

Las proyecciones apuntan a un crecimiento moderado en la producción consolidando la diversidad en los productos y en los tipos de comercios.

La Eulogia, es un establecimiento ubicado en San Andrés de Giles, a menos de 100 km. de la Capital Federal, que cuenta con tambo y está próximo a terminar su fábrica, la que elaborará productos para ese mercado.

A pesar del nivel de desarrollo en que se encuentra, ya ha puesto durante 1999 e inicio de 2000 productos en el mercado, un camembert y un semiblando puros de cabra. Fueron elaborados en una fábrica de la zona, especializada en ese tipo de productos, pero de leche de vaca. Incluso dado los buenos resultados de la experiencia llegaron a comprar leche de cabra. El proceso cesó cuando se vendió la fábrica que les elaboraba y los nuevos dueños no se interesaron en ese convenio. Prevén salir al mercado durante esta temporada.

Los Tres Luises, es uno de los nuevos proyectos, “grande” por su nivel de inversión y volúmenes de negocio a los que apunta, nacido como resultado de una selección de alternativas intensivas, aptas para unidades agrícolas de superficie relativamente reducida

sacadas de mercado por los parámetros técnicos económicos actuales de la producción agropecuaria tradicional.

El proyecto se propone elaborar como producto principal una leche en polvo tipo materna y terapéutica, basado en las propiedades de la leche de cabra, destinado en principio al mercado interno, que presenta un nivel de desarrollo muy importante para ese producto. También prevé la producción de "leche larga vida" y quesos. Para ello instalará una planta cuya construcción planean iniciar prontamente. En los fundamentos de su propuesta consideran que la alternativa de una leche terapéutica presenta ventajas frente a la de los quesos, cuyo mercado aún debe desarrollarse a un costo y esfuerzo muy altos.

El establecimiento ya se destaca por el nivel de su cabaña y tambo, conformados en base a la importación de animales puros de varias razas y un programa de transplante embrionario, cuyos resultados parecen confirmar las previsiones de rápido crecimiento. Desde 1999 ordeñan y venden leche a fábricas, principalmente Piedras Blancas y otras. Como dato ilustrativo, en el mes de Diciembre de 2000 se produjeron 28.000 litros de leche y en Diciembre de 2001 estarán en 48.000 lts.. En Setiembre de 2003 la cabaña llegará a su tope con 1400 cabras en ordeño y 3000 lts / día, con una población total de 2100 animales.

La leche que no se vende a queserías se seca para stockear a través del servicio de terceros. Sin embargo tienen que hacer la propia planta pues el mercado no les garantiza continuidad en el servicio para secar, debido a que 8.000 lts / día –que los juntan congelando durante varios días- no les significan un negocio atractivo industria láctea.

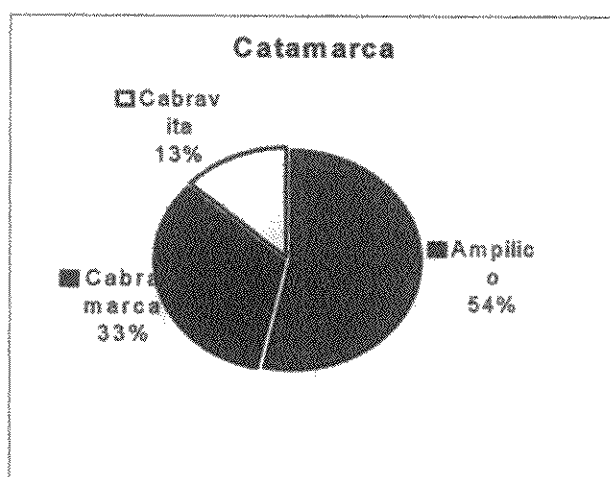
Indudablemente por su tamaño actual y futuro, las acciones de la empresa tendrá implicancias sobre el conjunto del sector, tanto en el corto plazo como en el mediano. Han hecho contactos con las cuencas regionales del norte–Córdoba, Salta, Santiago del Estero- para evaluar posible provisión de leche en el caso de habilitar su planta de secado. Considera la empresa que los mercados regionales son limitados en su demanda por lo que podrá haber un excedente de leche proveniente de los mismos.

Por otro lado, en la medida que su propia planta no esté funcionando, es posible que tenga un excedente de leche que podrá volcarse a las industrias de la zona, acrecentando la oferta con las ventajas de su cercanía al mercado de Buenos Aires.

Catamarca

Esta provincia se destaca porque en pocos años se han instalado cuatro establecimientos, tres de ellos en funcionamiento –Ampilico, Cabravita y Cabramarca- y uno a punto de iniciar –Granja Ecológica-, todos con un importante nivel de inversión en tambo e industria. Tres de ellos basados en las facilidades de los diferimientos impositivos y uno –Cabramarca- en la inversión privada de los socios. Se trata de proyectos nuevos, desarrollado por empresas con buena capacidad económica, financiera y gerencial, con perspectivas de un rápido crecimiento, que incluyen desde el inicio un decidido abordaje de la distribución a nivel nacional y el objetivo de mercados externos.

Gráfico N° 4 Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial



En este sentido se debe destacar la presencia de los productos Cabramarca y Ampilico en los principales supermercados de Córdoba, Buenos Aires y otras ciudades. Cabravita es un proyecto más nuevo, con menores volúmenes, acotado a las ventas en la región de los Valles Calchaquíes pero con interés en abrirse a rápidamente a los mercados principales

El planteo productivo es similar, cuentan con técnicos queseros especializados y un buen nivel de capacidad gerencial y empresaria en general.

En cuanto a los volúmenes Ampilico es el principal y además con un decidido objetivo de crecimiento, señalando que con 240 vientres en ordeño incorporará otros 240 en el segundo semestre de 2001, con lo que alcanzarán los 135.000 litros, escala rentable si es que se vende toda la producción. Han establecido convenio de distribución para todo el país con la empresa Aria Foods, la que podría permitirles también acceder a mercados externos.

Cabramarca expresa el objetivo de crecimiento, pero más ligado a la evolución de las ventas. Están abocados fuertemente a la introducción de sus productos en las principales cadenas de supermercados, expresando satisfacción por el posicionamiento alcanzado, no así por las ventas que las consideran lentas. Procesan exclusivamente leche propia no teniendo planes de incorporar producciones de terceros, entendiendo que no se podría asegurar la calidad. Sin embargo la instalación de un tambo tecnificado en Cafayate, Salta, podría significar una alternativa para Cabramarca en la medida que aquél no concrete su propia industria y el mercado lo requiera.

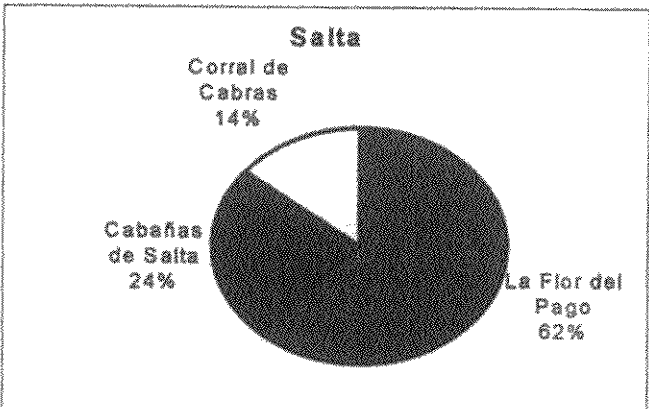
Granja Ecológica es un proyecto que integra varias actividades que apuntan fundamentalmente al mercado de los productos orgánicos. En producción caprina, han instalado un frigorífico y están terminando la fábrica de quesos, ambos de buen nivel tecnológico. Sus propietarios son empresarios cordobeses de otros rubros, que ya están comercializando sus productos en los supermercados y comercios minoristas, lo que ven como una ventaja para el proyecto.

Sobre el mercado todos expresan preocupación por los niveles de venta, que no se corresponden con los de la producción. Se atribuye a la falta de inserción de los productos y a los precios que se encarecen hasta llegar al consumidor en Buenos Aires. Se pone mucha expectativa en los mercados externos, entendiendo que el mercado interno evolucionará lentamente. Se trabaja activamente en el desarrollo de nuevos productos y en mejorar la distribución.

Salta

En esta provincia el desarrollo de la lechería caprina de nivel empresarial se remonta a hace casi 10 años, cuando distintos profesionales y empresarios agropecuarios –tabacaleros principalmente-, interesados en nuevas alternativas, pusieron en marcha una cantidad de tambos con el objetivo de elaborar quesos especiales.

Gráfico N° 5 Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial



La mayoría de esos emprendimientos ha crecido y desembocado en algunas de las alternativas industriales existentes, de la que participan directamente como socios o como proveedores de leche. En este, sentido de las entrevistas ha surgido la importancia del Valle de Lerma, donde se encuentran ubicados estos tambos, por su potencial de producción la que aún no se ha expresado plenamente por el proceso de los proyectos industriales, con un ritmo más lento en comparación con lo expuesto sobre Catamarca.

Como observación general surgida de las entrevistas, además de los potenciales volúmenes, que hoy los ubican en 1.500 lts / día, con posibilidades de aumento frente a una demanda concreta, se destaca el nivel tecnológico de los tambos. Particularmente se expresa un manejo de las pariciones y la alimentación que les permite evitar los picos bruscos de producción en verano y tener leche todo el año.

La Flor del Pago, en la zona de El Carril, es un establecimiento familiar, con cabaña - tambo y fábrica de quesos, que alcanzó renombre cuando su titular ganó un premio de nivel nacional como microempresaria del año. En la inversión inicial se destacó la compra de un plantel de animales puros, conformando una cabaña que fue de gran significado para la economía de la empresa. El otro rubro que destacan entre las inversiones es el de la dedicación familiar, tanto en capacitación como difusión y relacionamiento. Su línea de productos es variada, con frescos, blandos, semiduros, dulce de leche, dirigida al público que los visita, fundamentalmente turista, a la gastronomía local y de Buenos Aires, y a pequeños negocios. La venta a las cadenas nacionales de supermercados en Salta la debieron suspender por los descuentos que les imponían, que llegaron a ser abusivos al igual que los plazos de pago. Las perspectivas las tienen centradas en un nuevo proyecto comercial que próximamente inaugurarán en un punto estratégico de Salta, con exposición de animales y quesería de especialidades de su propia elaboración, dirigido al público local y al turismo. Además, un miembro de la familia se estableció en Buenos Aires desde donde dirige la distribución en esa plaza con una atención personalizada que les permite hacer elaboraciones a pedido en el segmento de la gastronomía.

Corral de Cabras reúne la participación de tres socios cada uno con su tambo, que procesan la leche conjuntamente en la fábrica perteneciente a uno de ellos. La fábrica está integrada con una hostería de tipo colonial –Finca Santa Anita– visitada por turistas principalmente extranjeros, que representan uno de los segmentos de consumidores.

También tienen un local de ventas sobre la ruta nacional que une la ciudad de Salta con Cafayate. Hicieron contactos con comercios de Buenos Aires para vender en ese mercado, pero no pudieron concretar, destacándose la falta de dedicación como una de las limitantes para el desarrollo comercial. Los socios tienen otras actividades y hoy el proyecto está en replanteo, dirigido al mercado local y turístico, lo que significaría una readecuación de los volúmenes y de la empresa.

Cabañas de Salta pertenece a una sociedad de siete miembros que es dueña de la fábrica y además cada socio tiene su propio tambo. La fábrica se habilitó a mediados de 2000, momento a partir del cual se empezaron a enviar quesos a Buenos Aires, hasta el mes de Diciembre. Anteriormente y durante varios años, elaboraron quesos para el mercado local, al que siguen abasteciendo. El objetivo es abastecer el mercado de Buenos Aires así como el de otras ciudades importantes del país, entendiendo que el mercado local y turístico –que en Salta es relevante por cantidad y calidad- es insuficiente para sostener una empresa.

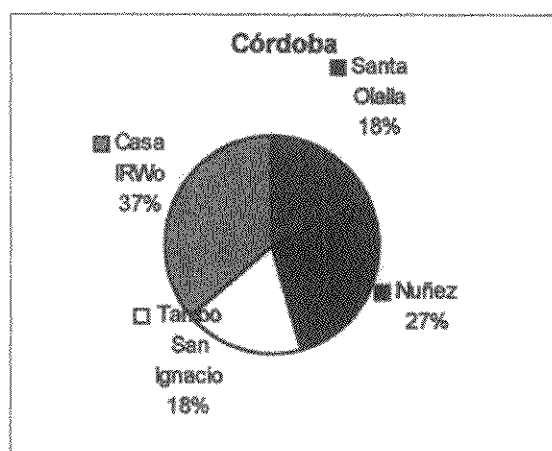
También tienen en vista el mercado externo. Los niveles de producción en relación a las ventas los regulan con la recepción de leche a los socios, quienes cuando baja o se suspende la elaboración industrial conjunta, destinan la leche a quesos caseros para el mercado local. Al igual que en el caso anterior los socios tienen otras actividades.

Ismael Ortega es un empresario agropecuario, que ha conformado uno de los tambos caprinos más importantes de Salta y que en este momento tiene en construcción su fábrica.

Córdoba

En Córdoba la lechería caprina se desarrolla impulsada por varias iniciativas individuales en las zonas serranas turísticas y por acciones de apoyo a pequeños productores del norte de la provincia desarrollada por instituciones de bien público, las cuales aún no desembocaron en un proyecto industrial sostenido en el tiempo. Se relevaron cuatro fábricas, tres de ellos pertenecientes a empresas familiares que procesan la leche propia y una que elabora la leche de varios emprendimientos familiares que desarrollan una actividad cooperativa en el Valle de Punilla

Gráfico N° 6 Participación relativa de las fábricas sobre el total provincial



Nuñez, es uno de los pioneros de la actividad en el país que ha logrado ocupar un lugar de reconocimiento en el mercado. Sus productos son valorados por el público, el comercio y la competencia. Instalado en La Paz, localidad de Traslasierra en Córdoba, combina las ventas de verano al importante mercado turístico de la zona –vecino a Merlo, San Luis- con las ventas permanentes al mercado de Buenos Aires. Su trayectoria como técnico en grandes plantas lácteas, fabricante y distribuidor de quesos especiales de vaca en Buenos Aires, le valieron para el posicionamiento logrado.

Santa Olalla, es un emprendimiento familiar perteneciente a un médico, que fue también pionero de la actividad en la región. Ubicado en un barrio residencial en las afueras de la ciudad de Córdoba, el establecimiento cuenta con cabaña tambo y fábrica de quesos. Se han especializado en quesos de tipo francés, produciendo crottin, camembert y saint maure, todos afinados con mohos en la superficie. Las ventas son principalmente en la misma ciudad de Córdoba y por contactos directos también a Buenos Aires.

Tambo San Ignacio, ubicado en el Valle de Calamuchita, en Villa General Belgrano, es un establecimiento familiar que cuenta con tambo de ovejas y de cabras, elaborando productos puros de cada una de estas leches. Comercializan en el mercado turístico local que coincide con la época de mayor producción. Sin embargo, la caída registrada en el turismo desde hace varios años los obligó a buscar otros mercados, en principio en Córdoba pero piensan también a Buenos Aires. El proyecto apunta a crecer según el mercado lo permita. Destacan que la zona es apta para el desarrollo de la lechería de pequeños rumiantes, por lo que podría llegar a formarse una cuenca.

Cooperativa del Valle de Punilla -Casa Irwo en La Falda. Es un establecimiento dedicado a la fabricación de quesos de vaca, dulces y alfajores principalmente. Elabora además la leche de varios establecimientos caprinos del Valle de Punilla, que vienen trabajando desde hace varios años y que en el 2000 formaron una cooperativa de productores caprinos con 14 socios. El objetivo principal es la industrialización y venta de sus producciones, sobre lo cual ya tienen experiencia tanto individual como colectiva. Individualmente hay dos cabañas tambos que tienen su propia marca, Puesto Viejo y Sierra Madre, además de Casa Irwo, con las que comercializan en el mercado turístico del verano, básicamente en sus propias fincas, las que fueron diseñadas hacia el turismo. Colectivamente han hecho una experiencia de producción y comercial conjunta, con asesoramiento del Programa Cambio Rural del INTA, concentrando 800 litros diarios de varios productores de la zona (tambos en latencia) con los que produjeron quesos que vendieron en Buenos Aires. La experiencia fue puntual, con todos los problemas de la oferta estacional de verano, pero sirvió para medir la potencialidad de la zona.

En base a esta potencialidad y considerando las limitantes del mercado local y turístico para sostener sus proyectos, aspecto resaltado por énfasis en las distintas entrevistas, la cooperativa busca diseñar algún proyecto que tenga inserción en el mercado nacional. Como posibilidades concretas e inmediatas estudian la posibilidad de vender leche a algunos de los grandes establecimientos surgidos últimamente, como Los Tres Luises de Buenos Aires o Las Majaditas de San Juan. Para ello cuentan también con la potencial producción lechera de la zona Norte del Valle, en la región de Cruz del Eje. Se debe destacar que esta producción potencial es marcadamente estacional, indicada como excedente del verano después de la cría del cabrito. Precisamente esta potencial producción lechera dio origen a un proyecto impulsado desde el gobierno provincial.

Proyecto de Planta de Leche en Polvo

Una nueva iniciativa la constituye un proyecto surgido desde el Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de la Agencia Córdoba Ciencia, que propone la instalación de una Planta de Secado de Leche de Cabra en la ciudad de Cruz del Eje, a ser abastecida por distintas cuencas que abarcarían desde el Valle de Punilla hacia el norte, hasta el límite con Santiago del Estero. En sus aspectos productivos requiere de 8.000 litros / día para alcanzar rentabilidad, con un precio para la leche de \$0,40 + bonificaciones por calidad puesta en fábrica. El proyecto considera que la estacionalidad estival actual puede ser corregida rápidamente con adecuado manejo, para lo cual implementaría un programa de asistencia técnica.

Se hicieron estudios o sondeos de mercado que indicarían un interesante mercado externo para ese producto, lo que estaría consolidando el lanzamiento del proyecto, para el cual integrarían una sociedad entre inversores privados, productores y estado provincial.

Establecimientos en otras provincias

En Tucumán, La Tuquita, ubicado en Raco, zona turística cercana a la ciudad, es un establecimiento privado nacido precisamente como proyecto de tipo turístico para lo cual recibió apoyo financiero oficial. Cuenta con tambo y fábrica de quesos, dirigido hasta ahora al mercado de Tucumán. Elabora quesos semiblandos y quesillo tanto con leche de cabra como de vaca. Está planeando incorporar leche de oveja para hacer un queso con las tres leches. El establecimiento cuenta con restaurante y actividades recreativas para los visitantes. Prevé su crecimiento en función de los mercados.

En San Luis, La Blanquita, emprendimiento privado ubicado cerca de la ciudad capital, que cuenta con tambo propio y una fábrica de quesos con buen nivel de equipamiento. Regulan el crecimiento a la evolución del mercado, apuntando tanto a nivel local y regional –en base a una buena ubicación respecto a Mendoza y Córdoba- como al de Buenos Aires. Han desarrollado quesos de tipo semiduro natural y especiados y frescos untables, presentados bajo aceite y al natural.

En Jujuy, La Carolina, ubicado cerca de la capital, cuenta con tambo propio y una fábrica de quesos con buen nivel de equipamiento. Se abastece de leche de terceros tambos por insuficiencia de la producción propia. Sus objetivos de mercado se centran en Buenos Aires. Desarrolló productos puros de cabra y mezcla cabra – vaca, producto éste que por ahora lo distingue por ser el único que lo elabora.

En Chaco, Cooperativa Valsugana Chaqueña, es un proyecto impulsado por una institución privada sin fines de lucro de origen italiano, radicada en la zona debido a la existencia de una importante colonia de descendientes trentinos (de la Región de Trento en Italia), dedicados muchos de ellos a la actividad agropecuaria, destacándose la cría caprina. Cuenta con una cabaña tambo propios pero su objetivo se centra en el desarrollo de la cuenca lechera de pequeños productores. Hasta el momento suman veinte los productores que entregan leche a la fábrica y se espera que ese número aumente. Cuenta con una fábrica de quesos de muy buen nivel de equipamiento. Es el segundo establecimiento, después del de Fundapaz, que apunta a la creación de una cuenca lechera de pequeños productores integrada con una fábrica láctea.

En San Juan, Cabaña Las Majaditas es un proyecto con una fuerte inversión realizada en cabaña tambo y fábrica, con el objetivo de producir quesos para exportación. Ha concretado la importación de una cantidad importante de animales puros con lo que apunta a convertirse en uno de los líderes del sector. Incluye como objetivo la compra de leche a otros productores. En Córdoba se mencionó a este establecimiento como posible comprador de leche.

A.2.1.2 Estacionalidad de la producción. Regularidad de venta. Capacidad ociosa

Estacionalidad de la producción

Los antecedentes en Santiago del Estero señalan que la producción lechera caprina aparece marcadamente estacional, con una alta concentración en la época de primavera y verano, tal como se describió al analizar la oferta actual de esta provincia.

En el resto de los establecimientos, si bien no se disponen los valores estadísticos que permitan comparar las curvas anuales de producción de las distintas cuencas, la información relevada confirma para la mayoría de los casos un fuerte crecimiento a partir de Setiembre y Octubre con valores máximos de producción para los meses de Noviembre, Diciembre y Enero. Sin embargo la diferencia de producción entre meses máximos y mínimos, alcanzaría una relación de 3 ó 4 a 1 en algunos establecimientos que tienen integrados tambos con buen nivel técnico, contra 10 a 1 en las industrias que se abastecen de cuencas en Santiago del Estero.

Por otro lado, también surge del relevamiento que las ventas caen abruptamente durante enero y febrero. Es decir que el crecimiento de la producción no se ve acompañado por las ventas, las que en el mejor de los casos tienen un comportamiento estable hasta fin de año. Por la conjugación de las dos fuerzas contrarias, a partir de Octubre se empieza lentamente a formar stocks, los que crecen intensamente entre Diciembre y Febrero. A partir de marzo la producción empieza a bajar y las ventas a subir.

La excepción a este funcionamiento estaría representado por las fábricas ligadas a centros turísticos estivales, aunque el tamaño de estos mercados es limitado, por lo que se verían rápidamente saturados.

La posición de las empresas frente al fenómeno de la estacionalidad tiene al menos dos posturas, las que lo ven como muy crítico y las que no le expresan como problema aún

cuando estén formando stocks en el verano y sufran la caída de las ventas. Entre las primeras se encuentran las que han tenido la experiencia de acumular stocks, como Fundapaz y Piedras Blancas. Entre las segundas se encuentran la mayoría de las empresas que han alcanzado niveles de importancia en sus volúmenes de producción y stocks por primera vez en esta campaña, es decir que son empresas más nuevas y en franco crecimiento.

Este comportamiento entre las estacionalidades cruzadas de la producción y ventas tiene importante consecuencias para las empresas. Este problema ya viene siendo expresado por Fundapaz desde hace casi diez años, cuando su proyecto empieza a crecer y se encuentra con la dificultad de tener que almacenar los quesos durante varios meses. Valenti en 1992 ⁴ sintetiza la problemática de la fábrica de Fundapaz diciendo que la estacionalidad inversa de la producción y ventas significa"un esfuerzo financiero por el capital para almacenar, un esfuerzo económico por el equipamiento para elaborar y almacenar volúmenes pico y un esfuerzo técnico para producir calidad a ser consumida varios meses después. Además influye en la línea de productos, con restricciones para algunos y discontinuidad en el abastecimiento para otros, no ajustándose a las preferencias del mercado".

Pero el principal problema de la estacionalidad se da cuando el stock formado en el verano no se vende totalmente en el otoño e invierno siguientes. Al respecto, los responsables de Piedras Blancas expresaron que resulta fundamental para la economía de la empresa acotar el nivel de stock –que en su caso lo conforman con queso duro y cuajada congelada-⁵ a lo que la experiencia y las perspectivas de mercado indican como posible vender en condiciones de conveniencia.⁶

Si bien el tema se retomará al analizar la demanda en un próximo capítulo, se quiere remarcar la importancia de evaluar la relación que hay entre estacionalidad de la producción primaria, tipos de productos y niveles ventas.

En este sentido no se puede dejar de mencionar el notorio crecimiento de la oferta de quesos de cabra en el lapso de los últimos 2 ó 3 años. Particularmente los de tipo semiduro elaborados por las principales empresas de la Región NOA que vuelcan sus productos a través de las cadenas nacionales de supermercados, como son Fundapaz, Cabramarca,

⁴ Informe Situación de la Fábrica 1992

⁵ Han hecho pruebas de secado de leche, las que resultaron adecuadas por ser tecnologías conocidas, pero que se presentan estructuralmente limitadas para leche de cabra por los volúmenes que se requieren.

Ampilico y La Carolina, a las que se sumarían otros establecimientos con planteos de productos y comerciales similares como podrían ser Cabravita y Cabañas de Salta según sus proyecciones.

Parecería indudable a esta altura del estudio, que la preponderancia de los quesos semiduros es la respuesta de las fábricas de la región NOA a sus condiciones ambientales y de ubicación geográfica respecto a los mercados, pertinente además para la primera etapa de proyectos nuevos por el menor riesgo que significan frente a productos más perecederos. (Valenti –Proyecto Caprino de Fundapaz .Estudio de mercado 1984).

La regularidad de las ventas

Este punto se refiere a la regularidad de oferta por parte de las fábricas y no a la curva de demanda, aspecto que se analizará en próximos capítulos.

De las entrevistas surge que en la actualidad las principales fábricas tienen una presencia constante en los mercados, hecho que no ocurría hasta hace poco tiempo atrás, cuando los escasos volúmenes y los productos no totalmente ajustados en las etapas iniciales derivaban en una presencia irregular en las góndolas.

Sin embargo, según las observaciones en supermercados de Córdoba y Buenos Aires, se debe señalar que si bien existe una constancia en la presencia del producto queso de cabra, no ocurre lo mismo con las marcas, habiendo variaciones importantes en una misma boca entre momentos distintos a lo largo de varios meses. Este punto estaría relacionado con los sistemas de distribución, con ajustes y novedades en algunas empresas, tema que se desarrolla más adelante.

En consultas a pequeños negocios también de Córdoba y Buenos Aires, el resultado es distinto, ya que se recibieron quejas en el sentido de “desaparecieron los que me traían” o “hace mucho que no me ofrecen”.

Esta constancia se da en la presencia de la marca no así en la de su línea de productos, que sufre cambios parciales según la época debido a la estacionalidad en la oferta de leche. En época de escasez de leche, faltan los productos frescos no stockeables y hay disponibilidad de quesos madurados o curados, elaborados en época de abundancia de leche con sobreoferta estacional respecto a la demanda.

⁶ En la historia de esta empresa ha sucedido que una parte del stock terminaba en decomiso y ventas a precios muy por debajo de los costos.

Capacidad ociosa

La capacidad instalada varía en cada caso. Las fábricas de mayor tamaño, han sido dimensionadas en su infraestructura básica edilicia y de servicios en función de una escala meta, la que de alcanzarse sólo les exigiría ampliar equipamiento, fundamentalmente en tinas queseras y cámaras frigoríficas. Aquellas instaladas en los últimos años con fuertes inversiones de capital, se destacan además por el buen nivel tecnológico de su equipamiento actual.

Las fábricas de proyectos pequeños, de tipo familiar, hechas en general a través de inversiones progresivas, tienen una dimensión edilicia menor, con la perspectiva del crecimiento acompañando a las ventas. En algunos de estos casos el crecimiento hasta podría significar la decisión de construir una nueva fábrica, según las previsiones expresadas por sus responsables. Son aquellos que cuentan con un edificio pequeño – preexistente o no- el que en una etapa de crecimiento podría pasar a cumplir alguna nueva función ligada a la conservación, expedición, ventas, administración, etc. También se diferencian casos en los que la propuesta es acotada en sus volúmenes y el crecimiento pasa por lo cualitativo.

Para mayor precisión del concepto de capacidad ocupada u ociosa, hay que diferenciar entre capacidad de elaboración -ollas o tinas con su correspondiente suministro de energía calórica y agua- y de maduración/conservación –depósitos refrigerados- Esta última directamente relacionada con los tipos de productos y su velocidad de rotación. Cabe aclarar que técnicamente los ambientes de maduración y conservación deben ser distintos entre sí, ya que cada etapa del proceso exige características ambientales diferentes.

En todos los casos relevados la capacidad de elaboración supera a la de maduración y conservación. Aún en los momentos picos -considerando la estacionalidad de la producción tratada anteriormente-, todas las fábricas elaboran en un nivel inferior al de su capacidad instalada. Con ollas o tinas pequeñas, -se relevaron de 50, 100, 200, 300, 500 y 1.000 litros-, se pueden alcanzar volúmenes de elaboración diarios importantes. Por ejemplo en un caso extremo una fábrica llegó a elaborar 1.000 litros / día en cinco elaboraciones con una olla de 200 litros. Posteriormente incorporó otra tina de 200 litros.

La opción de varias tinas chicas en lugar de una grande está relacionada con la elaboración diaria de una variedad de productos. También se relevaron casos con dos tinas de distintos

tamaños para adecuarse a las grandes diferencias de volúmenes trabajados estacionalmente. En general se ha relevado hasta 2 elaboraciones diarias por olla, lo que podría estar marcando el límite máximo.

Cuatro casos con tinas de 1.000 lts, en tres de ellos combinada con otra de 200 lts. y en el restante combinada con una de 500 lts. Ocho casos con tinas de 500 lts, algunos combinadas con ollas de 100 lts. Tres casos con tinas de 300 litros. El resto de 100 y 50 lt.

En relación a la capacidad de elaboración, se debe tener en cuenta que hasta ahora los volúmenes máximos trabajados diariamente, que se corresponden con las épocas pico, están alrededor de 1.000 litros, como son los casos de Fundapaz y Piedras Blancas. Después le siguen valores máximos diarios de 500 lts, 300 y menos.

En cuanto a la capacidad de maduración y conservación la situación es distinta, debido a que por un lado, mayoritariamente se producen quesos que se venden afinados y, por otro lado, existe un desfase estacional entre los picos de producción y ventas.

En los momentos picos de producción la capacidad de cámaras de maduración podría encontrarse muy cerca del límite en algunas de las fábricas con mayores volúmenes actuales –aunque también se debe señalar que hay diferencias en las técnicas que influyen en esa capacidad-. Por el lado de la capacidad de conservación –de productos terminados-, la misma se ve fuertemente afectada por la formación de stocks a partir de la primavera y durante el verano, aunque también –a diferencia de la maduración- puede resolverse la ampliación de esa capacidad mediante el uso de cámaras refrigeradas situadas fuera de la fábrica. Hay casos en que se alquilan cámaras en Buenos Aires, o se acumula stock en los depósitos del distribuidor.

En Santiago del Estero, donde hasta ahora la estacionalidad de la producción de leche se encuentra muy marcada con alta concentración en el verano, la capacidad de maduración/conservación es uno de los principales problemas desde el punto de vista de las inversiones, sobre todo porque en el medio no existe el servicio de alquiler de cámaras frigoríficas en forma temporaria.

La mayoría de las fábricas tienen dos cámaras, incluyendo el saladero, algunas tienen tres cámaras y otras sólo una.

En síntesis, las fábricas actuales producen por debajo de sus capacidades de elaboración y podrían aumentar considerablemente sus volúmenes si resuelven la capacidad de frío, tema importante pero menor en cuanto a su resolución si el crecimiento responde al mercado, según surge de las entrevistas. En este mismo sentido cabe destacar que en ningún caso se expresó que la disponibilidad de infraestructura y/o equipamiento significara una restricción o limitante actual o futura.

Por supuesto en otoño - invierno la capacidad ociosa alcanza niveles muy altos, que en algunos establecimientos se compensa con la elaboración de otras leches, de vaca y / o de oveja.

A.2.2 Localización de los establecimientos procesadores. Distancias a los mercados. Sistemas de distribución. Costo por cúbico.

Cuadro N°5 Principales fábricas: mercados, distancias, flete y distribución

Empresa Localización	Mercados	Distancia km	Flete	Distribución
Fundapaz	Buenos Aires	1100	Avión	Distribuidor
	Cordoba	450	Omnibus	Directa
Forres	Rosario	700	Omnibus	Directa
Santiago del Estero	Santiago	40	Propio	Directa
	NOA	150-500	Omnibus/propio	Directa
Ampilico	Buenos Aires	1250	Avión/camión	Distribuidor
	Córdoba	550	Camión	Distribuidor
Catamarca	Catamarca	25	Propio	Directa
	NOA	200-600	Camión	Distribuidor
Cabramarca	Buenos Aires	1450	Camión / Avión	Distribuidor/directa
Sta. María. Catamarca	NOA	200-300	Propio	Directa
Núñez	Buenos Aires	1.000	Camión/ómnibus	Distribuidor/directa
La Paz Córdoba	Merlo. S. Luis	30		
La Carolina	Buenos Aires	1.600	Camión /avión	Directa
Jujuy				
Cabras Argentinas	Buenos Aires	1000	Omnibus /propio	Distribuidor
Quimili Santiago del	Córdoba	650	" "	Distribuidor/directa
Estero	Costa Atlantica	1400	" "	Distribuidor
La Flor del Pago	Buenos Aires	1550	Avión	Directa
El Carril Salta	Salta	100-150	Propio	Directa
Cabravita	NOA	200	Propio	Directa
Sta. María Catamarca				
Cooperativa Valsugana	Resistencia	300	Propio	Directa
Chaqueña	Saenz Peña	150	Propio	Directa
Piedras Blancas	Buenos Aires	130	Camión/ propio	Directa
Suipacha Bs. As.				

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas

Sistemas de distribución

Este un punto muy sensible para los establecimientos elaboradores de lácteos caprinos, dados lo volúmenes relativamente reducidos, la falta de inserción de los productos, las

distancias a los mercados principales, la falta de fletes adecuados y la predominancia de las grandes cadenas de distribución.

La atención directa permite promover el producto con el comerciante, hacerle un seguimiento en las góndolas y expositoras y estar atento a lo que vaya surgiendo como problemas o aspectos positivos que puedan incorporarse.

Históricamente, el bajo volumen de negocio atentó contra la estructura de distribución de las pequeñas empresas pioneras, dificultando la participación de terceros por la falta de atractivo económico y exigiendo un gran esfuerzo empresario a los responsables de la misma. Es uno de los rubros donde las "inversiones en desarrollo o pioneras" se destacan, tal como se señaló al principio de este capítulo.

Actualmente la situación parece haber mejorado, al menos en lo que respecta a la presencia de los productos en el mercado. El funcionamiento de la distribución se analizará en un próximo capítulo, por lo que a continuación se describen las principales situaciones.

*Una modalidad que se está implementando es segmentar el mercado según tipos de comercios, combinando la distribución a través de un intermediario con la directa con personal de la empresa. Cabramarca en Buenos Aires tiene distribuidores independientes para gastronomía y pequeños negocios y atiende en forma directa a los supermercados con un miembro de la firma residente allá, encargándose de la logística en este caso la empresa Román. En las provincias del NOA la distribución es directa.

*Fundapaz tiene un distribuidor para Buenos Aires, La Salamandra, empresa láctea con buena entrada en supermercados, restaurantes y comercios de especialidades. Fundapaz le factura a La Salamandra, pero esta empresa tiene obligación de entregarle un resumen mensual con el detalle de los clientes atendidos, de modo de no perder contacto con la evolución del mercado. Otras plazas del resto del país las atiende en forma directa a través de envíos a comercios. Cabe señalar que en la región NOA ha dejado de venderle a una importante cadena de supermercados por problemas con el cobro, consistente en sufrir importantes descuentos y plazos no pactados. Este tema se analizará en el capítulo de Sistemas Comerciales.

*Ampilico acaba de convenir la distribución para todo el país con una empresa internacional, Arla Foods, a la que le entregan la mercadería en Buenos Aires. Anteriormente tenían un distribuidor con la presencia de uno de los miembros de la empresa en la ciudad. Su

presencia en supermercados es importante, habiendo establecido convenio con la cadena Disco para envasarle con su propia marca, Bells.

*Piedras Blancas está ubicado a 130 kms de la Capital Federal. La distribución está a cargo de uno de los socios, que la hace en forma directa con vehículo y personal propios, contando con una pequeño depósito en el Gran Buenos Aires, al que lo proveen semanalmente desde la planta industrial. Venden a supermercados, comercios de especialidades, restaurantes y hoteles.

*Cabras Argentinas combina la atención directa del propio dueño que viaja con la mercadería y visita a los clientes, con la intermediación a través de distribuidores pequeños en cada plaza con los que mantiene una fluida comunicación. Tiene distribuidores en Córdoba ciudad y turística, Buenos Aires capital y gran Buenos Aires y Costa Atlántica. Cuentan con depósitos en cada ciudad y apunta a realizar convenios tipo societarios con los distribuidores, de modo de crecer conjuntamente. Sus productos no se comercializan a través de supermercados sino de pequeños negocios y gastronomía.

*La Flor del Pago atiende en forma directa el mercado de Buenos Aires centrado en el segmento de la gastronomía y pequeños negocios, a través de un miembro de la familia radicado en dicha ciudad desde hace dos años. El mercado de Salta también lo atiende directamente dirigido al mismo segmento comercial y a la venta directa, principalmente al turismo. La venta a supermercados la debió suspender por haber sufrido, al igual que lo descripto en el caso de Fundapaz, descuentos y plazos no pactados.

*La Carolina ha establecido una propia estructura de distribución en Buenos Aires, mercado en el que apunta a colocar el 100 % de su producción., centrado hasta ahora casi exclusivamente en la venta a supermercados.

*Nuñez en Buenos Aires combina la atención directa de algunos clientes con la participación de un distribuidor

Costo de los fletes

En relación a los fletes, la escasa disponibilidad en las regiones de transportes terrestres adecuados –refrigerado, bajos volúmenes, envíos discontinuos- obliga según los casos a tratativas particulares en cada envío, por lo cual no se pudo constatar un costo regular de ese concepto. Un medio muy utilizado para envíos a Bs. As. es el avión, así mismo el ómnibus, muy utilizado para destinos en otras provincias. Es decir que en los costos de los

fletes podría haber diferencias entre envíos al mismo destino para una misma empresa. Las posibles diferencias las absorbe el fabricante.

Los costos de los fletes de avión varían entre \$,60 / kg para Santiago del Estero –Buenos Aires hasta \$1,2 / kg para Jujuy – Buenos Aires. A estos costos se debe sumar el de los embalajes en cajas de telgopor en épocas de calor, así como los traslados hasta y desde los aeropuertos. Similar es la situación con los ómnibus, cuyos precios de envíos varían entre \$0,50 y \$0,70 / kg, debiendo adicionarse los ítems antes mencionados.

Los fletes terrestres refrigerados, que serían los medios idóneos, son de escasa disponibilidad en las regiones, a las que llegan con cargas completas y regresan normalmente vacío o con cualquier tipo de carga que permita amortizar el viaje, normalmente de gran volumen o peso, no necesariamente con necesidades de refrigeración. Cuando las cargas a enviar son reducidas y requieren frío, depende de una negociación particular, con cierto grado de riesgo según las experiencias de Fundapaz, que ha optado por el avión después de dos experiencias negativas con flete terrestre refrigerado. Ampilico que hasta hace poco enviaba por avión a Buenos Aires está concretando con flete de camión refrigerado. Igualmente en el caso de Cabramarca. Sobre los precios aún no tenía cotización definitiva, pero valoran el servicio puerta a puerta más que estar buscando un menor precio en este momento. En general se ve a futuro como un problema resuelto en base a volúmenes mayores.

A.2.3 Precio actual de venta en puerta de establecimientos. Serie histórica. Variaciones de significación y sus causas.

A.2.3.a Precio actual de venta en puerta

Los precios de venta las empresas no los expresan puestos en puerta de establecimiento sino en destino, ya que por un lado, sólo se vende puesto en boca de venta o depósito del cliente, sea distribuidor o comercio minorista, y por otro lado, no se tiene claramente discriminado el flete o costo de distribución directa, según el caso. Por otro lado, el precio en fábrica se refiere a las ventas que se realizan en el local del mismo establecimiento, generalmente al público.

En el cuadro adjunto se presentan los precios de venta de las principales fábricas presentes en los mercados de Buenos Aires y región NOA, especificando si es a distribuidor o a comercio minorista, según el caso. Algunas empresas combinan las ventas a través de distribuidor y directas en un mismo mercado

Los precios no responden a una lista fija por producto, sino que en general hay discriminación de precios según: nivel minorista o mayorista, volumen de compra, forma de pago, mercado, época del año, clientes, presencia de la competencia. Este hecho está directamente relacionado con la difícil situación de mercado y la necesidad de adecuar una estrategia acorde a la necesidad de ventas. En algunos casos se aplican descuentos y bonificaciones. El objetivo principal es la venta más que la rentabilidad.

En los supermercados y principales comercios de Buenos Aires se encuentran las dos líneas principales de productos, las de tipo francés –madurados con moho y frescos lácticos untables- y las regionales de tipo semiduro. La primera producida por Piedras Blancas y Nuñez -quienes en menor medida también elaboran semiduros- y la segunda producida por Fundapaz, Ampilico, Cabramarca y La Carolina. La distribución directa a comercio impide una clara comparación con la venta a distribuidores ya que aún no se dispone de los precios en toda la cadena, tema que se analizará en próximos capítulos.

Sin embargo se pueden sacar algunas conclusiones, que se describen a continuación.

*Los quesos tipo franceses alcanzan precios mayores que los semiduros, según surge de observar las listas de Piedras Blancas –entre \$18 y \$22 / kg para los primeros y entre \$12 y

\$15 para los segundos- y Nuñez -\$22 contra \$18-. También comparando con los precios de venta directa a supermercados de La Carolina y Cabramarca, con \$15 / kg. para sus semiduros.

También en Córdoba los precios a comercio de Tambo San Ignacio alcanzan mayor nivel para el fresco untado con \$16 / kg que los semiduros con \$ 12/kg.

*En los mercados regionales los precios a comercios son inferiores a los de Buenos Aires, debido a la distribución directa y menores costos de flete, según surge de los precios de Tambo San Ignacio, La Tuquíta, Cabramarca y Fundapaz.

*Los precios de los quesos regionales a distribuidores en Buenos Aires alcanzan valores similares de entre \$9 y \$10 por kilogramos puesto en esa plaza, según surge de las listas de Fundapaz, Ampilico y Cabramarca. Sin embargo cabe aclarar que podría haber algún descuento adicional por causas estacionales.⁷ Esto se profundizará en próximos capítulos.

Por otro lado, vale destacar los caso de Cabras Argentinas y La Flor del Pago, que expresaron vender sus productos en Buenos Aires pero no a supermercados, a los precios que figuran en el cuadro.

⁷ Según lo observado durante el mes de Febrero en Buenos Aires, cuando un distribuidor ofrecía a un comercio de especialidades queso de cabra semiduro del Norte a \$12 / kg con un descuento del 15%.

Cuadro N°6 Principales fábricas, sus productos y precios correspondientes

Empresa	Producto	Precio por canal sin IVA
Fundapaz	Chevrottin x 280 g Aji x 280 gr, Pimienta x 280 Chevrottin x 3 kg Feta x 250 gr. Criollo x 400 gr.	\$ 9 / kg. a distribuidor BsAs \$ 8/ kg. a comercio Santiago \$ 8 / kg Bs. As. " "
Ampilico	Semiduros x 300 gr. Natural Con aji Con pimienta Con orégano Semiduro en aceite x 200 gr.	\$ 10 / kg a distribuidor BsAs \$ 4 / fco a distribuidor BsAs
Piedras Blancas	Crottin x 150 gr. Camembert x 250 gr. Brie Luisignan, fresco x 250 gr Chevrottin duro x 700 gr Cabrauntar * se aplican bonificaciones de entre 15 y 20 %	\$ 22 / kg a comercios Bs.As \$ 18 / kg \$ 18 / kg \$ 15 / kg * \$ 15 / kg * \$ 20 / kg *
Nuñez	Crottin x 150 gr. Caprinito x 280 gr.	\$ 22 / kg a comercios Bs.As. \$ 18 / kg
Cabramarca	Semiduros x 280 grs. Natural Con aji Con orégano Provenzal	\$ 8,26 / kg Fábrica, Tafi y Cafayate \$ 10 / kg comercios NOA \$ 10 / kg distribuidor Bs As \$ 15 Supermercados Bs As
Cabras Argentinas	Dulce de leche fco x 190 g Dulce de leche cartón 450 g Queso chevrottin semiduro Natural y especiados	\$ 1,5 / unid. \$ 3 / unid. \$ 8,4 /kg a distribuidor BsAs \$ 10,2 – 12 /kg. a comercios
La Carolina	Caprín, puro cabra x 125 g Capreto cabra–vaca x 200 g Quesillo vaca-cabra	\$ 15/kg supermercado BsAs \$ 11/ kg \$ 5 / kg
La Flor del Pago	Semiduros y blandos	\$ 12 – 15 / kg a comercios
La Tuquita	Cremoso x 250 gr. Natural y especiados Sardito x 500 gr y x250 gr. Quesillo	\$ 9 / kg a comercios Tucum. \$ 9 /kg \$ 9 /kg
Santa Clara	Semiduros x 200 gr.	\$ 9 / kg a comercios
Tambo San Ignacio	Semiduros x 400 gr Untable x 250 gr.	\$12 / kg comercios Córdoba \$16 " " "

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas

A.2.3.b Serie histórica. Variaciones de significación y sus causas.

El análisis histórico está circunscripto a la corta trayectoria de la producción de lácteos caprinos en Argentina. Se tomaron los datos de las empresas más antiguas y presencia constante en el mercado: Fundapaz, Nuñez y Piedras Blancas.

En el caso de Fundapaz, ha habido variaciones descendentes de los precios de fábrica en función de responder a las posibilidades de los mercados. El precio a distribuidor en Bs. As. era de \$11/kg en 1993 y es de \$8/kg en la actualidad. Los responsables de Fundapaz el descenso lo explican por la crisis en las ventas con acumulación de stocks que vienen soportando desde hace 4 años. Sin embargo no parecería que los precios al público hubieran bajado proporcionalmente según primeras observaciones. Este punto será ampliado al analizar los capítulos de Demanda y Sistemas Comerciales. Un porcentaje de ese diferencial se atribuye al mayor costo de intermediación representado por los descuentos que los grandes supermercados le aplican a los proveedores en forma adicional al margen comercial que le aplican al producto. Otro porcentaje se atribuye a un mayor margen del distribuidor justificado en los bajos volúmenes del negocio y el esfuerzo de promoción por ser productos nuevos. Es decir que los precios al público en los supermercados no descendieron y los descensos en los precios incrementaron el margen de estos grandes comercios. A su vez estos precios al público resultan indicativos para los comercios de especialidades que venden quesos de cabra.

En el caso de Piedras Blancas que tiene su propia distribución, el precio de lista se ha mantenido constante, aunque los mencionados descuentos de los supermercados operan en la realidad como una bonificación sobre ese precio. Así mismo, en las ventas a pequeños comercios y restaurantes se maneja una lista de descuentos y bonificaciones, de carácter coyuntural o estacional, según productos y condiciones de compra, que en algunos productos alcanzan hasta el 20 %.

Nuñez, con escala reducida y productos que lograron una posición sólida en el mercado, con un reconocimiento por parte del comercio y el consumidor, mantiene estable sus precios.

Flor del Pago, también ha mantenido constante sus precios de venta, a fuerza de diversificar segmento de clientes, mercados y productos, ya que una baja en los precios afectaría directamente la rentabilidad de la empresa. Sobre rebaja estacional de precios no los practica porque considera que podrían resultar irreversibles. Actualmente no vende a supermercados.

A.2.3.1 Materia prima. Precio de compra

En todo proyecto agroindustrial la materia prima es uno de los grandes temas a resolver, en cantidad, calidad, localización, precio y oportunidad. Ya se expresó en el inicio de este capítulo cómo la baja productividad lechera de las cabras existentes fue una de las variables que caracterizaron el desarrollo de la actividad láctea caprina en el país.

Los establecimientos se vieron obligados a atender su desarrollo con importantes inversiones, tomando distintos caminos que podemos agrupar en dos: la conformación de tambos propios o de cuencas lecheras. Por otro lado, se crearon establecimientos nacidos como tambos o cabañas sin tener definido claramente un proyecto industrial, de los cuales posteriormente algunos se integraron verticalmente con la quesería en forma individual o societaria y otros venden su leche a fábricas de terceros.

Es decir que el abastecimiento de leche las industrias lo hacen a través de alguna de las siguientes formas o combinaciones:

- tambos propios
- cuenca integrada a la industria: Fundapaz, Cooperativa Valsugana Chaqueña
- compra de leche a tambos independientes

La gran mayoría de las fábricas existentes basan su provisión actual de materia prima en la producción de sus propios tambos o en la de los socios que integran la empresa. Sobre un total de 835.000 litros procesados en el año 2000, sólo un 30 % corresponde a leche comercializada, es decir 255.000 litros, tal como puede observarse en el cuadro N°7.

Cuadro N° 7 Compras de leche por fábricas. Volúmenes Año 2000

Empresa	Leche propia %	Leche terceros %	Volumen de compra lt/año	Disponibilidad para crecer
FUNDAPAZ	20 – 25	75 – 80	80.000	Amplia
PIEDRAS BLANCAS	30 –35	65 –70	100.000	Dependiente de proyectos puntuales
SANTA CLARA	0	100	20.000	Amplia
LA CAROLINA	30	70	35.000	Salta+Jujuy amplia
Cabras Argentinas	90	5	4.000	A desarrollar
Cooperativa Valsugana Chaqueña	20	80	16.000	En desarrollo
Total de compra			255.000 lts / año	

Fuente : elaboración propia en base a las entrevistas

Sin embargo, entre los establecimientos que hoy se abastecen sólo con leche propia, algunos con proyección nacional o internacional, asignan fundamental importancia a la creación y desarrollo de cuencas lecheras o grupos de tambos, que las abastezcan en el futuro en forma creciente y conjunta, de acuerdo a sus necesidades de crecimiento.

También proyectos nuevos como Los Tres Luises y Las Majaditas, con inversiones muy importantes en cabaña y tambo, expresaron planes estratégicos de compra de leche.

En otros casos, si bien se valora la existencia de tambos que pudieran ser proveedores eventuales en caso de que el mercado lo requiera, aparecen dudas sobre las posibilidades de obtener leche de calidad y con regularidad. Estos mismos motivos son los que determinan que no se contemple el abastecimiento fuera de la producción propia o de algún tambo tecnificado muy ligado al proyecto de referencia, al menos en el corto plazo.

Volúmenes y precios de compra de leche de cabra

Fundapaz compra el 75 % de la leche que procesa, es decir, 75.000 litros por año. Esto en función de una decisión política que a su vez responde a los objetivos institucionales de la promoción de los pequeños productores caprinos. En este sentido se destaca que el tambo/cabaña de Fundapaz tiene mayor capacidad de producción de leche de la que entrega a Fábrica.

El precio que paga Fundapaz se estructura a partir de un precio base y escala de bonificaciones sobre el kilogramo de grasa butirosa, que tienen el objetivo de premiar la calidad de la leche y promover las prácticas tecnológicas. Por esto último van cambiando en el tiempo, incorporando en el precio base aquellas que se van considerando exigencias mínimas. Por ejemplo, hasta el 2000 se bonificaba la sala de ordeño completa, instalación que no todos los productores tenían. A partir de 2001 la sala es obligatoria para entregar leche a Fundapaz y por lo tanto se elimina su bonificación.

El precio promedio percibido por el pequeño productor por litro de leche ha seguido la siguiente evolución:

Evolución precios promedios por litro de leche por cuenca

	1997	1998	1999	2000
Cuenca Robles	\$ 0,59	\$ 0,56	\$ 0,51	\$0,51
Cuenca Cardozo	\$ 0,52	\$0,49	\$0,44	\$0,44

Fuente: información estadística de Fundapaz

Las diferencias de precio entre ambas cuencas se deben a los distintos niveles de bonificaciones alcanzados en cada caso, en base a la misma escala.

A su vez el promedio general pagado por la fábrica es menor, habiendo alcanzado \$0,46 / litro en el año 2000, ya que a los llamados tambos de terceros, -que incluye el propio de Fundapaz- se les reconoce un precio menor en base a una distinta escala de bonificaciones en comparación con la aplicada a los pequeños productores. Los responsables de Fundapaz explican que la diferencia se debe a que los precios pagados a este último sector incluyen un componente de subsidio y no a que los tambos más grandes sufran un castigo, basado quizás en la falta de alternativas comerciales para su leche. Cabe destacar que Fundapaz ha dejado de comprar leche a los tambos de terceros debido a las condiciones de mercado.

Precisamente debido a estas condiciones Fundapaz expresa que los precios deberían descender aún más, para ubicarse en \$0,40 / litro de promedio, estando éste muy influenciado por los altos volúmenes de primavera y verano. Destacan que actualmente hay un precio diferencial entre la leche de invierno y la de verano, que hasta el momento esa diferencia alcanza al 10 % en el precio base, pero que podría incrementarse en función de premiar más a la invernal y desalentar la estival. Están pensando las medidas concretas al respecto, que podrían llegar a ser, además de los precios, poner cupos que limiten las entregas de verano en función de los volúmenes entregados por cada tambo en otoño - invierno.

Un último elemento en relación al precio de la leche pagado por Fundapaz a los pequeños productores, es el del costo de recolección, componente destacado en los costos operativos de una cuenca lechera. La Institución -que asumió operativa y económicamente la recolección desde los inicios del proyecto- ha venido ajustando el sistema para abaratar los costos, a través de la definición de pocos puntos de concentración y mínimos de volúmenes exigidos, con lo cual actualmente llegan en la zona Robles, en verano, a un costo de \$0,05 por litro recolectado. En invierno en cambio, prácticamente son los productores los que se trasladan a la fábrica ya que el costo de recolección treparía hasta \$0,80/litro debido a los bajos volúmenes. En el caso de la cuenca de Los Cardozo, más alejada totalizando un recorrido de 150 km. entre ida y vuelta, Fundapaz les reconocía hasta 2000 una bonificación de hasta \$20 por viaje y hasta \$0,20 / litro para la entrega en fábrica a cargo de los tamberos.

El precio de compra-venta de la leche entre tamberos e industria es un punto crítico a abordar para el diseño de todo proyecto nuevo, o reformulación de los actuales, en Santiago del Estero, donde la oportunidad de la producción pasaría a jugar un rol tan preponderante

para el precio como la calidad. Es decir la leche de verano actualmente en la provincia no está encontrando fácilmente una salida industrial rentable, en contraposición con la de otoño e invierno, en el marco de los actuales modelos industriales.

En relación a la compra – venta de leche proyectos de otras provincias, cabe señalar que si bien se relevaron los precios expresados por los industriales, no pudo relacionarse con la estacionalidad de las operaciones.

Piedras Blancas compra entre el 70 y el 80 % de la leche de cabra que procesa, por la insuficiencia de la producción propia respecto a las necesidades de escala.

El precio que paga es de \$ 0,6 / lt.

Santa Clara compra el 100 % de la leche que procesa a un precio de \$ 0,5 / lt

La Carolina de Jujuy compra el 70 % de la leche que procesa a \$0,60 / lt

Cabras Argentinas, de Quimilí compra entre el 5% y 10% de la leche que procesa a \$0,50 / lt y le interesa comprar más.

La Cooperativa Valsugana Chaqueña, de Pampa del Infierno en el Chaco, compra a \$0,40 / lt cuando la recolecta y a \$0,50 puesta en fábrica.

A.2.3.2 Origen del abastecimiento. Localización. Distancias

Fundapaz actualmente compra leche de dos cuencas ubicadas una en la zona circundante a la fábrica, hasta una distancia de 20 kms., en el depto. Robles y la otra, en el departamento Capital, localidad de Los Cardozo, a 70 kms de distancia. En años anteriores llegó a comprar leche a un establecimiento ubicado a 150 kms, el que hoy procesa la leche en su propia fábrica en Quimilí.

Piedras Blancas compra leche a algunos pequeños tambos de zonas vecinas y al tambo Los Tres Luises ubicado en Luján a una distancia de 80 kms.

Santa Clara compra leche en una cuenca ubicada en el depto, Banda a 5 kms. de distancia.

La Carolina compra leche de cabra en Jujuy y Salta, con una distancia máxima de 200 km.

A.2.4 Identificación de elementos de competitividad de los principales fabricantes.

Algunos factores que afectan a las empresas globalmente o por grupos

Escala y Tecnología

Sin bien existen empresas con altos niveles de inversión en comparación con otras, todavía no se traducen en escalas tecnológicas distintas por lo cual las líneas de producción y sus costos son similares. Se puede decir que aún existe un perfil industrial único en el que las diferencias entre empresas residen principalmente en las capacidades financieras y de gestión .

En relación al financiamiento de las inversiones

Claramente aparecen las ventajas de las empresas radicadas en provincias con programas de promoción industrial, con un costo cero por el dinero invertido a través de los diferimientos impositivos.

Mayor aún resulta la ventaja para Instituciones sin fines de lucro, como Fundapaz, con acceso a financiamientos altamente subsidiados y con exenciones impositivas.

En relación a las economías externas

En las provincias del Norte la oferta de ciertos servicios es escasa o nula dificultando el desenvolvimientos de las industrias. Por ejemplo fletes adecuados a cargas reducidas y que deben transportarse refrigeradas, alquiler de cámaras frigoríficas para emergencias o stockeo en momentos picos, asesoramiento especializado para resolver problemas productivos, venta de insumos y repuestos de equipos, etc. En contraposición Córdoba y Buenos Aires presentan una situación claramente ventajosa para los establecimientos allí instalados.

En relación a los mercados

Los mercados locales y regionales se presentan tan reducidos que aún con el aporte del turismo no alcanzan a representar en sí mismos una demanda suficiente para los establecimientos allí radicados. En consecuencia las empresas deben organizarse para distribuir en el mercado nacional, representado por las principales ciudades y fundamentalmente Buenos Aires. Las restricciones que significan las distancias, los fletes y el clima representan desventajas frente a los establecimientos mejor ubicados. La distancia a los mercados incidirían en el perfil industrial: escala y productos. En particular en la relación entre productos y distancias a los mercados

En un primer análisis global, con este panorama, las de Bs. As. tendrían ventajas para la producción de productos frescos y las regionales para aquellos productos de mayor duración. Las de Bs. As. podrían destacarse cuanto mayor atención al cliente requiera el tipo de producto, mientras que inversamente las regionales podrían hacerlo con aquellos productos que requieren menor atención (por ejemplo leche en polvo, larga vida, quesos curados) y pueden alcanzar mayores escala por producto.

Ventajas empresas de Buenos Aires	Ventajas empresas regionales
Productos frescos, con mayor rendimiento	Productos de mayor duración
Mayor requerimiento de atención al cliente	Menor requerimiento de atención al cliente
Línea diversificada, menores volúmenes por producto	Productos de mayor volumen unitario
Menor incidencia de la leche en el costo	Mayor incidencia de la leche en el costo
Mayor incidencia del flete en el costo	Menor incidencia del flete en el costo

En términos particulares de cada empresa, encontramos:

***Nuñez** basa su fortaleza en sus conocimientos y experiencia como asesor técnico a empresas lácteas, en sus antecedentes empresariales en el ramo de los quesos especiales, que le han permitido desarrollar quesos de alto valor unitario y posicionarse en el mercado a través de una trayectoria de casi 20 años. Escala del proyecto adecuada y mercados en invierno –BsAs- y verano Merlo y Traslasierra . La inversión propia. Integración tambo – fábrica. Productos alto rendimiento y precios

***Piedras Blancas** basa su fortaleza en la cercanía con el mercado de Buenos Aires, donde ha logrado posicionarse

*diversidad de productos frescos y afinados con mohos y de otras especialidades de oveja y vaca, con calidad reconocida. Capacitación técnica en Europa de los socios

* mix de productos de alto rendimiento y precio relativo

*atención diaria y directa de la distribución, menor costo de transporte

*ventas distribuídas entre supermecados, comercios especiales y gastronomía

*empresa pequeña dirigida por sus dueños con alta dedicación y con actividades alternativas

*escala adecuada para un manejo personal de los socios

*inversiones propias genuinas

*el sector lácteo está altamente desarrollado en la zona facilitándole acceso a insumos, materias primas, asesoramientos, etc.

Las debilidades o amenazas podrían estar representadas por :

- *disponibilidad y costo de leche
- *Amenaza de proyectos similares por empresas más grandes
- *limitada capacidad económico financiera

Tres Luises

- *Alta capacidad económica, financiera y gerencial
- *Alta inversión en genética que le permite estar a la punta en cabaña y producción de leche. Buen desarrollo del negocio de la genética.
- *Proyecto basado en estudios de mercado: buena alternativa la leche materna en polvo, UAT, con amplio mercado interno y posibilidades de exportación ;quesos blandos y frescos adecuados para Bs. As.; análisis de mercado de cosmetología para el subproducto crema de leche de cabra
- *contexto favorable por industrias instaladas con plantas de leche en polvo
- *idem con otras que podrían comprarle leche excedente

Debilidades y amenazas

- *Una debilidad podría estar representada por necesidades de leche en volúmenes superiores a los de su producción
- *Inversamente en el corto plazo, posible desajuste entre puesta en marcha de su planta industrial y producción propia de leche, sobre todo en el verano.
- *Otros proyectos con productos similares
- *Sin antecedentes empresariales en el rubro lácteo,

***Ampilico**

Basa su fortaleza en

- *capacidad económica financiera y empresaria
- *alta inversión en cabaña tambo y fábrica, buen nivel de equipamiento y producción propia de leche
- *inversión facilitada con diferimientos impositivos
- *buen nivel técnico de su personal
- *buena capacidad gerencial y comercial: posicionamiento en la distribución, desarrollo de nuevos productos, búsqueda de mercados externos, alianzas con otros empresarios.
- *buena calidad de sus productos

Debilidades

- *productos que no se distinguen por su tipología, alta competencia. Bajas ventas en verano
- *estacionalidad actual de la producción de leche en verano

***Cabramarca** basa su fortaleza en

- *capacidad económica financiera y empresarial
- *alto nivel de inversiones en tambo y fábrica. Producción de leche propia
- *buen nivel técnico productivo, buena calidad de los productos
- *alta dedicación de los propietarios a la gestión general y comercial: desarrollo de nuevos productos, contactos y objetivos de exportación, posicionamiento en supermercados del Norte y Bs. As.
- * como oportunidades futuras: valorizar propiedades particulares de la zona

***Cabras Argentinas** basa su fortaleza en:

- *la producción propia de leche con el sistema extensivo (bajo costo?)
- *inversión propia progresiva integra tambo – cabaña y fábrica
- *tamaño del rodeo favorece negocio venta de carne y cabaña
- *buenos niveles de producción total de leche
- *propiedad familiar con amplia dedicación de los miembros que tienen otras actividades - ingresos
- *asesorados técnicamente por el CITIL y propia capacitación de los propietarios profesionales: amplia variedad de productos
- *atención directa y diversificada de mercados, buen posicionamiento en Córdoba y Buenos Aires capital y provincia. No vende a supermercados
- *posible desarrollo de cuenca lechera con productores vecinos

Debilidad

- *baja productividad de las cabras (costos?)
- *zona de secano para cuenca lechera
- *baja capacidad económica financiera
- *amenaza de proyectos similares
- *localización respecto a mercados de productos frescos

***Flor del Pago**, basa sus fortalezas en

- *empresa familiar con alta dedicación de varios miembros
- *trayectoria y reconocimiento en el medio regional y nacional
- *inversión propia progresiva, cabaña , tambo fábrica, buen negocio genético

- *alto nivel de capacitación e información (viajes, cursos ,etc.)
- *distribución propia directa en Salta y Buenos Aires: contacto con gastronomía
- *variedad de quesos y elaboraciones a pedido. No vende a supermercados
- *proyecto turístico con venta directa

Debilidades

- *distancias a Buenos Aires, alto costo del flete productos frescos y volúmenes reducidos
- *mala experiencia con grandes supermercados
- *competencia creciente en ambos mercados, bajos precios en Salta
- *baja capacidad económica financiera
- *baja inversión industrial

***Fundapaz** basa su fortaleza en
disponibilidad de materia prima,
trayectoria del proyecto e institucional
recursos financieros subsidiados

Debilidades

Estacionalidad de la producción
Alta competencia
Gestión empresarial

CAPITULO III

INDICE TEMÁTICO

A .3 DEMANDA . PRINCIPALES MERCADOS DE CONSUMO

Items	Concepto	Página
	Introducción	115
A.3.1	Puntos de Venta. Perfil de Consumidor	116
A.3.2	Estimación de las cantidades demandadas por productos, marcas. Regularidad y estacionalidad	133
A.3.3	Precios actuales testigos de ventas finales. Series históricas. Depresiones de precios y sus causas.	140
A.3.4	Canales comerciales. Sistemas de transporte y distribución en cada mercado. Exigencias. Costos	147
A.3.5	Productos sustitutos por precios, por hábitos	150
A.3.6	Productos exportados. Destino. Cantidades, posiciones, precios promedios	153
	Productos importados. Volúmenes, marcas, origen, precio, regularidad.	153
A.3.8	Consumo aparente	155
A.3.9	Firmas exportadoras e importadoras. Precio CIF Y FOB	156

INDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Cuadros N° 1	Marcas de Quesos en Supermercados de Buenos Aires	118
Cuadros N° 2 al 8	Estimación cantidades vendidas en distintos mercados. Año 2000	134 al 137
Cuadro N° 9	Resumen consumo quesos de cabra. Principales mercados	138
Gráfico N° 1	Consumo de Quesos de Cabra. Participación relativa. Principales mercados. Año 2000	139
Cuadros N° 10 al 18	Precios de venta al público en distintos mercados	141 al 144
Cuadro N° 19	Precios comparativos entre mercados	144
Cuadro N° 20	Síntesis de precios	144
Cuadro N° 21	Precios Productos Importados	154
Cuadro N° 22	Estimación consumo real	155

Introducción

En este capítulo se han efectuado los relevamientos de los mercados de Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza, Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy, presentándose los guarismos y características más importantes. En el próximo capítulo sobre Síntesis de la Situación Actual se desarrolla un análisis de la situación y perspectivas de la oferta y demanda..

Algunas características generales del consumo de queso de cabra en Argentina surgidas de los análisis efectuados como ubicación general para las descripciones que se harán pueden sintetizarse como sigue:

- * Se pueden distinguir entre las regiones tradicionalmente productoras de caprinos de aquellas que no lo son en cuanto a las pautas de consumo. Es así como en las provincias del Noroeste la producción y consumo de queso de cabra está arraigado en la cultura, siendo un producto reconocido y apreciado por la población en general. En cambio en los grandes centros urbanos alejados de los centros de producción, el queso de cabra es un producto nuevo, cuyos principales antecedentes son las escasas importaciones y la referencia, en general negativa, de los quesos del norte argentino.
- * En las provincias productoras el queso tradicional es el denominado "casero", elaborado con técnicas familiares simples y leche sin pasteurizar, para su consumo generalmente fresco, comercializado por circuitos informales y pequeños puestos de mercados de productos frescos en las capitales y principales ciudades provinciales, así como en los circuitos turísticos, los que en muchos casos coinciden con el lugar de origen de la producción.
- * El queso de cabra como producto elaborado con técnicas que respetan las normas legales y los requisitos comerciales de los circuitos formales es relativamente nuevo en Argentina. En los grandes centros urbanos está insertándose en forma lenta y en los mercados de las provincias productoras coexisten estos nuevos productos con los tradicionales caseros. La oferta viene registrando un crecimiento continuo que ha tenido un salto cuantitativo y cualitativo muy importante durante el 2000, por lo cual es generalizada la presencia de los quesos de cabra de este origen, que denominaremos industrial, en las principales ciudades.
- * El impulso que está teniendo la actividad lactocaprina alcanza también a la producción tradicional, tanto a niveles productivos con la incorporación de la materia prima de nuevos tambos, como comerciales, con flujos de quesos hacia los grandes centros urbanos a través de circuitos informales o alternativos.

A.3.1.1 Puntos de venta. Perfil del consumidor

A.3.1.1 a. Puntos de venta

Buenos Aires

El conglomerado de Capital Federal – Gran Buenos Aires constituye el principal mercado por la concentración de la población y el ingreso, con un público local y foráneo que representa el target para este tipo de productos. Es así como la presencia del queso de cabra es abarcativa de distintos tipos de comercios y donde, en relación a otras ciudades del interior del país, se destaca el sector gastronómico -los hoteles, restaurantes y empresas de catering- como partícipes crecientes en la cadena del queso de cabra, junto con los comercios especializados y las cadenas de supermercados. Es también el centro de consumo que concentra la presencia de las principales marcas de producción nacional así como de los importados.

Las marcas presentes en los puntos de venta relevados son:

- nacionales: Piedras Blancas, C. Núñez, Las Cabrillas, Cabras Argentinas, La Carolina, Ampilico, Cabramarca.
- Importados: Chevrita (Chile), Chevre de Bellay (Francia), Chavroux (Francia), El Pastor (España), Hijos de Jesús Rodríguez (España)

Cabe señalar que varias marcas que en las entrevistas de oferta expresaron su presencia en el mercado de Buenos Aires durante 2000 o que lo tenían proyectado para 2001, en los relevamientos efectuados en Mayo y Junio de este año no fueron detectadas. Vueltos a ser consultados sobre este punto, las novedades fueron que La Flor del Pago (Salta) había suspendido su presencia en Buenos Aires por la caída en las ventas durante los primeros meses de 2001, Cabañas de Salta suspendió su producción y entregas a supermercados por resultados negativos en esa relación, Cabra Vita (Catamarca) paralizó la producción por problemas comerciales. Finalmente La Carolina (Jujuy) debido a un cambio de dueños en la firma estuvo con sus actividades momentáneamente suspendidas.

También de los relevamientos en las zonas de producción, surgió que al mercado de Buenos Aires se envían quesos de cabra caseros a través de circuitos informales, como son ventas interpersonales o a pequeños negocios de las zonas suburbanas o barrios, actuando en estos casos de intermediario algún pariente o referente del productor.

Los lácteos caprinos se venden en las cadenas de supermercados, negocios especializados

en quesos y fiambres, casas naturistas y dietéticas, así como en el sector de la gastronomía como restaurantes, hoteles, empresas de catering y de servicios de comidas.

Supermercados

Los supermercados se diferencian entre sí por el segmento de consumidores a los que apuntan y consecuentemente el tipo de productos que venden. Estas diferencias se dan tanto entre distintas cadenas así como entre sucursales de una misma cadena según la localización. Por ejemplo, Jumbo está catalogado como el que se dirige al segmento de mayor poder adquisitivo y se caracteriza por la variedad de productos especiales en su oferta, la que se preocupa en mantener. Por su lado Carrefour y Coto, estarían dirigidos a sectores para los cuales el precio es el atractivo principal. Pero ambos tienen quesos de cabra en sus góndolas y también diferencias entre sus sucursales en cuanto a los volúmenes que trabajan.

Si bien la importancia del sector de las especialidades –entre las que estos comercios ubican a los quesos de cabra- varía entre cadenas y sucursales, se ha relevado la presencia de quesos de cabra en las cadenas Norte, Carrefour, Disco, Coto, Jumbo y Walt Mark.

Las marcas que se comercializan por este canal se presentan en un cuadro a continuación, pudiéndose señalar que La Carolina (Jujuy), Cabramarca (Catamarca), y Ampilico (Catamarca) sólo se están comercializando a través de estas cadenas, que Las Cabrillas (Santiago del Estero) tiene una presencia puntual sólo en una de las mismas, volcándose principalmente a los otros canales de los que también participan tanto C. Núñez como Piedras Blancas.

Por su parte en Coto este año 2001 se incorporó un queso de cabra español marca “Hijos de Jesús Rodríguez”, de tipo semiduro de venta al corte que se destaca por su bajo precio relativo, ya que se vende a \$13,75 / kg al público. También quesos similares pero, uno de ello de leche de oveja, a un precio de \$12 / kg y otro de mezcla de leches de oveja, cabra y vaca a \$10,90 / kg. Si bien el tema precios se expondrá en un punto más adelante de este mismo capítulo, la mención aparece necesaria para llamar la atención sobre un hecho

novedoso en el sentido de que representa la introducción de una nueva marca importada pero con valores sensiblemente más bajos que los vigentes para todas las demás.

Cuadro N° 1 Marcas de Quesos en Supermercados de Buenos Aires

Supermercados	Quesos nacionales	Quesos importados
Jumbo	C. Núñez Las Cabrillas	Chevrita Chevres de Bellay Chavroux
Coto	La Carolina	Chavroux Hijos de Jesús Rodríguez
Disco	Cabramarca Bells (marca propia elaboración Ampilico)	Chavroux Chevre de Bellay
Carrefour	Ampilico C. Núñez Piedras Blancas	Chavroux Chevre de Bellay
Norte	Ampilico Piedras Blancas	Chavroux Chevre de Bellay
Walt Mark	Ampilico	Chavroux

Fuente: Elaboración propia

El hecho destacable en este canal lo representa la presencia regular de los quesos de cabra en las góndolas de todas las cadenas, constituyendo una diferencia importante con lo que sucedía hasta hace pocos años. Este avance está relacionado por una lado con el crecimiento y diversificación de la oferta así como en el mejoramiento de la distribución y por, otro lado, con la respuesta lenta pero creciente del público hacia el producto, que es quien en definitiva fundamenta la decisión de los supermercadistas. En este sentido en las entrevistas a estos comercios se recogieron opiniones de que el queso de cabra ya forma parte del sector de las especialidades aún para aquellos que no centran su estrategia comercial en esa línea de productos.

Los volúmenes de venta por supermercado muestran diferencias muy importantes entre distintos puntos, siendo aún de baja rotación en la mayoría de ellos. Según lo expresado por los fabricantes y distribuidores, los supermercados que más venden alcanzan los 100 kg. mensuales entre todas las variedades de una marca, aunque se trata de un número reducido de bocas. El resto maneja volúmenes muy inferiores.

El desconocimiento del público, la falta de difusión y los precios altos son las causas de los bajos niveles de venta, los que por otro lado vienen aumentando.

Negocios Especializados de Quesos - Dietéticas

Los negocios especializados de quesos y fiambres constituyen en Buenos Aires un sector que alcanzó un buen desarrollo en los últimos años con la apertura de varias bocas, siendo muy dinámicos en la incorporación de nuevas especialidades. El público de estos negocios además de responder a un nivel socioeconómico medio y alto, se caracteriza por la valoración de la atención personalizada que se les brinda. Las recomendaciones y asesoramiento sobre productos forman parte del servicio y es lo que los distingue de los supermercados. Para cumplir con ello se preocupan por el conocimiento y actualización constantes sobre características y usos de los productos que venden. Otro aspecto en el que se destacan es el contar con mayor variedad de tipos de quesos de cabra. Tienen una especial valoración por las producciones pequeñas especiales, de tipo artesanal, que puedan diferenciarse de las que trabajan los supermercados. No obstante demuestran preocupación y exigencias acerca del cumplimiento de los requisitos legales y sanitarios por parte de los fabricantes.

Todos estos comercios trabajan quesos de cabra, al menos de dos marcas, una nacional y otra importada, aunque en general la variedad de marcas es mayor en cada negocio. En general tratan de comprar directamente al fabricante tanto para por la reducción de costos de intermediación como por el trato directo del que pueden sacar ventajas en cuanto a la garantía de calidad, pedidos de quesos especiales, etc.

La inclusión en las tablas de queso es una salida importante para los quesos de cabra, que son recomendados en estos negocios a diferencia de lo que sucede en los supermercados.

Las marcas presentes en los comercios relevados son:

- nacionales: Piedras Blancas, C. Núñez, Las Cabrillas, Cabras Argentinas, (Cabramarca).
- Importados: Chevre de Bellay (Francia), Chavroux (Francia), El Pastor (España)

El queso El Pastor (España) fue observado en un solo comercio de la Capital Federal durante 2000, y no se detectó su presencia en el 2001. Tampoco aparecen en las estadísticas de importación publicadas por la SAGPyA. Cabe aclarar que la marca es reconocida por la importación de sus quesos de oveja tipo manchego.

Las dietéticas son un segmento de negocios que también está creciendo en la venta de

quesos de cabra, a través de su incorporación en nuevas bocas de venta. Destacan atributos naturales y dietéticos de la leche de cabra y los procesos artesanales de elaboración. Sin embargo en este sentido se evidencia la falta de clasificación de los quesos en orden a sus características y propiedades, lo cual por otro lado es propio de las producciones de tipo artesanal.

Se han relevado comercios en la zona Centro, Barrio Norte, Palermo, Belgrano, Caballito, Flores, Almagro, Vte. López, San Isidro, Lomas de Zamora, Villa Ballester

Restaurantes - Hoteles - Catering

El sector gastronómico viene creciendo en forma importante en cuanto a la incorporación de quesos de cabra, proceso que es alentado por el desarrollo que ha tenido el sector en los últimos años precisamente en los segmentos de mayor nivel, con la instalación de nuevos restaurantes y hoteles.

Se lo utiliza tanto en la cocina –salsas para acompañar carnes, rellenos de carnes de aves, humita en chala, queso gratinado sobre hojas verdes-, como en platos fríos –tablas de queso, ensalada griega- y para postres –acompañando dulces, como el cuaresmillo-.

Las empresas de catering además de su uso en comidas y tablas de queso, preparan bocaditos fríos y calientes. En este segmento el consumo es más irregular que en los restaurantes ya que responden a pedidos muy variables en cantidad y tipo de servicio, registrando picos de venta con volúmenes importantes así como momentos con muy poco movimiento de quesos de cabra.

Son los restaurantes los que en la medida que los van incorporando logran regularidad en el consumo, alcanzando en muchos casos volúmenes de importancia, superando incluso a muchos comercios y supermercados.

Las marcas más mencionadas fueron Piedras Blancas Y C. Núñez aunque también Las Cabrillas y Cabras Argentinas.

Algunos restaurantes mencionaron que si bien aún no trabajan el queso de cabra, tienen programado incorporarlo. En este sentido hay empresas con cartas bastante rígidas y la incorporación de un nuevo plato lleva un proceso de estudio y desarrollo. Por ello también es que cuando se lo incorpora lo hace para ocupar un lugar estable.

Mendoza

En la ciudad de Mendoza los quesos de cabra industriales tienen presencia relativamente importante en supermercados y comercios especializados. La provincia tiene larga tradición en la actividad caprina, destacándose por su producción de carne pero no así por la láctea, dado el ambiente árido que dificulta la producción de forrajes para una lechería estable. Igualmente existe la elaboración y comercio de quesos de cabra caseros provenientes de las zonas caprinas cercanas a la ciudad, aunque en niveles mucho más reducidos que en los mercados de las provincias del Norte. Por otro lado, se han desarrollado emprendimientos de tambos caprinos a partir de los cuales se instalaron tres pequeñas fábricas de queso, dos que venden a comercios en la ciudad y una que sólo lo hace en su propio local en la fábrica.

A diferencia de lo que sucede en otros mercados de consumo con producción propia de quesos industriales, en Mendoza la producción industrial local ocupa un lugar importante en las bocas de supermercados y comercios especializados, los que si bien no son muchos se destacan por la variedad y calidad de los productos que venden. Este tema se desarrollará en un próximo capítulo sobre sistemas comerciales, adquiriendo relevancia ya que se constata que en Santiago del Estero, Tucumán, Jujuy y Córdoba, las cadenas de supermercados de nivel nacional no venden las marcas locales de cada provincia. Las excepciones son en Catamarca y Mendoza. Sin embargo en este último caso hay que destacar que a nivel de supermercados los quesos locales están sólo en la cadena VEA, la que si bien actualmente pertenece a Disco es originaria de Mendoza y mantiene la expresión de un interés por las producciones autóctonas. En Salta hay una marca local que le vende a los supermercados pero con la particularidad que sus quesos y precios son similares a los caseros.

Esta presencia de los quesos de cabra así como la existencia de negocios especializados son un reflejo del nivel del público mendocino, con sectores de la población local de buen nivel socioeconómico y una importante afluencia de turismo, en el marco de una región que se destaca por el desarrollo y calidad de la industria alimenticia y vitivinícola. Los mendocinos, con fuertes raíces en corrientes inmigratorias europeas, tienen arraigado el gusto por las especialidades que su terruño le ofrece y que ellos mismos promueven, acentuado además por la cercanía y comunicación con Chile. En este sentido y respecto a los quesos de cabra, fue llamativo cómo los entrevistados recurrían a la mención y comparación con los quesos chilenos.

Supermercados

Los supermercados de las grandes cadenas nacionales presentes en la ciudad son: Hipermercado Libertad, Carrefour, Macro, Walt Mark, Disco (a través de la cadena local VEA). En los próximos meses se instalará Jumbo.

Carrefour vende el queso marca Ampilico de Catamarca y el Chavroux de Francia

Libertad vende el queso de La Blanquita de San Luis

Vea (Disco) vende el queso “Caprinos Bee” de Mendoza, en 5 de sus sucursales.

Walt Mark y Macro no están vendiendo quesos de cabra.

Comercios especializados

Se detectaron tres comercios de este tipo, que venden quesos de cabra dentro de una variedad amplia de quesos, fiambres y otros productos afines. Dos de ellos venden las marcas locales -Caprinos Bee y Colonia Lunlunta” - el importado Chavroux y La Blanquita de San Luis. El tercero sólo el de San Luis pero con muy poco movimiento.

El queso casero se encontraba a \$6/ kg en un puesto del mercado.

Ventas directas en Fábrica

Son tres las fábricas radicadas en las afueras de la ciudad de Mendoza, en las que venden directamente al público como parte de un proyecto turístico integrados con restaurantes.

En general se puede decir que los quesos de las pequeñas industrias locales tienen mayor nivel de ventas en los comercios y supermercados que los de otros orígenes, tanto nacionales como importados.

Rosario

Es el centro urbano de los relevados en el que menor presencia denotan los quesos de cabra, a pesar de estar entre los de mayor población y número de hogares correspondientes a los sectores medios y altos, después de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Este caso podría ser interesante para reflexionar sobre las motivaciones para el consumo de este tipo de productos, sobre todo cuando son nuevos. Comparando con Córdoba, Rosario no tiene fábricas instaladas en sus cercanías que por su propia fuerza de venta promuevan el consumo. Por otro lado y comparando con Buenos Aires, no se detectaron comercios especializados que por su propia característica y misión empresarial se propongan la promoción de nuevos y especiales productos.

En las opiniones de los entrevistados ligados al comercio, el público rosarino es muy tradicional, poco flexible para la incorporación de productos nuevos y cuya afección por las especialidades en muchos rubros las satisface en sus frecuentes visitas a Buenos Aires.

Aunque sobre esto podría decirse también que se debe a que no las consigue en Rosario. Algo así como un círculo vicioso.

Las cadenas de supermercados instaladas en Rosario son varias de las de nivel nacional, Norte, Carrefour, Coto, Macro y Libertad, así como la de nivel local La Gallega. Se detectaron quesos marca Ampilico (Catamarca) en dos sucursales de La Gallega y una del Norte mientras que en el local de Coto estaba a la venta un tipo de queso semiduro, al corte, de origen español marca "Hijos de Salvador Rodríguez". Además de lo novedoso de la marca y el origen, lo destacado es el nivel de precios ya que se vendía a \$7,99 al público.

También había a la venta otro queso de características similares pero elaborado en base a la mezcla de la leche de tres especies (cabra, vaca y oveja) denominado Ibérico, a un precio de \$5,90 / kg al público. En el caso de estos quesos de Coto, los empleados entrevistados expresaron que se vendían bien, aunque sin precisar cantidades pero graficando con la rotación en las góndolas. En cambio en los otros casos, con quesos cuyos precios al público oscilaban entre \$24 y \$ 29/ kg, se dijo que las ventas eran muy bajas. En Carrefour no lo están trayendo al queso de cabra porque se vende muy poco.

En cuanto a los pequeños comercios se detectó la venta de quesos Las Cabrillas en uno de ellos así como Cabras Argentinas en otro, ambas marcas de Santiago del Estero que los envían por encomienda directa. Los niveles de venta son reducidos pero desde el punto de vista de los comerciantes se ve interesante poder ofrecer un producto en el que confían pueda ir creciendo. Los precios al público eran de \$18 para el Cabras Argentinas y \$17,40 para Las Cabrillas.

Córdoba

En la ciudad de Córdoba es escasa la presencia del queso de cabra en supermercados y en comercios de quesos y fiambres, según los relevamientos efectuados en la zona céntrica y distintos barrios de buen nivel socioeconómico.

En las varias queserías-fiambrerías del Mercado Norte del centro de la ciudad, si bien conocen los quesos de cabra que se producen en los distintos emprendimientos en las

sierras y en las afueras de la ciudad, hubo unanimidad en que no se lo trabaja porque su precio resulta alto para su público. En estos casos se vende como queso de cabra un producto de vaca denominado cacciocavallo, de masa hilada, con forma de bola, el que desde hace años se vende como caprino en esa provincia.

Idéntica fue la situación detectada en los centros turísticos como Villa Carlos Paz, Cosquín y otros, donde en la mayoría de los tradicionales comercios de productos regionales ubicados sobre las principales arterias y rutas, prevalece ese tipo de queso vendido como de cabra.

Este hecho plantea un problema para los fabricantes locales, que sufren esta competencia con precios mucho más bajos en la venta al público, sobre todo al turismo.

Sin embargo los quesos puros de cabra se venden en Córdoba, tanto los de origen local como de otras provincias. Es el único mercado además del de Buenos Aires, donde se venden regularmente quesos afinados con mohos –tipo crottin y camembert- además de los tradicionales semiduros naturales y con especies tradicionales de las regiones.

Los fabricantes locales venden al público en sus propias fábricas y a través de distintos mecanismos de ventas personalizadas, así como a pequeños comercios de la ciudad y localidades turísticas. No así a supermercados, al menos en la actualidad, según se desprende de los relevamientos. Hubo referencias a que hace unos años se les vendía. La venta al turismo es uno de los principales destinos de su producción, sobre todo en la zona serrana, donde la producción se concentra en verano, en forma coincidente con la temporada alta de turismo. El Aeropuerto aparece como lugar importante de venta de la producción local. Un sector que se está desarrollando es el de las casas de dietética y productos naturistas que vienen incorporando el queso de cabra, aunque con niveles reducidos de ventas individuales, está presente en una cantidad importante de locales. También la venta en restaurantes en la línea de cervecerías con picadas de quesos y fiambres aparece como otro sector incipiente.

Sólo en una cadena de supermercados se detectó queso de cabra de origen nacional, en Walt Mark que vende la marca Ampilico, de Catamarca. Por su parte en Carrefour tenían el importado de Francia Chavroux. En las bocas de Disco y en las de Libertad no se detectaron quesos de cabra durante los relevamientos de Diciembre de 2000 y Mayo-Junio de 2001.

También se detectaron quesos de la marca Cabras Argentinas (de Santiago del Estero) en comercios de zonas turísticas como Villa General Belgrano y Villa Carlos Paz. Por su parte

Fundapaz vende quesos de su marca Las Cabrillas a la zona de las sierras, siendo revendidos bajo otras marcas.

En las entrevistas con los principales fabricantes de otras provincias, sobre todo las del Norte, que tienen producción que excede a los consumos locales y venden en Buenos Aires, la falta de presencia de sus productos en los mercados del interior se debe a un problema de distribución y logística, que se trataría de resolver en el corto plazo. Córdoba es uno de los mercados que se mencionan en ese sentido. La marca que ha resuelto en principio este problema es Ampilico a través de la empresa Arla Foods que le distribuye para todo el país a partir de 2001.

Salta

Salta es la ciudad del interior país donde se detectó mayor presencia de quesos de cabra en el comercio, ya que todos las cadenas de supermercados trabajan los de origen industrial y numerosos comercios y autoservicios pequeños venden los quesos caseros, así como en algunos casos también los industriales. Un lugar destacado es el Mercado del centro de la ciudad, donde hay varios puestos especializados en quesos que sólo venden los caseros de leche de vaca y de cabra.

El queso casero tiene un consumo muy arraigado en la población, alcanzando volúmenes que si bien no se pudieron establecer pueden estimarse como muy importantes. Algunos quesos son famosos y reconocidos por su lugar de origen, como los de Amblayo, Cachi, La Poma, aunque también se los hacen en el Valle de Lerma. Estos quesos se venden al público a un precio de entre \$5 y \$6 /kg, por lo que “deja con pocas posibilidades a los quesos industriales” según opinión de fabricantes y comerciantes locales. Además de la ventaja del precio, en la opinión de algunos entrevistados el público local está acostumbrado y prefiere el sabor del queso casero frente al industrial.

Sin embargo, aún aceptando que el queso casero es apreciado por el público de todos los niveles socioeconómicos, los fabricantes locales expresan que los de sectores medios y altos también consumen los de origen industrial, apreciando las especialidades que se preparan en ese sector. Es por ello que el público local forma parte de la clientela de estos fabricantes, aunque hoy está seriamente resentida por la recesión.

Por otro lado, la provincia cuenta con una importante afluencia de turistas -tanto en la ciudad capital como en sus zonas del interior, como Cafayate- entre los que se destacan los de origen extranjero, los que son señalados como compradores selectos de los quesos

industriales. Para el turismo local, nacional y extranjero, las fábricas tienen montada la atención en las propias plantas así como en locales sobre las rutas.

Las cadenas de supermercados presentes en Salta son Tía, Lozano, ambas pertenecientes ahora a Carrefour, Disco y Libertad, y todas venden el queso de cabra Cabramarca. Es interesante destacar que esta firma hace una distribución directa desde su planta en Santa María, Catamarca, hacia todo el NOA.. También se detectó el queso local marca “Valle Natural” (de Cachi) en el Libertad. En Lozano y Disco se mencionó vender este queso pero no lo tenían en el momento de la visita, comentando que la producción y entregas eran irregulares ya que se trata de una fábrica dedicada principalmente a los quesos de vaca. Otra marca que ha manifestado que está a punto de enviar sus primeros pedidos a los super es Ampilico, la que a la cadena Disco le enviará también con la marca Bell’s.

Se mencionó en el capítulo sobre oferta que la marca local La Flor del Pago le vendía a Disco hasta que tuvo que suspender por problemas con las liquidaciones y cobranzas, motivo por el cual no se lo consigue actualmente en esa cadena. También los otros fabricantes comentan que es problemático venderle a las grandes cadenas nacionales. En este sentido Cabañas de Salta vendió -a través de otra firma- durante el 2000 a supermercados en Buenos Aires, con resultados negativos por problemas con plazos de cobro, descuentos y decomisos, al punto que han suspendido las actividades para replantear las estrategias de la empresa. El tema se analizará en el capítulo de los sistemas comerciales.

En los pequeños negocios y autoservicios además de los quesos caseros se venden los de las fábricas locales, habiéndose detectado los de la marca Flor del Pago, que también se venden en el Aeropuerto. Los negocios de especialidades, a diferencia de los de Buenos Aires y Mendoza, no tienen una variedad tan amplia de quesos por lo que los de cabra no alcanzan la relevancia que tienen en aquellas ciudades.

Dentro de la producción de queso caseros un fenómeno nuevo es el de la producción por parte de tambos fábricas instalados en los últimos años, los que al no canalizar aún su leche por los canales industriales la vuelcan al mercado de los quesos caseros.

Tucumán ciudad y zona turística - Valle Calchaquies

También en Tucumán se consume tradicionalmente quesos caseros de cabra y de vaca, que se vende en la ciudad en puestos en el mercado y ferias francas, en los centros turísticos y en las poblaciones de origen, destacándose los de Simoca, Colalao del Valle, Trancas, entre otros.

Hay quesos de vaca que partiendo de elaboraciones caseras se han perfeccionado sin perder su carácter artesanal y han trascendido las fronteras provinciales, como son los de Tañi del Valle . Si bien son de leche de vaca, constituyen una referencia valiosa en relación al consumo y tradición entre el público local y turista, y como imagen en los mercados de nivel nacional donde se los comercializa entre las especialidades de los negocios tipo boutique.

La zona turística de los Valles Calchaquíes es una de las que se destacan por el consumo de queso de cabra, tanto el tradicional casero como los nuevos de elaboración industrial, consumido casi exclusivamente por los turistas de origen extranjero y nacionales, que visitan la zona en número importante cada año. Precisamente en la zona de los Valles Calchaquíes, en la ciudad de Santa María provincia de Catamarca, pero vecina de Tucumán y de Salta, se encuentran instaladas dos fábricas, una en la propia ciudad y otra a 70 kms, que vuelcan su producción en un porcentaje importante en esta zona.

En la ciudad de Tucumán los quesos de cabra industriales se venden en un local del aeropuerto, negocios de la ciudad y supermercados. Los supermercados presentes en Tucumán son las cadenas de nivel nacional Hipermercado Libertad, Disco, Lozano y Tía, estos dos últimos pertenecientes a Carrefour., y la cadena de nivel regional Luque.

De estos supermercados los que están vendiendo quesos de cabra son Disco y Luque, que tienen los de marca Cabramarca. Al igual que en el caso de Salta, la marca Ampilico anunció que comenzará a atender los supermercados de esta ciudad, con lo cual probablemente se sumen nuevas cadenas.

En el aeropuerto y pequeños negocios venden el queso de marca local –La Tuquita-, empresa que vende directo al público en su propia fábrica, la que forma parte de un proyecto integral de cabaña – tambo – fábrica y restaurante, ubicado en Raco, dentro de un circuito turístico cercano a la ciudad visitado por mucho público local, nacional y extranjero.

En el sector gastronómico se lo consume en forma muy puntual en el tradicional plato de postre con dulces regionales, aunque se usa preferentemente quesos de vaca.

Jujuy

En los supermercados se vende en forma puntual y con muy poco movimiento, queso Ampilico desde hace poco, antes Cabramarca que dejó de llevar porque no justificaba el

viaje el volumen de venta. También se vende un queso de Salta, Valle Natural, a un precio intermedio entre el casero y el industrial.

En comercios y puestos callejeros se vende el queso casero, muy difundido en todo el norte entre el público local en general, abarcando distintos niveles socioeconómicos.

Santiago del Estero - Termas de Río Hondo

A la tradición de consumo de quesos de cabra caseros en Santiago del Estero se le suma la trayectoria de Fundapaz que ha difundido entre el público local y regional los quesos industriales con variedades y características diferentes. A lo largo de los años y también con el aporte de nuevas fábricas que se fueron instalando, los consumidores locales y turistas han ido incorporando el gusto por estos quesos.

Los quesos de cabra se venden en el supermercado Disco –Cabramarca- y un supermercado local, el Oriente –Las Cabrillas-. Pero los mayores volúmenes los comercializan las empresas locales a través de la venta directa en sus propias fábricas, la atención personalizada por medio de revendedores y presencia en ferias-exposiciones que se realizan regularmente cada año en distintos lugares de la provincia. Fundapaz le vendió durante un tiempo sus quesos marca Las Cabrillas a la cadena Disco para el NOA (Santiago del Estero, Tucumán y Salta), pero dejó de hacerlo por problemas con descuentos que se le operaban sobre las facturaciones. Al igual que el caso mencionado en Salta, el tema será analizado en el capítulo próximo sobre sistemas comerciales.

La ciudad de Termas de Río Hondo es un importante centro turístico invernal, ubicado además sobre la ruta nacional N° 9 que comunica con las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy. Recibe gran cantidad de turistas así como visitantes de paso, quienes reconocen en el queso de cabra uno de los productos típicos de la región. Los quesos de cabra se venden en comercios especializados en alimentos regionales así como en ferias de productos artesanales que cada año se realizan. Se venden los de marca Las Cabrillas de Fundapaz principalmente y puntualmente los de Cabramarca.

También se comercializa el queso casero tradicional, al que se le ha sumado últimamente la producción de tambos caprinos nacidos al amparo de la promoción de la actividad en la provincia y que al no poder colocar su producción de leche en las fábricas optaron por la propia elaboración. Estos quesos se comercializan en forma directa al consumidor y a revendedores que también envían por circuitos informales a Buenos Aires.

A.3.1.2. Perfil del Consumidor

A lo largo de la descripción de la situación de demanda en los distintos mercados se fue haciendo referencia a algunas características de los consumidores, que se ordenarán y completarán en este punto. Para ello parece conveniente agruparlas en tres títulos principales como son: las regiones, el nivel socioeconómico y las características personales.

Las características regionales

Los hábitos culturales traducidos en las costumbres alimentarias aparecen con una influencia importante en el momento de entender o interpretar las modalidades que adopta el consumo según las regiones de que se trata.

Los consumidores de las regiones con tradición en el consumo de quesos de cabra, al irrumpir las elaboraciones industriales se enfrentaron a tipos y variedades diferentes a las conocidas, debiendo decidirse a probarlas y compararlas con las caseras. La actitud fue positiva en cuanto al interés, dando buena acogida a los emprendimientos industriales en las distintas provincias. Los resultados en general también fueron positivos en cuanto a la aceptación de los productos, destacándose que los mismos respetaban los gustos tradicionales como los condimentados con especias, sobre todo los de ají en el Norte. Se destacaban como valores nuevos los sabores despojados de gustos fuertes propios de la leche de cabra que aparecen frecuentemente en quesos caseros y las masas más refinadas, sobre todo al estacionarse. Como limitantes para la adopción en el consumo habitual aparecen los precios, que entre duplican y triplican a los de origen casero. Esto se relaciona con el nivel socioeconómico del consumidor que se verá más adelante.

Otro tipo de consumidor importante en las regiones es el turista, que busca y aprecia los productos autóctonos, consumiéndolos en el lugar y llevándolos como recuerdo y obsequios al ir de vuelta a sus pagos. Los atributos artesanales y ligados a la naturaleza los percibe y valora con su presencia en los lugares de origen de la producción. Pero al igual que con el público local, también la limitante para el desarrollo de este segmento de consumidores aparece por el lado económico. Es unánime la expresión de los fabricantes en todas las provincias visitadas de que el turismo es insuficiente para mantener un proyecto industrial. También el turismo extranjero, proporcionalmente importante en Salta, Valle Calchaquies, Mendoza, con mayor poder adquisitivo y gusto decidido por los quesos de cabra –sobre todo los de sabor más pronunciado- valora estas producciones fundamentalmente cuando las compra en su lugar de origen.

Los consumidores en Buenos Aires, como exponente de los centros urbanos desligado de las producciones regionales, se enfrentan de otra forma a estos productos, condicionados por su falta de conocimiento (tradición), los precios sensiblemente mayores y un sistema comercial que no logra fácilmente reemplazar las acciones del fabricante en su lugar de origen para acompañar sus productos. Además, hay que reconocer que los quesos cambian con el viaje. Es decir, no es lo mismo comerlos cerquita de la fábrica que a cientos de kilómetros y lejos de la mirada atenta de su creador. La falta de conocimiento y de difusión son las principales causas expresadas por los comerciantes para explicar la lenta evolución en el consumo, el que de todos modos crece progresivamente.

El público consumidor de quesos de cabra se lo puede definir como gourmet, aquel que busca productos nuevos y refinados que le producen deleite. Diferentes son las formas de acercarse al producto nuevo. En muchos casos lo hacen a partir de haberlos degustado en casa de un amigo o restaurante, ambientes ambos propicios para la difusión de las novedades selectas. También por recomendación, sin haberlos probado. Es decir que acuden al comercio a comprar queso de cabra habiéndolo decidido previamente. Otros en cambio, los compran decidiéndolo con la ayuda o recomendación del comerciante, en la búsqueda de nuevos productos y sabores. Esto es muy común entre los amantes del queso. También se menciona el público que se motiva en el momento a partir de recuerdos de viajes donde conoció los quesos de cabra, sea en el país o – quizás principalmente- en Europa. En este último sentido, también están aquellos para los cuales el producto les resulta conocido a partir de esas experiencias y los buscan decididamente.

Los comerciantes expresan que actualmente pueden clasificar a los consumidores entre habituales y ocasionales, entendiendo a estos últimos como aquellos que los compran para probar y los primeros los que ya los han incorporado a su hábito de consumo. En todos los comercios tienen los dos tipos de clientelas, comentando la estabilidad y regularidad en el consumo de los clientes habituales, sólo afectada quizás por la crisis económica.

También se menciona como un fenómeno más reciente, la demanda de tipo terapéutica, destacando madres que buscan quesos de cabra suaves para las dietas de sus hijos. En estos casos no se sabía precisar el origen de la demanda en el sentido de si respondía a recomendaciones médicas directas o de otro tipo más general. En uno de los comercios entrevistados, una demanda en la línea de la salud respondía explícita y directamente a las recomendaciones de los médicos de un sanatorio vecino. Al respecto se puede mencionar una nota periodística aparecida en una revista sobre salud que recomienda los lácteos de

cabra y de oveja y prohíbe los vacunos para dietas denominadas alcalinas para artrosis, reuma y cistitis..¹

Respecto a los tipos de quesos preferidos por el público, en Buenos Aires los entrevistados concluyen en que es bastante parejo entre las principales variedades ofrecidas, tomando las grandes clasificaciones como semi duros, feta y afinados con moho, así como los relativamente nuevos untables. A diferencia del público regional, se prefieren los gustos más suaves y sin condimentar.

En las regiones, ocupan un lugar importante los quesos condimentados, destacándose el de aji, así como variedades frescas de corta duración -que no se ofrecen a los mercados alejados por un problema de logística- y el tradicional quesillo.

Características personales

Según la apreciación de los entrevistados, los consumidores se ubican principalmente entre gente adulta de ambos sexos, que se la podría caracterizar como que le gusta comer bien. Lo compra la mujer que es quien hace habitualmente las compras.

La edad de los consumidores podría estar relacionada con la apreciación de los sabores, típicamente pronunciados en los de cabra, en el sentido del aprendizaje del gusto, que se desarrolla con el correr de los años. A más edad, mayor aprecio por los sabores más pronunciados. Ecónomos dicen que a partir de los 35 años comienza a dominar el paladar refinado.

Pero también hay jóvenes y adolescentes que se interesan por los quesos de cabra, sea con su concurrencia directa a los comercios, o a través de sus padres, que comentan las compras originadas en los gustos de sus hijos. Nuevas variedades más frescas y suaves captarían la atención de este segmento.

Características socioeconómicas

Los consumidores se ubican entre los sectores medios, medios altos y altos, aunque de acuerdo a las entrevistas se debería diferenciar entre las regiones productoras y los grandes centros urbanos, principalmente Buenos Aires, ya que las diferencias de precios al público son notorias.

Las compras directas en fábricas o a través de pequeñas intermediaciones, facilita la

¹ Nota revista sobre salud

compra para un público medio que no podría hacerlo con los precios de las grandes urbes. Es usual que en la descripción de los consumidores en las regiones se hable de los jubilados y empleados estatales, como forma de diferenciar de otros de mayor poder adquisitivo que también consumen.

El consumidor perteneciente a los sectores medios altos y altos tiene como característica sociocultural –ligada a sus posibilidades económicas, inserción social, experiencias de viaje, etc- una especial inclinación por la búsqueda y consumo de productos premium, entre los cuales pueden ubicarse los quesos de cabra.

A.3.2 Estimación de las cantidades demandadas por productos, marcas. Regularidad y estacionalidad.

A.3.2.1 Estimación de las cantidades demandadas por productos, marcas.

Estimar las cantidades demandadas resulta una tarea complicada toda vez que la información brindada por los fabricantes es en general aproximada, se refiere principalmente a la producción y no a las ventas, se da en términos de litros de leche y no de kilogramos de quesos. Además aparece como problema importante el nivel de decomiso o devoluciones ligado a las ventas a las grandes cadenas de supermercados, lo que dificulta el cálculo de ventas reales. Esto fue expresado por los fabricantes que atienden ese sector, quienes agregaron que cuentan como vendido sólo lo que efectivamente van cobrando, señalando que aún no tienen cerradas las facturas del 2000.

Por el lado de los comercios minoristas, los supermercados no brindan información formal estadística —aunque sí algunas estimaciones de venta periódicas— y los negocios especializados y restaurantes si bien son más abiertos en cuanto a las entrevistas, en términos de volúmenes tampoco dan precisión, aduciendo en muchos casos que no la tienen ordenada, por lo cual han brindado cantidades aproximadas por semana o por mes.

Sin embargo, el análisis de la información de las numerosas entrevistas realizadas y —principalmente— los datos aportados por los fabricantes, permiten aproximarse a cantidades en términos de necesidades para los análisis estratégicos a los que este estudio apunta, tomando como referencia lo sucedido en el año 2000, aunque teniendo en cuenta cambios habidos durante 2001.

Comentarios sobre el consumo

- * viene aumentando cada año, incluso a pesar de la crisis, porque al ser un producto nuevo se van incorporando nuevos consumidores. Es decir el aumento se registra por mayor número de consumidores.
- * en pocos años ha crecido en forma importante la cantidad de comercios que los venden
- * de igual modo creció la oferta en cantidad de marcas, variedad de productos y volúmenes globales

A continuación se presentan cuadros de los volúmenes estimados en cada mercado, presentándose un análisis en el punto sobre Consumo Aparente, más adelante en este capítulo.

Cuadro N° 2 Estimación cantidades vendidas en Buenos Aires Año 2000

Marca	Productos	Kilogramos	Kg. totales
Nacionales			
Las Cabrillas	Chevrottin	1350	3.500
	Feta – Fresco criollo	1050	
	Especiados	600	
Piedras Blancas	Luisignan	2500	14.000
	Crottin	2000	
	Camembert – Brie	2000	
	Cabrauntar	2.000	
	Chevrottin duro	1.500	
Núñez	Crottin	1300	1500
	Caprinito	200	
Cabras Argentinas	Chevrottin	2700	3000
	Untable	300	
Ampilico	Semiduros	3500	3500
Cabramarca	Semiduros	1500	1500
La Carolina	Semiduros puros y mezcla	1500	1500
Santa Clara	Semiduros	700	700
La Flor del Pago		500	500
Sub-total nacionales			29.700
Importados			
Francia			3860
Chile			540
España			S / d
Sub-total importados			4.400
TOTAL			34.100

Fuente: Elaboración propia

La falta de datos sobre la importación española se vuelve relevante a la luz del queso importado por Coto durante 2001 que se vende a precios muy inferiores al promedio en el mercado, por los efectos sobre los guarismos de consumo que su inclusión puede representar.

Cuadro N° 3 Estimación cantidades vendidas en Mendoza ciudad Año 2000

Marcas	Productos	Kilogramos
Locales		
Caprinos Bee	Semiduro-Fresco	4.000
Colonia Lunlunta	Semiduro-Fresco	1.700
Sub-total		5.700
Nacionales		
Ampilico	Semiduro	500
La Blanquita	Semiduros – blandos	500
Sub-total		1.000
Importados		
Chavroux	Blando	100
Total		6.800

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 4 Estimación cantidades vendidas en Rosario

Marcas	Productos	Kilogramos
Nacionales		
Las Cabrillas	Semiduros y blandos	100
Ampilico	Semiduros	500
Cabras Argentinas	Semiduros y frescos	200
Sub-total		800
Importados		
Hijos de Jesús Rodríguez	Semiduro	1200
Total		2000

Fuente: Elaboración propia

En Rosario la estimación de las cantidades vendidas se ha dificultado debido a que la presencia de las marcas mencionadas fue más errática durante el 2000, según lo expresado por los fabricantes, al tiempo que tampoco se vendía el queso español que hoy presenta Coto.

A los efectos de una visión estratégica de mercado se ha hecho un cálculo estimado según lo observado en 2001 y lo conversado con los fabricantes, asignándole un valor a los quesos españoles de los cuales aún no se disponen estadísticas de importación ni información de la empresa.

Cuadro N° 5 Estimación cantidades vendidas en Córdoba ciudad y zonas turísticas Año 2000

Marcas	Productos	Kilogramos
Locales-Regionales		
Valle de Punilla	Semiduro	1800
Santa Olalla	Blandos con mohos	1200
Tambo San Ignacio	Semiduro y untable	1500
Sub-total		4.500
Nacionales		
Ampilico	Semiduros	500
Las Cabrillas	Semiduros	500
Cabras Argentinas	Semiduros – dulce de leche	1500
Sub-total		2500
Importados		
Chavroux	Blando	100
Total		7.100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6 Estimación cantidades vendidas en Salta ciudad y turística. Año 2000

Marcas	Productos	Kilogramos
Locales		
Flor del Pago	Semiduro-Fresco	2.000
Cabañas de Salta	Semiduro-Fresco	1000
Corral de Cabras	Semiduro-Fresco	1000
Valle Natural	Semiduro	3.000
Caseros		
Sub-total		7.000
Nacionales		
Cabramarca	Semiduros	700
Sub-total		700
Importados		
Chavroux		20
Total		7.720

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7 Estimación cantidades vendidas en Tucumán ciudad- Valle Calchaqués Año 2000

Marcas	Productos	Kilogramos
Locales-Regionales		
La Tuquita	Semiduro-Fresco	3000
Cabramarca	Semiduro	1500
Cabravita		500
Caseros		
Sub-total		5.000
Nacionales		
Sub-total		
Importados		
Total		5.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 8 Estimación cantidades vendidas en Santiago del Estero – Banda – Termas. Año 2000

Marcas	Productos	Kilogramos
Locales-Regionales		
Las Cabrillas	Semiduros y blandos	1.500
Santa clara	Semiduros	500
Amaltea	Semiduros y frescos	500
Caseros		
Sub-total		2.500
Nacionales		
Cabramarca	Semiduros	200
Sub-total		200
Importados		
Chavroux	Blando	20
Total		2.720

Fuente: Elaboración propia

Otros puntos del país

En base a los relevamientos de la producción se estima las ventas a otros puntos del país para completar el dato de demanda hacia las fábricas relevadas.

Marcas	Kilogramos
Las Cabrillas	1000
Cabramarca	500
Ampílico	500
Cabras Argentinas	1500
Colonia Valsugana	1000
La Blanquita	2500
Total	7.000

Fuente: Elaboración propia

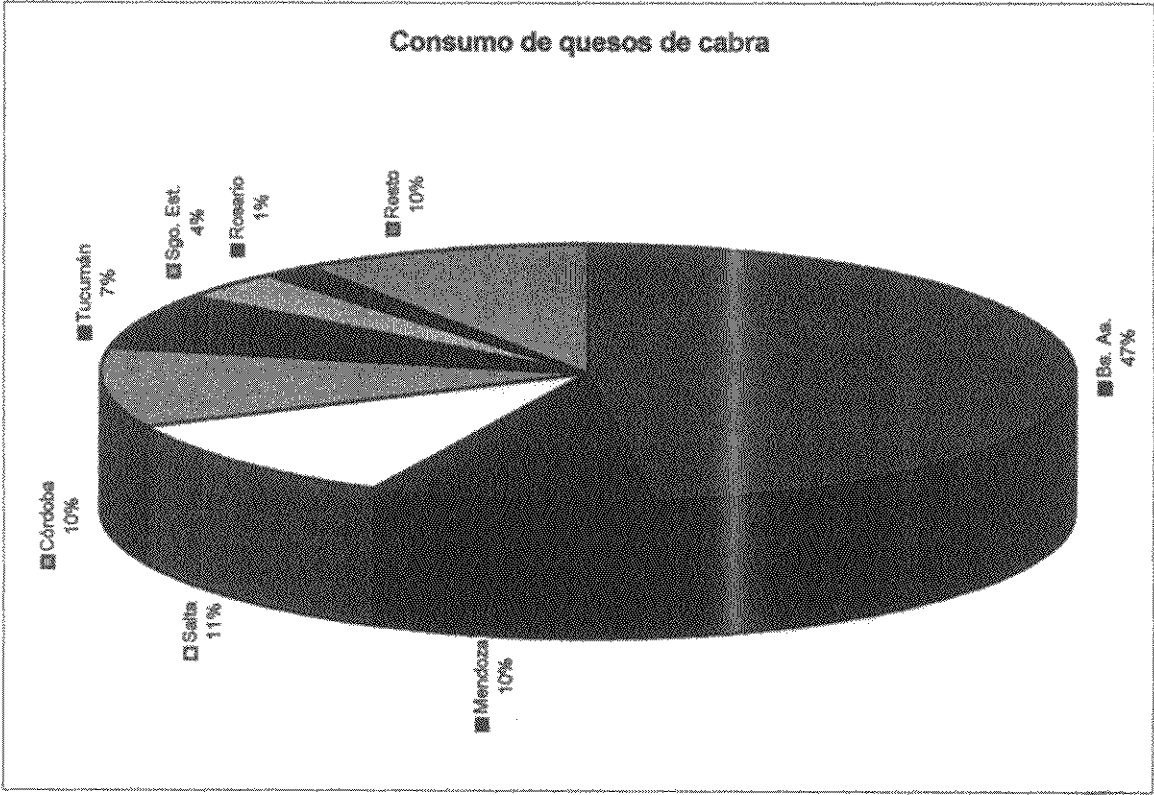
Cuadro N° 9 Cuadro Resumen

Consumo quesos de cabra en los principales mercados

Mercado	Volumen KG.	%
Bs. As.	34100	47,7
Mendoza	6800	9,5
Salta	7720	10,8
Córdoba	7100	9,9
Tucumán	5000	7
Sgo. Est.	2720	3,8
Rosario	1050	1,5
Resto	7000	9,8
Total	71490	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1 Consumo de Quesos de Cabra. Participación relativa. Principales mercados. Año 2000



A.3.2.2 Regularidad y estacionalidad.

Desde el punto de vista del consumo, en los grandes centros urbanos los niveles tienen un comportamiento parejo durante el año, con un descenso muy brusco en los meses de enero y febrero. En los lugares turísticos la demanda tiene picos en sus momentos de alto desempeño. En Santiago del Estero y Las Termas éstos son en invierno, al igual que en las otras provincias del NOA..

Si bien tal como se vio en el capítulo de la oferta, la producción de leche y quesos está muy concentrada en los meses de primavera y verano con una brusca caída a principios del otoño, época en la cual algunas fábricas llegan a estar paradas, el abastecimiento a los mercados se desenvuelve con regularidad según surge de las entrevistas a los comercios, los que señalaron que en los últimos tiempos había habido una mejora importante al respecto.

A favor de esa mejora han jugado el crecimiento de la producción global, con aumentos a nivel de cada empresa y mayor número de fabricantes, y avances en la distribución a minoristas, eslabón de la cadena que, aún cuando todavía no alcanzó un desarrollo acorde a las necesidades de los fabricantes y los mercados de consumo, ha mejorado mucho su organización.

Sin embargo hubo menciones respecto a algunas marcas en particular que no han logrado aún una presencia constante. Asimismo que para algunos tipos de quesos blandos que no se pueden stockear, puede haber algún faltante en la época de escasez de leche, es decir otoño y comienzos del invierno.

A.3.3 Precios actuales testigos de ventas finales. Series históricas. Depresiones de precios y sus causas.

Precios en los distintos mercados

Se presentan a continuación los cuadros que sintetizan los precios vigentes en los mercados relevados. Los relevamientos en Buenos Aires fueron realizados en varios momentos del último trimestre 2000 y primer semestre del 2001, período este último en el que se hicieron los del interior del país.

Cuadro N° 10 Precios de venta al público relevados en Buenos Aires

Producto	Precio máximo	Precio mínimo	Tipo de comercio
Importados			
Chevre de Bellay x113gr	\$ 4, 39 / un (39 /kg)	\$ 2,92 (oferta)	Supermercados
	\$ 6,20 / un (55 / kg)	\$ 4,90	Comercios especiales
Chevre de Bellay x 1 kg	\$ 27 / kg		Supermer. y comercios
Chevrita crottin x 150 gr,	\$ 6/un (40 / kg)		Supermercado
“ fresco x 250 gr.	\$ 7 / un (28 / kg)		
“ camembert x 100	\$ 5 /un (50 / kg)		
“ Maduro x 230 gr.	\$8,7/un (37,80)		
Chavroux x 150 gr.	\$ 6, 7/un (44,66)	\$ 6,6 / un	Supermercado
El Pastor x 3 kg	\$ 13,75 / kg. (oferta)		Supermercado
Nacionales			
C. Núñez crottin x 150 gr	\$ 40 / Kg		Supermercado
“ “ “	\$ 8/un (\$53,30)	\$ 5,5 /un (37/kg)	Comercios especializados
	\$ 6,90 /un (\$46/kg)	\$5,9/un (39,3/kg)	
C. Núñez semiduro x 280	\$ 37 / kg		Supermercados
P. Blancas Crottin x 150 g	\$ 7 / un (46,6 / kg)	\$5/un (33,3/kg)	Supermercados
“ “ “	\$7/ un (46,6 /kg)	\$6/un (40 /kg)	Com. Especializado
“ Luisignan x250	\$7,3 /un (29,2/kg)	\$5,9/un (23,6/kg)	Supermercados
“ “	\$ 7,5/un (30/kg)		Comer. Especial
“ camembert x200	\$6,5/un (32,5/kg)	\$6,2/un (31/kg)	Supermercados
“ “ “	\$ 7/un (35/kg)	\$5,5/un (27,5)	Comercios
Las Cabrillas Feta	\$ 23 / kg		Supermercados
“ “ “	\$ 22/ kg	\$ 20 /kg	Comercios
“ “ Chevrottin	\$ 27,5 / kg	\$ 22,9 / kg	Comercios
CabrasArgentinas Chevrottin	\$ 22,9 / kg	\$18 / kg	Comercios
Ampilico semiduro x250	\$ 21,90 / kg	\$ 18 /kg	Supermercado
Bell's (elaborado x Ampilico)	\$ 20 / kg		Supermercado
Cabramarca semiduro x250	\$ 26,70 /kg	\$ 25,60 /kg	Supermercado
La Carolina semidurox125	\$3/un (\$24/kg)		Supermercado
“ “ “	\$ 10 / kg (oferta)		Comercio

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 11 Precios de venta al público relevados en Mendoza

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Caprinos Bee Semiduro	\$ 20, 80 / kg	\$ 18 / kg	\$15 / kg
Colonia Lunlunta semiduro		\$ 15 / kg	\$12 / kg
" " fresco		\$ 12 / kg	
La Blanquita semiduro natur.	\$ 15,90 /kg	\$ 18 /kg	
" " espec	\$ 15,9 / kg	\$ 21 / kg	
Ampilico semiduro nat y espec	\$ 17,90 / kg		
Chavroux	\$ 6,5 / un		

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 12 Precios de venta al público relevados en Rosario

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Ampilico	\$ 24,60 / kg \$ 29,20 / kg		
Las Cabrillas		\$ 17,40 / kg	
Cabras Argentinas		\$ 18 / kg	

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 13 Precios de venta al público relevados en Córdoba

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Ampilico	\$ 21,90 / kg		
Puesto Viejo (Valle Punilla)		\$ 18,00 / kg	\$15 /kg.
Santa Olalla		\$ 22,00 /kg	\$ 18 /kg.
Cabras Argentinas		\$18 / kg	
Tambo San Ignacio			\$ 12,00/kg. \$ 16,00/kg.
Chavroux	\$ 6 ,70 /un		

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 14 Precios de venta al público relevados en Salta

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Cabramarca	\$16,90 - \$ 17,29 / kg		
Valle Natural semiduro corte	\$ 9 - \$ 13 / kg	\$ 8 / kg	
La Flor del Pago		\$ 10 /kg - \$15 / kg	\$10-15 /kg.
Cabañas de Salta			
Corral de Cabras			
Chavroux	\$ 6,99 / un		
Caseros		\$ 5 – 6/ kg	\$5/kg.

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 15 Precios de venta al público relevados en Jujuy

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Ampilico	\$21,90 / kg		
Valle Natural semiduro corte	\$8- 9 / kg		
Caseros		\$5- \$8 / kg	\$5/kg

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 16 Precios de venta al público relevados en Tucumán

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Cabramarca	\$ 17,30 / kg	\$ 17 / kg	
La Tuquita		\$ 12 / kg	
Caseros		\$ 5 – 8/ kg	\$5/kg

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 17 Precios de venta al público relevados en Catamarca

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Cabramarca	\$ 16,80 / kg		
Ampilico	\$ 14,80 / kg.	\$ 14 / kg	
Caseros			\$5/kg

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 18 Precios de venta al público relevados en Santiago del Estero - Termas

Producto	Precios en supermercados	Precios en comercios	Ventas en fábrica (*)
Las Cabrillas	\$14 / kg	\$ 16 / kg.	\$9 /kg \$10/kg
Cabramarca	\$16,8 / kg		
Chavroux	\$ 6, 9 / un		
Santa Clara			\$10 / kg

Fuente: Elaboración propia (*) Incluye ventas directas en puestos, ferias, exposiciones

Cuadro N° 19 Precios comparativos entre mercados (\$/kg.)

Producto	Bs. As.	Córdoba	Mendoza	Salta/Jujuy	Sgo.del E	Tucumán	Rosario
Cabramarca	27			17	17	17	
Ampilico	18-22	22	18	22			
Las Cabrillas	23				14		
Chavroux	6,6		6,5	7			
Camembert Bonjour	5,2		5,2	5,7			
Camembert Rosemborg	3,8		3,8	4		3,85	
Apetina Feta	4,4		4,8		4,2	4,39	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 20 Síntesis de precios por tipos de queso y mercados

Tipos principales	Bs. As.	Regiones
Semiduros regionales	\$18 /kg - \$ 27 / kg	\$14 -\$/22
Pastas blandas con moho	\$ 27 /kg - \$ 53 / kg	\$18 - \$ 25

Fuente: Elaboración propia

Series históricas. Depresiones de precios y sus causas

El análisis histórico está circunscrito a la corta trayectoria de los quesos de cabra en Argentina tal como se expresara en el capítulo de oferta (A.2.3.b), donde se analizaron los datos de las empresas más antiguas como Fundapaz, Núñez y Piedras Blancas. Tal como se dijo entonces, si bien a nivel de precios de fábrica y mayorista se detectaron descensos en los precios, éstos no se trasladaron a los precios al público. Sucedidos a partir del año 1998, Fundapaz ha efectuado rebajas progresivas en sus precios ex fábrica pasando de \$11/ kg. a \$8 / kg en la actualidad, buscando adecuarse a la situación de mercado. Pero los precios al público en los principales comercios y supermercados que tradicionalmente vendían sus productos mantienen los niveles históricos según los relevamientos y entrevistas. Las diferencias serían absorbidas por los márgenes brutos de la intermediación mayorista y minorista. Idéntica es la situación con los quesos de Piedras Blancas, que aplica descuentos a los comercios pero que no se ven trasladados al público.

Otras marcas de más reciente aparición, fijaron precios ex fábrica similares a los de Fundapaz y los precios al público tiene comportamientos diversos. Las diferencias parecen originarse en las políticas de las distintas cadenas. El queso de Ampilico en Buenos Aires se vende en Carrefour a \$18 / kg y en Norte a \$21,90, así mismo con su marca Bell's, Disco lo vende a \$20 / kg. Por su parte Cabramarca se vende en las cadenas Disco de Buenos Aires a \$26,70 / kg. Asimismo los de marca La Carolina se vende a \$24 / kg en Coto.

Se puede decir que el promedio simple de los precios ha sufrido un leve descenso ya que anteriormente estaban entre \$22 y \$27 por kilogramo y ahora están entre \$18 y \$27 debido a la incursión de nuevas marcas y quizás las negociaciones con las cadenas de supermercados.

Por otro lado se registra un fenómeno ocasional pero que se repite que es el de las ofertas por parte de los supermercados. Es así como para un queso como el crottin que se ha vendido tradicionalmente entre \$ 6 y \$ 8 por unidad, se lo ha visto ofrecido a \$5 en un supermercado. También el Chevre de Bellay x 113 gramos que se vende aproximadamente a \$4,5 /unidad, estaba como oferta a \$2,92 en un supermercado. De todos modos cabe señalar que son casos puntuales, no percibiéndose que pueda formar parte de una política más permanente.

A su vez hay diferencias, importantes en algunos casos, entre los precios en Buenos Aires y los del interior. Ampilico se vende a \$18 / kg en Mendoza, \$21,90 en Córdoba y Jujuy y \$14 en Catamarca (esto último se explica por la distribución directa). Más notoria es la diferencia en el caso de Cabramarca que se vende en todo el NOA a aproximadamente \$17 / kg.

contra \$ 27 / kg aprox. en Buenos Aires. La diferencia la empresa la atribuye fundamentalmente a los grandes márgenes de los supermercados, lo que además opinan es causa de los bajos volúmenes de venta.

También hay marcas de reciente aparición que no venden a supermercados y entraron con precios más bajos en los canales de los pequeños comercios, como Cabras Argentinas cuyos quesos se venden entre \$18 y \$ 23 / kg. al público.

Asimismo, recientemente en la cadena de supermercados Coto se comenzó vender queso de cabra de España a un precio sensiblemente menor que el de variedades similares de marcas nacionales, \$13,75 / kg. en Buenos Aires y \$8 / kg en Rosario.

Concluyendo, si bien para las marcas más antiguas del mercado se mantienen en general sus precios al público, la aparición de nuevas marcas ha introducido precios más bajos que los vigentes para productos similares, con lo cual el promedio general de los precios ofertados ha bajado levemente. Pero si se considera la importación de quesos españoles mencionados en el último párrafo –de los cuales se desconoce su perspectivas de regularidad, ya que podría tratarse de un negocio ocasional ligados a excedentes europeos-, el promedio de precios al público baja sensiblemente. En esta misma línea operan las ofertas antes consideradas.

En relación a las causas de los descensos, a nivel de fábrica los mismos están relacionados con las bajas en las ventas sucedidas a partir de la crisis económica pero fundamentalmente del crecimiento explosivo de la oferta, que no fue acompañada por la demanda.

A.3.4 Canales comerciales. Sistemas de transporte y distribución en cada mercado.

Exigencias. Costos

Ya se ha descrito en el capítulo de oferta los sistemas de distribución aplicado por las principales empresas para los diferentes mercados, pudiendo sintetizarse seguidamente según se trate de Buenos Aires, otras ciudades del interior y los mercados locales y regionales.

Buenos Aires. En este mercado la distribución a minoristas se hace con la participación de una estructura de intermediación a cargo de la propia empresa fabricante o de una tercera especializada en esa función. El transporte desde las fábricas a Buenos Aires se realiza a través de avión, colectivos y camiones refrigerados. Ya se ha explicitado en el capítulo sobre oferta las dificultades derivadas de la falta de fletes adecuados en las zonas de producción, que derivan en problemas de logística con altos costos del transporte. En el caso de Piedras Blancas por la cercanía de la fábrica con la ciudad Capital, es la propia empresa la que traslada con vehículo propio los productos hasta su depósito.

En todos los casos la mercadería enviada desde la fábrica la recibe en Buenos Aires la estructura de distribución, la que cuenta con un depósito desde donde organiza la entrega a los minoristas.

Fundapaz tiene como distribuidor a La Salamandra, fábrica de productos lácteos con estructura propia de distribución; que atiende todos los tipos de comercio, salvo algunos pocos clientes que el fabricante atiende directamente desde Santiago del Estero a través de encomiendas; Ampilico tiene a Arla Foods empresa distribuidora de nivel internacional que atiende los mercados de todas las provincias con estructura propia. La empresa ha comentado que está organizando una distribuidora que complementa las acciones de Arla para mejorar los resultados. Cabramarca tiene propia estructura de distribución con logística a cargo de la empresa de transportes Román para supermercados, combinada con distribuidores que atienden sectores de pequeños negocios y gastronomía; Cabras Argentinas tiene la distribución totalmente a su cargo con estructura propia; Piedras Blancas igualmente hace su propia distribución a todo tipo de comercios.

Otras ciudades del interior

La única empresa que está vendiendo a mercados que no atiende directamente es Ampilico, que distribuye a través de la empresa Arla Foods antes mencionada, con la que llega a Mendoza, Rosario, Córdoba y Jujuy, y próximamente también a Salta, Tucumán y Santiago del Estero. Precisamente el problema de las otras empresas entrevistadas que tienen planes para estos mercados es encontrar el distribuidor adecuado.

Un caso intermedio es Cabras Argentinas que en mercados como el de Córdoba y la Costa Atlántica combina la distribución directa con la que realiza a través de distribuidores locales, a quienes les entrega la mercadería en su depósito y ellos la reparten a minoristas.

Mercados locales y regionales

Todas las empresas que venden en sus regiones distribuyen directamente con estructura propia o utilizan el sistema de encomiendas directas hacia el minorista.

Cabramarca es la que tiene mayor amplitud a nivel regional, ya que atiende directamente – con personal y vehículo- los mercados de Catamarca, Valles Calchaquies, Santiago del Estero, Tucumán y Salta.

Igualmente se puede mencionar La Blanquita de San Luis que atiende el mercado local y el de Mendoza con su personal y vehículo.

Exigencias y Costos

En cuanto al nivel de exigencias legales y sanitarias, las que fueron desarrolladas en el capítulo de oferta, son altas en todos los mercados y eslabones de la cadena de distribución, ya que se trata de canales muy formales como son los supermercados en todo el país y los comercios especializados, principalmente en Buenos Aires. Estos comercios operan como propios controladores, siendo que además ellos mismos están muy controlados por los organismos estatales de los niveles correspondientes.

A título de ejemplo, en Buenos Aires se recibieron testimonios de que los controles de la cadena de frío, por un tomar un aspecto muy sensible en cuanto a la calidad y conservación de los productos, son los propios comerciantes quienes se preocupan de realizarlos en la caja del camión cuando se trata de mercadería fresca o perecedera.

En cuanto a los costos de distribución, están expresados en los márgenes que los distribuidores aplican, que oscilan entre el 25 % y el 40 %, según se desprende de las

entrevistas y observaciones. En los casos en que la distribución es propia, como Cabras Argentinas y Piedras Blancas, le asignan un costo de entre un 25 % y un 30 % . Este tema será objeto de desarrollo en un próximo capítulo sobre sistemas comerciales.

En general, los bajos volúmenes de los pedidos significan una dificultad para la distribución que se traduce en un alto costo fijo, que podría estar siendo solventado por el fabricante como parte de su inversión en marketing. Por ello se puede decir que la totalidad de las empresas se encuentran en la tarea de perfeccionar el sistema introduciendo los cambios necesarios para ello.

A.3.5 Productos sustitutos por precios, por hábitos

Al hablar de analizar la sustitución de quesos de cabra por los de otra especie en Argentina, se debe considerar lo novel de su presencia en estos mercados, al menos como producto refinado con altos precios relativos. El sector está en desarrollo tanto a nivel de la producción como de los mercados. Los fabricantes van desarrollando y poniendo a punto sus productos y los consumidores van conociendo y seleccionando, los gustos se van definiendo y marcando pautas. El producto lentamente va ingresando en los mercados, siendo aún mínimo el nivel de consumo en comparación con el total de quesos consumidos.

Sobre la causa de este bajo consumo, lo primero que sale con fuerza es su condición de producto nuevo y por lo tanto poco conocido.

El porcentaje de consumidores de quesos de cabra es mínimo en relación a la población, aún tomando sólo la que conforman los sectores de mejor posición socioeconómica, según surge tanto desde un primer análisis de los guarismos estimados como de la opinión de los comerciantes entrevistados.

Muy generalizadas fueron las opiniones que señalaron como una característica fundamental para considerar es público que consume lo hace en cantidades reducidas debido al sabor pronunciado o fuerte característico del queso de cabra, lo que lo diferenciaría de los de vaca. Por esta vía de razonamiento el precio pierde influencia sobre el consumo, ya que una limitante es el propio sabor del queso, que lo caracterizaría como para “darse el gusto en pequeñas cantidades”, “con poco alcanza”, o “mucho, puede saturar”.

Hay que señalar que los quesos semiduros a la venta la mayoría de las veces son estacionados, algunos con varios meses, lo que los hace más fuertes o de sabor más acentuado. Esto tiene que ver en parte con la estacionalidad de la producción pero también con las distancias de las fábricas a los centros de consumo y las estructuras comerciales, aspectos que dificultan trabajar quesos más frescos y por lo tanto más suaves. En este sentido también en los quesos de vaca ha habido un proceso de cambio en las preferencias de los consumidores dirigidas cada vez más hacia los tipos blandos y suaves, relegando a los otrora quesos fuertes o “más sabrosos” como fontina, provolone, etc.

Otro punto es que señala que los quesos afinados con moho, que forman parte importante

de la oferta en base al modelo de Francia, país en donde prevalecen absolutamente sobre otros tipos de quesos de cabra, y en los que las características organolépticas del queso expresan todo el aporte distintivo de la leche, son todavía poco consumidos en Argentina debido a los hábitos alimentarios tradicionales, a pesar de que en los de vaca hay avances muy importantes en quesos como el camembert y más recientemente el brie. En esta línea, se puede decir que es un tipo de queso que va creciendo en general y por lo tanto crecerá en los de cabra.

De las entrevistas a los comerciantes minoristas surge con unanimidad que el público que busca queso de cabra no lo reemplaza con otro, si no lo encuentra o si le parece caro. El consumidor de queso de cabra se dirige a ese producto, debido a que por su particular sabor no se compara con otros. En este sentido se ha dicho al describir las características del consumidor en Buenos Aires que el público que lo adopta es regular en su consumo. Del mismo modo puede analizarse la conducta del consumidor motivado por atributos ligados a la salud, que como se ha mencionado aparece como un fenómeno nuevo en el que no tendría sustitutos, salvo en algunos casos en que se considera indistinto el uso de lácteos de oveja.

En cuanto a la gran cantidad de población que no lo consume, la falta de conocimiento y de difusión son las principales causas expresadas por los comerciantes. Las características de muchos de los consumidores gourmet hacen que la incorporación de nuevos productos sea lenta, es decir que a pesar de tener inclinación para nuevos productos, por otro lado es bastante tradicional en el consumo de lo que guste y produce deleite. Estas son opiniones volcadas por comerciantes especializados al explicar la lenta evolución en el consumo, el que de todos modos consideran que crece y en términos de sus negocios lo ven con satisfacción en el sentido de que es un producto que tiene amplias posibilidades de seguir creciendo.

Si bien en los comercios especializados en principio el precio no era considerado como uno de los factores principales del bajo consumo, pues lo comparan con otros quesos especiales, sin embargo aparece la opinión de que el precio es caro cuando se trata de justificar su no inclusión en las tablas de queso a menos que expresamente lo solicite el cliente. Igual concepto fue expresado por responsables de restaurantes al decir que es un plato caro. Es decir, en los casos en que aparece como un insumo que encarece el producto final se puede decir que se sustituye por el precio.

En este sentido, la ocasión de consumo de los quesos especiales tiene al menos dos

vertientes. Por un lado cuando el consumidor quiere darse un gusto determinado, y por otro cuando, se trata de un evento, agasajo, reunión, en que el atractivo culinario pasa por degustar especialidades. El primero representaría lo que los comerciantes entrevistados consideran la situación irreemplazable del queso elegido. La segunda es cuando el queso pasa a ser un insumo de un producto final “tabla de queso”. En este caso aparece reemplazable en la medida en que el producto final no resulte con alteraciones importantes. Por ejemplo, si la tabla pretende mostrar una variedad de quesos representativa, algún queso de cabra no puede faltar. Pero si el objetivo es degustar una variedad de quesos, tipo picada, el reemplazo no afecta.

Cuáles son los quesos reemplazables de los de cabra. Hay que buscarlos entre los de prestaciones similares. Lo más directo sería quesos con moho de cabra por quesos con moho de vaca. Ej. Camembert y brie, dos productos que existen en el mercado elaborados con leches de las dos especies. El quesillo de vaca con el de cabra. Los semiduros en su gran variedad se comparan con los distintos quesos de vaca de ese tipo, que ofrecen un gran abanico de posibilidades según su textura, sabor, condimentos, afinado. Los tradicionales dentro de las especialidades que más se consumen en las picadas y degustaciones son el gruyere, fontina, saint-paulin, holanda, cheddar, etc.

Para los supermercados prevalece la opinión de que son productos caros por lo cual se venden poco. Igual piensan los distribuidores. En ambos casos hubo opiniones de que con precios más bajos se vendería más.

En realidad, es unánime la opinión de que si fuera más barato se vendería más, es decir el consumidor compraría mayor cantidad y se incorporarían nuevos consumidores. En este sentido el precio también es una restricción para que el público lo conozca. Algunos responsables de comercios y distribuidoras opinaron que una campaña con precios bajos podría favorecer las ventas con lo cual mucha gente conocería el producto y un porcentaje podría posteriormente adoptarlo. Si bajan los precios se vendería más, cuanto más barato más se vende por mayor cantidad de consumidores y no por mayor consumo por consumidor.

El queso de cabra tiene mucho campo para crecer, tanto por el lado del marketing, que aparece como un aspecto de déficit como por el de los precios, sobre el cual todas las empresas están trabajando, factores a su vez que se ven influenciados por los sistemas comerciales, punto que se desarrollará en un próximo capítulo-

A.3.6 Productos exportados. Destino. Cantidades, posiciones, precios promedios

No se han registrado exportaciones de lácteos caprinos. Este es un tema en el que las fábricas más importantes están trabajando. Ya se comentó en el capítulo de oferta, que se hicieron reuniones entre fabricantes para analizar conjuntamente posibilidades. En este momento estarían muy avanzadas las negociaciones para iniciar exportaciones a Brasil de entre 500 y 1.000 kgs mensuales, lo cual sería aliciente para la situación del sector en cuanto a ventas así como a perspectivas.

A.3.7 Productos importados. Volúmenes, marcas, origen, precio, regularidad.

Los productos lácteos caprinos que se vienen importando con regularidad provienen de Francia y de Chile, habiéndose constatado algunas importaciones puntuales desde España según observaciones hechas en 2000, aunque estas últimas no aparecen en las estadísticas publicadas por la SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación) de la que se tomaron los datos que se vuelcan en este punto.

De Chile se importan los productos de marca Chevrita, perteneciente a una firma francesa radicada en el país trasandino. Estos quesos se venden exclusivamente en los supermercados Jumbo, que realiza la importación. Es la marca importada con mayor variedad de lácteos caprinos, ya que en los importados de Francia se trae un solo tipo de queso de cada marca.

De Francia se importan dos marcas de quesos: Chavroux, importada y distribuida por Santa Rosa y Béllay (Besnier), también un queso fresco presentado en pequeñas hommas de 113 gramos y de 1 kg., importados y distribuidos por la firma Goodies. Ambas marcas tienen una presencia en todos los supermercados y comercios de especialidades del ramo. El Chavroux se encuentra también en los supermercados del interior del país.

De España ha habido importaciones puntuales que no figuran en las estadísticas de referencia. En un caso se relevó durante 2000 un queso semiduro de pieza para el corte de marca El Pastor, la que también –y principalmente- elabora quesos de oveja tipo manchego. Durante 2001 en el supermercado Coto había quesos de cabra de España a \$13,75 al público, que aún no figuran en las estadísticas mencionadas y que habrían sido importados por el propio supermercado.

Cuadro Nº 21 Los precios al comercio y al público se presentan en el cuadro siguiente

Marca	Precio al comercio	Precio final al público
Chavroux		\$6,5 - \$7 / un
Bellay x 113 gr. " x kilogramo	\$13 + iva	\$4 - \$4,4 / un en super \$4,9 - \$6,2 en especializados \$ 27 / kg
Chevrita crottin x 150 gr, " fresco x 250 gr. " camembert x 100 " Maduro x 230 gr.	\$ 6/un (40 / kg) \$ 7 / un (28 / kg) \$ 5 /un (50 / kg) \$8,7/un (37,80)	
El Pastor (España) Hijos de Jesús Rodríguez (España)		\$ 18 / kg en especializado \$ 13,75 / kg en super Coto BA \$ 8 / kg Rosario

Fuente: Elaboración propia

Los volúmenes totales importados en el año 2000 fueron 4.644 kilogramos, de los cuales 540 kg. corresponden a la marca Chevrita de Chile y 4104 provienen de Francia para las marcas Bellay y Chavroux. A pesar de que la información se brinda por país de origen sin discriminar los volúmenes de cada marca, se puede estimar a partir de las entrevistas que aproximadamente Bellay representa el mayor volumen con 3.600 kg. y Chavroux 500 kg.

Si bien las tres marcas se consiguen con cierta regularidad –en el sentido de que no pierden la presencia en el mercado y ya son marcas reconocidas- en el caso de Chevrita los encargados de la isla del Jumbo expresaron que en algunos momentos del año no les envían toda la variedad, o las cantidades que se requieren. La información sobre importaciones corroboraría estas afirmaciones ya que sólo se hicieron dos en el primer semestre del año. Analizando información sobre esta fábrica en Chile, la misma cuenta con aprovisionamiento propio de leche y a través de una cuenca de pequeños productores, siendo que ambas fuentes tienen cruzadas sus épocas picos de producción. También Chavroux ha tenido algunos altibajos durante el año 2000, con momentos en los que no se los disponía en los comercios. En cambio la firma Goodie's ha manifestado que hace importaciones regulares cada mes.

A.3.8 Consumo aparente

La estimación de la producción de 2.000 se presentó en el capítulo sobre oferta competitiva, la que fuera hecha sobre la base de las entrevistas a las fábricas relevadas. Este cálculo fue ajustado en base a las nuevas entrevistas realizadas a los fabricantes en función del análisis de la demanda, llegándose a un valor aproximadamente similar de volúmenes de leche procesada, aunque con cambios en las magnitudes por empresa. Particularmente se destaca la inclusión de dos fábricas mendocinas que no habían sido consideradas, tal como se mencionó al desarrollar el consumo en ese mercado.

Para estimar el consumo real se debe sumar la producción más la importación y restarle el stock y el decomiso. Estos últimos representan ítems de difícil determinación ya que es una información no brindada por los fabricantes. De todos modos se ha hecho una estimación considerando la estacionalidad de la producción y de las ventas y teniendo en cuenta información general volcada en las entrevistas.

Cuadro N° 22 Estimación Consumo Real -Año 2000

Concepto	Volumen
Producción	93.000 kgs
Importación	4.700
Sub-total	97.700
Stock	15.000 (*)
Decomiso	10.000
Sub-total	25.000
Consumo Real (1 – 2)	72.700

Fuente: Elaboración propia

(*) formado con las producciones de noviembre y diciembre

Estas casi 73 tn. serían las consumidas de queso de cabra en los mercados considerados: Capital Federal y Gran Buenos Aires, Gran Mendoza, Córdoba ciudad y turística, Gran Rosario, Gran Tucumán y Valles Calchaquíes, Gran Salta, Santiago del Estero-LaBanda-Termas de Río Hondo. Estos mercados fueron seleccionados a priori como potencialmente interesantes para las proyecciones estratégicas de un proyecto industrial santiaguense.

En un próximo capítulo de síntesis de la situación actual se harán los análisis sobre estos datos, apuntando a evaluar el desempeño en relación al desarrollo del sector y sus perspectivas.

A.3.9 Firmas exportadoras e importadoras. Precio CIF Y FOB

Los precios CIF y FOB forman parte de una información comercial que las empresas no brindan por considerarlas de carácter reservado. Por el lado de la información brindada por los organismos oficiales, la misma se sistematiza por posición arancelaria, y dado que la que se utiliza para los quesos de cabra es de las denominadas “posiciones bolsa” en el sentido de que agrupan gran variedad de quesos, no es posible por esa vía identificar fácilmente la información específica.

Firmas importadoras

Goodie's

Supermercados Jumbo

Cabañas Estancia Santa Rosa S. A

Supermercados Coto

CAPITULO IV

INDICE TEMATICO

A.4. SISTEMAS COMERCIALES

Items	Concepto	Página
A. 4.1.	Análisis del posicionamiento del producto en los puntos de venta. Ubicación y exhibición en vitrinas y góndolas, conocimientos sobre atributos y usos de los productos por parte de los vendedores, promoción/ recomendación a los clientes.	159
A. 4.2	Participantes (fabricante /intermediario y minorista) en los sucesivos eslabones o niveles de la cadena comercial.	165
A. 4.3	Precios en cada nivel de la cadena comercial	177
A. 4.4	Mecanismos de transporte y conservación de los productos	185
A. 4.5	Sistema comercial y su influencia en la situación del sector	186

INDICE DE CUADRO Y GRAFICOS

Items	Concepto	Página
Cuadro N° 1	Semiduros de Santiago del Estero en Bs. As. (Las Cabrillas) Precios en la Cadena	179
Cuadro N° 2	Distribución del valor en la Cadena en Pesos y Porcentaje neto de IVA	180
Cuadro N° 3	Distribución del valor en la cadena en relación al Precio Final Público	180
Cuadro N° 4	Precios Hipotéticos en la Cadena con menor margen del distribuidor	181
Cuadro N° 5	Semiduros de Catamarca en el NOA Precios en Canal de Supermercado	181
Cuadro N° 6	Distribución del valor en la Cadena sin IVA	182
Cuadro N° 7	Distribución del Valor en la Cadena con IVA	182
Cuadro N° 8	Precios de Semiduros de Catamarca en Buenos Aires (Cabramarca)	183
Cuadro N° 9	Valor en la cadena por eslabón Mercados de Buenos Aires	184

A.4.1. Análisis del posicionamiento del producto en los puntos de venta. Ubicación y exhibición en vitrinas y góndolas, conocimientos sobre atributos y usos de los productos por parte de los vendedores, promoción /recomendación a los clientes.

En términos generales se puede decir que la presencia del queso de cabra se ha consolidado en los distintos tipos de puntos de venta, con una presencia regular

Vamos a distinguir los supermercados, los comercios especializados y los gastronómicos.

A.4.1.1 Supermercados

Ya se ha expresado en el capítulo anterior que los supermercados se diferencian entre sí por el segmento de consumidores a los que apuntan y el tipo de productos que venden y que estas diferencias se dan tanto entre distintas cadenas así como entre sucursales de una misma cadena según la localización.

Así mismo que si bien la importancia del sector de las especialidades –entre las que estos comercios ubican a los quesos de cabra- varía entre cadenas y sucursales, se ha relevado la presencia de quesos de cabra en todas las cadenas de nivel nacional.

Puede decirse que la presencia estable de los quesos de cabra en todas las cadenas de supermercados tal como se ha constatado, representa un avance importante en el posicionamiento del producto en el mercado, en relación a lo que sucedía hasta hace pocos años.

Por otro lado, el tratamiento que en los supermercados se les brinda al producto en orden a su atención y promoción, dependerá fundamentalmente de las políticas particulares de cada cadena hacia los productos especiales, ya que por el bajo volumen de negocio, los fabricantes de quesos de cabra se ven restringidos para negociar acciones de marketing interno en estas bocas de ventas. A su vez esta misma razón deriva en que el interés de los supermercados hacia el producto sigue siendo limitado.

Ubicación en vitrinas y góndolas

Los quesos de cabra están ubicados en las góndolas compartiendo con los quesos de vaca en los sectores de especialidades o de mayor precio, así como también en las llamadas “islas”, las que representan los sectores de atención personalizada y de productos más

selectos. Hay vendedores que atienden al público y se venden quesos y fiambres también al corte en el momento.

Sin embargo, son escasos los quesos de cabra que se venden al corte: el fresco Bellay – francés- y el semiduro español. Otros quesos que se venden al corte en este sector de las islas son aquellos de alto precio o piezas de gran tamaño, en general importados: Brie, Emmenthal, línea francesa, Etorki, Manchego, Parnesano. La gran mayoría de los quesos de cabra son piezas pequeñas que se venden por unidad, lo cual puede influir para que los vendedores no tengan mucha información sobre los mismos, aún en las islas, ya que por lo general no los han probado y no tienen muchas referencias sobre sus características.

También es posible encontrar los mismos quesos en el sector de góndolas y en el de las islas. O en el mismo supermercado hay algunos quesos de cabra que están en las góndolas y los de otros tipos distintos en las islas, lo que supondría una valoración diferente desde la empresa según tipos de quesos, marcas u origen.

En las góndolas muchas veces casi pasan desapercibidos, por el poco espacio que ocupan en medio de una gran variedad de otros quesos también de piezas o porciones pequeñas. Diferente es la situación cuando hay más de una marca y se encuentran agrupados ya que el conjunto logra llamar la atención. La ubicación en las islas siempre es mejor desde este punto de vista ya que el producto se hace más notorio.

Cuanto más marcas y variedades de queso de cabra trabaja un supermercado más notoria es su presencia. En el capítulo anterior pudo apreciarse que las distintas cadenas trabajan entre dos y cinco marcas, aunque en estos casos sólo en las principales sucursales se los encuentran a todas.

En ningún caso los quesos de cabra ocupan los lugares privilegiados de la góndola, como son las cabeceras, dado que esos lugares se reservan para productos de alta rotación cuyo volumen de negocio justifiquen los cánones que los supermercados aplican a esas ubicaciones.

Conocimiento de los vendedores

En general hay un conocimiento mínimo en el personal sobre los productos que hay en cada sector, góndola o isla, habiéndose notado diferencias en este aspecto entre los supermercados o sucursales de mayor tamaño y las más chicas. En este último caso se nota más precisión sobre los productos, su ubicación y hasta las marcas u origen. Por otro lado, en los supermercados del Norte del País, el personal tiene mayor conocimiento, ya que en

general come el queso casero y en muchos lo comparaban con el industrial demostrando que lo habían probado. En el otro extremo, hubo casos en los que ante la pregunta sobre quesos de cabra las respuestas demostraban un desconocimiento casi absoluto, ya que se expresaba que no hay, aún cuando posteriormente se comprobaba que estaban presentes en las góndolas.

El personal de las islas tiene mayor información sobre los productos a la venta en su sector, pero no así de sus características, origen, diferencias entre productos. En general prima la visión del “queso de cabra” como un producto en sí mismo, tal como se señalara en el Capítulo I. Sin embargo debe señalarse que esta falta de un conocimiento más profundo tiene que ver con una situación general, ya que el sistema productor no ha logrado todavía volcar hacia el comercio y el público la información básica desde el punto de vista del marketing.

Promoción /recomendación a los clientes

El trato que reciben los quesos de cabra en los supermercados es el mismo que se les brinda a todos los quesos. Ya se dijo que están en el mismo sector que sus pares bovinos y ovinos, estos últimos muchísimo más escasos que los de cabra.

No existe fuera de lo que la propia presentación del queso –forma, tamaño, envase, etiqueta- representa, ninguna acción tendiente a destacar la presencia del producto caprino, lo que refuerza las exigencias sobre el packaging de los productos.

Cualquier promoción dependerá del interés del fabricante y su negociación con la boca de expendio. No se ha detectado durante los relevamientos ninguna actividad promocional vía degustaciones, descuentos o bonificaciones, carteles especiales, folletos, etc. Aunque en las entrevistas con personal de los supermercados, así como con los fabricantes, se hizo alusión a la experiencia de haber realizado promociones vía degustaciones con buenos resultados sobre las ventas.

En general se puede decir que el trato de los supermercados hacia los quesos de cabra es el habitual en este tipo de comercios hacia los distintos productos. En este sentido la promoción de los productos depende del fabricante y /o distribuidor, empresas que negocian con los supermercados para realizar ese tipo de acciones.

Una excepción sería la del Hipermercado Libertad de Santiago del Estero, en el marco de una promoción de quesos, fiambres y bebidas especiales, se distribuyó un folleto de muy buena calidad presentando distintos productos con fotos acompañadas de descripción de

características y usos. Entre los quesos se destacaban los importados de origen francés – este hipermercado pertenece a una empresa de ese origen- incluyendo el chavroux, un fresco puro de cabra. Vale destacar que este sector de quesos y fiambres especiales no duró mucho tiempo, habiendo desaparecido esos productos de la oferta del hiper.

A.4.1.2 Comercios especializados

Este tipo de comercios se fundamentan precisamente en una oferta de productos y servicios al cliente centrados en las especialidades, su disponibilidad y conocimiento. Fueron pioneros en la venta de quesos de cabra y sigue siendo un puntal de su promoción entre el público gourmet. Uno de los entrevistados de este sector comercial hacía referencia al rol que cumplen en la promoción de nuevos productos, sobre todo en la primera etapa, hasta que el público adopta e incorpora el producto.

Ubicación en vitrinas y góndolas

Los quesos de cabra son exhibidos en el sector de los quesos especiales, aunque se aprecian diferencias entre comercios en cuanto a la importancia del lugar que se les asigna. En aquellos más destacados ocupan un lugar preponderante, incluso agrupadas todas las variedades de modo que su presencia llega a llamar la atención. También se ha observado la presentación de algún tipo particular en una tabla de madera o canasta de mimbre, diferenciándolos del resto. Denota una preocupación constante por resaltar los productos premium.

En general se aprecia variedad de marcas y tipos de quesos, así como de presentaciones, como piezas para el corte que no se hallan en los supermercados. Así mismo, las variedades de los quesos afinados con mohos no faltan en ninguno de los principales negocios, junto con los distintos semiduros y blandos. Hay variedades como camembert y brie de cabra y crottin que tienen poca presencia en los supermercados y son consideradas como especialidades dentro de los de cabra por estos comerciantes.

Conocimiento de los vendedores

En estos comercios es importante la figura del dueño así como el personal que atiende, que suele ser capacitado en el manejo de los temas relacionados a los productos y servicios que brindan. Respecto a los quesos de cabra demuestran conocimientos generales sobre los mismos, haber leído y viajado lo que se traduce en conocer variedades de Europa principalmente.

Sin embargo respecto a los quesos que venden se nota diferencias entre comercios en cuanto al manejo de la información pertinente. Parecería que algunos comerciantes van conociendo los quesos de cabra junto con el público, pero un paso adelante. Es decir, no se nota la solvencia que demuestran en el manejo de información sobre otros productos y parece razonable, teniendo en cuenta lo novedoso del producto en el país. Se aprecia que aún existe falta de conocimiento sobre ciertas características, origen y usos de los quesos de cabra, así como de las diferencias entre los distintos tipos, referidos siempre a los que venden o existen en el mercado..

Sin embargo demuestran solvencia en lo que hace a la calidad del queso que tienen a la venta. Se preocupan por asegurarse su estado óptimo y revisan cada queso antes de entregarlo al cliente, principalmente en los casos en que pudieran pasarse de punto, como son los afinados con moho.

De todos modos la información que brindan se puede considerar satisfactoria, teniendo en cuenta lo dicho al comentar este punto para los supermercados y sobre la responsabilidad de los fabricantes en esta debilidad de marketing.

Promoción y recomendación a los clientes

Ya se ha dicho al principio que estos comercios tiene como función propia asesorar a sus clientes y que los quesos de cabra figuran entre productos especiales que por lo novedoso son destacados en estos locales. A lo dicho sobre la buena exhibición que tienen habría que agregarle que cada tipo o variedad suele tener su nombre en un cartel identificador, a veces resaltando alguna particularidad.

La promoción principal se hace a través del diálogo del vendedor con el cliente, que es el pilar del marketing en esos locales. Los quesos de cabra son ofrecidos y se hace degustarlos en muchos casos, a pesar de su presentación en piezas pequeñas.

Los comerciantes comentan que periódicamente seleccionan productos para promoverlos, poniéndolos en exhibición especial y haciendo degustaciones. Los quesos de cabra también participan de estas promociones.

A.4.1.3 Gastronomía

Por su propia función comercial, el negocio gastronómico está “obligado” a conocer sobre los productos que trabaja. Además la competencia entre nuevos restaurantes de alta cocina,

favorece el uso del queso de cabra en platos especiales, que son destacados en las cartas y publicidades como identificatorios del lugar.

Según las expresiones de fabricantes y distribuidores, la venta al sector gastronómico, representado por restaurantes, empresas de catering y hoteles, viene creciendo en forma sostenida, generando además tipos, tamaños y presentación de quesos en forma específica para el sector.

La apertura de nuevos restaurantes durante la última década, muchos de alto nivel que responden a cocinas de distintos orígenes internacionales, que cuentan con cocineros formados y con experiencia en centros internacionales de la gastronomía, favorece la incorporación del queso de cabra.

Es un producto que es considerado y tratado como una especialidad, un producto premium, habiéndose en el análisis de mercado la importancia de este sector. A su vez, en los medios de comunicación, los expertos en gastronomía difunden en forma creciente las virtudes y uso de los quesos de cabra. También el periodismo gastronómico actúa en el mismo sentido.

A.4.2 Participantes (fabricante, intermediario y minorista) en los sucesivos eslabones o niveles de la cadena comercial.

Las características de los productos lácteos caprinos, en cuanto al bajo volumen de ventas por mercado y por comercio por un lado, y la ubicación de muchas de las fábricas a cientos de kilómetros de los principales mercados sin disponibilidad de fletes fluidos, por otro, influyen en la distribución.

Por ello, en la cadena comercial se encuentran dos nudos principales de logística: el transporte a plaza y la distribución a minoristas. Del transporte se ha hablado en el próximo punto. La distribución a minoristas resulta un aspecto clave en cuanto a: la promoción y seguimiento del producto y por su influencia en el costo comercial. La distribución tiene un alto costo fijo cuya licuación en valores unitarios razonables está directamente relacionada con el tamaño de cada mercado y la escala de cada pedido. Dado que en general ésta es reducida, el fabricante tiene dos opciones, o soporta el alto costo de la distribución en miras a un crecimiento futuro, tomándolo como costo de inversión, o busca un distribuidor con una canasta de productos con lo que el problema de la escala de cada pedido se reduce. Una variante es que el fabricante incorpore otros productos afines en una distribución directa.

La participación de una tercera empresa como distribuidora a minoristas, presenta algunos puntos débiles en cuanto a las acciones de promoción y seguimiento del producto, muy ligado al problema de los bajos volúmenes de negocio y el interés económico del distribuidor. Por su parte, la asunción de la distribución por la empresa fabricante, resulta una gran exigencia desde lo económico y la diversificación de roles, en funciones en las que además se tiene poca experiencia.

Cada alternativa tiene sus ventajas y desventajas. Por ello cada fabricante tiene su propia estrategia comercial, abarcando una variedad de sistemas de distribución que, como ya se expusiera al describir la distribución en cada mercado, están en permanente estudio para ser mejorados.

A continuación se hará una descripción de los participantes en la cadena comercial agrupados por nivel de eslabón en el que actúan.

A.4.2.1 Eslabón Final - Venta al público

Fabricante vende directo al público

La venta directa al público se circunscribe a los mercados locales del lugar de residencia de la fábrica, con excepción de lo que representa la participación en ferias en otros puntos geográficos.

Algunas fábricas están estructuradas para la venta directa al público como principal canal comercial. En general son pequeñas y medianas –dentro de las magnitudes de los fabricantes actuales- se dirigen al público local y turista, contando con un salón de venta en la propia planta. Así mismo hay casos en que han instalado locales de exposición y ventas de sus productos fuera de la fábrica, entendiendo que en la situación actual de crisis, ante la preponderancia de los grandes supermercados en la venta al público y con el nivel de competencia entre fabricantes, la mejor o única opción es la venta al público directa.

También se hacen ventas personalizadas con entregas a domicilio. La participación en ferias y exposiciones es otra de las formas de venta directa combinada con promoción y contactos comerciales.

También las fábricas más grandes venden al público en sus propias plantas, aunque en relación al total no sea tan significativo, valoran la venta al contado, el movimiento de mercadería y la difusión de los productos. En este sentido se destaca que la función de asesoramiento al cliente es inmejorablemente hecha por el fabricante en comparación con otros eslabones de la cadena como se ha visto antes.

Negocios especializados y otros pequeños negocios

Fuera de la situación en que el propio fabricante vende al público y lo hace con dedicación, los negocios especializados son quienes mejor atienden el producto en su conservación y relación con el cliente. En la comunicación sobre características y usos de los quesos se expuso antes que hay déficits, lo que debe ser tomado también como responsabilidad del propio fabricante. Sin embargo se percibe una comunicación creciente entre comerciante y fabricante, alrededor de temas de productos, calidad, conservación, transmitiendo opiniones de los clientes. Esta igualmente es una función que debe ser mejorada en toda la cadena.

En la relación entre distribuidor y este tipo de minorista se puede decir que se encuentran “fuerzas parejas” en su poder de negociación e interés en el producto, por lo que no se han detectado problemas de pago o de precios, más allá de las discusiones normales alrededor de estos temas. Dentro de los bajos volúmenes que se manejan todavía con los quesos de

cabra, puede decirse que los negocios especializados alcanzan un nivel que adquiere interés para su propio comercio y para el proveedor. Esto resulta fundamental para el funcionamiento de la cadena comercial, es decir el equilibrio en el encuentro entre eslabones.

Si bien trabajan todo tipo de variedades de queso, en el conjunto de la demanda intermedia se destacan por la mayor proporción de quesos afinados con mohos y quesos blandos.

El conjunto del sector representa aproximadamente un 25 % de las ventas de queso de cabra, caracterizándose por la distribución pareja a lo largo del año de sus compras, con excepción de los meses de enero y febrero donde las mismas bajan considerablemente. Es decir que, dentro de lo que la situación de crisis permite, el comportamiento es bastante previsible para las programaciones de los fabricantes.

Los problemas se presentan con negocios más pequeños o de baja rotación para estos productos, cuya atención de distribución tiene un alto costo además de que no hay certeza sobre el buen trato hacia los quesos, principalmente en cuanto a su conservación y vida óptima. La venta de un producto fuera de estado óptimo o bueno, por ejemplo demasiado estacionado, puede resultar en un perjuicio para el prestigio de la marca y de todo el sector, aunque parezca exagerado. Se ha comentado que hubo testimonios de consumidores que expresaban que no les gustaba el queso de cabra por su gusto muy fuerte. Además estas situaciones pueden derivar en problemas para las cobranzas.

Una alternativa que están practicando algunas fábricas que no venden a supermercados y por lo tanto buscan atender un amplio espectro de negocios, es la de armar la distribución en base a rubros de compra más frecuente por parte de los comerciantes, con lo cual se justifica la visita periódica y la venta en reducidos volúmenes.

Sector gastronómico

Se ha expuesto sobre el crecimiento de este sector, tanto a nivel de las compra individuales como de las incorporación de nuevos clientes, así como la importancia del mismo para la inserción de los quesos de cabra en los hábitos del público.

En términos porcentuales es un sector que comparte en forma proporcional con los negocios especializados y pequeños comercios entre el 50 % y 55 % del mercado, aunque los gastronómicos vendrían avanzando en su participación porcentual.

Al igual que en los comercios especializados son tipos de empresas de relación pareja con los distribuidores de quesos de cabra, estableciéndose vías de cooperación según se ha detectado. Se destacan la preparación de tipos, tamaños, presentaciones especiales hechas a pedido o sugerencias. No presentan problemas en las relaciones comerciales, atienden bien los productos.

En el caso de los restaurantes, en la medida que incorporan los platos van teniendo un comportamiento regular con las compras, aunque de todos modos y a diferencia de los comercios, suelen tener necesidades de pedidos de urgencia para no quedar desabastecidos después de un pico de ventas en los platos con quesos de cabra. Esto debido a que trabajan en general con poco stock y quesos más vale frescos y con mohos.

En estos casos el proveedor debe responder con celeridad para no afectar la relación con el cliente. Otra característica en esta línea es que trabajan con pedidos chicos y regulares semanalmente. Es decir que la atención de estos clientes demanda una frecuencia alta de entregas.

Distinto es el caso de las empresas de catering, las que no suelen tener una venta regular sino todo lo contrario, variando entre momentos de gran demanda con otros de poco movimiento. Por lo general los pedidos suelen ser con una anticipación prudente, aunque también suelen haber las urgencias derivadas de las contrataciones cerradas a último momento. Todo ello exigen gran comunicación en la cadena, sobre todo si la distribución no la hace el fabricante directamente.

Este es un subsector con grandes posibilidades de crecimiento, pensando en por ejemplo en el catering de los aviones. Por ejemplo la empresa Dinar estaba interesada en incorporar a su servicio de catering productos autóctonos, como queso de cabra. Los volúmenes que pueden significar estos negocios son muy importantes, aunque tengan siempre la particularidad de no ser permanentes.¹

Supermercados grandes cadenas

Representan los comercios que acaparan en forma creciente la venta al público de comestibles y otros productos de la canasta familiar. Como se expuso anteriormente en el capítulo de demanda, han ido incorporando en forma progresiva en estos últimos años los

¹ En este caso se estimaba una compra de 1.200 kg / mes, sin especificarse durante cuánto tiempo

quesos de cabra, hasta llegar a la situación actual en la que todas las cadenas venden alguna marca y en algunos casos varias.

En estos grandes comercios, los clientes encuentran a su disposición una serie de servicios como estacionamiento, aire climatizado, pago con tarjetas de créditos, participación en premios, promociones varias, gran amplitud en la oferta de productos, los cuales constituyen el atractivo para los consumidores y son objeto de negociación con los proveedores.

Se calcula que en el mercado de Buenos Aires comercializan actualmente entre el 45% y 50 % del total de quesos de cabra, en base a estimaciones sobre el comportamiento durante 2000.

La importancia del sector es elocuente. De todos modos según los datos recogidos en las entrevistas, la demanda se concentra principalmente en un número relativamente reducido de bocas, mientras que en el resto el movimiento es muy bajo.

Si bien en el conjunto de cadenas se encuentran la mayoría de las variedades de queso de cabra ofrecidas en el mercado, los porcentajes mayores corresponden a los tipos semiduros en piezas pequeñas, que son además donde la oferta más ha aumentado en los últimos años con las nuevas fábricas del norte del país.

Sobre el trato de estos supermercados hacia el producto y su promoción, se ha expuesto en el punto anterior.

En los precios de venta al público de los quesos de cabra, están igual o más baratos que los negocios especializados, habiéndose detectado también ofertas.

Los problemas en el desempeño son varios según se ha podido detectar, ligados tanto a la gran diferencia en el poder de negociación entre las partes, como a las características propias de estos grandes comercios, que -salvo algunas pocas excepciones- no representan las más adecuadas para productos nuevos en el mercado, de tipo artesanal y de baja rotación.

Por un lado, respecto a la mercadería, suele haber altos niveles de decomiso, principalmente por fecha vencida pero también por deterioro en góndolas o depósitos. Esto en parte tiene que ver con el problema de costos de distribución que empujan a los fabricantes y distribuidores a colocar mayores volúmenes en cada pedido, pero también con

la despreocupación de los supermercados al hacer las compras, ya que lo que no venden lo devuelven. Esta es una diferencia importante con cualquier otro tipo de negocios más chicos.

Otro de los problemas detectados, está ligado a la negociación económica. Los precios, los cánones fijos y los descuentos adicionales por conceptos varios. Cabe destacar que es uno de los principales problemas expresados por los fabricantes y distribuidores, cuyos resultados son una amplia brecha entre los precios netos finales que recibe el fabricante y los de venta al público. En este sentido, con unanimidad se ha expresado que al venderle a los grandes supermercados – en general- no se sabe cuánto finalmente se va a cobrar, así como que el alto margen deriva en precios caros restringiendo las posibilidades de compra por parte del público.

No se ha podido precisar las condiciones en que pactan las distintas fábricas el ingreso y permanencia como proveedores de supermercados. Tratándose de negocios de bajo volumen podría pensarse que no se manejan las habituales conceptos como: pago inicial por entrar como proveedor –generalmente en mercadería, o descuento en cuotas sobre las facturas-, por uso de la góndola, poner repositor, adicionales por promociones, etc.

Lo que confirman los testimonios recogidos entre los fabricantes de queso de cabra, es la existencia de un denominado “acuerdo de retorno” que, en general, tuvieron que acordar con los supermercados para poder vender. Se trata de un canon en porcentaje fijo sobre la facturación, que representaría el concepto de que el supermercado con el margen que aplica sobre los precios cubre los gastos, mientras que estos retornos representan la ganancia. Otras explicaciones en la misma línea, son las de que el supermercado alquila sus espacios, que es un derecho como el de cualquier otro comerciante que negocia sus conveniencias. Pero este acuerdo, que rondaría entre el 15 y 20 % en los casos relevados, sería la mejor negociación en el sentido de que es un trato favorable que reciben al no exigírseles, por ejemplo, un aporte inicial.

Sin embargo, el problema es que a pesar de acordar ese porcentaje, al momento de la cobranza los descuentos pueden ser superiores, introduciéndose otros conceptos. Esto es lo que se dijo más arriba acerca de las expresiones de los entrevistados de que no se sabe cuánto se le va a cobrar finalmente a un gran supermercado.

Dentro del problema económico aparece el de los plazos de pago, los que se ven afectados por un lado, por la política propia de cada cadena, la que a su vez se ve influenciada por el

contexto, actualmente recesivo y que opera en función de alargarlos. Plazos de 30 – 45 días hace 3 años se han extendido a 60 – 90 días. Pero por otro lado, aparecen atrasos en los pagos respecto a los plazos pactados, los que en algunos casos se relacionan con los decomisos y en otros los entrevistados han expresado no conocer el motivo.

Los supermercados de cadenas nacionales negocian con sus proveedores a nivel central o regional, por lo cual en las ciudades del interior del país generalmente no se venden los quesos de las fábricas locales. En este sentido también hay que resaltar que el abastecimiento a supermercados exige un esfuerzo gerencial, logístico y financiero que no todas las empresas pueden afrontar.

En general prima entre los fabricantes, el concepto de que hay que evitar venderles a los supermercados porque no sólo es un mal negocio, sino que pueden conducir a una empresa a la quiebra. En este sentido se recogieron testimonios de dos empresas del norte del país, que tuvieron problemas de cobranzas con una misma cadena de supermercados, la que después de más de un año de vencidos los plazos de las facturas adeudadas, les pagó con descuentos de hasta un 60 % sobre el valor total. Son varios los fabricantes que no le venden a los supermercados y hacen esfuerzos por abrir otros canales. Otros les venden a un número acotado de bocas, para que no pasen de un porcentaje determinado sobre su total de ventas. Se recogieron así mismo testimonio de dos empresas del Norte

También hay que decir que de algunos pocos supermercados las opiniones al respecto son totalmente favorables.

A.4.2.2 Eslabón intermedio – Distribución a minoristas

La venta a minoristas representa el principal canal para los fabricantes de quesos de cabra, ya que las ventas directas al público sólo satisfacen los requerimientos de pequeñas fábricas enclavadas en centros turísticos o vecinas de ciudades importantes. Por otro lado, los mercados locales y turísticos son insuficientes para absorber las producciones de las fábricas regionales. Por ello la venta a los mercados de los principales centros urbanos representan un objetivo comercial estratégico para la mayoría de las empresas. Es así como pequeñas y medianas fábricas se ven obligadas a montar canales de distribución acordes con ese objetivo.

Ya se expuso más arriba en la introducción de este punto, los problemas derivados de los bajos volúmenes de negocio que afectan a toda la cadena pero particularmente la función

de distribución a minoristas. Es así que hasta hace pocos años, uno de los mayores problemas expresados por el comercio se refería a la irregularidad del abastecimiento por parte de los fabricantes o proveedores. Una marca determinada abandonaba la distribución a minoristas como resultado del bajo nivel de ventas en relación a los costos, experiencias que además en muchos casos eran de muy corta duración. En este sentido se recogieron numerosos testimonios de minoristas acerca de fabricantes que “dejaron muestras y no regresaron”.

Es el eslabón que muestra mayor variabilidad o inestabilidad, ya que la decisión de participación de las empresas supone una alta cuota de expectativas frente a un producto nuevo, tanto por parte del distribuidor como del fabricante. En la medida que la evolución de las ventas son menores a lo esperado, surgen propuestas de cambio que derivan en el reemplazo del distribuidor o en la complementación con algún otro (otra vía), como la diferenciación de distribuidores según canales. Es así como aparecen para una misma marca un distribuidor que atiende supermercados y otros para comercios especializados y restaurantes, en algunos casos asumido alguno de los canales por los propios fabricantes.

Se puede decir que ante la lenta respuesta del mercado, los fabricantes buscan reemplazar a los distribuidores, lo que estaría suponiendo el diagnóstico centrado en esa función. Otras iniciativas tendientes a la promoción del producto para enfrentar a los bajos niveles de venta, aparecen muy acotadas. Como la participación en ferias y exposiciones, donde se ha visto a fabricantes y distribuidores, como Cabras Argentinas, La Salamandra – Las Cabrillas, Piedras Blancas y La Carolina. Una empresa que había sido hace unos años distribuidora de los quesos Las Cabrillas, explicó que el bajo nivel de ventas estaba muy relacionado con la falta de inserción del producto en el mercado y de acciones de promoción, ya que los principales comercios y supermercados compraban, pero la rotación era muy lenta y al respecto el distribuidor muy poco puede hacer.

Fabricante como distribuidor mayorista

En los niveles locales y regionales actúa en esta función el fabricante sin necesidad de una estructura adicional de intermediación. En estos casos miembros de la empresa realizan las ventas y cobranzas y la entrega con vehículo y personal propio.

En las ventas a comercios especializados de ciudades del interior del país, también se hace en forma directa mediante el envío por encomiendas. En estos casos el comprador retira la mercadería del depósito de la empresa de transporte. Aunque son puntuales y no tendría relevancia en el conjunto, también en Buenos Aires se han detectado casos de comercios y

restaurantes que reciben la mercadería por encomienda enviada directamente por el fabricante.

En el mercado de Buenos Aires, varias de las empresas radicadas en el norte, han montado una estructura de distribución propia que la combinan con ventas a través de terceros distribuidores, distinguiendo canales de supermercados, comercios especializados y gastronomía. La necesidad de mayores niveles de venta ejerce presión sobre los sistemas de intermediación mayorista, de donde la búsqueda del mejoramiento en ese eslabón es constante. Los fabricantes con participación directa en la distribución en Bs. As. son Núñez, Cabramarca, Cabras Argentinas, Piedras Blancas.

En esta línea, hay fabricantes que reconocen que la falta de inserción del producto en el mercado y la carencia de recursos para campañas de promoción, lo obligan a participar en la distribución a minoristas, o seguirla muy de cerca.

Asociación entre fabricante y distribuidor

En un caso, el fabricante se asoció con un distribuidor de Buenos Aires con muy buenos resultados según las expresiones de ambas partes. El fabricante valora la dedicación – inversión del distribuidor, que indudablemente está apostando al futuro. El distribuidor justamente valora la proyección que le asegura esta sociedad. Hay una búsqueda conjunta en cuanto a calidad y desarrollo de productos, diversidad de bocas de ventas

Distribuidor mayorista intermediario

Cada vez más, la distribución a minoristas es una actividad especializada, con grandes exigencias sobre la rentabilidad, lo que viene determinando la existencia de empresas que basan su fortaleza en la organización logística, la canasta de productos para lograr una escala de pedidos rentable y la cartera de clientes.

Esta función la cumplen empresas de distinto tipo:

*El distribuidor es un fabricante de otros productos lácteos que cuenta con propia distribución. La Salamandra para Fundapaz en Buenos Aires.

*El distribuidor es un empresario establecido con una variedad de productos afines al ramo de los quesos especiales y una cartera de clientes. Arla Foods para Ampilico en todo el país.

*El distribuidor nació a esa actividad a partir de la venta de quesos de cabra, y fue incorporando otros productos afines al tipo de comercios a los que atiende. Cabras Argentinas en Buenos Aires.

A.4.2.3 Nivel transformador – los fabricantes

En el capítulo 2 A se expuso sobre los principales fabricantes, los volúmenes, mercados y sistemas de distribución. En este punto se hará referencia a su relación con los otros eslabones de la cadena de valor.

De las entrevistas realizadas podría deducirse que en general hubo una subestimación de las problemáticas de la distribución y el mercado. Los esfuerzos de inversión estuvieron centrados en la producción de leche y en las instalaciones industriales. La comparación de la escala de cualquier proyecto con la dimensión del mercado de lácteos –bovinos- en Argentina, daba seguramente cobertura suficiente como para suponer que –al menos por un tiempo bastante largo- el productor /transformador podía gozar de una situación de privilegio en la cadena de valor.

Sin embargo la realidad demostró que no era así, el público desconoce los quesos de cabra, los mercados locales de las zonas de origen de las fábricas son limitados y los nacionales de difícil acceso, lo que provoca un desafío de marketing. Desafío que requiere de la participación de toda la cadena, pero que sólo representa una necesidad de supervivencia para el fabricante. Y que cuenta con información limitada para delinear acciones, las que se centran en la distribución y políticas de precios. Es escasa la cooperación entre eslabones, en una cadena donde la prevalencia de los grandes supermercados no favorece el desarrollo de productos nuevos de niveles artesanales y los comercios especializados no absorben volúmenes suficientes.

El problema se vuelve acuciante ante el crecimiento de la competencia y la crisis en el consumo, situación que vuelve más débil la posición de los fabricantes, los que además se ven afectados en sus programas de crecimiento, esenciales para alcanzar escalas rentables.

Por otro lado, es sobre ellos que recae el peso del financiamiento en la cadena, que incluye el proceso de elaboración / maduración / estoqueo y los plazos de cobro de la mercadería vendida, conjunto que alcanza a varios meses.

El esfuerzo de los fabricantes por vender, que incluye en algunos casos a las empresas de intermediación, se traduce también en un esfuerzo de inversión que representa la principal –

y casi única- acción de promoción del producto.² En síntesis, el desarrollo de la actividad requiere ingentes niveles de inversión que recaen sobre los fabricantes, los que según sus capacidades –gerenciales y financieras- y expectativas –objetivos empresarios y visión sobre el futuro del sector- responden a esos desafíos, pero sólo en forma individual. Los problemas con las ventas se expresaron en el 2000 y se profundizaron en 2001.

Las empresas con mayores volúmenes apuntaron al mercado de Buenos Aires. De las fábricas relevadas durante el 2000 nueve de ellas abastecían ese mercado. El resto de las fábricas vendían en sus mercados locales y regionales, lo que en general supone volúmenes limitados. Varias empresas más intentaron o exploraron entrar en Buenos Aires, pero sin concretarlo.

El mercado de Buenos Aires aparece como la única alternativa para la colocación concentrada y regular de volúmenes que exceden a los mercados locales, regionales y turísticos. La venta a otras grandes ciudades fuera de la región de origen del fabricante, presenta la dificultad de la distribución a minoristas. Las dos empresas con distribuidor en ciudades del interior son Cabras Argentinas en Córdoba y Costa Atlántica y Ampilico a través de Arla Foods en Rosario, Córdoba, Mendoza y NOA.

La participación porcentual en el mercado de Bs .As. durante 2000 ha sido la siguiente:

Empresa	%
*Piedras Blancas	41,10
*Las cabrillas	10,30
*Ampilico	10,30
*Chevre de Bellay (Francia)	9,80
*Cabras Argentinas	8,80
*Núñez	4,40
*Cabramarca	4,40
*La Carolina	4,40
*Santa Clara	2,10
*La Flor del Pago	1,50
*Chavroux (Francia)	1,50
*Chevrita (Chile)	1,60

² En este sentido, hay que reiterar lo ya expuesto sobre el sector gastronómico y su rol en la difusión de los quesos de cabra. Otro medio de difusión lo constituyen notas en revistas y programas de televisión, aunque en general especializadas en temas agropecuarias y por lo tanto no dirigidos a los consumidores.

En 2001, hubo cambios importantes: se redujeron a seis las abastecedoras de Bs. As., suspendieron sus actividades cuatro y otras redujeron su actividad a un nivel mínimo.

Las diferencias entre empresas en cuanto a sus capacidades –gerenciales y económico financieras- y expectativas –objetivos- son las que marcan los rumbos para sobrellevar la crisis. Aparecen sólidas en su presencia en los mercados nacionales Las Cabrillas, Piedras Blancas, Núñez, Cabramarca, Ampilico y Cabras Argentinas. Han suspendido o mantienen en nivel mínimo sus actividades La Carolina de Jujuy –que estaría en proceso de relanzamiento por cambio de dueños-, Cabravita de Catamarca, Cabañas de Salta, Santa Clara de Santiago del Estero y La Flor del Pago de Salta.

La mayoría de las fábricas ubicadas en las regiones se encuentran con mercados limitados a nivel local y grandes restricciones para vender en los mercados de los grandes centros urbanos alejados. El modelo de estas pequeñas y medianas requeriría de mercados locales y regionales medianamente desarrollados tal como sucede en los países de Europa donde logran un nivel de permanencia, aunque siempre en base a un gran esfuerzo del grupo familiar.

La alternativa en Argentina frente a la realidad del tamaño reducido de los mercados más próximos, podría pasar por un sistema que agrupe a varias empresas para comercializar en conjunto.

Pero a pesar de reconocer que el principal problema para el sector lo constituye la falta de inserción del producto en el mercado, no se alientan acciones conjuntas al respecto. Se reconoce que el apoyo del Estado sería fundamental en este aspecto.

A.4.3 Precios en cada nivel de la cadena comercial

A.4.3.1 Descripción general

Los precios según se pudo comprobar a lo largo del Estudio y desde el primer capítulo cuando se estudió la oferta competitiva, están sujetos a la situación de crisis por lo cual se encuentran variaciones en los vigentes al público así como en los niveles intermedios de la cadena comercial para un mismo o similar producto.

Según se ha explicado en el capítulo A.1, los precios de fábrica no responden a una lista fija por producto, sino que en general hay discriminación de precios según: nivel minorista o mayorista, volumen de compra, forma de pago, mercado, época del año, clientes, presencia de la competencia. Este hecho está directamente relacionado con la difícil situación de mercado y la necesidad de adecuar una estrategia acorde a la necesidad de ventas. En algunos casos se aplican descuentos y bonificaciones. El objetivo principal es la venta más que la rentabilidad. Los precios al público varían en función de los precios al comercio pero también y principalmente de las políticas particulares de los comercios minoristas, sean supermercados o especializados.

Un aspecto relevante en relación a los precios en fábrica son los altos costos derivados de las reducidas escalas. Todas las fábricas que ubican productos en los mercados nacionales apuntan a una mayor escala para alcanzar su punto de equilibrio, por lo cual transitan una etapa en la que realizan un esfuerzo de inversión en desarrollo.

En el capítulo de Demanda se han detallado los precios al público de todas las marcas comercializadas en cada mercado. Al respecto es interesante destacar que los precios en el mercado de Buenos Aires son más altos que en otras plazas. Esta diferencia se debe atribuir a la suma de flete a plaza y márgenes brutos de distribuidores y comerciantes, que serían superiores a los del interior justificados a su vez en mayores costos.

Si bien el de los lácteos es un sector que suele caracterizarse por la transparencia de su sistema comercial, la situación descrita más arriba en torno a la crisis en las ventas así como las negociaciones particulares con los supermercados, explicadas en el punto anterior, le confieren puntos oscuros a la cadena de precios, principalmente en los eslabones de intermediación mayorista y minorista. Particularmente se deben mencionar las políticas de precios de venta y de compra –negociación con los proveedores- de las grandes cadenas de supermercados.

De los análisis hechos surge que los márgenes brutos aplicados en los eslabones intermedios tomados en forma conjunta resultan desproporcionados en relación a lo que percibiría el fabricante, resultando en precios muy altos para el público.

Estos márgenes están relacionados con los altos costos de la intermediación mayorista, que como se explicó antes se ven influenciados por la baja escala y rotación de los productos, y de los comercios minoristas. En el caso de los supermercados no ha sido posible definir los precios que pagan, dados los otros factores que componen el “precio” neto que percibe el proveedor. En cuanto a los precios de venta las políticas varían entre cadenas, En los supermercados las políticas de precios en relación a las especialidades varía entre las que aplican un margen bajo para que el precio al público no se haga prohibitivo y los que aplican un margen mayor dada la baja rotación de esos productos, siendo esta última la posición más difundida.

En los comercios especializados los márgenes suelen ser altos, justificados en la baja rotación, las pérdidas por degustaciones, los altos costos empresarios. En general la opinión es que la baja de los precios ayudaría a las ventas. A la vez, que la baja en las ventas globales atenta contra la posibilidad de bajar los precios de venta al público achicando sus márgenes por su incidencia en la rentabilidad, siendo empresas que no basan su fortaleza en la relación volumen /precio.

Los márgenes en la intermediación mayorista varían entre el 25 y 50 %, contra lo que normalmente en quesos de vaca se ubican entre un 20 y 30 %. A nivel minorista los márgenes se ubicarían entre un 50 % y un 100%, mientras que en sus pares bovinos la brecha está entre un 25 % y un 75%, diferencias en las que incide la mayor o menor rotación de los productos.

Los precios en fábrica varían entre \$7 y \$9,5 / kg para los quesos semiduros de las fábricas del norte. Los precios a distribuidores en Buenos Aires varían entre \$7,5 y \$10 / kg.. En los niveles siguientes, a minoristas y al público las diferencias se amplían, tal como pudo comprobarse en el capítulo de Demanda.

En los mercados regionales los precios a comercios son inferiores a los de Buenos Aires, debido a la distribución directa, menores costos de flete y menores márgenes comerciales, según surge de los precios de Tambo San Ignacio, La Tuquita, Cabramarca, Fundapaz y La Blanquita.

En algunos casos se advierten diferencias en los precios al público entre cadenas de supermercados para el mismo producto, aún cuando los fabricantes o distribuidores argumentan precios de venta.

A.4.3.2 Precios en las Cadenas

Los cuadros que se presentan se construyeron a partir de los precios al público relevados y con la información recogida en las entrevistas a los empresarios de la cadena.

Se han tomado el caso dos empresas, una de Santiago del Estero y otro de Catamarca, atendiendo el mercado de Buenos Aires y el de la región del NOA.

Cadena de precios - Caso 1

Semiduros de Santiago del Estero en Buenos Aires (Las Cabrillas de Fundapaz)

Situación A: corresponde a un comercio minorista especializado y a un Supermercado, habiendo coincidencia entre ambos en los precios al público y se supone que en la cadena.

Situación B: corresponde a un comercio minorista especializado

Cuadro N°1 Precios en la cadena

Situación	A	B
1- Precio en fábrica	\$ 7,00	
2- Flete a Bs. As.	\$ 0,60	
3- Precio a distribuidor	\$ 7,60	
4- Margen del distribuidor %	45%	
5- Precio a comercio	\$11,00	
6- Margen del comercio %	50%	95%
7- Precio al público	\$16,50	\$21,50
8- Precio final con IVA	\$20,00	\$26,00

Fuente: Elaboración propia

Las diferencias en los precios al público se deben a los márgenes del comercio minorista, ya que el precio del fabricante y los márgenes del distribuidor se presentan constantes

Cuadro N°2 Distribución del valor en la cadena en pesos y porcentaje neto de IVA

Situación	A		B	
	\$	%	\$	%
Fabricante	7	42,42	7	32,55
Flete	0,60	3,66	0,60	2,80
Distribuidor	3,40	20,61	3,40	15,80
Minorista	5,5	33,33	10,50	48,85
Totales	16,50	100	21,50	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3 Distribución del valor en la cadena en relación al precio final al público

Situación	A		B	
	\$	%	\$	%
Fabricante	7	35,07	7	26,90
Flete	0,60	3,00	0,60	2,30
Distribuidor	3,40	17,03	3,40	13,07
Minorista	5,5	27,55	10,50	40,38
IVA	3,46	17,35	4,50	17,35
Totales	19,96	100	26,00	100

Fuente: Elaboración propia

*Las participaciones relativas varían con los precios al público, alcanzando para el fabricante un máximo de 42 % y un mínimo de 32,5 % en los valores sin IVA.. Al considerar el IVA el máximo de participación se reduce al 35 % y el mínimo al 27%.

*El precio al público en relación al precio en fábrica se incrementa en porcentajes de entre el 185 % y el 270 %, con gran influencia de los márgenes mayoristas, minoristas e IVA.

*Si la distribución aplicara márgenes menores, similares a los vigentes en los lácteos bovinos, la cadena se beneficiaría sea con mejores precios al fabricante o menores al público. Esto puede pensarse en proyecciones en la medida que aumenten las escalas comercializadas por empresa.

En el cuadro N° 4 se presentan los resultados de la hipótesis de rebaja del margen del distribuidor sobre los precios al público, donde puede observarse un descenso significativo respecto a los valores consignados en el cuadro N° 1

Cuadro N° 4 Precios hipotéticos en la cadena con menor margen del distribuidor

Situación	A	B
1- Precio en fábrica	\$ 7,00	
2- Flete a Bs. As.	\$ 0,60	
3- Precio a distribuidor	\$ 7,60	
4- Margen del distribuidor %	25%	
5- Precio a comercio	\$9,50	
6- Margen del comercio %	50%	95%
7- Precio al público	\$14,25	\$18,52
8- Precio final con IVA	\$17,24	\$22,41

Fuente: Elaboración propia

Obviamente podría suceder que la rebaja de precios al comercio sea absorbido por este eslabón para incrementar su margen, ya que se ha visto que hay una fuerte tendencia en ese sentido. Además no se observa que los precios al público formen parte de la política de competencia entre comercios especializados.

Precios en la Cadena - Caso 2
Semiduro de Catamarca en el NOA (Cabramarca)

Se trata de distribución directa a todos los supermercados de las ciudades del NOA, donde se venden al público a precios similares aún entre cadenas distintas.

Cuadro N°5 Precios en Canal supermercados

1- Precio en fábrica	\$ 8,00
2- Distribución propia 25 %	\$ 2,00
3- Precio al super	\$10,00
4- Margen del super	40%
5- Precio al público	\$14,00
6- Precio final con IVA	\$16,94

Fuente: Elaboración propia

*El costo de distribución estimado por el fabricante de un 25 % sobre el precio en fábrica, es alto y se origina en la reducida escala frente a una región muy dispersa. El precio en fábrica es menor al establecido por la empresa para la plaza de Bs. As. Así también lo sería el margen del supermercado, según los precios brindados por el fabricante.

Cuadro N° 6 Distribución del valor en la cadena sin IVA

Eslabón	\$	%
Fabricante	8	57,14
Costo de Distribución	2	14,28
Supermercado	4	28,57
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7 Distribución del valor en la cadena con IVA

Eslabón	\$	%
Fabricante	8	47,23
Costo de Distribución	2	11,80
Supermercado	4	23,62
Iva	2,94	17,35
Total	16,94	100

Fuente: Elaboración propia

*El mayor porcentaje de participación en la cadena de valor por parte del fabricante, es expresión de los menores márgenes de la distribución mayorista y minorista en los mercados del interior, que determinan precios al público menores que en Bs. As.

Precios en la Cadena - Caso 3

Semiduro de Catamarca en Buenos Aires (Cabramarca)

En las ventas de Cabramarca en Buenos Aires se introducen variantes respecto a la estrategia comercial de Fundapaz, en el sistema de distribución y en la política de precios.

Se presentan en el cuadro siguiente los canales de comercios especializados y supermercados, atendidos por distintos distribuidores.

Cuadro N°8 Precios en la cadena – Canales comercio y supermercado

	Comercio especializado	Supermercado	
1- Precio en fábrica	9,2	9,2	
02- Flete a Bs. As.	0,80	0,80	
3- Precio a distribuidor	10	10	
4- Margen del distribuidor %	25	45	25
5- Precio a comercio	12,50	14,5	12,50
6- Margen del comercio %	75	50	75
7- Precio al público	21,87	21,74	21,74
8- Precio final con IVA	26,46	26,3	26,30

Fuente: Elaboración Propia

En el canal de supermercados se establecen dos hipótesis en los valores intermedios, con el mismo resultado en las dos puntas de la cadena. La diferencia reside en los márgenes de la distribución mayorista y del supermercado, aludiendo a la incógnita que representa justamente esta interfase, teniendo en cuenta los otros componentes del precio en esas negociaciones. En una hipótesis el margen del distribuidor es del 45% y el del supermercado del 50% y en la otra la del distribuidor baja al 25% y la del supermercado sube al 75%.

Comparando con la cadena de precios de Las Cabrillas se visualiza un mayor precio para el fabricante, fruto de una política que Cabramarca está pudiendo mantener.

En el canal de los comercios especializados, una empresa distribuidora de menor tamaño justificaría un margen sensiblemente menor que en el caso de Las Cabrillas. En el canal de los supermercados los márgenes serían iguales así como similares las estructuras de distribución. Sin embargo hay que destacar que abastecen a distintas cadenas.

Las diferencias entre los precios de Cabramarca en la región NOA y en Bs. As. se explicarían por un lado en los mayores costos de distribución en esta última plaza. Por otro lado, la empresa tiene una política de precios diferencial, fijando uno menor para la región.

Valores globales generados y tamaño del negocio

Se ha dicho al principio de este punto que los precios están influenciados por la situación de crisis, por lo que las empresas los fijan en función de una política que prioriza las ventas e inserción en el mercado por sobre la rentabilidad, de donde no surge un patrón único de comportamiento respecto a los márgenes en los eslabones de la cadena.

Una mirada estratégica sobre la situación de las empresas y el sector lo brinda la consideración de los volúmenes globales generados en el mercado de Buenos Aires, que se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro N°9 Valor en la cadena por eslabón. Mercado de Bs. As.

Eslabón de la cadena	Semiduros		Frescos y Total afinados moho
Quesos kg. totales	17.700		12.000 29.700
Precio promedio	23,15		40
Valor total al público	409.707		480.000 989707
IVA	71.106		83.306 154412
Valor neto IVA	338.601		396.394 734995
Valor comercio \$7,63/kg	135.051	\$13 / kg	156.000 291.051
Valor distribuidor \$3/kg	53.100	\$4,5/ kg	54.000 107.100
Flete 0,70	12.390	\$0,70/ kg	8.400 20.790
Fabricante \$7,8	138.060	\$14,80/kg	177.600 315.660

Fuente: Elaboración Propia

El valor total generado en la cadena de los quesos de fabricación nacional en base a la demanda en Bs. As según tipos de quesos, permite visualizar:

*el reducido volumen de negocio, ya que un ingreso al fabricante de \$ 315.660 corresponde a un total de nueve empresas

*mucho más reducido aún para las fábricas regionales que sólo aportan quesos semiduros - y blandos-, que suman \$138.060 para todos los fabricantes, mientras que dos fábricas que producen los otros tipos de quesos absorben \$177.600.

*a nivel de minoristas, la estructura se abre dando lugar a un gran número de comercios, aunque con diferencias importantes entre sí en cuanto a los volúmenes y valores que manejan.

*La distribución del valor en la cadena con altos márgenes en los niveles intermedios que perjudican al fabricante y al consumidor, se origina fundamentalmente en los bajos volúmenes del negocio.

*Estas consideraciones sobre el volumen del negocio ayudan a comprender la fuerza que ponen los fabricantes en aumentar las ventas, para lo cual buscan un posicionamiento en los comercios minoristas, objetivo al cual les resulta funcional la política de precios y sistemas de distribución.

A.4.4 Mecanismos de transporte y conservación de los productos

Ya se ha expresado en el capítulo A.2 las dificultades que se presentan derivadas de la falta de fletes adecuados para el transporte de larga distancia: refrigerados y bajos volúmenes.

De aquí resulta que, para las fábricas radicadas en el Norte del país, el transporte a Buenos Aires varían los medios utilizados en cada caso según la disponibilidad local de transportes de cargas y depende de negociaciones particulares.

La época del año y el volumen de la carga influyen en el medio de transporte. Envíos de bajo peso y en épocas de calor determinan el mayor uso del avión. A la inversa, mayores pesos permiten cargas terrestres en camiones refrigerados compartiendo cargas con otros productos. También se utiliza el ómnibus, para lo cual se suele acondicionar la mercadería en cajas de telgopor.

Desde Santiago del Estero se utilizan actualmente dos vías: el avión y el ómnibus.

Aún con las dificultades expresadas, el transporte a Buenos Aires se resuelve desde cualquier punto del país. Lo que resulta más complicado –o costoso– es el flete entre dos ciudades del interior, a menos que la receptora esté en el camino a Buenos Aires. Por ejemplo, enviar desde Santiago del Estero a Mendoza. Actualmente estas situaciones se resuelven con el avión, a un costo altísimo ya que pasa por Buenos Aires.

A.4.5 Sistema comercial y su influencia en la situación del sector

Contexto de mercado

La falta de desarrollo de los mercados para los productos lácteos caprinos, que deben considerarse novedosos para un público al que hay que conquistar, junto con los reducidos tamaños de los mercados regionales, donde se asientan la mayoría de los establecimientos, se encuentra en la base de los problemas que afectan al sector y que derivan en falta de rentabilidad actual para los fabricantes y de interés para distribuidores, tal como se señalara precedentemente.

Contexto comercial

A este problema de mercado, agravado por la situación de crisis, se le suma otro de nivel estructural como es el crecimiento de la cadena de supermercados en el comercio de alimentos, con sus políticas y poder de negociación que afectan la posibilidad de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, los tradicionales comercios especializados –queserías y fiambrerías- vienen sufriendo un aumento importante en sus costos por los mayores precios de insumos y servicios y presión legal e impositiva, lo que se nota con mayor intensidad en las grandes ciudades como Buenos Aires.

La concentración de la población favorece el desarrollo de los grandes supermercados.

Contexto del sector lácteo caprino

Gran desarrollo de la oferta, sin políticas dirigidas al desarrollo de los mercados ni de productos.

Altos costos por escalas reducidas

Diferencias entre empresas en cuanto a la capacidad de sobrellevar la crisis

En este contexto:

Flujos físicos

El sistema cumple con la función de llevar el producto hasta el consumidor. En ese sentido se visualiza un avance importante respecto a épocas recientes en las que la irregularidad era una de las características sobresalientes. Ha mejorado la distribución a minoristas así

como el interés de éstos por el producto. Actualmente hay constancia en la presencia de los productos en los comercios minoristas y un mayor número de ellos trabajan el producto.

Todas las cadenas de supermercados de nivel nacional lo trabajan aunque no en todas sus bocas de expendio. También los comercios de especialidades del ramo cuentan con variedad de quesos de cabra.

A nivel de distribuidores mayoristas se estaría logrando una mayor estabilidad, con participación de una variedad de empresas en cuanto a las características de su negocio. Parece ser que los fabricantes van encontrando la estructura de distribución más adecuada, aunque los cambios siguen.

Puede decirse que en este crecimiento del consumo se destaca más la “presión de venta” de los oferentes que a la presión de la demanda. Esta presión de venta suple las campañas de promoción del producto, significando un gran esfuerzo de inversión para fabricantes y en menor medida, también distribuidores.

El crecimiento del consumo en el sector gastronómico tiene impacto sobre la opinión de los consumidores particulares a la vez que absorbe un porcentaje creciente de la demanda total.

Sin embargo, se está viviendo un proceso de gran diferenciación entre fabricantes, con cambios en relación a lo relevado entre fines de 2000 y principios de 2001, en cuanto a volúmenes procesados y participación en lo mercados.

La venta a cadenas de supermercados de nivel nacional representa una dificultad para gran parte de las fábricas, siendo pocas las marcas que acceden a este canal. Es así como en las ciudades de las provincias productoras se encuentran en esas bocas de expendio quesos de otras provincias. Algunas fábricas optaron por dejar de venderle a los supermercados porque los resultados finales son de quebranto económico en dicha relación.

En función de ello presionan en la búsqueda de canales alternativos: fiambrerías-queserías, dietéticas, granjas, autoservicios, gastronomía. La venta a negocios pequeños en muy bajos volúmenes, da participación a pequeños revendedores. Otras venden a supermercados pero en forma acotada, de modo de que representen un porcentaje determinado sobre sus ventas totales. Los pequeños negocios especializados y supermercados locales de las ciudades del interior compran quesos de cabra a los fabricantes locales. En cambio las cadenas de

supermercados de nivel nacional radicados en esas mismas ciudades comercializan productos de otro origen geográfico. Las decisiones de compras son de jerarquía regional o nacional y no local.

Las marcas que venden a los supermercados ajustan el sistema de abastecimiento para reducir los decomisos por fecha vencida, que fuera en algunos casos expresado como un gran problema durante el año 2000.

Flujo económico

Si bien no son muchos los eslabones de una cadena, las transacciones no son transparentes en el canal de los supermercados y los costos de la intermediación son caros, resultando en altos precios al público y bajos precios al fabricante.

El fabricante es el financista de la cadena, que debe sumar el tiempo de maduración hasta la venta, que alcanza a varios meses por la alta estacionalidad, al de cobranza, alcanzando en este último caso entre 60 y 90 días, aunque en el caso de algunos supermercados el plazo es mayor.

Los niveles de venta son bajos, debido tanto a la falta de inserción de los productos en el mercado como a la crisis actual en el consumo. Se vende poco y a bajos precios en relación a los costos de fábrica.

Alto precio al público en los supermercados y comercios especializados de Buenos Aires, limitan las posibilidades de compra por parte del público.

Las fábricas que participan -o acompañan- directamente de la distribución a minoristas son las que obtienen mejores resultados en cuanto a niveles de venta, inserción y permanencia. La atención al cliente y el seguimiento del producto son los elementos claves que los diferencian de otros distribuidores. La dedicación de miembros de la empresa a la distribución representa una inversión a mediano plazo, toda vez que no se corresponde con los retornos que la misma produce en el presente.

Flujo de información: poca participación del comercio minorista en la definición de productos, a partir de interpretar y comunicar a la cadena los gustos de los consumidores. El minorista está conociendo el queso de cabra y lo toma tal como se lo lleva el distribuidor o

fabricante, tiene poco para comparar e imaginarse cambios. Gustos fuertes son tomados como propios de los quesos de cabra. Estas son deficiencias que se transmiten en la relación entre los minoristas y el público. El fabricante poco ha hecho sobre este punto.

Poco conocimiento y difusión sobre los distintos tipos de quesos de cabra, sus características distintivas y usos. Un ejemplo de esto es cuando en las recetas se dice "queso de cabra". Esta situación es más grave en los supermercados.³

Sin embargo se percibe una comunicación creciente entre comerciante y fabricante, alrededor de temas de productos, calidad, conservación, transmitiendo opiniones de los clientes. Esta igualmente es una función que debe ser mejorada en toda la cadena.

³ En general prima la visión del "queso de cabra" como un producto en sí mismo, sin diferenciar variedades, tal como se señalara en varios pasajes de este estudio. Sin embargo debe señalarse que esta falta de un conocimiento más profundo tiene que ver con una situación general, ya que el sistema productor no ha logrado todavía volcar hacia el comercio y el público la información básica desde el punto de vista del marketing. (ver A.4.1)

CAPITULO V

INDICE TEMATICO

A.5 Análisis de elementos relativos a la posición competitiva de Santiago del Estero

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
	Introducción	191
A.5.1	Situación competitiva en relación a la materia prima, su volumen, regularidad, costo para la industria	192
A.5.2	Disponibilidad y precios de transportes por cúbicos de los productos. Incidencia en la formación del precio final de venta.	198
A. 5.3	Distancia a los mercados. Incidencia en los precios de venta	200
A.5.4	Infraestructura de servicios y comunicaciones.	202
A.5.5	Regímenes de promoción económica / otros programas oficiales para el sector transformador	203

A.5 Análisis de elementos relativos a la posición competitiva de Santiago del Estero

Introducción

En este punto se analizan algunos aspectos que hacen a la competitividad pero no la agotan, entendiendo que el concepto de ventajas competitivas alude a una construcción que involucra a los participantes de una cadena de valor y a las acciones gubernamentales que colaboran en la creación de condiciones de contexto favorables.

Las condiciones necesarias son variadas y complejas pero ninguna es en sí misma suficiente para crear ventajas competitivas. La dotación de recursos y las productividades resultantes son bases fundamentales pero que se insertan en un proceso continuo de agregar valor, donde la medida de la competitividad está dada en última instancia por la preferencia expresada por el consumidor hacia un producto. Los continuos cambios en las tendencias de los mercados, hábitos de los consumidores y comportamiento de la oferta competitiva, derivan en que la competitividad exige su mantenimiento en el tiempo.

El rol del Estado adquiere cada vez mayor relevancia en cuanto a la competitividad de los sectores productivos, tanto en funciones que le son propias como en otras que escapan a las posibilidades actuales de los empresarios privados, máxime en las condiciones “de desarrollo” que reviste la actividad, el carácter de su producción primaria ligada a pequeños productores de escasos recursos y el relativo deterioro de las economías regionales.

Preservación del ambiente y desarrollo sustentable, trazabilidad, consorcios y marcas colectivas, producción basada en la naturaleza u orgánica, incorporación de atributos de la región o terruño a la cadena de valor, son algunos factores que hacen a la competitividad y en los que el rol del Estado aparece irremplazable.

A su vez, si bien las ventajas competitivas se basan en condiciones macro, se definen a nivel micro, en el área de las empresas o en el de las integraciones verticales entre empresas de la cadena de valor, que es donde se da en concreto la competencia. El sector privado no puede delegar sus propias responsabilidades en la creación de valor en términos de competitividad. Debe tener claro sus fortalezas y debilidades así como las de los posibles competidores y actuar en consecuencia.

A.5.1 Situación competitiva en relación a la materia prima, su volumen, regularidad y estacionalidad, calidad, costo para la industria.

La elección de los mercados a los cuales es posible abastecer se abordará en el próximo capítulo de Recomendaciones. De todos modos se puede adelantar que, tal como se expresó en la introducción del capítulo de oferta, los altos precios de los productos lácteos caprinos permiten en principio suponer que las distancias no constituyen una restricción para el acceso a los mercados de los principales centros urbanos del país.

Materia Prima

La producción caprina está muy ligada al aprovechamiento de zonas agro ecológicas en las que otras producciones no son viables y que son ocupadas por poblaciones humanas parcialmente desplazadas del sistema. El análisis de rentabilidad de la actividad tiene connotaciones sociales y políticas además de económicas, ya que tiene que ver con la ocupación territorial y el mantenimiento del ambiente, por un lado, y la creación de puestos de trabajo para pobres rurales, por otro. Elementos que en su conjunto justifican la intervención activa de los Estados.

Cuando se inserta la producción caprina en zonas donde son viables otras alternativas se introduce un nuevo modelo o sistema, cuya lógica de análisis es totalmente distinta a la anterior. La lechería caprina dirigida a abastecer los mercados de los grandes centros urbanos se ha desarrollado en Argentina a partir de la incorporación de esta producción en zonas aptas para otras alternativas agropecuarias (reconversión productiva de los sistemas existentes ante los cambios tecnológicos y de mercado que implicaban aumento de escala para las producciones tradicionales, principalmente de los commodities). Al mismo tiempo, la lechería caprina tradicional –básicamente de la zona andina del norte argentino, como Catamarca, Tucumán, Salta y Jujuy- con una producción de quesos artesanales en manos de familias que los venden en los mercados locales, no ha sido objeto de las políticas dirigidas al desarrollo del sector y su vinculación con los mercados.

El desarrollo de la lechería caprina en el área de Riego del Río Dulce en Santiago del Estero adquiere en sus inicios un perfil particular, ya que si bien introduce la actividad como nueva en zonas de competencia con otras producciones, se dirige a familias campesinas -de perfil similar a la de los cabriteros tradicionales, muchas de las cuales han tenido o mantenían aún esa condición o experiencia productiva- con una dotación de recursos que se consideran

adecuados para la lechería de pequeños rumiantes pero con escasas posibilidades para enfrentar otras producciones, siendo las principales limitantes las reducidas parcelas y las deterioradas aptitudes de parte de los suelos. Un alto porcentaje de las tierras en el área de riego se encuentra con sus suelos degradados y reducida su aptitud para la agricultura de competencia, por lo que la incorporación de la lechería caprina adquiere ribetes particulares como alternativa, logrando destacarse en los análisis de rentabilidad comparativos con otras producciones agropecuarias tradicionales o novedosas. En este sentido –y basado siempre en las potencialidades de los mercados- atrae la atención de otros tipos de productores o actores sociales que se interesan y se suman a la actividad.

Disponibilidad para la industria

Zona de riego. La producción primaria se basa en Santiago del Estero en:

- una abundante disponibilidad de recursos naturales para la producción de forrajes, en un área de riego con restricciones agroecológicas para producciones alternativas competitivas
- recursos humanos y físicos de familias campesinas en situación de sobrevivencia
- y de pequeños productores capitalizados,
- así como la aplicación de mayores recursos por unidad productiva en establecimientos de mediana y gran escala.

Esta diversificación de actores participando en la producción primaria en un área con adecuada dotación de recursos naturales y escasas alternativas, le da una solidez interna a la especialización de la zona en la producción de leche.

Alternativa en zonas de secano

Aunque con las restricciones ambientales propias, también las áreas de secano ofrecen posibilidades de producción de leche, fuertemente concentradas en verano.

Actualmente existe un establecimiento en la zona de Quimilí que cuenta con tambo y fábrica de quesos, la que se abastece de su propia leche en primavera – verano y compra en zona de riego durante el invierno. En la zona existen numerosos minifundistas que poseen cabras y son apoyados por los programas del Gobierno Provincial, el INTA y otras instituciones, para el mejoramiento de la producción y comercialización del cabrito, único producto con destino comercial. Sin embargo la existencia de una fábrica en la zona alienta la posibilidad del desarrollo de una cuenca lechera de pequeños productores.

En la zona de Garza, hace diez años se desarrolló impulsada por Fundapaz una cuenca de pequeños productores que llegó a producir en verano importantes volúmenes de leche. Los malos caminos internos, la dispersión de los productores y los problemas de mercado determinaron el cese de la integración con la fábrica de Fundapaz.¹

Las experiencias de Garza -con pequeños productores asentados en tierras de muy baja productividad en comparación con otras áreas de secano- y Quimilí, demuestran la factibilidad de la producción de leche en áreas de secano, tradicionales en el asentamiento de la actividad caprina.

Regularidad y estacionalidad

En cuanto a regularidad de producción, la cuenca de Santiago ha respondido siempre con volúmenes crecientes cada año, viéndose afectada sólo por problemas externos a los sistemas productivos, provenientes de otros eslabones de la cadena: de precios, de recolección -problemas de escala / cuenca -, de demanda por parte de la fábrica.

La solidez antes expresada es la base de la regularidad que puede ofrecer la producción primaria en Santiago del Estero, máxime con la diversidad de sistemas productivos involucrados.

Uno de los principales problemas de la producción de la cuenca es su alta estacionalidad, lo que fue desarrollado en sus consecuencias para la industria en el capítulo sobre oferta. De todos modos, este es un problema común a la producción caprina de las distintas zonas, aunque con las diferencias derivadas de sus condiciones ambientales. La ubicación territorial de Santiago es favorable frente a la de otras zonas ubicadas más al sur y semejantes a las de la región, contando además con una amplia zona de riego que contrarresta los efectos de las características semiáridas de su clima. Con un adecuado manejo la curva de producción de leche en Santiago puede ofrecer características competitivas frente a las otras provincias.

La estacionalidad requiere análisis de costos más precisos que orienten sobre políticas de precios diferenciales según las épocas del año, que permitan competitividad a las industrias.

¹ A través de una acción conjunta entre el INTA y Fundapaz se había promovido la producción de forrajes en una zona muy difícil por sus condiciones, lográndose éxitos considerables que apuntalaron la producción de leche. Se llegaron a producir 400 lts / día en la campaña 1992 -1993.

Calidad

Si bien no se dispone de estudios que permitan una comparación objetiva entre las calidades de las leches procesadas en las distintas industrias, la leche de la cuenca de Santiago en su composición alcanza valores superiores a los de los grandes tambos de otros establecimientos, lo que se traduce en mayor rendimiento, según expresan los responsables de Fundapaz y se desprende de las entrevistas con responsables de otros establecimientos.

La calidad organoléptica derivada principalmente de la alimentación, encuentra en los sistemas productivos semiextensivos de Santiago del Estero una base de diferenciación para productos artesanales de alta valoración en el mercado.

En la misma línea, la alimentación de sus pasturas y montes ofrece oportunidades para distinguir los productos en orden a lo natural y orgánico.

En síntesis, en la calidad composicional, organoléptica y en orden a la naturaleza, Santiago del Estero ofrece condiciones que pueden destacarse frente al conjunto de otras zonas ya que a esos valores cualitativos le agrega cantidad.

En los aspectos higiénicos sanitarios la leche de cuenca de pequeños y medianos productores asentados en un área relativamente dispersa, corre más riesgos que aquella integrada verticalmente con la industria o provista por pocos tambos grandes.

Precio para la industria

En los valores de venta de leche a industrias se expresan entre \$0,50 y \$ 0,60 / lt. Aunque salvo en Santiago del Estero, las experiencias de un mercado de compra venta de leche son puntuales, ya que la mayoría de los establecimientos procesa su propia leche. Analizando la información sobre costos de producción, estudios en Santiago los ubican en \$0,30 / lt., valor similar al expresado por los empresarios entrevistados en Salta y Catamarca como costo de la leche para las fábricas. Sin embargo, es posible que estos costos no tengan en cuenta la incidencia del valor de la tierra y de las inversiones en los tambos intensivos, ya que en ese caso se podrían expresar diferencias importantes.

En síntesis, para la radicación de una industria en Santiago del Estero en relación a la materia prima:

- 1- **El desarrollo actual y potencial de la cuenca lechera** en el área de riego asegura una amplia disponibilidad de leche, basado en las condiciones agroecológicas favorables, la alta competitividad de la leche frente a otras alternativas productivas para la zona y la diversidad de sistemas productivos y actores sociales involucrados.
- 2- **la calidad** composicional de la leche, así como características organolépticas derivadas del tipo de alimentación alcanzan valores destacados y podrían ser factores diferenciales incorporados en el producto final. En este último sentido, también las condiciones naturales de producción podrían ser base de una diferenciación de productos, valorados por el mercado. En general, la diversidad de sistemas productivos y fuentes forrajeras crea una riqueza de oportunidades para las industrias de tipo artesanal
- 3- **la cantidad**, por su parte, de la oferta actual y potencial representa posibilidades para industrias de producción a escala
- 4- **los costos** de producción primaria aseguran precios de la leche para la industria a nivel competitivo. El principal desafío es lograr costos de recolección acordes, lo que requiere fundamentalmente escala de cuenca.

Las principales debilidades de la producción primaria en Santiago:

- 1- las altas temperaturas estivales con grandes riesgos para la calidad de la leche recepcionada en fábrica, que requiere de escala de cuenca para poder contrarrestar los riesgos con técnicas de manejo y equipamiento
- 2 su carácter altamente estacional, implica la necesidad de diseñar un sector industrial acorde. Las experiencias de países como Francia y España son muy ilustrativas al respecto

Comparación con otras provincias

Santiago del Estero se destaca en el concierto de las provincias productoras por ser la única provincia que encaró la lechería caprina decididamente en base al desarrollo de una cuenca en manos de gran cantidad de productores con diferentes sistemas productivos, mientras que en el resto prevalecen los tambos – fábricas, si bien en algunos casos el proceso de instalación de varios tambos en una misma región puede derivar en el funcionamiento de una cuenca, como es el caso de Salta.

La información disponible no permite comparar con precisión la performance de los tambos en las distintas zonas por la heterogeneidad de situaciones en cuanto a genética, sistemas productivos y de manejo, inversión en instalaciones y equipamiento, diferentes etapas de desarrollo empresarial.

Sin embargo hay consenso entre los empresarios y técnicos consultados acerca de las ventajas de Santiago del Estero, donde la combinación de disponibilidad y precio de la tierra, productividad de la alfalfa, participación de pequeños y medianos productores, competitividad de la lechería caprina frente a otras alternativas para superficies reducidas y suelos con problemas de salinización, hacen del área de riego del Río Dulce un lugar privilegiado para su especialización en la lechería caprina y con posibilidades de competir solventemente con otras zonas productivas.

Estas condiciones favorables se expresan en el liderazgo que Santiago del Estero detenta en la producción de leche, aún considerando que la misma se halla deprimida por los problemas de mercado. Una demanda sostenida tendría una rápida respuesta por parte de la cuenca, parte de la cual se halla hoy en latencia y con grandes posibilidades de crecer.

Se debe considerar que en el año 2000 se procesaron industrialmente 210.000 litros de leche, quedando sin absorber por las industrias unos 100.000 litros en el área de riego del Río Dulce, parte en manos de tambos funcionando y otra parte en tambos en latencia.

Los otros regiones que se destacaron por la producción de leche se basan en tambos intensivos de alta inversión como en Catamarca y Buenos Aires, que lograron 140.000 y 170.000 litros en el año 2000, en base a objetivos decididos al crecimiento de la producción. También Salta se destaca por su producción en el Valle de Lerma, pero ocupando tierras de alto valor y alternativas que compiten con la lechería, situación similar a la de Buenos Aires.

A.5.2 Disponibilidad y precios de transportes por cúbicos de los productos. Incidencia en la formación del precio final de venta.

Disponibilidad y precios de transportes por cúbicos de los productos.

Ya se ha expuesto que no existen servicios de transportes terrestres refrigerados que operen normalmente desde Santiago del Estero ni desde las otras provincias de la región. Las disponibilidades de estos transportes las constituyen los fletes de frutas y hortalizas desde las provincias del NOA, que generalmente utilizan el regreso con carga vacía de los fletes de productos frescos provenientes de las provincias "del sur", como Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires y cuyo destino final generalmente es alguna de las provincias de NOA, como Tucumán o Salta.

El uso de los mismos encuentra restricciones para todas las zonas de la región en la medida de que se trate de cargas reducidas, ya que tienen que compartir la bodega con otros productos no siempre compatibles bromatológicamente, como pueden ser cítricos u hortalizas, o con diferentes requerimientos de temperatura. Los precios en estos casos oscilan entre \$0,10 y \$0,20 / kg. , precios producto de una negociación particular en cada caso.

El problema principal en relación al transporte lo constituye el volumen de la carga. Cuando se dispone de una carga medianamente voluminosa, como por ejemplo entre 1 y 3 tn., una alternativa son las contrataciones particulares de transportes refrigerados de mediana capacidad que operan normalmente en la distribución en la zona. Se han hecho experiencias de envíos desde Santiago del Estero a Buenos Aires y actualmente se utiliza en algunos envíos desde Catamarca. Sin embargo según los empresarios entrevistados no deja de tener ciertos riesgos tratándose de empresas que no están en el rubro de los fletes.

Además, y en parte por este mismo motivo, los precios no resultan mucho menores a los vigentes en los fletes de avión. La ventaja del camión es el transporte puerta a puerta. Los precios de los envíos realizados por esta vía oscilaron entre \$0,30 y \$0,40 / kg a Buenos Aires.

El avión es el transporte más usado en Santiago del Estero, con precios de tarifas que se reducen en la medida que aumenta el peso de la carga y que puede estar sujeto a precios especiales por regularidad en los envíos. Así de una tarifa final de \$0,47 / kg para cargas de

más de 100 kgs., puede llegarse a valores sensiblemente más bajos –como \$0,35 / kg- por mayor peso y frecuencias de envíos.

Tomando estos valores de flete de avión y comparando con los vigentes para fletes refrigerados en las zonas en que existe esa disponibilidad, como son las zonas agroindustriales de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, con valores \$0,10 / kg , se tendría una diferencia que oscila en los \$0,25 por kilogramo, pero para una situación de carga que hoy no representa el caso de ningún establecimiento.

En síntesis, como se dijo más arriba, el volumen reducido de la cargas es la base de los problemas de transporte, común a todos los establecimientos. Por lo tanto, la diferencia fundamental en el costo del transporte de los productos radicará en la escala de los pedidos más que en las distancias.

Incidencia en la formación del precio final de venta.

En los casos actuales y en base a los analizados en el capítulo de Sistemas Comerciales para Santiago del Estero y Catamarca, el flete a Buenos Aires representa un 3% sobre el precio final al público y entre un 8 y 9% de los precios percibidos por el fabricante. En la situación actual, con fletes en avión pero aumentando los volúmenes por carga, esos porcentaje bajarían a 1,8 % y 5 % respectivamente, ya que desciende la tarifa.

En una situación futura con volúmenes superiores adecuados a transportes terrestres, los porcentajes serían de 0,75 % y 2,14 % respectivamente, considerando un costo de \$0,15 / kg.

Los altos precios de los quesos de cabra en comparación con los de vaca, licuan en parte la incidencia de los mayores costos de fletes por las razones expuestas. En este sentido, es unánime la opinión de los empresarios de que el costo del transporte no significa una restricción a sus negocios ni una desventaja de algunos frente a sus competidores. El precio del producto se considera suficientemente alto como para licuar las posibles diferencias en los costos originadas en el rubro flete.

A.5.3 Distancia a los mercados. Incidencia en los precios de venta

Se ha expuesto que uno de los problemas para las producciones regionales lo constituye el tamaño reducido de sus mercados, que sólo absorben un porcentaje de la oferta. Complementariamente, el principal mercado está concentrado principalmente en Buenos Aires.

Para las fábricas del Norte la distancia a esos mercados tiene tres incidencias. Una la relacionada con los costos de transporte a plaza, otra con la distribución a minoristas y la otra, con el perfil productivo.

Respecto al transporte a plaza se ha descrito en el punto anterior.

Otro problema ligado a la distancia es el de la distribución en plaza, punto que se describió en el capítulo de sistemas comerciales.

Cuando la cercanía lo permite, la distribución a minoristas la hace el propio fabricante en base a su misma estructura y aprovechando la fuerza gerencial ya instalada. Este es un aspecto relevante en la etapa de desarrollo de los mercados que se está transitando, debido al esfuerzo de marketing que requiere y al cual el fabricante está mejor dispuesto que cualquier otro participante de la cadena. La importancia de este punto se expresó al describir los sistemas de distribución de las empresas del norte que tienen una presencia gerencial en Buenos Aires para acompañar la distribución, costo que es tomado como una inversión –necesaria- y que no se traslada a los precios.

Cada empresa estará mejor posicionada para competir en base a este factor en los mercados más cercanos. En el caso de Buenos Aires, el principal de los mercados, se puede adjudicar una ventaja a las empresas radicadas en su cercanía como Piedras Blancas.

Sin embargo, el tamaño del mercado puede permitir escalas que diluyan la influencia de las distancias. Este es un factor cuya incidencia en los costos puede desaparecer con el desarrollo del mercado, crecimiento de la escala y la separación de funciones en la cadena, sea dentro de la misma empresa o entre distintas empresas especializadas en producción y distribución respectivamente.

En el caso de empresas pequeñas, la cercanía con el mercado resulta fundamental para mantener competitividad en base a una atención directa y personalizada y con productos que se diferencien de los de las empresas más tecnificadas.

Las empresas pequeñas regionales que apunten a abastecer mercados urbanos distantes, probablemente deban encontrar formas asociativas de producción y comercialización que contrarresten las limitantes de su condición.

El problema relacionado con el perfil productivo se refiere a la restricción para la elaboración de ciertos tipos de productos, de mayor rendimiento y rentabilidad, que las distancias pudieran significar, unido además a los problemas de estacionalidad. Por el lado de los quesos, los untables, de masa blanda o los afinados con mohos, tienen el problema de las mayores exigencias sobre la cadena de frío y su menor duración. Para otros productos como el yogurt y la leche fluida pasteurizada, se agravan los problemas de cadena de frío y duración, y además es mucha mayor la incidencia del flete sobre el precio. Una fábrica ubicada cerca de Buenos Aires tiene ventajas respecto a otra regional para producir ese tipo de productos destinados a ese mercado.

Este factor no se traduce en diferencia de precios sino de perfil productivo entre las empresas.

En el cuadro siguiente se presentan las principales empresas con las distancias a sus mercados y principales productos.

Distancia de las principales empresas a los mercados que atienden

Empresa	Localización	Mercados	Distancia km	Tipos de quesos principales
Fundapaz		Buenos Aires	1100	Semiduros
		Cordoba	450	
Forres		Rosario	700	
Santiago del Estero		Santiago	40	
		NOA	150-500	
Ampilico		Buenos Aires	1250	Semiduros
		Córdoba	550	
Catamarca		Catamarca - NOA	25 -200-600	
Cabramarca		Buenos Aires	1450	Semiduros
Sta. María. Catamarca		NOA	200-300	
Núñez		Buenos Aires	1.000	Afinados con moho
La Paz Córdoba		Merlo. S. Luis	30	
La Carolina	Jujuy	Buenos Aires	1.600	Semiduros
Cabras Argentinas		Buenos Aires	1000	Semiduros
Quimili Santiago del Estero		Córdoba	650	
		Costa Atlantica	1400	
Piedras Blancas		Buenos Aires	130	Frescos y afinados c/moho
Suipacha Bs. As.				

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas

A.5.4 Infraestructura de servicios y comunicaciones.

En Santiago del Estero la mayor potencialidad de producción lechera se encuentra en la zona de riego del Río Dulce, asentada alrededor de la ciudad capital de la provincia.

En un documento de reciente publicación por parte del Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero que se presenta como anexo, se describen las Características Geográficas, los Recursos Naturales, la Infraestructura y su Parque Industrial

Dentro de la infraestructura, se detallan su red Vial, Hídrica, Eléctrica, de Gas, Agua Potable, Comunicaciones –teléfono, televisión, radio- Transportes de carga y pasajeros – automotor, aéreo, ferrocarril- y Servicios Bancarios.

En su conjunto garantizan con solvencia la provisión de los servicios básicos para la radicación de industrias, lo que se ve potenciado a su vez en el Parque Industrial, ubicado en el Departamento Banda, en el centro de conurbano formado por las ciudades de Santiago del Estero y La Banda. Este Parque Industrial de 266 hectáreas, tiene una posición privilegiada respecto a los accesos a las rutas nacionales y provinciales así como al centro de la ciudad y zonas comerciales. Cuenta con más de 20 empresas instaladas y disponibilidad de parcelas para nuevos emprendimientos.

En comparación con otras provincias productoras, Santiago del Estero se destaca por su ubicación dentro del territorio nacional, que la convierten en paso obligado para la mayoría de las comunicaciones terrestres entre la región Noroeste y el resto del país. Cuenta para ello con 1445 kms de Rutas Nacionales que la atraviesan y conectan directamente con todas las provincias limítrofes, a la vez que sirven para la interconexión de las principales ciudades y regiones de la Provincia. Cuenta así mismo con una amplia red de rutas provinciales, pavimentadas, enripiadas y de tierra, que totalizan aproximadamente 17.500 kms.

Su relieve, con escasos accidentes geográficos, se presenta como una extensa llanura que facilita el acceso y comunicación de todas sus regiones, diferenciándose de otras provincias del Noroeste que en sus regiones montañosas contienen zonas de relativo aislamiento por la dificultad del acceso. Este aspecto es particularmente importante en lo que hace a la producción caprina, que ocupa zonas relativamente marginales dentro del contexto de las provincias.

A.5.5 Regímenes de promoción económica / otros programas oficiales para el sector transformador.

En Santiago del Estero existen una serie de programas de apoyo y promoción de las actividades industriales, algunos de origen provincial y otros nacional canalizados a través del Superior Gobierno de la Provincia, conjuntamente con diferentes opciones de financiamiento. En un documento de reciente aparición denominado "Por qué Santiago" se sintetizan las condiciones que ofrece la provincia para las inversiones productivas, el que se presenta en un anexo.

En relación al tema caprino es decidido el apoyo del Gobierno de la Provincia, que ha priorizado esta actividad -junto a la apícola- por su potencialidad económica e implicancias sociales, ya que se relaciona con miles de pequeños productores rurales. Se ha sancionado la Ley Provincial N° 6.333 de Fomento de la Actividad Caprina y creado una Dirección de Desarrollo Caprino en el ámbito de la Secretaría de la Producción y Medio Ambiente.

Actualmente el Gobierno Provincial en ese marco lleva adelante programas de apoyo a la producción caprina para carne y leche, tal como se describe en el Informe UNSE CFI. Estos programas se coordinan a su vez con el IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa) que implementa una serie de acciones dirigidas a fomentar y consolidar la organización de los pequeños productores en orden a lograr escala económica y un relacionamiento equilibrado con la cadena valor.

Así mismo se han puesto en marcha estudios de mercado e industriales para contar con la información que permita delinear acciones Gubernamentales que complementen y coordinen con las privadas en esos eslabones de la cadena agroalimentaria.

Desde el punto de vista de las perspectivas industriales, esta situación debe considerarse privilegiada, ya que todo proyecto privado goza de un contexto ampliamente favorable.

En relación a otras provincias, cabe destacar que en San Luis, La Rioja, Catamarca y San Juan, existen regímenes de promoción de inversiones productivas de niveles primario e industrial basados en diferimientos impositivos de nivel nacional, que no abarcan a Santiago del Estero.

Santiago del Estero ha sido incluida, junto con otras provincias de la región, en un programa de promoción de inversiones a través de diferimientos impositivos nacionales para actividades primarias.

A continuación se sintetizan las leyes de promoción y la oferta crediticia vigentes en la provincia, que se presentan en detalle en el anexo anunciado.

Leyes de Promoción

Producción Primaria

* Fomento de la Actividad Apícola – Leyes Provinciales N° 5.449 y N° 5.691

* Fomento de la Actividad Caprina – Ley Provincial N° 6.333

Inversión para Bosques Cultivados

*Ley Nacional N° 25.080 y Ley Provincial N° 6.466

Industria Manufacturera

*Promoción Industrial _ Ley Provincial N° 4.183/74, Decreto Reglamentario N° 100/75 y Decreto Serie B N° 2.813.190

Promoción de la Inversión Privada

Programa de Inversión Privada con garantía de la Deuda Pública Provincial – Ley N° 6.370

Promoción Tecnológico

Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica_ Ley N° 23.877

Turismo

Promoción Turística – Ley N° 6.337

Régimen De Promoción No Industrial

Ley Nacional N° 22.021 – Decreto Provincial N° 0228, Decreto N° 1395 y Decreto N° 1950

Oferta Crediticia

- *Microemprendimientos Convenio Consejo Federal de Inversiones (CFI) – Provincia de Santiago del Estero / Banco Macro S.A.
- *Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) Convenio CFI – Provincia de Santiago del Estero / Banco Macio S.A.
- *Desarrollo de Mercados Externos.
- *Programa para el mejoramiento de la competitividad de las PyMES.
- *Créditos de reintegro, obligatorio para Proyectos de Modernización Tecnológica - Ley N° 23.877
- *Créditos de reintegro, obligatorio para Proyectos de Desarrollo Tecnológico - Ley N° 23.877
- *Créditos de reintegro, contingente para Proyectos de Desarrollo Tecnológico - Ley N° 23.877
- *Subsidio para el financiamiento de Proyectos de Desarrollo de Negocios - Ley N° 23.877
- *Subsidio para el financiamiento de Proyectos de Capacitación de Recursos Humanos - Ley N° 23.877.
- *Subsidio para la Formulación de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Transmisión de Tecnología o Asistencia Técnica para Micro , Pequeña y Mediana Empresa - Ley N° 23.877
- *Programa de Generación de Empleo Emple-Ar-PyMES.

Conclusiones

Los elementos claves de competitividad para Santiago del Estero se pueden resumir en dos fuerzas principales: la del nivel institucional y la de su producción primaria.

A nivel institucional

***La acción del Gobierno de la Provincia**

- Organismos con programas de apoyo y fomento del sector
- leyes de promoción industrial y económica
- ofertas crediticias

***los grupos de productores organizados y en vías de hacerlo**

***la participación de otras instituciones como el INTA, UNSE, PSA, ONG**

***la coordinación de las instituciones entre sí y con los productores organizados**

A nivel materia prima

***la oferta de materia prima abundante, de calidad y con precios competitivos, base para un proyecto industrial que contrarreste las ventajas de las localizaciones próximas a los grandes mercados de consumo**

***La abundante oferta santiagueña es base sólida para un proyecto de agronegocios, máxime si entre sus pilares se encuentra el mejoramiento dirigido de la producción primaria, ya que ofrece escala suficiente para justificar inversiones en orden a estrategias acordes a las tendencias de los mercados**

CAPITULO VI

INDICE TEMATICO

A. 6 SINTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVA DE MERCADO

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
A.6.1	Producción total agregada a nivel nacional, provincial y por fábrica	208
A.6.2	Demanda agregada: principales mercados, participación.	214
A.6.3	Cuadro de vinculación geográfica entre oferta y demanda	217
A.6.4	Evaluación de la situación actual y perspectivas de mercado: consumo, productos, estructuras comerciales	218

INDICE DE CUADRO Y GRAFICOS

ITEM	CONTENIDOS	PÁGINA
Cuadro N° 1	Fábricas de Quesos de Cabra Relevadas Volúmenes procesados año 2000	210
Cuadro N° 2	Consumo de Quesos de Cabra. Año 2000	216

A.6.1 Producción total agregada a nivel nacional, provincial y por fábrica

En el primer capítulo sobre oferta competitiva se ha visto que el sector de la producción ha venido creciendo durante los últimos años a un ritmo sostenido en cuanto a la instalación de nuevas plantas y los volúmenes procesados individualmente. También se expresó que durante el 2000 y el 2001 la producción total superó a las ventas por lo que el sector atraviesa una crisis con consecuencias directas sobre los planes de las empresas, tanto de corto como de mediano y largo plazo. En el corto plazo se ha visto modificar los planes de producción, políticas comerciales, desarrollo de productos. En el mediano y largo plazo, podrían aflorar problemas más estructurales no identificados anteriormente por la falta de estudios más profundos en los respectivos proyectos. Como son la falta de inserción de los productos en el mercado, el alto costo de la intermediación mayorista y minorista en los mercados nacionales, el costo de la materia prima en algunas zonas con dificultades para la producción forrajera, la alta concentración estacional de la oferta de leche en forma cruzada con la época de mayor consumo.

Por estos motivos, los volúmenes de producción, cuyo análisis se hace sobre lo sucedido en 2000 en base a las entrevistas ajustadas por nuevas informaciones, pueden estar sufriendo modificaciones que alteren las proyecciones o tendencias esperadas.

En el cuadro adjunto puede apreciarse los volúmenes procesados durante 2000 por fábrica, provincia y total nacional. Este último incluye la estimación de lo correspondiente a fábricas no relevadas en ocasión del primer informe, como son las de Mendoza.¹

Volúmenes de producción de leche y de quesos

Los datos que se consignan en el cuadro se refieren a los volúmenes de leche procesados por las industrias, los que si bien como ya se dijo no responden a datos estadísticos en su totalidad, puede atribuírsele un alto grado de confiabilidad, al menos para un análisis

¹ Los valores en todos los casos surgen de las entrevistas a responsables de las empresas. En algunos los mismos responden a los registros de producción (Fundapaz, Santa Clara, Colonia Lunlunta, Caprinos Bee, Ampilico, Cabramarca,) y en los otros a estimaciones elaboradas por los propios responsables al momento de las entrevistas. En el caso de las principales empresas, las entrevistas fueron más de una en forma personal además de comunicaciones telefónicas y vía e-mail

Distinto fue el procedimiento para estimar los volúmenes de quesos producidos. En primer lugar prácticamente casi ninguna empresa lleva estadísticas de volúmenes medidos por peso, sino que se hace una estimación en base a rendimientos promedios, que es lo que han expresado en las entrevistas. Por otro lado, se produce en algunos casos una variedad de productos con diferentes rendimientos de leche en quesos, la leche varía en su composición y rendimiento a lo largo del año, el producto varía su rendimiento según su estacionamiento al momento de la venta. Es decir una serie de factores que dificultan al propio industrial hacer un seguimiento de los volúmenes producidos-vendidos. También hay diferencias importantes para tipos de quesos blandos y semiduros. En el caso de los quesos con moho el nivel de decomiso es importante, compensando en parte las ventajas de su alto rendimiento de producción. Por todo ello se considera que un promedio de 12 % de rendimiento es aceptable para estimar la producción global de quesos, no así para analizar los casos individuales

Por otro lado, entre los volúmenes producidos y los vendidos en un mismo año hay una *diferencia importante debido a la alta estacionalidad de la producción* en contraste con la de las ventas. Los mayores volúmenes de fines de la primavera y el verano se destinan en su gran mayoría a estoquear, para ser vendidos en la siguiente campaña otoño-invierno.

En el capítulo de Demanda al calcular el consumo aparente, se explicitó un alto porcentaje de stock así como de decomiso, debido esto último a las dificultades en las ventas, fenómenos estos ya desarrollados en el documento.

Cuadro N° 1 Fábricas de Quesos de Cabra Relevadas**Volúmenes procesados año 2000**

Provincia	Fábrica	Leche Lts./año 2000
Sgo. del Estero	Fundapaz	103.000
	Cabras Argentinas	80.000
	Amaltea	10.000
	Santa Clara	17.000
Sub-total		210.000
Tucumán	La Tuquita	30.000
Catamarca	Ampilico	80.000
	Cabramarca	50.000
	Cabravita	10.000
	Granja Ecológica	0
Sub-total		140.000
Córdoba	Santa Olalla	10.000
	Núñez	15.000
	Tambo San Ignacio	10.000
	Coop. Valle Punilla	20.000
Sub-total		55.000
Bs. As.	Piedras Blancas	150.000
	Tres Luises a otros	20.000
Sub-total		170.000
S.Luis	La Blanquita	30.000
Salta	La Flor del Pago	35.000
	Cabañas de Salta	20.000
	Corral de Cabras	10.000
	Valle Natural	35.000
Sub-total		100.000
Jujuy	La Carolina	50.000
Chaco	Coop. Valsugana Chaqueña	10.000
Mendoza	Caprinos Bee	30.000
	Colonia Lunlunta	15.000
Sub-total		50.000
Total		845.000

Fuente: elaboración propia en base a datos de las entrevistas

Nota al cuadro: en el caso de La Carolina de Jujuy, los volúmenes procesados incluyen leche de vaca, ya que en dicha empresa se elaboran productos puros y mezcla cabra-vaca. No se especificó el porcentaje de cada leche sobre el total.

Los volúmenes de nivel nacional

El crecimiento de la oferta de leche y quesos de los últimos años derivó del crecimiento en el número de plantas instaladas y la evolución en cada una de ellas.

Las cifras totales de producción de 2000 por parte de las fábricas relevadas, que representan las principales del país con destino a los mercados, alcanzan a 845.000 litros, que representarían un estimado de 101.400 kilogramos de quesos. Esta producción representa un crecimiento importante (140 %) respecto a dos años atrás, ya que para el año 1998 los cálculos expresan un total de 350.000 litros procesados industrialmente. Como se dijo, esta diferencia se basa fundamentalmente en el mayor número de fábricas instaladas y funcionando, que pasaron de un total de 8 en el año 1997 a 23 en el año 2000.

Este volumen sorprende por su dimensión, ya que —además de ser mínimo en relación a cálculos de consumo los lácteos bovinos, tema que se retoma más adelante— resulta inferior a los citados en documentos anteriores. En este sentido hay que destacar la diferencia importantísima entre producción de leche de cabra total y la que se destina a industria, siendo este último el concepto reflejado en el cuadro anterior. En los últimos años juntamente con el crecimiento de la capacidad instalada global, algunas fábricas fueron bajando los volúmenes procesados debido precisamente a la mayor oferta competitiva en el marco de un lento crecimiento de la demanda.² En el 2001 este fenómeno alcanzó dimensiones críticas, expresadas en paralización de la producción, cierres temporarios de plantas o descenso de los volúmenes procesados en algunos casos.

Participación por provincias

Desagregando los volúmenes y participación por provincia, se encuentran para el año 2000 a Santiago del Estero con 210.000 (24,85 %), seguida por Buenos Aires con 170.000 (20,11), Catamarca con 140.000 (16,5 %), Salta con 100.000 (11,83 %), Córdoba con 55.000 (6,5 %), Mendoza y Jujuy con 50.000 (6%), Tucumán y San Luis con 30.000 (3,55%) y Chaco con 10.000 (1,2%).

En el caso de Jujuy se debe destacar lo señalado en la nota del cuadro en cuanto a la inclusión de la leche de vaca mezclada con la de cabra para sus productos mezcla.

² Caso de Las Cabrillas de Fundapaz en Santiago del Estero, bajó un 40 % desde 1998 a 2000

La situación en 2001- 2002

La situación reflejada por el cuadro N° 1 para el año 2000, se ha venido modificando durante 2001 y lo que va del 2002 tal como se expresara anteriormente, fruto de la crisis en las ventas, sin que se tengan datos cuantitativos. Han suspendido la producción -o reducido considerablemente- Cabravita de Catamarca, La Flor del Pago y Cabañas de Salta de la provincia homónima, Santa Clara de Santiago del Estero, Caprinos Bee y Colonia Lunlunta de la provincia de Mendoza, en un compás de espera hasta que “aclare el panorama”. La Carolina de Jujuy estuvo en proceso de reorganización por cambio de dueños, encontrándose plenamente reincorporada al mercado.

Por otro lado, de los proyectos anunciados para ponerse en marcha durante 2001 ha comenzando su producción la empresa Granja Ecológica, de Catamarca. Por su parte Ismael Ortega de Salta continúa produciendo para el mercado local. Otros grandes proyectos como el de San Juan, ya instalado, no tiene aún productos en el mercado. El de Los Tres Luises, habría sufrido una demora y reformulación a causa de la crisis, encontrándose en abril de 2002 en la fase inicial una vinculación con el establecimiento lácteo San Ignacio de Santa Fe, actualmente perteneciente a una firma francesa que en su país de origen produce también lácteos caprinos, para la producción de quesos.

En cuanto al liderazgo en el sector, sin que signifique que no tengan problemas, se encuentran las tradicionales empresas Piedras Blancas, Núñez y Fundapaz y las más nuevas Ampilico, Cabramarca y Cabras Argentinas, todas con amplia actuación en el mercado de Buenos Aires.

El acceso a los mercados de nivel nacional se dificulta para muchas de las empresas, por las estructuras comerciales y los bajos niveles de venta, lo que está derivando en una concentración de las ventas en el mercado de Buenos Aires y a las cadenas de supermercados en unas pocas empresas con capacidad gerencial y financiera. Previamente fueron varias las que vendieron y se fueron retirando de dicho mercado.

La situación en Santiago del Estero

De las cuatro fábricas habilitadas, Las Cabrillas de Fundapaz, Cabras Argentinas, Amaltea y Santa Clara, las dos primeras son las más importantes, representando conjuntamente durante 2000 casi el 90 % de los volúmenes producidos, posición que se consolida en 2001, mientras que Santa Clara ha suspendido prácticamente sus actividades a causa de la situación de mercado, manteniéndose en un nivel mínimo.

La provincia continúa con el liderazgo detentado durante toda la década del '90 en cuanto a volúmenes procesados, aunque con un porcentaje de participación menor debido al crecimiento de la oferta en otras provincias. Fundapaz ha resignado la primera posición que ocupara durante todos esos años, la que pasó a manos de Piedras Blancas de Buenos Aires empresa que se viera favorecida por la oferta de leche de Los Tres Luises, lo que le permitió un fuerte crecimiento desde 1999 y consolidándose hasta el presente.

Sin embargo, como consecuencia de los problemas de mercado, la industria no absorbe la totalidad de la leche producida y potencial de la zona de riego, generándose un excedente que se deriva a quesos caseros o queda en latencia, en un volumen de aproximadamente 100.000 litros anuales. Lentamente muchos tambos –fundamentalmente de pequeños productores- iniciaron procesos regresivos desalentados por la situación y la falta de perspectivas claras para su sector.

La alta estacionalidad estival de la producción de leche, cruzada con las épocas picos de consumo, se encuentra con un sector industrial limitado en sus posibilidades técnicas y económico – financieras de contrarrestar ese efecto, lo que agrava los problemas de mercado, expresados sintéticamente en precios bajos y plazos de pago largos. La coordinación entre eslabones primarios e industrial –recreando la tradicional relación de compra venta- así como con los eslabones comerciales, permitiría diseñar alternativas superadoras. El financiamiento de la producción para hacer stock hasta la venta, la disponibilidad de cámaras frigoríficas para almacenaje y la seguridad de ventas resultan factores limitantes inmediatos que podrían superarse con una acción mancomunada entre eslabones.

Santiago del Estero se destaca además porque su producción primaria se basa en una cuenca de pequeños y medianos productores, a diferencia de la gran mayoría de los establecimientos de otras provincias que integran tambo – fábrica.

Esta cuenca se origina entre pequeños productores impulsada por Fundapaz para abastecer su fábrica, en el marco de un proyecto integral que apunta a mejorar las condiciones de vida de esa población a través de la organización comunitaria y el aprovechamiento de sus capacidades y recursos. Pero los tambos se van multiplicando posteriormente por iniciativas individuales e institucionales que promocionan la producción de leche de cabra en base a expectativas generales de mercado pero sin asegurar su integración a propuestas industriales concretas. Las características agroecológicas de la zona de riego se ofrecen

adecuadas para esta alternativa, que aventaja a otras producciones en una zona donde no son muchas las viables para pequeñas y medianas inversiones.

Soluciones de corto plazo deben compatibilizarse con nuevas propuestas de mediano y largo plazo, basándose todas en las capacidades instaladas en los niveles primarios, industrial y técnicos, que vienen acompañando al sector.

A.6.2 Demanda agregada: principales mercados, participación.



Los mercados se diferencian entre los regionales donde había una tradición de consumo de quesos de cabra de tipo casero o criollo y actualmente coexisten el consumo de esos quesos con los industriales, y los nacionales, donde el producto era prácticamente desconocido, salvo las referencias algo folclóricas y a veces negativas de los productos regionales. En estos se ha comenzado a consumir el queso industrial tanto de origen nacional como el importado.

Los relevamientos de consumo realizados en este estudio corresponden al año 2000 y se circunscriben a los quesos industriales, que son los que se comercializan por los canales formales y representan las posibilidades de negocio para un proyecto agroindustrial.

Sin embargo se debe destacar el hecho de que el mercado de quesos caseros es importante en las provincias del Norte como Salta, Jujuy, Tucumán y Catamarca, a la vez que se está desarrollando en Santiago del Estero a partir del impulso de la lechería caprina con fines industriales. En este sentido hay que destacar que si bien esta lechería ha tenido inicialmente un desarrollo por canales paralelos a la de los quesos caseros, cada vez más hay puntos de contacto o fusión a través de algunos eslabones.

En Salta, leche de tambos innovadores que se instalaron con el objetivo de integrarse verticalmente para la producción de quesos industriales diferenciados o especiales dirigidos a los mercados locales, regionales y nacionales, debido a la crisis, están derivando hacia la producción de quesos que compiten en el mercado local con los caseros. En Santiago del Estero un proceso similar aunque en manos de pequeños y medianos productores que iniciaron la lechería para integrarse a alguna cadena de valor pero que ante la crisis debieron integrarse verticalmente en su propia explotación desarrollando una quesería artesanal pero con algunas técnicas industriales como la pasteurización y manejo

consecuente de cultivos. Estos quesos aún se venden sólo por canales informales, principalmente la venta directa a consumidores y no han sido relevados.

En el cuadro N° 2 se presentan los volúmenes consumidos en los distintos mercados, ordenados en forma descendente según su importancia relativa. Del total consumido corresponden a quesos de origen nacional un poco menos de 67 tn. y 4,7 tn a los importados, que han tomado impulso en estos últimos años, principalmente venidos de Francia.

En Buenos Aires se consumen quesos nacionales (29.700 kgs) e importados (4,400 kgs). Según los tipos se dividen en un 55 % para los semiduros y blandos –estos últimos en ínfima proporción-, que alcanzan un precio promedio de venta al público de \$23 / kg. y un 45 % para los de tipo lácticos sin afinar y los afinados con mohos, cuyo precio promedio de venta al público ronda los \$38 / kg. La diferencia de precios hace que en términos de valor global los segundos superen a los primeros por más de un 50 %, \$635.000 contra \$400.000.

En los mercados regionales, prevalecen los quesos nacionales de tipo semiduro provenientes de las fábricas locales y del norte del país, con un volumen total consumido de 37 toneladas. Las cadenas comerciales son más cortas y los precios al público sensiblemente menores que en Buenos Aires, lo que unido a la tradición favorecen el consumo. Rosario tiene precios similares a Buenos Aires aunque su consumo es muy bajo, influido posiblemente por las dificultades de distribución en un mercado nuevo, reducido y alejado de las zonas de producción.

Junto a los valores de consumo global en cada mercado se han colocado los datos de población, segmentada por su situación socioeconómica, tomando los sectores medios y altos a modo de referencia según la metodología de la Asociación Argentina de Marketing y en base al censo nacional de 1991. El año de la fuente hace relativa la validez de los datos ante los cambios que se sucedieron a lo largo de la década pasada, pero se considera como una referencia orientativa.

Cuadro N° 2 Consumo de Quesos de cabra Año 2000

Mercado	Kilos	%	Hogares ABC1	Consu Midores	Per capita kg	Hogares ABC1C2	consumidor es	Per capita
Bs.As	34.100	47	373.207	1.500.000	0,022	691.567	2.750.000	0,012
Salta	7.720	10,8	8.275	33.000	0,233	13.256	53.000	0,145
Córdoba	7100	9,93	39.161	156.000	0,045	75.058	300.000	0,023
Mendoza	6800	9,51	20.596	82.000	0,082	32.953	130.000	0,052
Tucuman	5000	7	19.566	78.000	0,064	34.616	140.000	0,035
Sgo Ba	2720	3,8	6.304	25.000	0,108	10.086	40.000	0,068
Rosario	1050	1,46	46.658	182.000	0,005	78.960	315.000	0,003
Resto	7.000	9,79						
Total	71490	100						

Fuente: Elaboración propia

Si bien en todos los casos el consumo resulta mínimo en comparación con los vigentes para quesos vacunos, en las zonas productoras los valores per cápita son muy superiores a los de Buenos Aires y Rosario, e incluso Córdoba se encuentra en una posición más cercana a estas grandes urbes.

La región NOA se destaca en su conjunto, ya que considerando los tres mercados analizados dentro de la misma, totalizan 22 % del consumo total. Se presenta como un mercado interesante para la demanda, aunque también concentra gran parte de la oferta.

Las principales posiciones según el consumo per capita calculado sobre los sectores medios y altos de la población es la siguiente de mayor a menor: Salta, Santiago del Estero, Mendoza, Tucumán, Córdoba, Buenos Aires y Rosario.

El espacio para crecer es amplio en todos los mercados, particularmente en el de las grandes ciudades donde se concentra la población que por sus niveles socio económicos representa oportunidades para productos nuevos y especiales. Sin embargo, los datos de consumo son también expresión de lo lento que viene siendo el proceso de desarrollo de los mercados, sobre todo en las grandes ciudades, lo que debe ser considerado como un llamado de atención para las planificaciones.

A.6.3 Cuadro de vinculación geográfica entre oferta y demanda.

ORIGEN	DESTINO	Observaciones
Mendoza	Mendoza	
Tucumán	Tucumán	
Jujuy	Buenos Aires	
Chaco	Chaco	
Buenos Aires	Buenos Aires	
Salta	Salta Buenos Aires	Suspendido transitoriamente
Córdoba	Córdoba Buenos Aires	
San Luis	San Luis Mendoza Córdoba	
Santiago del Estero	Santiago del Estero Córdoba Buenos Aires Rosario	Gestiones con Mercados Externos
Catamarca	Catamarca NOA Córdoba Rosario Mendoza Buenos Aires	Gestiones con Mercados Externos – Brasil, EEUU, Europa-

A.6.4 Evaluación de la situación actual y perspectivas de mercado: consumo, productos, estructuras comerciales

El mercado lácteo caprino se ve influenciado por ciertos factores relacionados tanto a la economía general, como al desarrollo regional y a situaciones particulares del sector, que lo afectan en distintos grados, los que fueron siendo mencionados en los distintos capítulos y que se pueden sintetizar subdividiéndolos según condicionen o potencien el desarrollo del sector.

Factores condicionantes

- la alta concentración de los mercados de consumo en los grandes centros urbanos en detrimento de las regiones, en las que a su vez se concentra la producción caprina
- la importancia creciente de las grandes cadenas de supermercados en el comercio de alimentos
- lo novedoso de los lácteos caprinos en el mercado nacional
- la globalización y la crisis económica nacional
- la alta concentración estival de la producción de leche de cabra en forma inversa a la concentración del consumo de los productos

*crisis económica nacional, que afecta particularmente los ingresos de sectores medios y altos, donde se ubicaría principalmente el consumo de quesos de cabra;

*la concentración de la población y los recursos en una zona central del país, dificulta y encarece la conexión entre las producciones regionales y los consumidores de los grandes centros urbanos,

*los reducidos mercados locales y regionales que aún con el aporte del turismo no alcanzan a representar una demanda suficiente para el autosostenimiento de las empresas. Esto agravado por la crisis antes mencionada que afecta particularmente a las economías regionales;

*estructuras de comercialización concentradas en grandes distribuidores, que afectan las posibilidades de promoción de estos productos y, quizás principalmente, tienen un poder de negociación que les permite confiscar en su provecho el margen generado en los eslabones inferiores.

*falta de inserción de los lácteos caprinos en el mercado. Es decir productos con mercados incipientes. Los requerimientos de promoción superan las posibilidades de cada empresa y de todas juntas, por el reducido volumen del negocio en relación a los costos de las campañas de marketing..³ Es fuerte la opinión de que el problema es la falta de demanda, no el exceso de oferta. “ a pesar de venderle a todos los supermercados la demanda es muy baja, no se vende, nadie vende. En Buenos Aires, a diferencia de las provincias productoras, al queso de cabra no se lo conoce”.

*la amenaza siempre latente de las importaciones, alentadas por el tipo de cambio, el nivel de desarrollo industrial de origen –que pueden ofrecer calidad y precio en el marco de un sector maduro y altamente subsidiado- y la integración con las grandes distribuciones instaladas en el país.

Factores potenciadores

- el fuerte arraigo del consumo de quesos y lácteos en general en Argentina y el mundo y las tendencias crecientes
- la tradición de consumo de quesos de cabra en varias provincias
- el prestigio y nivel de consumo de los lácteos caprinos en países desarrollados
- las condiciones favorables para la producción lechera caprina en distintas regiones
- el nivel de desarrollo de la industria láctea en el país
- la posibilidad que ofrece a las economías regionales moviliza programas oficiales de apoyo al desarrollo del sector

Perfil del sector industrial

Estos factores condicionantes y potenciadores convergen con sus influencias en la definición del perfil del sector, que puede sintetizarse:

*número importante de empresas, que se instalaron atraídas por las bondades de una actividad novedosa adecuada a la disponibilidad de recursos y posibilidades de los mercados, y en muchos casos apoyadas por programas públicos de promoción de estas inversiones

³ Un porcentaje de la producción total anual, por ej. el 10 %, no alcanzaría más que para una semana de degustaciones, según opiniones de un entrevistado

*empresarios privados no pertenecientes al sector lácteo e instituciones de bien público no pertenecientes al sector empresarial asumen la actividad en la búsqueda de nuevas alternativas

*luego de un período de lento desarrollo entre mediados de la década del '80 y mediados de los noventa, el sector tiene un fuerte salto cuantitativo con la instalación casi simultánea de más de 15 fábricas, pasando de 8 a 24 entre 1998 y 2001

*alto nivel de inversiones en producción primaria e industrial, con asesoramiento especializado, que en poco tiempo multiplicaron la oferta real y potencial de productos. Los diseños no priorizaron la inversión en marketing, bajo el supuesto –común a todos los emprendimientos- de que la demanda en un país con alto consumo de lácteos y quesos en particular, brindaba amplio margen para el desarrollo inicial

*Con alta dedicación propia del personal técnico y gerencial -que ha desarrollado experiencia y se ha capacitado- la mayoría de las empresas lograron desarrollar productos de buena aceptación en el mercado,

*los diseños de los nuevos emprendimientos no analizaron las señales de la competencia. Las fábricas de la "primera época", -por el volumen se destacaban como ahora Fundapaz y Piedras Blancas- aún antes del inicio de la crisis económica y del boom de la instalación de plantas industriales, no lograban colocar toda su producción. Para ello iban de la mano el desconocimiento del público y la alta concentración de la producción estival, sumados a las dificultades que la estructura comercial ofrece para productos novedosos sin apoyo de marketing.

*También surge que la oferta de productos está muy condicionada por las características ambientales y de ubicación respecto a los mercados de los lugares de radicación de las industrias. Es así que la duración de los productos y la viabilidad de su transporte a mercado definen y limitan el perfil industrial, particularmente el de las empresas regionales. Mientras que las tendencias en el consumo de quesos y lácteos en general, tanto a nivel nacional como internacional, se inclinan hacia los tipos suaves y blandos, la producción de verano obliga a producir quesos estoqueables –semiduros y duros de sabor concentrado- para ser vendidos en el invierno.

*Las fábricas no fueron diseñadas según las estacionalidades cruzadas de la producción primaria y el consumo. Debido a ello se presentan deficitarias en su capacidad instalada

para el afinado de los quesos así como en su capacidad financiera para afrontar el desfasaje entre producción y ventas. Por otro lado, tampoco se han preparado *técnicamente* para desarrollar productos estoqueables que puedan a la vez responder a las preferencias de los consumidores.

Es decir, sobran salas de elaboración y capacidad técnica para elaborar productos de corta y media duración.

*Se establecen claras diferencias entre la producción cercana al mercado de Buenos Aires y las de las regiones, especializándose la primera en quesos afinados con mohos, muy perecederos, y las regionales en semiduros adecuados al ambiente y las distancias.

*El bajo nivel de ventas deviene en reducidas escalas operativas, por lo que las empresas no alcanzan los niveles de equilibrio económico. Además alta capacidad ociosa que se refuerza por la estacionalidad de la oferta primaria concentrada en primavera y verano.

*la reducida escala del negocio no sólo afecta la rentabilidad sino que atenta contra la especialización en cualquiera de los eslabones de la cadena, a nivel de producción primaria, industrial o comercial. La complejidad de las acciones globales crean condiciones para el error en alguno de los eslabones. Las inversiones en investigación y desarrollo son acotadas a los esfuerzos del propio personal, válidos para una primera etapa pero insuficientes para el crecimiento con competitividad.

*al tamaño pequeño y mediano de las industrias, se suman su distribución regional y la escasa o nula articulación, restringiendo las posibilidades de coordinación frente a los problemas comunes (de marketing y distribución, tecnología, exportaciones)

*esta atomización de la oferta industrial, impide en particular lograr escalas que justifiquen inversiones superadoras.

*el principal problema del sector lactocaprino en Argentina no es que la oferta láctea aumenta más que el consumo, sino que el aumento de la oferta industrial se dio en forma atomizada a través de numerosas pequeñas empresas que se limitan mutuamente. Aún cuando esta multiplicación de oferentes pudo haber tenido un efecto positivo sobre la "difusión y promoción" de los productos, vía una acrecentada fuerza de venta global, el efecto negativo sobre la rentabilidad y capacidad de especialización ha sido más fuerte. Es lícito suponer que 1 millón de litros procesados y comercializados por 4 empresas,

permitirían un desenvolvimiento económico más sano y por lo tanto con mejores posibilidades de superar la crisis. De todos modos, cabe aclarar que la *escala* no se refiere sólo a la transformación industrial sino también a lo tecnológico y comercial, por lo que integraciones horizontales de pequeñas empresas podrían significar cambios positivos e importantes en la situación.

El problema de las escalas de las empresas representa un fuerte condicionante para afrontar las problemáticas derivadas de los factores enunciados en primer término, las que a su vez limitan las posibilidades de crecimiento de las mismas, provocando un círculo vicioso. Como tal, un círculo vicioso sólo puede ser roto desde afuera, por ejemplo con capacidad de inversión empresarial, con apoyo estatal o de organismos de ayuda al desarrollo, con esfuerzos mancomunados.

Transitar esta etapa del desarrollo es el principal desafío que están sobrellevando las empresas y es lo que mantiene el dinamismo del sector. Todos los participantes están aportando al desarrollo del sector con gran cuota de inversión que no encuentra todavía el retorno correspondiente: el desarrollo primario, de productos y mercados se basa casi exclusivamente en el esfuerzo de inversión de los fabricantes, como ya se ha dicho. Así mismo, la permanencia de las empresas en la actividad depende de sus capacidades financieras y gerenciales por un lado, y de sus expectativas –objetivos y visión del sector– por otro. La situación actual, con exigencias crecientes sobre las empresas, está provocando cambios en la participación de los distintos actores.

Consumo

Los quesos de cabra industriales, definidos como especialidades de alto precio relativo son novedosos en Argentina, remontándose a 15 años el origen de su tímida presencia en algunos comercios de Bs- As-. Desde entonces y acompañando el desarrollo de la oferta industrial, el consumo vino creciendo, aunque siempre un paso atrás de la oferta según la apreciación que surge de este Estudio.

La presión ejercida por la misma oferta sobre los canales comerciales es el principal y casi único método de promoción. Las empresas participantes no representan aún a través de sus marcas, una referencia en sí misma atractiva o un sinónimo de garantía para el público dado que son tan nuevas en el mercado como sus productos.

En los mercados de las zonas productoras existe una competencia entre los quesos caseros y los industriales, siendo que estos últimos se venden en forma creciente y preponderante por cadenas cortas y a precios sensiblemente inferiores a los de los grandes centros urbanos.

*Los principales factores que parecen limitar un desarrollo más ágil del consumo son:

- desconocimiento del público en los grandes centros urbanos
- debilidad de las "marcas"
- altos precios al público
- limitada variedad de tipos de quesos. Escasa diferenciación. Dificultad de acceso a los mercados para gran parte de las empresas

*Los factores que favorecen el consumo

- el hábito de consumo de quesos y el crecimiento de los niveles per cápita
- la presión de la fuerza de la oferta, multiplicando la presencia en el mercado
- el reconocimiento de su uso culinario con incremento en la demanda gastronómica

Al comparar los volúmenes de quesos de cabra consumidos anualmente en el país, con los correspondientes a sus pares bovinos, surge como insignificante la cifra de 72 tn de los primeros contra 420.000 tn. de los segundos. En Francia, país líder en producción y consumo de quesos puros de cabra, éstos representan el 6% sobre el consumo total de quesos, habiendo crecido un 30 % en los últimos diez años. Tiene a su favor una larga tradición, además de otros factores socio económicos que favorecen el consumo en general y de lácteos en particular.

En Argentina se puede decir que el desarrollo del sector está en sus inicios, ya que nace en paralelo o al margen de las producciones tradicionales de las provincias del Norte, que sólo se conectaban estacionalmente con los mercados locales, como lo siguen haciendo hasta ahora. No resulta sencillo evaluar los plazos que está tomando el desarrollo del consumo de un producto novedoso, máxime en el marco de las restricciones expuestas antes. Se debe destacar que el consumo viene creciendo, tal como se dijo al principio.

Sobre los precios al público, los quesos de cabra resultan caros en comparación con los vigentes en los mercados desarrollados de los principales países consumidores. En Francia en promedio los precios al público para los quesos de origen industrial alcanzan 70 FF y los de origen artesanal los 100 FF. En Alemania los quesos de cabra al público varían entre 5 u\$s y 24 u\$s con un promedio de aprox. 12 u\$s / kg.

Productos

Sólo se producen quesos -y en forma mucho más acotadas dulce de leche-, productos adecuados para las fabricaciones iniciales de niveles artesanales e industriales de escala reducida. Las variedades responden a las principales tipologías tradicionales de los mercados desarrollados, adaptadas al medio local por la interpretación de los propios fabricantes y las restricciones ambientales. Se destaca en las regiones la producción de semiduros de pequeño tamaño, conjugando dos factores que en Europa van separados, ya que las pequeñas unidades se reservan principalmente para quesos blandos sin *afinar* y frescos afinados con mohos. Precisamente son estos últimos los que se producen en las provincias de Buenos Aires y Córdoba, con mejor clima y acceso al gran mercado de Capital y Gran Buenos Aires, factores claves para productos altamente perecederos.

Comparando con los quesos de vaca, los de pasta blanda son los que en la última década crecieron un 66% mientras que los de tipo duro y semiduro se mantuvieron casi constantes. El consumo total de quesos está en aproximadamente 11 kg. / hab. / año, dentro de lo cual los de tipo blando alcanzan a 6,13 kg. / hab. / año.

Precisamente desde este punto de vista puede decirse que las variedades de la oferta regional son escasas y poco adaptadas a las tendencias generales del consumo. Aún con las restricciones ambientales y de distancias a los mercados, existen posibilidades de desarrollar otras variedades aprovechando las oportunidades que surgen de la tradición de consumo de quesos en Argentina, la que debería tener mayor participación en la definición del perfil de la oferta.

Igualmente, el avance de las industrias va permitiendo mejorar la calidad y desarrollar algunos nuevos productos para presentar al mercado. Los quesos de pasta blanda y los untables, van creciendo lentamente, acercándose a las tendencias en el consumo de lácteos. La competencia entre fábricas empuja a nuevas variedades dentro de cada tipo así como a nuevos tipos. Sin embargo, la industria muestra limitaciones en su equipamiento y tecnología como para ofrecer mayor variedad de productos. Una práctica que aún es incipiente y que enfrenta al problema de la estacionalidad es la del congelamiento de la cuajada láctica, muy difundida en Europa, sobre todo en Francia y practicada localmente por Piedras Blancas. Con la utilización de esta tecnología puede mejorarse la regularidad en la oferta de variedades frescas.

La variedad de quesos ofrecidos es todavía poco diferenciada por el público y el comercio, prevaleciendo la imagen del "queso de cabra" como un tipo en sí mismo.

En el mercado argentino los productos a la venta no se distinguen por su origen industrial o artesanal, como expresión de que a pesar de la diferencia importante en los niveles de inversión entre las empresas, todas están dirigidas a un mismo tipo de producto, sea por el tipo de equipamiento o por la escala. Tampoco el origen geográfico o particularidades de las zonas productoras resultan elementos para la diferenciación de los productos.

En cuanto a otros productos, en las carpetas de los distintos establecimientos o proyectos en diseño se encuentran una variedad de ellos, como nuevas variedades de quesos, leche pasteurizada, yogurt, ricota, a nivel de las fábricas actuales. Por otro lado, apuntando a volúmenes superiores se destacan la leche en polvo y UHT, base de proyectos nuevos con otro nivel de inversión y tecnología y con objetivos de mercados interno y externos.

Sistemas comerciales

El esfuerzo de los fabricantes, el interés lentamente creciente de algunos distribuidores, la respuesta de los comercios especializados y gastronómicos junto con la apertura de los supermercados hacia el producto, van conformando una cadena que, aún con las deficiencias y conflictos entre participantes, logra conectar el producto con un público que se muestra receptivo aunque prudente para la incorporación de nuevos productos.

Actualmente los quesos de cabra se comercializan en los principales comercios y supermercados de las ciudades destacadas del país, lo cual, más allá de los bajos volúmenes globales de venta, representa un avance importante en cuanto al posicionamiento del producto.

Sin embargo y en cuanto a la responsabilidad de la cadena comercial en los reducidos niveles de venta, se destacan los altos márgenes aplicados en la intermediación mayorista y minorista, en parte originada en la reducida escala del negocio pero también en el poder de negociación de los supermercados frente a las Pymes productoras, que determina altos precios al público y afecta la rentabilidad de éstas últimas.

En la misma línea de responsabilidades, la falta de previsiones respecto a inversiones en marketing limita las posibilidades de superar el desconocimiento del público.

Un paso superador sería la coordinación horizontal y vertical para enfrentar las problemáticas sectoriales y regionales. La coordinación con los niveles gubernamentales también resulta fundamental.

Tendencias y proyecciones

El alto nivel de consumo de lácteos representa un escenario favorable para los de origen caprino, lo que se ve además reforzado por las nuevas tendencias de los mercados, en donde se destacan factores como el creciente énfasis en los aspectos de calidad / salud y el aumento de la segmentación del consumo, que abre paso a una variedad creciente de alimentos específicos para sectores determinados de la población.

En Argentina, el consumo de leche y productos lácteos en general, medidos en términos de litros de leche por habitante, aumentó casi un 30 % en la última década, pasando de 177,2 litros al año en 1989 a 229,4 litros en 1998.

Antes de la crisis desatada en 2000 y que continúa vigente, se estimaba que en el mediano plazo el consumo total nacional aumentaría a razón del 1% al 3% anual, orientándose, siguiendo la tendencia mundial, hacia productos frescos tales como yogures y otros fermentados, quesos untables y blandos, leche líquida especialmente UAT y "funcionales", con agregado de calcio o bacterias específicas, concentrados proteicos, etc. Los quesos en sus distintos tipos mantendrían su prestigio y niveles de consumo.

Con esa base, es lícito adjudicarle en el mediano o largo plazo a los lácteos caprinos una perspectiva alentadora, principalmente entre los quesos especiales –derivados de las cualidades organolépticas – pudiéndose abrir alternativas artesanales e industriales que diferencien precios y otros atributos. Para las leches y yogur, se estima necesario profundizar sus posibilidades, dadas las restricciones de oferta para operar en forma competitiva unido a las exigencias del marketing para productos dominados por pocas grandes empresas.

Están en marcha cambios importantes como parte del proceso de desarrollo del sector, aunque en niveles aún incipientes, donde prevalece la capacidad de los actores para sobrellevar esta etapa de desarrollo. Nuevos actores están demostrando interés, con un perfil empresario con experiencia en los lácteos, lo que sería un indicador de que el crecimiento esperado del mercado hará más atractivo el negocio. La inclusión de nuevos empresarios puede imprimirle otra dinámica al sector con beneficios para el conjunto.

En el corto plazo, a pesar que desde lo macro no es esperable una mejora de la situación económica y del consumo, el esfuerzo de las empresas podría lograr mantener un *ritmo* de crecimiento en las ventas, aún cuando las mismas no alcancen a absorber toda la producción potencial. En este sentido es esperable que la oferta siga uno o más pasos delante de la demanda, siempre que la capacidad de las empresas lo permitan.

El nivel de consumo actual es tan bajo que aún en la situación de crisis es posible suponer que atacando las causas detectadas como limitantes pueda incrementarse el nivel de ventas globales. También juega a favor de ese aumento el paso del tiempo, con un creciente reconocimiento por parte del comercio minorista y del público hacia las marcas, factor que hasta el presente ha tenido poco peso.

Por otro lado a partir de la devaluación se potencian las posibilidades de exportación, las que en el mediano y largo plazo y más allá de coyunturas excepcionalmente favorables, pueden representar una salida regular para la producción local.

En sentido contrario, los riesgos de importación en la medida que el mercado crece para las especialidades permanecen latentes. Los mismos importadores actuales tienen un manejo del mercado que les permite evaluar una mayor inserción, con nuevos productos.

El perfil de los actores que prevalecerán aún puede cambiar. Lo que fueran ventajas iniciales por falta de competidores tenderán a desaparecer, creciendo las exigencias para todos los participantes

Nuevos productos, mejoramiento y ampliación de la distribución, la regularidad en el abastecimiento, la baja de los costos de producción industrial así como de intermediación mayorista y minorista deberían ser objetivos a proponerse en la cadena, de modo de lograr un descenso de los precios al público. La colaboración entre empresas puede ser una vía para avanzar sobre estos objetivos, igualmente el posicionamiento de las marcas y una mayor difusión de los productos.

Tomando la experiencia de otros países y la propia en el país con los lácteos vacunos, se podría predecir una polarización entre una industria concentrada que de respuesta a las escalas técnicas y comerciales que exigen la competencia creciente y la oferta primaria, por un lado, y otra pequeña de tipo artesanal, basada en el rescate y mantenimiento de las características naturales y regionales de la materia prima y los procesos transformadores, que satisfaga otros requerimientos de mercado, por otro lado.

CAPITULO V II

INDICE TEMATICO

A 7 Recomendaciones para Santiago del Estero

Items	Concepto	Página
A.7	Introducción	230
A.7.1	Mercados Elegidos para Santiago del Estero	234
A.7.1.1	Mercado interno	234
A.7.1.1.1	Mercados seleccionados para el abastecimiento santiagueño	234
A.7.1.1.2	Productos en el mercado interno	238
A.7.1.1.3	Precios competitivos en el mercado interno	242
A.7.1.2	Mercados externos.	244
A.7.1.2.1	Descripción general	244
A.7.1.2.2	Quesos. Precios al público en Mercados externos	249
A.7.1.2.3	Quesos. Precios en el comercio internacional	253
A.7.1.2.4	Análisis sobre competitividad de los precios argentinos	254
A.7.1.2.5	Leche en polvo. Precios internacionales	257
A.7.1.2.6	Posibilidades de mercados externos para productos argentinos	259
A.7.1.3	Volúmenes estimados	262
A.7.1.3.1	Fundamentos de las hipótesis de evolución de consumo	262
A.7.1.3.2	Estimación del consumo proyectado a nivel nacional	266
A.7.1.3.3	Estimación del consumo total proyectado en los mercados seleccionados	267
A.7.2	Estrategia de desarrollo competitivo para el sector	269
	Planteo estratégico	269
A.7.2.1	Gestión del sector	270
A.7.2.2	Competitividad del sector agroindustrial	274
A.7.2.2.1	Estrategia de desarrollo agroindustrial	274
A.7.2.2.2	El sector agroindustrial actual en la provincia	277
A.7.2.2.3	Especialización de la producción industrial local	278
A.7.2.2.4	Integraciones verticales innovadoras	279
A.7.2.2.5	Especialización de la producción primaria	281
A.7.2.3	Variables estratégicas de marketing	283
A.7.2.3.1	Promoción	283
A.7.2.3.2	Precio	288
A.7.2.3.3	Producto	290

A.7.3	Demanda dirigida a Santiago del Estero	298
A.7.3.1	Participación relativa de Santiago del Estero en los mercados	298
A.7.3.2	Volúmenes demandados por producto y mercados	301
A.7.3.3	Requerimientos totales de leche como insumo industrial	302
A.7.3.4	Consideraciones sobre las hipótesis de demanda para Santiago	303
A.7.3.5	Análisis de sensibilidad frente a la crisis	306
A.7.3.6	Impacto de la actividad- Algunos indicadores	310
A.7.3.7	Consideraciones sobre las proyecciones	313

Indice de Cuadros

Items	Concepto	Página
Cuadro Nº 1	Análisis competitividad de quesos por precios en mercados externos	256
Cuadro Nº 2	Estimación del consumo lácteos caprinos a nivel nacional	266
Cuadro Nº 3	Requerimiento total nacional de leche de cabra como insumo industrial	266
Cuadro Nº 4	Estimación consumo de lácteos caprinos en mercados seleccionados	267
Cuadro Nº 5	Resumen volúmenes demandados. Mercados seleccionados y externos	268
Cuadro Nº 6	Resumen requerimiento de leche como insumo. Mercados seleccionados	268
Cuadro Nº 7	Comparativo demanda de leche. Mercados nacionales y seleccionados	268
Cuadro Nº 8	Cálculo de demanda producto intermedia	300
Cuadro Nº 9	Demanda productos santiagueños. Volúmenes por productos y mercado	301
Cuadro Nº 10	Resumen demanda para Santiago por producto	302
Cuadro Nº 11	Requerimiento de leche como insumo industrial por producto	302
Cuadro Nº 12	Participación de Santiago. Abastecimiento mercados seleccionados	304
Cuadro Nº 13	Participación provincial. Mercados seleccionados. Equivalente leche	305
Cuadro Nº 14	Participación nacional. Mercados seleccionados. Equivalente leche	305
Cuadro Nº 15	Comparativo venta provincial, Consumo nacional y mercad seleccionado	305
Cuadro Nº 16	Resumen valor en fábrica de productos de Santiago	310
Cuadro Nº 17	Resumen valor agregado por sector en productos de Santiago	311

A. 7 Recomendaciones para Santiago del Estero

Introducción

Este capítulo final en el que se abordan las recomendaciones para el desarrollo del sector lácteo caprino en Santiago del Estero, parte del diagnóstico de la situación actual del sector en la provincia en el marco competitivo del país para analizar estrategias y desarrollar propuestas, desafío que la crisis potencia.

Se han analizado y seleccionado mercados de nivel nacional con los productos considerados como los que mejor se adaptan a las condiciones de la provincia y del sector para lograr una inserción competitiva.

Los mercados externos son considerados en una visión global de la situación de producción y consumo en los principales países y se analiza el comercio internacional en base a la escasa pero valiosa información disponible, contando con precios minoristas y los vigentes en transacciones internacionales. Con esta base se hacen consideraciones sobre las posibilidades para la industria nacional de competir por precios a partir de la devaluación así como también sobre estrategias posibles para la inserción externa de los productos locales.

Ante la tarea de pronosticar la evolución en las ventas de los productos caprinos, se define la hipótesis de que las mismas aumentarán aún en el marco de la crisis. Se sintetizan los fundamentos y los criterios para definir los volúmenes a proyectar. Los cálculos se hacen para el consumo nacional total y para los mercados que se seleccionan como objetivos principales para la producción provincial. Los volúmenes por producto y mercado se complementan con el cálculo de los requerimientos de leche como insumo industrial, tan necesario para las planificaciones del sector.

Definidos los mercados, productos y volúmenes para cada mercado en el que se inserta la producción santiagueña, antes de pasar a estimar qué porcentaje de esa demanda será abastecida por la misma, se presenta un análisis estratégico para el desarrollo del sector lácteo caprino provincial. A partir de las problemáticas y potencialidades estudiadas en este trabajo se considera que estas acciones tienen que abarcar tres niveles interrelacionados a la vez que con suficiente independencia como para su tratamiento por separado: la gestión del sector, la competitividad agroindustrial y las variables estratégicas de marketing.

Se expresa ligado a la estimación de volúmenes de la demanda, que si bien son cálculos necesarios para planificar, el eje de las acciones de desarrollo tienen que centrarse en

aquellas dirigidas a superar las limitantes que frenan el crecimiento. El sector lácteo caprino de Santiago del Estero tiene posibilidades de crecer y consolidarse, a partir de hacerse competitivo aprovechando sus principales recursos y ventajas comparativas. La potencialidad de su producción primaria, que se destaca en el concierto nacional, los recursos industriales y de gestión ya instalados, la posibilidad de desarrollar novedosas integraciones verticales competitivas con eslabones de otras provincias y del sector lácteo bovino complementarios de los locales son la base de las propuestas estratégicas para el sector.

Se destaca que las cuatro fábricas lácteas caprinas habitadas de la provincia, Cabras Argentinas, Las Cabrillas de Fundapaz, Amaltea y Santa Clara en conjunto representan todas las tipologías de industrias del sector existentes en el país, incluso con caracteres distintivos entre ellas y respecto las de otras provincias. Así mismo, que Fundapaz ha iniciado hace poco tiempo una integración vertical con la firma Piedras Blancas de Buenos Aires, que responde a las propuestas recomendadas en este documento.

La estrategia de desarrollo de productos se basa en especializar las producciones de quesos que ya se vienen haciendo, en el entendimiento de que son una base sólida para lograr productos competitivos en precios y calidad a nivel nacional e internacional, a partir de la cual pueden diseñarse nuevas variedades. La especialización del sector industrial es un requisito básico para ser competitivo y transferir esa condición a los productos y toda la cadena. Se propone centrarse en lograr productos que se diferencien por algún atributo derivado de la escala, precio y/ o calidad por tecnología, de modo de responder a las necesidades del sector primario de encontrar salida para su producción de primavera – verano, única época del año en la que hay problemas de colocación.

La propuesta de centrarse en productos de escala no significa desestimar las otras producciones existentes o por desarrollarse en niveles menores. Sino que se considera que sólo hay que concentrar los recursos para el desarrollo innovador en las producciones de primavera – verano que puedan absorber volúmenes importantes de leche en el corto plazo. En esta línea se desaconseja priorizar desarrollo de productos que no puedan elaborarse en primavera – verano o absorber mucha leche así como estrategias sectoriales basadas en el rol central de pequeñas fábricas. Se ofrecen para ello los fundamentos pertinentes, pero el objetivo fundamental de incluir este tipo de recomendaciones es advertir sobre el peligro de desarrollar programas o propuestas con bases poco sólidas en cuanto al impacto que pueden tener sobre el sector y sus necesidades actuales y de plazo próximos.

Precisamente en esta línea, se desarrolla el concepto de que las estrategias para lograr competitividad requieren del esfuerzo de todos los participantes, tanto los involucrados directamente en la cadena económica, productores e industriales, como las instituciones que apoyan al desarrollo del sector. Así también del Estado Provincial, tanto a través de sus programas específicos dirigidos al sector como desde su propia función política en orden a la cobertura amplia que desde allí le brinda a todas las actividades y sectores de la vida provincial.

Particularmente se destaca la necesidad de la organización y participación activa y creciente de productores lecheros e industriales, para asumir crecientemente desde el sector privado el liderazgo de las iniciativas de desarrollo. Se estima que este es un requisito básico para el desenvolvimiento del propio sector privado así como para poder potenciar los aportes provenientes del Estado y de las instituciones de apoyo.

Respecto a las instituciones que apoya técnica y financieramente al sector, se destaca su apoyo y la necesidad de que el mismo se especialice crecientemente para aportar a la competitividad del sector, particularmente de los productores primarios y entre ellos los más pequeños. Así mismo en esta línea sumar el aporte de otras instituciones de la Provincia y región con capacidades de aportes especializados en los niveles primarios, industriales y de marketing.

Posteriormente se estima la demanda que se dirigirá a la producción santiagueña. Para cada mercado seleccionado se definen los productos y volúmenes con que lo abastecerá la provincia, llegándose a calcular el total de demanda para cada producto. Se analiza la participación santiagueña sobre el total nacional y en los mercados seleccionados, de modo de evaluar el grado de solidez desde esos parámetros. En la misma línea se comparan las metas propuestas en relación a la situación actual de producción y ventas.

Se hace un análisis de sensibilidad ante la crisis, que implica suponer un descenso en los volúmenes globales proyectados para todos los mercados. Con el fin de no perder proporcionalmente volúmenes de venta, se desarrollan acciones dirigidas al desplazamiento de la competencia y a incentivar la incursión en los mercados externos.

Se incluyen algunas medidas del impacto sobre los sectores primarios e industrial de los volúmenes proyectados, de modo de enfrentar potencialidades y capacidades.

Tanto para la producción primaria como para la industrial se estima que los recursos instalados *pueden responder a los requerimientos de una primera etapa, a pesar de* significar un incremento importante de volúmenes respecto a la situación actual y de que algunas inversiones adicionales puedan ser necesarias. Particularmente los pequeños *productores estarían requiriendo inversiones a nivel de cuenca para asegurar la calidad de* la leche para la industria. Los crecimientos proyectados a partir de la primera etapa, tienen que ser acompañados por un incremento de las capacidades instaladas. A nivel primario *a través de alguna combinación de mayor número de tamberos, aumento de la productividad* animal o el número de vientres por tambo. Para la industria, las posibilidades son variadas en cuanto a la participación de empresas pequeñas, medianas y grandes, preexistentes o *nuevas, especializadas en caprinos o mixtas cabra-vaca, donde pueden cobrar relevancia* las integraciones verticales con otros eslabones industriales o comerciales con ventajas competitivas complementarias. La condición indispensable del crecimiento es la *competitividad, donde la escala juega un papel destacado.*

Finalmente, se hacen consideraciones finales acerca de las estimaciones, sus volúmenes y plazos. *La propuesta de este trabajo es centrarse en el corto plazo incluyendo entre las acciones la planificación para el mediano plazo.* El diagnóstico consensuado entre los participantes del sector es indispensable. El principal cambio necesario desde el inicio es en *la gestión global de la actividad, que implica cambios en los actores individuales y en la* dinámica de sus relaciones e integraciones. En este sentido, los protagonistas de la etapa pueden ser los actuales tamberos e industriales pero nuevas incorporaciones pueden justificarse *desde las exigencias de gestión así como de las oportunidades que surjan.*

Como abordaje del mediano y largo plazo, se presentan posibles situaciones a partir de la *participación de nuevos actores o de alianzas e integraciones entre los actuales.* La mayoría de las variantes presentadas tienen alto grado de factibilidad, ya que responden a modelos que ya existen en otros países con la actividad láctea caprina o en el nuestro con otras.

Se considera que analizar los posibles escenarios futuros, que quizás no son tan lejanos, resulta una tarea básica para los actuales actores del sector, tanto para los involucrados en la cadena económica como los que lo hacen desde las instituciones.

A.7.1 Mercados elegidos para Santiago del Estero

Los mercados en los que la producción santiagueña puede insertarse en base a sus cualidades son el mercado nacional, con productos finales e intermedios y el internacional.

La inclusión de productos intermedios amplía las posibilidades de mercado e introduce la variante de un nuevo tipo de integraciones verticales que hacen más competitiva a toda la cadena de valor, siendo variantes ampliamente desarrolladas en otros países productores más avanzados.

En relación a los productos de consumo final, se incluye un análisis de las posibilidades de mercado para cada tipo de producto en relación a la capacidad de la oferta santiagueña, basado en lo cual se hacen las recomendaciones pertinentes.

Para evaluar las posibilidades en relación al comercio internacional, se presenta en un punto más adelante una síntesis del panorama general de los mercados externos y del comercio entre países.

A.7.1.1 Mercado interno

A.7.1.1.1 Mercados seleccionados para el abastecimiento santiagueño

Se considera que para los productos lácteos caprinos el mercado nacional en su conjunto se presenta como objetivo posible para un proyecto santiagueño, trazando las estrategias adecuadas en cada caso.

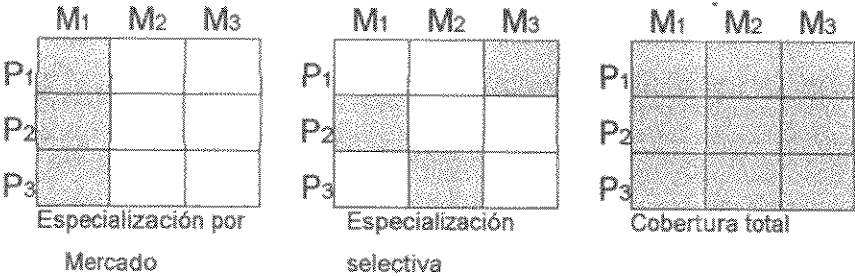
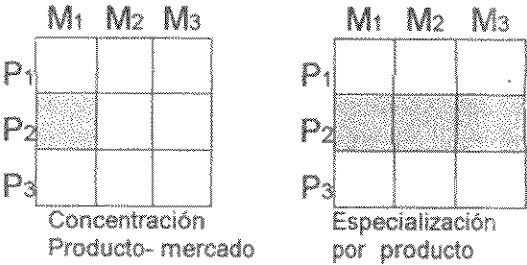
Las zonas vecinas al origen de la producción facilitan la relación con esos mercados, lográndose una relación más directa con el consumidor con todas las ventajas que ello conlleva. Pero al mismo tiempo se ha visto que los mercados local y regional se presenta con capacidades reducidas para la absorción de productos diferenciados y de alto precio relativo, frente a las grandes urbes que concentran población y recursos económicos.

Por ello se considera conveniente para el conjunto del sector lácteo caprino santiagueño apuntar a la diversidad y complementariedad de productos y mercados, donde cada empresa particular tomará el perfil estratégico que sus posibilidades le indiquen en el marco de una necesaria articulación horizontal y vertical entre los actores de la provincia y con los eslabones siguientes que los vinculen a los mercados. Las estrategias empresarias pueden incluir una atención diferenciada según mercados.

Utilizando un esquema teórico que exprese la amplitud de opciones que ofrecen los lácteos caprinos, se pueden resumir hasta en cinco estrategias distintas y complementarias las posibilidades de cobertura de mercado, según se enuncian a continuación:

- a) concentración producto – mercado
- b) especialización por producto
- c) especialización por mercado
- d) especialización selectiva
- e) cobertura total

En los cuadros siguientes se presenta una representación gráfica de las opciones, donde en las filas se representan los posibles productos y en las columnas los segmentos de mercado:



Tomando una segmentación geográfica de los mercados, puede hacerse una hipótesis para la producción de Santiago del Estero en relación a los mercados seleccionados como la que se presenta a continuación. Los tipos de productos y volúmenes para cada mercado se precisan más adelante en este capítulo.

Mercados local y regional: Santiago del Estero, Termas de Río Hondo y Tucumán.

Elegidos por la cercanía, identidad autóctona, turismo, cantidad de población en Tucumán. Otras ciudades y centros turísticos del NOA no se seleccionan por la fuerte presencia de producción industrial y artesanal local competitiva. Sin embargo se debe aclarar que este es un planteo estratégico que apunta a mostrar las mejores posibilidades en forma genérica, que debe actualizarse según la evolución de las capacidades competitivas de los oferentes.

Estos mercados cercanos, pueden representar el modelo de **especialización por mercado**, donde se ubican toda la variedad de productos elaborados por una empresa, la que además no vende en otros mercados. También puede representar el modelo de **concentración de producto – mercado**, para alguna fábrica pequeña que sólo elabore un producto para un mercado. Así mismo, puede ser atendido desde la **especialización por producto**, por una empresa que sólo produce un producto para diversos mercados. Por último, también puede expresar la combinación de estrategias de una empresa, que vende localmente una amplia variedad de productos y en los mercados alejados se especializa en uno o algunos de ellos.

En cuanto al tipo y variedad de productos, la cercanía permite ser muy amplios ya que se puede incluir aquellos muy perecederos, como yogur, ricota, leche fluida y quesos blandos y sin afinar, sumados a toda la variedad de quesos de distintos tipos y dulce de leche, de mayor duración. Las formas, tamaños, condimentos, maduración, pueden variar de acuerdo a las preferencias de los consumidores, que pueden ver satisfechos requerimientos específicos. Así mismo el abastecimiento puede darse por empresas de distintos tamaños, ya que las pequeñas se ven favorecidas por la cercanía.

Mercados de nivel nacional: Rosario, Buenos Aires, Costa Atlántica, Mendoza, ciudades capitales de provincias y otras urbes importantes, centros turísticos.

Buenos Aires representa el mercado que se destaca por la concentración de población e ingresos, lo que lo convierte en el principal blanco de mercado para los productos que se encuadran entre las especialidades con alto precio relativo. Sin embargo no se deben descartar otras ciudades las que pueden significar en conjunto una demanda interesante, siempre que se pueda resolver la distribución en forma adecuada.

Mirando estos mercados más alejados, difícilmente puedan representar opciones de especialización por mercado para una fábrica santiagueña. Sin embargo la opción no se puede descartar en el caso de Buenos Aires, dada su importancia casi excluyente como

blanco de mercado para productos especiales de altos precios. Una empresa podría optar por concentrar sus esfuerzos aún abandonando la venta local. En esta línea ha habido ejemplos en estos años con fábricas radicadas en otras provincias, opción que estaría representada la estrategia de **concentración de producto-mercado**, ya que sólo se elaboraba un tipo de queso para el mercado de Buenos Aires.

Estos mercados pueden representar cualquiera de los modelos estratégicos de **especialización por producto**, **el de especialización selectiva** o **el de cobertura total**, admitiendo que una empresa puede tener como se dijo más arriba una combinación de estrategias diferentes adecuadas cada una a distintos mercados.

Las distancias, las complejidades de la distribución mayorista y la estructura del comercio minorista acotan las posibilidades para productos muy perecederos así como la participación de las pequeñas fábricas en forma individual. En estos mercados se destacan las posibilidades para quesos con alto valor agregado a través de las distintas formas de afinado, tamaño y presentación, al mismo tiempo que para quesos con precios muy competitivos que puedan ubicarse en la franja de sus pares bovinos. Además son los mercados en los que la presencia santiagueña podrá darse también a través de los productos semielaborados o terminados pero sin marca local, alternativa que ya está en marcha con las ventas de Fundapaz a Piedras Blancas, de Buenos Aires.

Mercado de Córdoba: seleccionado por su cercanía, tamaño y facilidad de comunicación, es un mercado con una fuerte relación económica y cultural con Santiago del Estero, de donde su tratamiento puede ubicarse en forma intermedia entre regional y nacional.

Puede admitir la venta de productos frescos como leche, yogur, ricota y quesos de corta maduración, adecuados para mercados cercanos, apoyada en una distribución acorde al tipo de productos. Además representa las mismas posibilidades que las otras grandes ciudades en cuanto a productos y posibles coberturas de mercado.

Por otro lado, por ser una "provincia caprina" por tradición y consumo de carne de cabrito y en la que se está desarrollando la producción láctea, podría ser un *mercado para productos intermedios*. Esta es una opción que de algún modo ya se está implementando con ventas de quesos sin marca a algunos de los varios emprendimientos existentes, los que los venden como producción propia.

Las posibilidades de integración vertical con empresas cordobesas son amplias, pudiendo incluir la leche como materia prima para industria. Un ejemplo al respecto: un proyecto promovido por el Gobierno de la Provincia de Córdoba para el norte de esa provincia ha expresado su interés en incluir la zona sur de la provincia de Santiago en una cuenca de abastecimiento de leche a una planta industrial a instalarse en Cruz del Eje. Este tipo de alternativas se potencian dada el alto nivel de desarrollo de la industria láctea bovina en esa provincia.

Mercados de Productos Intermedios

El mercado de productos intermedios puede estar representado por empresas de Buenos Aires, Córdoba, Catamarca u otras. Existen una variedad de posibilidades, que abren un panorama de perspectivas amplias para el conjunto del sector, máxime si se considera la inclusión de empresas lácteas bovinas, que podrían además abrir el mercado para productos como leche en polvo y UHT, al igual que sucede en los principales países productores.

A.7.1.1.2 Productos en el mercado interno

Dada la corta trayectoria de los lácteos caprinos en el país y la variedad de alternativas de productos que existen, se presenta una síntesis que analiza las posibilidades de demanda y oferta para cada uno, tomado de un capítulo que se presenta como Apéndice.

Los quesos son los productos que mejor se adaptan a la situación de Santiago del Estero, ya que de su producción pueden participar distintos tipos de empresas en forma competitiva, responden a las capacidades primarias, industriales y de gestión instaladas en Santiago así como a las condiciones ambientales, admiten diferir su consumo y tienen alta capacidad de absorción de materia prima. Por otro lado se encuentran insertos en los hábitos de consumo de la población argentina, donde gozan de gran prestigio y representan el principal producto de consumo per cápita medido en equivalente litros de leche. En todo el mundo el principal destino para el total de las leches comercializadas de distintas especies son los quesos. A su vez entre los lácteos caprinos, ese destino para la leche alcanza porcentajes superiores a lo que sucede con los lácteos bovinos, como en España y Francia donde los quesos acaparan más del 90% de la leche de cabra producida. Esto sería una expresión de que otros productos como las leches y el yogur, son muchos más novedosos y de mínima incidencia sobre los volúmenes totales.

Los quesos son los productos que mejor respuesta pueden dar a la leche de Santiago del Estero, producida principalmente en primavera y verano, generando un excedente respecto al consumo en esa época.

La recomendación respecto a los quesos sería: a) **creciente especialización** logrando una variedad en la que se identifiquen y valoricen las diferencias, tanto *con caracteres* artesanales como industriales; b) **especializar los productos estoqueables**, de modo de asumir y enfrentar las consecuencias de las estacionalidades cruzadas de producción y consumo, transformando la restricción en un elemento positivo en la medida que los productos alcanzan su diferenciación y valor a través del tiempo de maduración; c) **desarrollar productos con precios más competitivos**, apuntando a las economías de escala y aprovechamiento máximo de las estructuras industriales disponibles y a las posibilidades de integraciones verticales novedosas y convenientes.

d) **Incorporar a la canasta de oferta santiagueña, productos semielaborados**, en la línea de los quesos, cuajada fresca o congelada, quesos sin afinar o quesos terminados pero sin marca. Estos productos pueden maximizar el ingreso provincial mediante la integración complementaria con eslabones extraprovinciales más competitivos que los locales en funciones de distribución o de especialización de ciertas líneas productivas. Esta es una variante interesante tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, atendiendo a las inversiones existentes y diseñadas en el sector nacional, como a la posible participación de la industria bovina con sus tecnologías de escala. En la misma línea, la leche como insumo industrial para empresas de provincias vecinas, puede también ser una salida interesante para la producción santiagueña, máxime cuando el sector primario avance en las escalas producidas y el equipamiento para su tratamiento.

Apostar a especializarse en agregarle valor al producto leche como materia prima industrial y a los productos intermedios, es aprovechar una ventaja actual, que no significa abandonar el objetivo permanente de todo emprendimiento cual es maximizar la generación de valor económico. Como toda estrategia es una decisión temporal y dinámica.

Dulce de leche

Goza de ventajas similares a las de los quesos por su adaptación a las condiciones de oferta de la leche y las posibilidades de mercado. El gran desafío es la competencia en precio y calidad con los productos bovinos, factores que deben ser priorizados para su desarrollo estratégico. Se evalúa que es un producto que debe participar de la estrategia productiva de en Santiago, teniendo posibilidades tanto en el mercado interno como externo.

Leches y yogur

En lácteos bovinos, los productos que le siguen a los quesos en importancia en cuanto a los volúmenes que insumen son las **leches fluidas, leche en polvo y yogur**. Pero estos productos tienen ambas o alguna de estas dos restricciones principales desde la oferta: su carácter altamente perecedero o la alta escala industrial y comercial que requieren. Además en lácteos caprinos, el carácter novedoso y el mayor precio relativo a los bovinos, con los que tienen que competir, exigen una alta inversión en marketing, pudiéndose estimar que no sería una respuesta inmediata a las necesidades de colocación de *materia prima*, al menos para una gestión desarrollada por empresas pequeñas o medianas como las que hasta el momento vienen actuando en el sector lácteo caprino. En este sentido, aún las cualidades diferenciales de la leche de cabra para transformarse en atributos reconocidos por el mercado requieren de un respaldo comercial y / o científico que excede a las actuales pymes. Aún en los mercados más desarrollados en el consumo de lácteos caprinos, estos productos son de desarrollo comercial incipiente y representan bajos volúmenes absolutos y relativos al total de lácteos. Por otro lado y en relación a la competencia con sus pares bovinos, son productos que en Argentina, como en todo el mundo, predominan las producciones a escala en manos de grandes empresas que dominan el mercado en forma oligopólica, a la vez que en la venta minorista prevalecen las grandes cadenas de supermercados que se destacan precisamente por sus instalaciones de góndolas refrigeradas con exposición de gran variedad de lácteos frescos.

En el corto plazo, las posibilidades de un proyecto santiagueño estarían circunscriptas al mercado local y parcialmente regional con leche pasteurizada y yogur, de donde los volúmenes demandados no resultarían atractivos para las necesidades de reactivación del sector. Pero sí pueden estos productos representar una buena alternativa para pequeñas y medianas empresas, tal como sucede en otros países, que completan una canasta de productos para los mercados locales. En este planteo, la integración con las capacidades instaladas en el sector lácteo bovino local pueden facilitar el inicio y desarrollo de negocios, pudiendo posteriormente evaluarse nuevas inversiones.

Leche para los comedores del sector público

Distintas son las posibilidades de mercado si se trata del abastecimiento a los comedores atendidos por el sector público. En este caso, desde la demanda, se deberá resolver la controversia entre cualidades diferenciadas y mayor precio que detentan los lácteos caprinos respecto a los bovinos.

Desde la oferta, analizar los requerimientos hacia la producción primaria, siendo que estos productos son los de mayor exigencia sobre la materia prima y pueden no estar adaptados a las condiciones de los pequeños productores así como a la concentración estival de la producción.

Otros productos

Helados y cosmetología en base a leche de cabra son alternativas que deben analizarse por su difusión en otros países y el amplio espectro de mercado en el que se pueden insertar.

En síntesis, los quesos son los productos que mayor impacto pueden tener respecto a la salida comercial de la leche santiagueña, integrándola a cadenas de valor insertas en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, alcanzando volúmenes significativos si se insertan en estrategias adecuadas, tal como se desarrolla más adelante.

En sentido inverso, no hay otros productos adecuados a las tecnologías accesibles para medianas empresas, que por sus posibilidades de mercado puedan absorber la leche de primavera y verano que excede en forma abundante las ventas de esa época.

La capacidad de absorción de materia prima que tienen los quesos sólo puede ser igualada o hasta superada, por la leche destinada al abastecimiento de los comedores del sector público, siempre y cuando pueda operar en el verano.

Sin embargo y aún cuando la demanda de estos comedores fuese capaz de absorber la totalidad de la producción santiagueña, no sería estratégicamente recomendable que se abandonen otros desarrollos pensando en el mediano y largo plazo y en la diversificación de productos y mercados como base estratégica de toda empresa y sector económico.

Particularmente y atendiendo a la posibilidad de que esta alternativa no se adecue a los tambos de pequeños productores o de cuencas más alejadas, se deberían mantener programas de desarrollo que contemplen la especialización en la línea de los quesos, en la que ese perfil de tambos han demostrado ventajas competitivas importantes por la calidad de su leche en comparación con tambos más intensivos y de mayor escala.

En este sentido, si el abastecimiento a los comedores requirieran de un aporte subsidiado, valdría en ese caso analizar cuál es la alternativa que mejores posibilidades de desarrollo competitivo representa, para evaluar la eficiencia e impacto de ese aporte sobre las perspectivas del sector.

Santiago del Estero tiene una gran fortaleza en la disponibilidad de materia prima y capacidades industriales, que pueden integrarse convenientemente con empresas radicadas en otras provincias con capacidades complementarias que signifiquen una mayor competitividad de la cadena de valor.

A.7.1.1.3 Precios competitivos en el mercado interno

La devaluación ha encarecido las importaciones de quesos de cabra que prácticamente han cesado su ingreso al país, eliminando uno de los principales competidores para la producción nacional. A pesar de sus volúmenes reducidos y que estos quesos se ubican entre las variedades blandas de masas lácticas que Santiago del Estero y la región no producen, en el mercado achicado sus efectos positivos repercuten en todo el sector con una ganancia directa para las fábricas especializadas. Piedras Blancas ha incrementado sus ventas a partir de lo cual se vio motivada a establecer el vínculo con Santiago del Estero por su oferta abundante, a través del convenio con Fundapaz para la provisión de quesos y masa láctica.

Las ventas aumentaron para todos los que siguen abasteciendo los mercados. A pesar de la profundidad de la crisis, las cantidades están superando los volúmenes en relación a igual período del año 2001, según las informaciones de las principales empresas, aunque los volúmenes sean aún reducidos para las necesidades del sector.

Este repunte de los lácteos caprinos puede encontrar otra justificación en el hecho de que se ha achicado la brecha de precios con los quesos de vaca, que han sufrido importantes aumentos generalizados, fundamentalmente en las primeras marcas, basados en el incremento en el precio de la leche como en los insumos en general y en la política de las principales empresas de recobrar niveles que habían venido cediendo, producto de la crisis en el mercado interno.

Frente a ello, para los quesos de cabra en términos generales a mayo de 2002 los precios al público no han sufrido modificaciones importantes respecto a los relevamientos del 2001 y, en algunos casos, como en los mercados regionales, se mantienen iguales.

Sin embargo, los precios de fábrica en el caso de los semiduros regionales están retomando niveles anteriores a la crisis de 1998, lo que representaría un mínimo ajuste en relación a sus necesidades de rentabilidad, siendo distribuidores y minoristas los que absorben parte del incremento. Los precios a distribuidores que habían llegado a un piso de \$7,5/kg puesto

en Bs. As. estarían en \$9,5 -\$10/kg. Así mismo, algunas fábricas ya habían incorporado durante 2001, como parte de una estrategia de adecuarse a la situación del mercado y defender la rentabilidad, presentaciones en cortes pequeños que se venden por unidad a precios superiores, logrando en estos productos los mayores precios de venta para quesos semiduros.

En el caso de los quesos lácticos y afinados con mohos, los precios se mantienen en toda la cadena, lo que sería una expresión de que no habían sufrido mermas en los últimos tiempos y de que los márgenes admiten una reducción para el fabricante en pos de lograr mantener o incrementar volúmenes de venta.

La ventajosa relación de precios respecto a los pares bovinos en la coyuntura, aún dentro de la tremenda crisis puede servir para crecer como alternativa de sustitución por parte de los consumidores. Esto abonando la hipótesis que fue creciendo durante este trabajo, de que la principal competencia para los lácteos caprinos son los de origen bovino.

El aumento de precios y reducción de plazos de cobro por parte de los fabricantes parece ser la expresión de que han recuperado algo del poder que hacía mucho habían perdido a manos del comercio minorista concentrado. Esta situación, aunque coyuntural, podría beneficiar particularmente a las Pymes, entre las que se encuentran las del sector lácteo caprino.

Desde el punto de vista de la competencia entre oferentes nacionales, no se visualizan en el corto plazo posibles ventajas en los precios para algunos de ellos, siendo que los problemas estructurales los afectan en forma similar. Las principales diferencias, tal como ya se ha expuesto en este trabajo, residen en las capacidades económicas, financieras y de gestión entre las empresas, donde cobran relevancia la estructura de financiamiento de las mismas, con ventajas para las que gozan de beneficios como subsidios o diferimientos.

Sin embargo, la rentabilidad es necesaria para todas las empresas, y ganarán competitividad las que ganen eficiencia, donde los costos fijos, la especialización y la gestión de integración en la cadena de valor juegan papeles fundamentales.

En este sentido, el mercado interno sigue mostrándose restringido para el consumo y los precios continúan bajos respecto a los costos industriales, en el caso de los quesos regionales, con un número importante de oferentes. Los lácticos ofrecen mejores precios en toda la cadena, con una oferta bastante más restringida ya que se circunscriben a dos las

empresas que actúan en los principales circuitos comerciales de Buenos Aires. Aún no se han volcado totalmente a la cadena comercial los mayores costos, los que por otro lado tampoco han experimentado aumentos directos en algunos de sus principales ítems, como mano de obra, leche, servicios.

En síntesis, aún dentro de la crisis la coyuntura es favorable para los lácteos caprinos. Sin embargo los precios jugarán un rol creciente en la competencia tanto con los lácteos bovinos como entre los oferentes caprinos. Además no se puede dejar de tener en cuenta la amenaza de las importaciones para productos especiales cuando la paridad cambiaria se estabilice en valores relacionados con las variables macroeconómicas.

Santiago del Estero en base a su principal fortaleza cual es la potencialidad de su oferta primaria, tiene grandes posibilidades de competir, tema que se desarrolla más adelante, en Estrategias.

Los quesos semiduros de Santiago del Estero tentativamente deberían ubicar sus precios de fábrica entre \$9 / kg y \$12 /kg., según la diferenciación de productos que logren y el tipo de inserción en la cadena comercial.

A.7.1. 2 Mercados externos

A.7.1.2.1 Descripción general

Se incluye en este punto una sintética descripción de esos mercados para evaluar las posibilidades que presentan.

En general no existen estadísticas específicas sobre este comercio, derivado fundamentalmente de los bajos volúmenes que en general se manejan y de los sistemas aduaneros que no los distinguen por el origen de la leche. Así se desprende de los estudios de mercado y perfiles de mercado realizados por la Cancillería Argentina – Fundación Exportar para varios países, como también de la opinión de otras fuentes consultadas en Francia, España y Estados Unidos.

En realidad el problema de la falta de estadísticas sobre producción caprina es abarcativa de todos los eslabones de la cadena de valor en la mayoría de los países, con excepción de los principales productores europeos como Francia, España y Grecia.

Sin embargo la escasa información disponible conjuntamente con la opinión de las fuentes consultadas, permiten concluir en que el comercio internacional de lácteos caprinos es reducido en su dimensión e ínfimo respecto a los volúmenes totales del negocio del sector. Al mismo tiempo que tiene una evolución positiva. Los productos que se comercian son principalmente quesos y leche en polvo, y en menor medida leche UHT y cuajada, en estos casos entre países vecinos o cercanos.

Los países que se destacan como exportadores son Francia en primer lugar con quesos, Holanda con quesos y leche en polvo, España con leche y cuajada como *insumo para la industria francesa* y Nueva Zelanda con leche en polvo y UHT. EEUU también es exportador de leche en polvo y quesos en menor medida. Otros países europeos participan en forma variada en el comercio de leche en polvo, el que está sujeto a *fuerte variaciones estacionales*, así como en el de quesos pero en cantidades más reducidas, principalmente en la propia Unión Europea. Grecia es un caso particular ya que su principal producto de reconocimiento internacional es el queso Feta, elaborado con mezcla de leches de oveja y de cabra, (participando esta última hasta en un 30 % como máximo). A nivel regional cabe mencionar a Chile, país que ha venido desarrollando una *quesería caprina especializada* y exportando a Argentina y Brasil, cantidades reducidas pero que le permiten un posicionamiento y van definiendo un perfil de fuerte orientación a los mercados.

Los países importadores son principalmente los propios países europeos y EEUU, quienes acaparan los mayores volúmenes del comercio de quesos de cabra. También países de Asia, como Japón, Singapur, pero en cantidades muy reducidas. Más recientemente en América del Sur Argentina y Brasil, también con bajos volúmenes.

En cuanto a los tipos de quesos, en concordancia con el origen del principal país exportador, los que predominan son los *quesos lácticos franceses*, muy aceptados y valorados en los mercados internacionales. El otro tipo que se destaca es el gouda holandés. En ambos casos es interesante destacar que los productos de exportación se basan en aquellos tipos en los cuales la producción y consumo de esos países está especializada tradicionalmente. Así mismo, la producción responde a un origen industrial sin que la artesanal tenga presencia, aún para el caso de los quesos franceses con DOC (Denominación de Origen Controlado). Particularmente en Francia tienen alta participación de las exportaciones los quesos novedosos provenientes de tecnologías de punta, como ultrafiltración.

En el caso de la leche en polvo, hay una fuerte diferenciación entre el producto a granel que se comercializa como insumo industrial y aquél que se destina como tal al consumo humano. A su vez en este caso se distinguen los productos que son “terminados y envasados para el consumidor” por el propio fabricante en origen, de aquellos que son reelaborados o envasados en una nueva fase comercial en cada mercado consumidor. Según se ha podido observar del análisis de distintos mercados ello abre un abanico de posibilidades de productos y precios, que deberían ser analizados con mayor profundidad para evaluar posibles negocios que apunten a la leche en polvo de cabra, tanto la diferenciada como la a granel.

Entre los participantes del comercio de leche en polvo, se destacan los países asiáticos – principalmente Taiwán- como importadores aunque también en Europa, África y América pero en menor medida. Brasil es un país en el que el consumo de leche en polvo de cabra se difunde principalmente mediante productos importados de Holanda y de N. Zelanda.

Haciendo una estimación de las exportaciones globales de quesos, podrían calcularse en 8.000 toneladas por año, donde Francia estaría rondando las 5.000 tn. Los volúmenes importados por los países tomados en forma individual no son importantes en la mayoría de los casos, salvo EEUU que sería el principal importador individual, con un volumen que podría estar rondando las 2.000 tn. anuales de quesos. Taiwán aparece como un importador destacado de leche en polvo, con un volumen aproximado de 2.000 tn, provenientes de varios países, pero con el liderazgo de Holanda, que vende más del 50 % de ese total con un producto a granel que se reenvasa localmente y de N. Zelanda con un porcentaje que varía entre el 20 y 25 %, para un producto envasado en origen con marca propia.

Situación de mercado en los países destacados

El mercado de los lácteos caprinos como productos especiales o diferenciados sólo es relevante en los principales países productores, Francia, España y Grecia, cada uno con sus características siendo el primero el país que más se ha especializado. En otros países con mercados especializados, el consumo es reducido aunque en crecimiento debido a un interés que evoluciona sostenidamente. Tales son los casos de los países europeos en general donde se destacan Holanda y Alemania, N. Zelanda y Australia en Oceanía. También EEUU tiene un mercado destacado y en crecimiento, con la particularidad de que el interés se dirige tanto a los quesos como a la leche para consumo, siendo uno de los países que lideran el interés por este último producto.

Por otro lado están los países de Asia y África en los que se concentran los mayores volúmenes de producción de leche de cabra, pero su transformación industrial es escasa y simple, destinándose buena parte de lo producido al autoconsumo y venta local, lo que está relacionado con el carácter predominantemente rural de la población y el escaso nivel de desarrollo socioeconómico. En estos países la producción láctea caprina se justifica por la disponibilidad de leche y no por su elección como bien diferenciado. Si bien el bajo nivel de especialización del sector no permite considerarlo hoy como potenciales participantes del comercio internacional, hay diferencias entre países que se deben tener en cuenta, dada la evolución en sus economías.

En América latina los mayores productores de leche responden a las características de la tradición de comunidades rurales pobres –como México, Brasil, Chile- pero también nuevos desarrollos en esos y otros países están coexistiendo con la producción tradicional, ocupando su propio lugar y en crecimiento motivado en las oportunidades comerciales de los segmentos de población de mayores recursos.

Para completar ese panorama podemos agregar que los lácteos caprinos representan una porción mínima de la producción y consumo mundial de lácteos, los mercados con un consumo desarrollado son aquellos de los propios países productores; los “nuevos mercados” presentan perspectivas de desarrollo pero fundamentalmente a partir de la evolución de la producción interna; en todos los mercados el consumo viene creciendo.

En este marco el comercio internacional presenta características de competencia con las producciones locales y con las de los oferentes más desarrollados para mercados reducidos en relación a la oferta.

Algunas consideraciones generales sobre los mercados externos de lácteos caprinos:

*En primer lugar hay que definir como posibles mercados a los que se reconozcan como consumidores actuales o potenciales de lácteos provenientes de una industria especializada, de modo de diferenciarlos de aquellos países y regiones donde el alto consumo de lácteos caprinos está ligado a la gran disponibilidad local de la leche de cabra y su transformación –comercialización supone un proceso simple y acotado geográficamente. El consumo de productos lácteos diferenciados prevalece o tiene tendencia creciente en países o sectores socioeconómicos, con un nivel de vida medio o superior y en los que el consumo per cápita de productos lácteos es alto. Los países desarrollados como Canadá,

EEUU, los de Europa, más aquellos que por su tamaño o cultura como China, Brasil, Países Árabes, representan oportunidades para sectores de sus poblaciones.

*En esos términos puede decirse que no existe a nivel de los mercados potenciales una demanda insatisfecha de lácteos caprinos; el crecimiento potencial de la demanda reside en la posibilidad de desarrollar los mercados para productos novedosos y especiales. Encontrar el nicho de mercado.

*El crecimiento del consumo de lácteos caprinos en los mercados que se destacan por los volúmenes, se basa en el dinamismo de su propia producción, complementadas por las importaciones provenientes de países muy competitivos con productos reconocidos por su calidad. Por el contrario, los mercados que se abastecen principalmente de quesos importados tienen un nivel de consumo per cápita y global muy reducido.

*Estas apreciaciones son coherentes con la situación que se da en la lechería bovina, cuyo crecimiento y especialización se debe al consumo en los propios países productores. Los mercados más fuertes son aquellos de los países productores más fuertes.

*Por el lado de la producción, existe una oferta con capacidad de crecimiento en los principales países productores especializados, con fortalezas competitivas en calidad y precios a nivel de mercado internacional. Se puede sostener la hipótesis de que los principales países exportadores de quesos tendrían capacidad de bajar sus precios para hacer frente a la eventual competencia de otros países, tal como se observa para el caso de la leche en polvo de cabra.

*También habría una oferta potencial en otros países que podrían incentivar y especializar su tradicional y abundante producción lechera caprina para sumarla a mercados comerciales en la medida que los mismos se tomen atractivos. Tal podría ser el caso de países de Europa Oriental y de Asia, como Eslovenia e India u otros. O como caso más cercano podría ser el de Chile, aunque con una dimensión menor.

*En general hay más interés en vender que en comprar. Haciendo un parangón con la lechería bovina, la producción eficiente debería representar una ventaja respecto a la competitividad a nivel internacional, pero aún así es dificultoso contrarrestar las políticas de subsidio y protección a la actividad que implementan la mayoría de los países desarrollados, que suelen ser los de mayor peso tanto en las exportaciones como en las importaciones

*Tal como se señalara en un punto anterior sobre las características del sector lácteo caprino en los mercados de otros países, es alta y creciente la *participación de la industria láctea bovina* merced a su capacidad industrial y de gestión. Sea brindando un servicio industrial o a través de la integración en la propia empresa, logran cadenas muy competitivas en sus propios mercados y en los internacionales, como sucede en Holanda, Nueva Zelanda y Francia con leche en polvo y quesos.

*La especialización en los países productores se basa en el propio mercado interno pero también hay casos como Nueva Zelanda y Holanda en menor medida en los que prevalece la orientación hacia los mercados externos. Situación que se repite en los lácteos bovinos, lo que podría indicar cierta correspondencia con las capacidades instaladas y sus niveles de competitividad.

*Salvo las excepciones de países como Holanda y Nueva Zelanda, los países productores sólo exportan un porcentaje reducido de su producción, siendo el mercado interno el que absorbe los principales volúmenes.

A.7.1. 2. 2 Quesos. Precios al público en Mercados externos

A continuación se ofrecen referencias de precios al público en países de Europa, América y Asia, donde puede observarse que en términos generales son los europeos los países en donde los productos especializados tienen precios sensiblemente menores a los registrados en los otros continentes. Siendo los países europeos, principalmente Francia, los líderes en exportación de quesos de cabra, este es un dato a tener en cuenta y seguir muy de cerca, tanto para el análisis de oportunidades de mercados externos como de competencia local con productos importados.

Así mismo, otro dato muy importante se refiere a que en los países productores los precios de los quesos de cabra no son superiores a los de otras especialidades hechas con leche de vaca o de oveja.

También es interesante para destacar respecto al desarrollo de la lechería caprina en nuestro país, que en general en Europa son pocas relativamente las marcas que llegan a las cadenas de supermercados y comercios en las grandes ciudades. Las ventas en las propias localidades y regiones son las que acaparan las producciones de las pequeñas y medianas empresas.

Europa

En Grecia, el Feta se venden en supermercados de las principales ciudades a 45 FF /kg (u\$s 1=7,5FF), es decir u\$s 6 /kg (artículo revista La Chevre N°224, 1998)

En Francia, en el precio medio sobre el conjunto de quesos de cabra comprados por las familias están cerca de u\$s 9,33 / kg. Sin embargo, se distinguen los precios de los quesos artesanales (fermier) comprados con un promedio de \$s 13 / kg, de los de origen industrial que fueron comprados aproximadamente a u\$s 8,4 / kg (Institute L'élevage) (La Chevre N°241,2000)

Las consideraciones del informe se corroboran al observar en los precios relevados en un supermercado de París, en febrero del 2002 con precios que oscilan entre un mínimo de u\$s 8,74 / kg para un queso tradicional tipo Saint Maure de origen industrial y un máximo de u\$s 17,85 / kg. para uno de los más valorizados en el propio país y en otros mercados como es el Crottin Rians.

En Alemania, según un relevamiento en supermercados los precios de los quesos de cabra oscilan entre un mínimo de u\$s 6 / kg y u\$s 23 / kg, estimándose un promedio ponderado de u\$s 12 / kg.

En España, la situación de los precios es similar a la de Francia, que correspondería a la de Europa en general. Se consumen quesos franceses de tipo lácticos, con precios al público para los de origen industrial de entre u\$s 8,5 y u\$s 10 / kg. Los locales que responden a variedades tradicionales, con precios de entre u\$s 10 y u\$s 13 / kg en grandes supermercados. En comercios de especialidades los precios para los quesos tradicionales llegan hasta los u\$s 16 / kg.

Pero en España también tienen gran difusión los quesos frescos que responden a distintas variedades y presentaciones, así como tienen su origen en industrias tradicionales o con tecnología moderna.

Un estudio del 2001 que compara quesos frescos elaborados con leches de distintas especies puras y mezcladas y diferenciados a la vez según la tecnología tradicional o con ultrafiltración, arroja como resultado que la leche de cabra o de oveja no son sinónimos de mayores precios que los de vaca. Por el contrario, entre los ultrafiltrados el de mayor precio es con leche de vaca y en los tradicionales el más barato es uno de cabra. También se destaca que logran buena valorización los quesos con mezclas de leches.

América

En EEUU la oferta de quesos de cabra alcanza una amplia variedad originada en la producción nacional y la importación, principalmente de Francia y Holanda, aunque también los hay de otros países como Israel.

Los quesos de producción local corresponden a fábricas artesanales y de tamaño medio, cuyos precios al público a través de comercios minoristas alcanzan valores de entre U\$S 25 y U\$S 40 / kg. en la mayoría de los casos. Sin embargo también existen algunas variedades de quesos madurados por varios meses con precios aún superiores, algunos de u\$s 50 / kg y otras especialidades llegan hasta u\$s 100 / kg. Sin embargo cabe suponer que se trata de mercados muy reducidos. Por su parte los precios de las ventas en fábrica, son significativamente inferiores, entre U\$S 15 / kg el más fresco y U\$S 35 / kg el más estacionado.

Es interesante resaltar el precio sensiblemente superior para especialidades cuya diferenciación en buena medida se debe al tiempo de maduración. Si bien en Argentina esta práctica se ve seriamente limitada por el alto costo del dinero, se debe tener en cuenta ya que son productos que se adecuan a las características estacionales de la oferta primaria.

En los comercios de EEUU se ofrecen también quesos de cabra importados, donde el gouda holandés a U\$S 16 / kg, representa el rango de los más baratos, el láctico francés con AOC (Apelación de Origen Controlada) Puligny St. Pierre a U\$S 26,50 /Kg y camembert israelí a U\$S 27 / kg. Pero también hay importados con precios superiores, correspondiendo a las pastas lácticas untables presentadas en unidades pequeñas que se venden al público a un precio de entre u\$s 35 y u\$s 45 / kg, siendo casi en su totalidad de origen francés.

Es notoria la alta valoración de las especialidades locales en comparación con los productos importados, donde seguramente a favor de los primeros juega la calidad artesanal mientras que en los segundos prima el origen industrial.

En Canadá, la producción local ofrece una variedad de quesos de cabra tipos europeos con precios al público de entre u\$s 28 y u\$s 33 / kilogramo para especialidades de pequeño tamaño , y quesos al corte como el Feta a un precio de u\$s 13-15 / kg.

En leche de cabra en polvo, se ofrece como insumo para elaboración de cosméticos a un precio de entre u\$s 18 y u\$s 22 / kg según el tamaño del envase.

En México, la producción nacional ofrece variedades especiales tipo francesas a valores al público de entre u\$s 16 y u\$s 25 / kg para unidades de pequeños tamaño. Estos quesos representan volúmenes mínimos en relación al consumo global y están dirigidos a un reducido segmento de la población. Más difundidos son los quesos frescos en distintos tipos, con precios sensiblemente más bajos, de entre u\$s 6 y u\$s 10 / kg. en comercios y menos aún por canales directos. En el rango más bajo también se encuentra el tipo feta, de amplia difusión en ese mercado, con precios variables según el oferente, llegando a un máximo u\$s 16 / kg para el fabricado por los especialistas en variedades europeas. Como referencia, un queso importado muy popular por responder al gusto mejicano es el gouda uruguayo o neocelandés de leche de vaca, que se vende a u\$s 4,5 / kg. al público.

En Brasil, los quesos de cabra de producción nacional se venden en supermercados a precios de entre u\$s 8-10 /kg para el queso fresco tradicional, a u\$s 14-18 /kg lácticos tipos franceses, y similar para semiduros con mayor maduración que los primeros. Sin embargo las variedades son limitadas.

En canales directos se ofrecen también a precios menores, de u\$s 12-14 /kg para lácticos tipos franceses, y en algunos casos en fábricas regionales del norte las ventas en local propio o ferias alcanzan precios de u\$s 5 / kg.

Por su parte los quesos importados alcanzan precios de entre u\$s 35 y u\$s 45 / kg para los de pasta prensada semicocida y de entre u\$s 33 y u\$s 60 /kg para los lácticos.

Asia

En India, país con una importante producción propia donde se destacan las leches de búfala y de cabra junto a la de vaca. Para una fábrica de especialidades los precios de los quesos no se definen por el origen de la leche. Comparando dentro de los tipos frescos una mozzarella de vaca u\$s 7/kg, la de búfala u\$s 11/ kg y un feta de cabra u\$s 6 /kg.

Dentro de los semiduros: Gruyere y Roquefort de vaca a u\$s 16 / kg, Raclette de vaca u\$s 30 / kg; un puro de cabra u\$s 16 / kg

Es notable la diferencia de precios con los quesos importados que se venden en otros países asiáticos sin producción propia.

En Japón, quesos franceses blandos de origen industrial, en góndola de supermercados entre u\$s 37 y u\$s 42 / kg

En Malasia los precios al público de quesos importados de Francia oscilan entre u\$s 30 y u\$s 45 / kg. En Singapur también de origen francés pero con mayor variedad, los precios varían entre u\$s 45 y u\$s 62 / kg

A.7.1.2.3 Quesos. Precios en el comercio internacional

Aún antes de la devaluación, los precios al público en la mayoría de los mercados —excepto los países de Europa—, podían inducir al entusiasmo al evaluar ligeramente las posibilidades de comercio con los mismos. A pesar de los beneficios de la devaluación para los precios locales, se considera necesario conocer los precios de las transacciones internacionales o la estructura de precios en la cadena de valor para una consideración realista de las posibilidades en esos mercados. Atentos a las limitantes que para tal tarea presenta el presente Estudio, se ha puesto la atención en la escasa información sobre los precios vigentes en el comercio internacional.

Estudios de mercado de la Cancillería

Los informes producidos por la Cancillería Argentina sobre distintos análisis de mercados para quesos de cabra no contienen especificados los precios de las transacciones para los quesos de cabra ya que en el comercio internacional se mueven con posiciones arancelarias denominadas “partidas bolsas” que pueden incluir quesos con leches de otras especies y por lo tanto dificultan la identificación precisa, tanto de volúmenes y precios.

En uno de esos estudios, correspondiente al análisis del mercado de EEUU, los precios promedios CIF de quesos importados en una partida que incluye quesos de cabra, varían entre u\$s 5 y u\$s 7,50 / kg., con origen en Francia, Italia, Canadá y Alemania. En otro estudio sobre el mercado de Francia para quesos de cabra puros o mezclas de origen holandés brinda un precio CIF promedio de entre u\$s 6 y u\$s 7 / kg.

Información local de las entrevistas

Esta información de los estudios de la Cancillería coincidiría con la brindada por un importador argentino de quesos de cabra, que expresa valores FOB U\$S 6,3 / KG para un semiduro holandés y entre u\$s 6,8 y 7 / kg para un blando francés, puestos en puertos de esos respectivos países. El precio CIF Buenos Aires incrementa en u\$s 0,10 / kg respecto al FOB.

También valores de entre u\$s 6 y u\$s 7 / kg fueron expresados por fabricantes argentinos como posibles precios FOB para negocios de exportación de quesos semiduros a Brasil,

EEUU, Canadá, Alemania y países árabes –sin especificar-, según tratativas con importadores o brokers durante los años 2000 y 2001. A pesar de que no se concretaron negocios sirven como referencia de precios y mercados.

A.7.1.2.4 Análisis sobre competitividad de los precios argentinos

Antes, durante y después de la devaluación

Antes de la devaluación, los precios de la oferta nacional no alcanzaban a ser competitivos, ya que sus costos se ubicaban por encima de los vigentes en el mercado internacional. Las negociaciones que se realizaron durante los dos últimos años de la convertibilidad se justificaban desde los fabricantes en la necesidad de venta y enmarcados en proyecciones de cambio, por lo cual podían decidir obviar de sus costos, al menos parcialmente, la incidencia de los costos fijos.

Durante la devaluación: nos referimos a la coyuntura que ofrece una ganancia extraordinaria para los precios locales en sus posibilidades internacionales, situación que se supone no podrá mantenerse en el tiempo.

Indudablemente la coyuntura actual ofrece una paridad cambiaria que ubica a los productos nacionales en una situación excepcionalmente favorable frente a cualquier otra competencia. El sector lácteo caprino con costos actuales que pueden oscilar entre u\$s 3 y u\$s 3,5 / kg, tiene margen como compensar la falta de inserción en los mercados externos y concretar negocios en base fundamentalmente a los precios.

Sin embargo, la industria láctea caprina no estaría en condiciones de aprovecharla en el cortísimo plazo –mayo a agosto de 2002- por la falta de stock y de producción invernal. A partir de la primavera es cuando puede haber una oferta interesante de leche y habría que ver la flexibilidad de la producción primaria para responder a un pico de demanda coyuntural en el caso de que se mantenga una paridad con ganancia extraordinaria para las exportaciones.¹ También habría que ver la capacidad de gestión del sector para organizar o responder a un negocio de exportación en unos pocos meses. Pueden requerir la participación de empresarios y servicios muy experimentados e involucrados en forma directa y actual en el negocio.

¹ La producción primaria venía sufriendo una retracción bastante generalizada por la caída de la demanda, que se estaría comenzando a revertir por efecto de la reactivación de las ventas en el mercado interno.

Cabe destacar que un negocio de finales de primavera y verano constituiría una excelente oportunidad para evaluar las posibilidades basadas en aprovechar la contraestación entre los hemisferios norte y sur, ofreciendo productos adecuados a esa ventaja, como podrían ser los frescos, blandos y semiblandos de poca maduración. Esta es una alternativa de producto / mercado que debería ser profundizada más allá de la coyuntura. En esta misma línea la cuajada láctica también se tendría que analizar como producto de exportación.

La información del sector expresa que los posibles negocios surgidos en estos meses los importadores o intermediarios los basan en aprovechar la brecha cambiaria para obtener un precio muy competitivo, cotizando en dólares pero el equivalente a los precios en pesos en el mercado interno. Con lo cual se estaría hablando de, por ejemplo, u\$s 3 / kg para una paridad u\$s1=\$3,5. Un fabricante expresa que un precio de \$10,5 / kg. en fábrica es conveniente en el momento actual, pero si la venta se hace con las condiciones del mercado interno. Es decir que el comprador asuma gestiones, costos y financiamiento de la exportación.

Sin embargo como se dijo, no hay stock para negocios interesantes ni tampoco las demandas serían firmes. De todos modos aparecen como negocios con poca perspectiva en la medida que no valorizan el producto.

Esta información sobre precios en posibles negocios actuales, coincide con lo recogido en relación a la carne caprina, donde también las ofertas del exterior se basan en comprar a los precios vigentes en el mercado interno.

Después de la devaluación:

Partimos de considerar que esta situación de competitividad internacional extraordinaria de los precios nacionales es coyuntural, ya que todavía deban trasladarse a los costos incrementos derivados de la devaluación y la espiral ascendente del dólar no se sustenta en el comportamiento de las variables macroeconómicas. Por lo tanto es de esperar que pasando las "turbulencias" políticas y económicas actuales, se alcance un estadio en el que se mantenga una paridad mayor que la vigente durante la convertibilidad, pero estabilizada en valores reales menores a los actuales.

Por ello el sector debería planificar según supuestos más conservadores o realistas, que lo orienten a centrarse en lograr competitividad en su oferta de acuerdo a los parámetros de eficiencia /costos, calidad, cantidad, regularidad. Estimando una depreciación del peso a

valores constantes de entre un 30% y un 50% se analizarán las posibilidades de competir con el precio que tiene la producción nacional en base a información disponible.

Tomando costos por kilogramo de queso de \$7,2 / kg y \$9,3 / kg según escalas de producción,² costo de flete a Buenos Aires de \$0,50 / kg. y cotizaciones del dólar de exportación en \$1,3 y \$1,5 se construyó el siguiente cuadro que permite analizar y comparar algunos resultados.

En la primer columna se consignan alternativas de precios FOB; en la segunda y tercera para cada precio FOB se establecen los precios de venta en fábrica según la cotización del dólar a \$1,3 ó \$1,5 respectivamente,. En la cuarta y quinta para cada precio FOB se calculan los márgenes en pesos que se obtienen por cada cotización del dólar según los costos diferenciales.

Los precios FOB se ubican entre u\$s 6 y u\$s 7,5 / kg a efectos de hacer el ejercicio teórico, pero los precios más específicamente identificados son u\$s 6,3 / kg y u\$s 6,8 / kg. correspondientes respectivamente a ventas de Holanda y de Francia

Cuadro N° 1 Análisis competitividad por precios y paridad cambiaria

Precio FOB Bs. As. u\$s / kg	Precio fabrica con dólar \$1,3 \$ / kg	Precio fabrica con dólar \$1,5 \$ / kg	Márgenes con costos \$ 7,2 \$ / kg	Márgenes con costos \$ 9,2/kg \$ / kg
6	7,3	8,5	0,10 – 1,30	(1,90) – (0,3)
6,5	7,95	9,25	0,75 – 2,05	(1,25) - (0,05)
7	8,6	10	1,4 – 2,8	(0,60) – 0,7
7,5	9,25	10,75	2,05 – 3,55	0,05 – 1,55

Fuente: Elaboración propia

Para el queso con costos de \$7,2 siempre hay posibilidades, aunque un precio FOB u\$s 6 con dólar a \$1,3, sólo puede justificarse como negocio para descargar stock ya que no hay margen de ganancia.

Para el queso con costos de \$9,2, sólo es negocio con un dólar a \$ 1,5 a partir de precio FOB de u\$s 7 / kg. En la variante del precio FOB u\$s 7,5 con dólar a \$1,3 no hay margen.

² Estudio CFI 2001 Estudio Industrialización de Lacteos Caprinos del Ing. Perez Albert

Este ejercicio permite visualizar que la competitividad de la producción argentina todavía es estrecha en términos de precios. Además, los precios de los quesos en el comercio internacional no parecen estar presionados por la competencia entre oferentes, sino más bien relacionados con las posibilidades que cada mercado de destino ofrece. En este sentido es que se debe considerar la posibilidad de que los actuales exportadores tengan margen y decisión de bajar sus precios ante una nueva competencia. Vale recordar que los precios FOB considerados son los que corresponden a las ventas de dos países muy competitivos como son Holanda y Francia.

Volviendo a los supuestos del ejercicio teórico, vender a μ \$s 6 /kg FOB Bs. As. con 1 dólar = \$1,3 podría constituir el modelo de exportación para las queserías regionales. Para ello tendrían que centrarse en bajar los costos.

Por otro lado, se debe profundizar el análisis de los mercados, particularmente con el objeto de evaluar posibilidades de precios mayores ligados a demandas específicas de productos y/o niveles de calidad, ya que los productos identificados corresponden a producciones industriales que podrían perder ventajas frente a las características organolépticas de las regiones.

A.7.1. 2. 5 Precios de leche de cabra en polvo en mercado internacional

Precios al público

Las fórmulas para bebés, denominadas “humanizadas”, alcanzan valores sensiblemente superiores, ya que se trata de productos con componentes específicos, identificados con marca y donde el productor tiene una amplia participación en la cadena de valor, tal como sucede con las leches en polvo vacunas. En Europa, los precios al público de estas leches balanceadas, que se denominan “humanizadas” oscilan en U\$S 40/kg, al distribuidor U\$S27/kg y al productor U\$S 14/ kg.

Por su parte las leches integrales enriquecidas tiene precios menores que las maternizadas.

En EEUU el precio al público de la leche de cabra en polvo entera Meyenberg oscila entre \$21 / kg y \$32 / kg según los comercios. El precio de la leche de cabra en polvo integral se ubica en el rango de precios de las leches en polvo maternizadas de vaca más caras, correspondientes a las fórmulas más sofisticadas.

En Brasil la leche de cabra integral en polvo Scabra se vende al público entre R\$18 y R\$21 / lata de 400 gramos. (Esto significa un precio por kilogramo de entre R\$45 y R\$52,50. En términos de dólar a una paridad de R\$2,2=US\$1, oscila entre US\$ 20,45 y US\$ 23,90 por kilogramo. Esta leche es importada de Holanda y envasada en Brasil por CCA Laticinios, empresa que produce localmente leche de cabra UHT y pasteurizada)

Comparando con la leche en polvo de vaca, los precios de las leches en polvo de cabra integral se ubican en el rango de las de vaca más caras del mercado, correspondientes a las más sofisticadas fórmulas especiales para lactantes de las marcas líderes.

El mercado de Taiwán es interesante analizarlo porque representa un consumo de gran interés y valoración hacia la leche de cabra, a la que se le reconoce propiedades diferenciadas, destacándose por la tradición y el volumen. El total de la leche en polvo de cabra es importada y se ofrecen una gama de productos alternativos, sean que se importan envasados para el consumo o que se reenvasan localmente. En este caso generalmente se añaden componentes específicos que amplían la variedad de la oferta. Nueva Zelandia es el líder para los productos envasados con valor añadido mientras que Holanda lo es para el producto a granel.

Precios comercio internacional³

La leche en polvo de cabra como materia prima que se importa a Taiwán es generalmente en un paquetes de 20 kg, la gama de precios cambia frecuentemente debido a las fluctuaciones de suministro. Orientativamente el precio (el costo, el seguro y el flete incluidos) para la leche de cabra en polvo está alrededor de los US\$3000-3500 por tonelada métrica. El 60% es como materia prima y el 40 % envasada. Los países de origen son:

Es interesante visualizar que son varios los países oferentes, aunque el liderazgo recaiga en Holanda y Nueva Zelandia, así como que existe una amplia variación entre los precios de cada uno. Está claramente definida la diferencia entre Holanda, con un precio de u\$s 3,30 – u\$s3.45 /kg y N. Zelandia con u\$s 8-8,40/kg, donde el primero vende un producto a granel y el segundo uno envasado y diferenciado con fórmulas específicas.

Esto abonaría la información de que el mercado de leche en polvo de cabra es muy competitivo, con grandes variaciones en la oferta y los precios según las producciones anuales, las que dependen en gran medida de las condiciones de oferta primaria y absorción de los mercados.

³ Estudio Capra

Es interesante así mismo destacar que entre los precios al público no se registran diferencias porcentuales tan marcadas como entre los precios de *importación*.

Nueva Zelanda es un país que apunta a una especialización con un producto diferenciado, que pueda abstraerse de las variaciones cíclicas de oferta y demanda que afectan los precios. Sin embargo, la información disponible hace ver que sus mercados actuales se muestran limitados para una mayor absorción por lo cual se encuentra abocado a la apertura de nuevos mercados.

A.7.1.2.6 Posibilidades de mercados externos para productos argentinos

Para precisar las posibilidades que presentan las exportaciones para Argentina y Santiago del Estero, resulta imprescindible profundizar en el estudio de las características de los mercados externos y detectar oportunidades para productos argentinos, entendiendo que las mismas dependerán principalmente de las propias iniciativas de los oferentes. Darle personalidad a un buen queso argentino, desarrollar productos adecuados a las demandas específicas de los comerciantes. Esmerarse en hacer una competitiva ecuación precio / calidad, más allá de la coyuntura con un peso muy devaluado. Aprovechar todo lo que se pueda la misma, pero no basarse sólo en ese factor.

Precisando un poco más, se deberían seleccionar unos pocos países según los antecedentes de consumo, *importación* y negociaciones anteriores con fabricantes locales, para analizar datos del consumo actual y del comercio –productos, precios, cadenas comerciales- promoción de ventas, así como de la competencia con la producción local de cada país y de terceros países. Inicialmente podrían ser EEUU, Canadá, Brasil, Alemania, países que consumen e importan quesos de cabra, tienen lazos con nuestro país y ha habido gestiones relativas a exportaciones.

En la línea de productos, se debería investigar las posibilidades que se abren en base a partir de la contraestación entre los hemisferios norte y sur, ofreciendo productos adecuados a esa ventaja, como podrían ser los frescos, blandos y semiblandos de poca maduración. En esta misma línea la cuajada láctica también se tendría que analizar como producto de exportación. Esta es una alternativa que debería ser profundizada más allá de la coyuntura del tipo de cambio, porque se estaría basando en lo que puede ser una ventaja comparativa frente a los principales exportadores de quesos, Francia y Holanda. Por otro lado, pensando en mercados ya desarrollados en el consumo de quesos de cabra, se podría apuntar a que se aprecien atributos de los quesos locales basados en las cualidades organolépticas de la

leche. En este sentido seguramente se pueden ofrecer productos diferentes a los de Francia y Holanda a la vez que pueden constituir variedades novedosas, tal como hoy son los quesos argentinos en comparación con los de esos países. El dulce de leche de cabra es un producto que debe estudiarse también en los mercados externos como ya se ha señalado.

Pero también es necesario profundizar el análisis de la oferta local, regional y nacional desde la capacidad exportadora. Productos, volúmenes, precios, proyecciones. Posibles integraciones horizontales y verticales. Capacidad industrial habilitada en relación a las exigencias específicas de los países compradores.

La devaluación ha vuelto más competitiva a la producción nacional por lo cual los precios le abren posibilidades que anteriormente no tenían o que se dificultaban enormemente por el carácter novedoso de la producción argentina. Sin embargo, las posibilidades no se basan sólo en el precio, el cual es un requisito necesario pero no suficiente, sobre todo para productos que no son masivos ni indiferenciados. El negocio de exportación exige condiciones de calidad, volumen y regularidad, como resultado de un previo esfuerzo de gestión.

Este es un punto clave para evaluar posibilidades. Si hay alternativas de negocios, hay que ir a buscarlas. Esa dedicación, esa inversión, a los fabricantes individuales rápidamente les queda grande si no se concretan negocios, entrando en un círculo vicioso igual que para el mercado interno y la superación de las problemáticas estructurales.

Las integraciones horizontales entre fabricantes, que también pueden asumir la forma de integraciones verticales en la producción, son un camino para contrarrestar lo antedicho. Pero incluso para el sector actual que no está organizado en esa línea, puede ser necesaria una ayuda externa aprovechando los recursos instituciones y de organismos de los Gobiernos, en las líneas de apoyos técnicos o estudios específicos.

La propuesta de integrar alguna empresa láctea bovina podría dirigirse en este caso a recibir apoyo en la detección de oportunidades de mercado y canales comerciales adecuados, ventajas similares a las descritas para el mercado interno pero de mayor efecto en relación a lo que los empresarios caprinos podría lograr por sí mismos. En términos estratégicos se podría decir que el mismo tipo de integración productiva puede pensarse para los mercados externos.

Incursionar en los mercados externos tiene un costo de gestión, que debería ser diseñado y tomado como una inversión en desarrollo —con un retorno impreciso y futuro— de modo de no repetir los errores de falta de previsión que en ese sentido se detectaron respecto al desarrollo del mercado interno. Hay que considerar al menos un año de plazo para que los negocios empiecen a concretarse, por lo que no representan las exportaciones una salida inmediata. En este sentido debe verse como una salida de mediano y largo plazo, que exige a su vez acciones inmediatas, tanto a nivel de gestión de mercados como en la adecuación de la oferta.

Quesos. Demanda de los mercados externos

Son los productos con mayores posibilidades para Argentina, al menos en el corto y mediano plazo. Tomando como base los contactos y negociaciones realizadas por las distintas empresas en estos años, podría suponerse negocios de entre 10 - 12 tn / año por empresa en una primera etapa de dos ó tres años, en la que podrían totalizar entonces cinco negocios, es decir 50 y 60 tn / año. El crecimiento en una segunda etapa debería darse a nivel de los negocios en marcha —que podrían duplicarse— a la vez que iniciarse otros nuevos por volúmenes totales de 50 – 60 tn., con lo que las exportaciones de quesos alcanzarían las 150 – 180 tn.

En términos de requerimientos de leche, estas exportaciones significarían entre 400.000 y 480.000 litros en la primera etapa y pasarían a un volumen de entre 1,2 y 1,5 millones en el segundo período. Comparando con los requerimientos del mercado interno, tendríamos que la exportación representa entre el 15 % y el 18 % de los mismos en la primera etapa y entre el 3% y 3,5 % en la segunda.

Posibilidades para la Leche en polvo de cabra argentina

La información indica que el precio internacional es altamente competitivo, dificultando la participación. Las fórmulas enriquecidas ofrecen las mejores posibilidades de precio, ya que se vende un producto diferenciado, envasado en origen y con marca. Sin embargo también ese mercado es altamente competitivo, sin que aparentemente las empresas líderes encuentren facilitadas las posibilidades de crecimiento en los mercados ya conquistados por lo que se abocan al desarrollo de nuevos mercados. Según estas informaciones, habría una alta capacidad de oferta para leches en polvo de cabra con precios diferenciados, mientras que los commodities dependen cíclicamente de los excedentes de mercado. En sentido inverso, los niveles de negocio en el primer caso son mucho más reducidos que en el segundo.

Teniendo en cuenta la alta competitividad de la estructura agroindustrial de los principales países, sería recomendable que un proyecto argentino evalúe detenidamente la situación de mercado y particularmente las posibilidades de integración con alguna planta de secado de leche bovina para poder competir con los precios en los mercados externo e interno.

A.7.1. 3 Volúmenes estimados

A. 7.1. 3. 1 Fundamentos de las hipótesis de evolución de consumo

Criterios para definir volúmenes de consumo

Para estimar los volúmenes de consumo de lácteos caprinos, se considerará que representan una proporción del total de lácteos que se consumen en el país. Para definir esa proporción, un panorama de lo que sucede en otros países con los cuales Argentina se puede comparar en cuanto a su apreciación cultural por el consumo de lácteos se considera una guía válida.

En el caso de Francia, la leche de cabra representa aproximadamente el 4% del total de leches, mientras que los quesos de cabra alcanzan un porcentaje de 5%, como expresión de que la leche caprina se dedica principalmente al queso. Es el país donde la lechería caprina alcanzó una especialización sin comparaciones, acorde a su vez al nivel del sector lácteo en general. Sin embargo las preferencias del público francés se orientan a tipos de quesos diferentes a los que prevalecen en Argentina, a pesar de que vienen creciendo.

Otro país donde la lechería bovina tiene un altísimo nivel de especialización y reconocimiento internacional, así como uno de los más altos niveles de consumo per cápita de quesos, como es Italia, los lácteos caprinos son producto principal de una zona sin que alcancen ni el nivel de especialización ni el lugar destacado alcanzado por los quesos de vaca en el conjunto del país. La leche de cabra representa el 1,4% del total de leches producida en Italia. El perfil de consumo de los argentinos se asemeja bastante al de los italianos.

Más tardíamente respecto a la media europea, en España el consumo de quesos empezó a crecer en los últimos años, así como la valoración de las variedades especiales, entre las que se encuentran los quesos puros de cabra. Tradicionalmente las leches se mezclaban en la elaboración de quesos según su disponibilidad estacional, destino que igualmente sigue siendo el mayoritario en este país, por lo cual considerar la proporción del consumo de lácteos caprinos sobre el total se vuelve difícil. Pero lo que sí es posible es relacionar la

leche de cabra sobre el total de leches, que en España alcanza al 6,6 %. También en España se encuentran raíces profundas relacionadas con nuestros gustos.

Grecia por su parte representa el país europeo donde la leche de cabra se destaca sobre el conjunto ya que representa el 26 % del total de leches siendo además el país con mayor consumo de quesos per cápita del mundo. Sin embargo el nivel de especialización de su sector lácteo –en cuanto a variedad de productos e industrialización- es bajo en comparación con los otros países mencionados así como también con el nuestro.

Fuera de Europa, la información es escasa sobre temas caprinos tal como se ha explicitado en este documento. Pero el caso de EEUU se destaca por los indicadores que expresan la importancia creciente de la lechería caprina en el interés del público y la presencia de productos en los comercios. Estimaciones dan cuenta de una producción anual de 600 millones de litros de cabra, lo que representa aproximadamente el 1 % de su producción láctea. Al mismo tiempo se señala que si bien la actividad comercial se remonta a muchos años atrás en sus inicios, a partir de los '90 está tomando impulso acelerado.

Argentina se destaca también como consumidor de lácteos, con un per cápita de equivalente leche en general y de quesos en particular que lo ubican entre los principales del mundo, superando a muchos países de economías desarrolladas. Su producción y consumo alcanzan altos y crecientes niveles de especialización, lo que también la destaca en el concierto de los países más desarrollados. Este es quizás el argumento más fuerte para pensar que los lácteos caprinos tienen un lugar importante para ocupar dentro del consumo de lácteos, ya que son productos especiales que se diferencian por su aporte a los requerimientos en orden a la salud o al placer.

Las tendencias para los productos diferenciados son crecientes, tanto a nivel mundial como en el país. Es por ello que se estima que el consumo de los lácteos caprinos aumentará, a pesar de la crisis que afecta la economía. Este supuesto se sustenta además en lo analizado en el presente Estudio como problemáticas que limitan la expansión del consumo y que pueden ser abordadas por la estructura agroindustrial y comercial para su superación, con resultados positivos sobre los niveles totales demandados, que por otro lado son ínfimos actualmente. Una recomendación sobre estrategias y acciones posibles se desarrolla en un punto más adelante en este documento, sintetizando lo que en parte ya se ha expuesto en varios pasajes del mismo.

Priorizar las acciones para promover el consumo

Como advertencia en relación al manejo de los datos cuantitativos se debe resaltar que estimar un proceso de crecimiento, con tasas y etapas, es un ejercicio teórico que se debe hacer como base de una planificación necesaria. Sin embargo, resulta de mayor importancia relacionar las hipótesis de crecimiento con acciones concretas tendientes a superar las problemáticas que restringen ese crecimiento. El eje de las acciones no debe ser entonces programar la producción según el cálculo teórico de la demanda, sino que teniendo como horizonte ese cálculo, concentrar los esfuerzos en aquellos factores que se diagnosticaron como puntos débiles del sistema y que están en la base de los frenos al desarrollo.

Estimación de la evolución del consumo

Para estimar el crecimiento en la demanda de lácteos caprinos, se tomarán como metas tres niveles de participación en el consumo total de cada producto lácteo en el cual se estima que la producción caprina puede seguir o empezar a desarrollarse. Cada meta puede significar etapas con porcentajes de 0,1%; 0,5% y 1%, las que pueden cumplirse en plazos distintos para cada producto o mercado.

Se ha tomado como referencia el consumo del año 1998, (ver Anexo) que si bien expresa el crecimiento acumulado durante la década pasada, no alcanza el pico del año siguiente, ya que 1999 fue record de producción y consumo, al que le siguió un descenso en el año 2000 ubicándose un 1% aproximadamente sobre 1998. Podemos considerar un cálculo conservador es más apropiado para las circunstancias actuales.

Perfil de consumo lácteo caprino argentino

Obviamente al partir de la comparación con los lácteos bovinos, se está suponiendo un mismo patrón de consumo para los caprinos. Se considera que éstos representan una alternativa más entre las especialidades y productos diferenciados del sector lácteo en su conjunto, y es de esperar que los consumidores se comporten de acuerdo a sus hábitos de consumo y compra. Los atributos que definen y diferencian las distintas variedades de lácteos bovinos presentados al mercado pueden aplicarse a los caprinos. Es decir su aporte a la salud, al deleite, a la nutrición, a los hábitos, serán los parámetros desde donde evaluará el consumidor resolviendo la ecuación calidad / precio. Por este motivo es también que se considera que en la medida que crece la especialización es mayor la competencia de los lácteos caprinos con sus pares bovinos.

El resultado de esta estimación en términos de requerimientos de leche por producto, indica claramente la supremacía de los quesos, seguida en orden decreciente por leche larga vida, la pasteurizada en sachet, yogur, leche en polvo y dulce de leche.

Consumo global del país

Partiendo del consumo actual para los distintos productos, en el cuadro siguiente se presenta una estimación de la evolución global del consumo de lácteos caprinos en el país según el método descrito.

Consumo en los mercados seleccionados para Santiago del Estero

Seguidamente al cálculo de consumo global para el país, se hacen las estimaciones de consumo en los mercados seleccionados para el abastecimiento desde Santiago del Estero, tomando en el nivel de lo que hemos denominado mercado nacional sólo Rosario, Buenos Aires y Mendoza, de modo de que ofrecer un cálculo más conservador en términos cuantitativos, pero sin que signifique que otras ciudades no deban ser consideradas en términos estratégicos de marketing, tal como se describió al inicio de este capítulo.

Demanda para Santiago del Estero

Definido el consumo estimado en los mercados seleccionados para Santiago del Estero, se estimará en un punto que se desarrolla más adelante –A.7.3- la participación de la producción provincial en su abastecimiento, en el punto

A. 7.1 3. 2 Estimación del consumo proyectado a nivel nacional

Cuadro N° 2 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO ACTUAL DE LÁCTEOS BOVINOS Y CAPRINOS EN ARGENTINA. ESTIMACIÓN TEORICA DEL MERCADO POTENCIAL PARA LACTEOS CAPRINOS

Producto	Consumo Actual lácteos de vaca	Consumo actual lácteos de cabra	0,1 % del mercado bovino	Equivale litros de Leche en Miles	0,5 % del mercado bovino	Equivale litros de Leche en Miles	1 % del mercado bovino	Equivale litros de Leche en Miles
Quesos	410.000 Tn	75	410 Tn	3.280	2050 Tn	16.400	4100 Tn	32.800
Dulce de leche	108.000	10	108	189	540	945	1080	1890
Yogurt	220.000 tn	0	210	262,5	1.050 Tn	1312,5	2.100	2.625
Leche pasteurizada	965.000	0	965	965	4.825	4.825	9.650	9.650
Sub-total				5.281,5		23.482		46.965
Leche polvo maternizadas y funcionales	25.000 tn	0	25 Tn	200	125 Tn	1.000	250 Tn	2.000
Leche larga vida	650.000	0	650	650	3.250	3.250	6.500	6.500
Sub-total				850		4.250		8.500
Total				6.131		27.732		55.465

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3 Requerimiento de leche como insumo
Para cada producto y total por etapas

Producto	Etapas			Participación porcentual
	0,1 %	0,5 %	1 %	
Quesos	3.280.000	16.400.000	32.800.000	
Dulces de leche	189.000	945.000	1.890.000	
Yogurt	262.000	1.312.000	2.625.000	
Leche pasteurizada	965.000	4.825.000	9.650.000	
Leche UHT	650.000 lts.	3.250.000 lts.	6.500.000 lts.	
Leche polvo	200.000	1.000.000	2.000.000	
Totales litros	6.131.000	27.732.000	55.465.000	

Fuente: Elaboración propia

Estos cálculos representan el consumo total estimado para los mercados a ser abastecidos por producción santiagueña siendo el paso siguiente estimar el porcentaje de participación de la misma, lo que supone hipótesis sobre el comportamiento de la oferta competitiva. En este sentido vale destacar que la demanda global en los mercados nacionales estaría representada por el cuadro N° 2, que supone un abastecimiento por parte de los proyectos de otras provincias en mercados donde la producción santiagueña no estaría compitiendo, dándole mayor solidez a los cálculos locales.

A.7.1. 3.3 Estimación del consumo total proyectado en los mercados seleccionados

Cuadro N° 4 Resumen consumo potencial por productos mercados seleccionados.

Equivalentes requerimientos de leche como insumo

Mercado	Etapas					
	0,1%		0,5%		1, %	
	Quesos	dulce	Quesos	dulce	Quesos	dulce
Buenos Aires	127,38	32,56	636,9	162,8	1.273,8	325,60
Rosario	23,16	5,92	115,8	29,60	231,6	59,20
Córdoba	17,365	4,44	86,825	22,20	173,65	44,40
Tucumán	11,58	2,96	57,90	14,80	115,8	29,60
Mendoza	11,58	2,96	57,90	14,80	115,80	29,60
Santiago del Estero	3,474 tn.	0,8	17,37 tn.	4	34,74 tn.	8
SubTotal (tn.)	194,539	49,64	972,695	248,2	1.945,390	496,4
Mercados externos	60 tn		180 tn		300 tn	
Total quesos	254,539		1.152,695		2.245,390	
Total litros 8/kg queso 1,75 /kg dulce			9.221.560	434.350		868.700
	2.036.312	86.870			17.963.120	
	Leche fluida lts	Yogur tn	Leche fluida lts.	Yogur tn	Leche fluida lts	Yogur tn.
Buenos Aires	466.510	70	2.332.550	350	4.665.100	700
Rosario	84.820	12,734	424.100	63,67	848.200	127,34
Córdoba	63.615	9,55	318.075	47,75	636.150	95,5
Tucumán	42.410	6,367	212.050	31,83	424.100	63,367
Mendoza	42.410	6,367	212.050	31,83	424.100	63,367
Santiago del Estero	12.723	1,91	63.615	9,55	127.230	19,10
Totales	712.488	106,928	3.562.440	534,64	7.124.880	1.069,28
Total Litros 1,25 lt/kg yogur		133.660	3.562.440	668.300		1.336.600
	712.488				7.124.880	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5 Resumen volúmenes demandados por productos.

Mercados seleccionados internos y externos quesos, yogur y leche fluida.

Mercado nacional para UHT y Polvo enriquecida /maternizada

Producto	Etapas		
	0,1 %	0,5 %	1 %
Quesos (tn)	254,539	1.152,695	2.245,390
Dulces de leche (tn)	49,64	248,2	496,4
Yogurt (tn)	196,928	534,64	106,928
Leche fluida	387.488 lts.	1.937.440 lts.	3.874.880 lts.
Leche UHT	650.000 lts.	3.250.000 lts.	6.500.000 lts.
Leche polvo	25 tn	125 tn	250 tn

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6 Requerimiento de leche como insumo

Para cada producto y total por etapas en mercados seleccionados

Producto	Etapas			Participación porcentual
	0,1 %	0,5 %	1 %	
Quesos	2.036.312	9.221.560	17.963.120	55,19 %
Dulces de leche	86.870	434.350	868.700	2,66%
Yogurt	133.660	668.300	1.336.600	4,11 %
Leche fluida	387.488 lts.	1.937.440 lts.	3.874.880 lts.	11,9 1%
Leche UHT	650.000 lts.	3.250.000 lts.	6.500.000 lts.	19,98 %
Leche polvo	200.000	1.000.000	2.000.000	6,1 %
Totales litros	3.494.330	16.511.650	32.543.300	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7 Comparativo demanda de leche Mercados nacional y seleccionados

Mercados	Etapas 0,1 %	Etapas 0,5 %	Etapas 1 %	Participación
Total nacional	6.131.000	27.732.000	55.465.000	100 %
Mercados seleccionados	3.494.330	16.511.650	32.543.300	58,67 %
Diferencia	2.636.670	11.220.350	22.921.700	41,33 %

Fuente: Elaboración propia

A.7.2 Estrategia de desarrollo competitivo para el sector

Objetivos y planteo estratégico

Se ha supuesto que el consumo de lácteos caprinos aumentará, basado en las tendencias que favorecen a los lácteos en general y a los especiales en particular entre los que se ubican los caprinos -situación de contexto- y en las posibilidades de superar los problemas que limitan un mayor consumo- situación a resolver por la acción del propio sector-.

El objetivo de este punto precisamente es presentar propuestas para la superación de los problemas que limitan un aumento del consumo y de las ventas de Santiago de Santiago del Estero impidiendo que siga creciendo el sector de acuerdo a sus potencialidades y oportunidades.

Resulta pertinente sintetizar las problemáticas detectadas y analizadas en este Estudio, las que pueden agruparse en dos según se analicen desde el consumo o desde la oferta.

1- Bajo nivel y lenta evolución del consumo

- a- desconocimiento del público
- b- altos precios al público
- c- escasa variedad y adecuación de los productos regionales

Se abordan con estrategias de marketing: promoción, precios, productos, distribución,.

2- Estructura oferente con problemas de competitividad

- a- multiplicación de industrias similares que se limitan mutuamente
- b- empresas pequeñas y medianas con mercados locales reducidos
- c- alta estacionalidad cruzada entre producción y consumo
- d- alta capacidad ociosa pero con déficits estructurales por estacionalidad

Se abordan con estrategias de definición del perfil y organización del sector.

El principal problema del sector no lo constituye la sobreproducción sino la sobre oferta industrial que determina un círculo vicioso que impide a las empresas lograr escalas de equilibrio e invertir en marketing para superar las problemáticas de precio, producto, promoción. La gestión es la que integra ambas líneas de intervención.

Estrategias para el desarrollo competitivo del sector lácteo caprino

Se considera que un programa estratégico tiene que actuar sobre:

Gestión del sector como instancia integradora

Definición y desarrollo del perfil agroindustrial más competitivo

Variables de marketing para aumentar la demanda.

A.7.2.1 Gestión del sector

Tanto en el nivel provincial como nacional, las estrategias tienen que tener como uno de los ejes la gestión del sector, entendiendo por un lado que las problemáticas superan en muchos casos la posibilidad de resolución individual de las empresas y productores. Así mismo, también requieren una participación del Estado e instituciones, que necesitan relacionarse con un sector privado integrado en organizaciones representativas para concretar sus aportes.

Por otro lado, también una visión sectorial debe estar presente más allá de las problemáticas específicas antes descritas, de modo de abordar cuestiones como las perspectivas de la actividad para los pequeños productores, la integración de zonas de secano, u otras que se consideren prioritarias. Algunos objetivos específicos para la gestión de sector serían los siguientes:

*Instalar la problemática del sector lácteo caprino como de interés común a los participantes del mismo.

*Involucrar a los actores de la cadena y a los organismos e instituciones de apoyo

*Lograr acciones coordinadas entre participantes que sean superadoras de las problemáticas actuales

*atender particularmente la situación de los pequeños productores tamberos

*promover las asociaciones de productores y de fabricantes y sus vinculaciones entre sí y con otros eslabones económicos

El Estado Provincial

El Estado Provincial tiene un rol insustituible en relación al desarrollo de las condiciones de competitividad del sector, pero en forma complementaria al de los propios actores económicos. La situación de contexto tanto a nivel provincial, nacional e internacional pide en forma creciente y más allá de la coyuntura, la participación de los Gobiernos orientando, guiando, protegiendo al sector privado, pero nunca reemplazando la iniciativa y responsabilidad propia que le cabe para crear valor y autosostenerse.

Se considera imprescindible para una relación fructífera con el Estado Provincial la organización de los actores de la cadena productiva, para que se acerquen con sus iniciativas, las que crecientemente tiene que provenir de los sectores privados involucrados en la actividad económica, tanto los pequeños y medianos tamberos como los industriales.

Precisamente un aspecto central de la estrategia de desarrollo para el sector lácteo caprino es que el liderazgo de la gestión del sector sea asumido en forma creciente por los propios actores económicos, con el apoyo de las instituciones, como se ve más adelante.

Específicamente en lo que se está definiendo como gestión del sector, el Estado Provincial representa los objetivos de:

- *elevar a niveles de política gubernamental los problemas e intereses del sector
- *promover la coordinación entre todos los participantes, del sector: productores, industriales, instituciones, para consensuar una visión global del sector
- *orientar programas y recursos hacia las necesidades de los sectores
- *promover la coordinación entre organizaciones sectoriales tamberos e industriales
- *promover la coordinación entre instituciones
- *promover las integraciones verticales
- *vehicular aportes de programas nacionales e internacionales
- *vehicular los aportes de instituciones idóneas de nivel provincial o nacional
- *vehicular acciones con sus pares de otras provincias así como con el Estado Nacional.

La participación de instituciones de nivel nacional o federal, que participan y muestran interés también creciente en el desarrollo del sector. En este sentido cabe destacar la acción y potencialidad del CFI (Consejo Federal de Inversiones), a través de la organización de Estudios, de sus servicios financieros, participación en Ferias y Exposiciones, Ronda de Negocios y Eventos Sectoriales en los que promueve particularmente la participación de las pymes. En el tema específico de los caprinos está demostrando una ingerencia e interés creciente y sus aportes pueden ser distintivos.

Los participantes de la cadena de valor y las instituciones de apoyo

Se considera que es importante el crecimiento de las relaciones entre los participantes de la cadena de valor, definidos como aquellos que justifican su participación en la generación de recursos en el interior de la misma. Apoyados convenientemente por las instituciones que participan con recursos generados afuera de la misma.

Organización de las empresas industriales

En la medida que el avance del Estudio fue permitiendo conocer el estado del sector industrial, este equipo de consultores ha expresado al CFI la necesidad de promover acciones tendientes a fomentar una vinculación empresarial del sector en su conjunto a nivel nacional -prácticamente inexistente al momento-, dirigida a abordar las problemáticas comunes y definir posibles líneas de acción individuales y sectoriales. Particularmente se expresaba la falta de conocimiento a nivel de cada empresa sobre la globalidad del sector, fundamental para las decisiones individuales. Los avances en el Estudio permiten consolidar la necesidad de la propuesta, para atender distintos frentes de interés común:

*Análisis de mercado, canales comerciales

*Mercados externos y exportaciones

*Acceso a instituciones nacionales e internacionales que brindan servicios técnicos rentados o gratuitos. Se constata que no es el precio sino la falta de conocimientos o de capacidad/ dedicación la que impide contar con apoyos técnicos especializados disponibles.

*Acciones de difusión sectorial

*Gestiones generales del sector

*Integraciones horizontales y verticales

*Análisis de coyuntura y perspectivas

*Intercambio de información. Capacitación

Se considera que el CFI por su perfil y estructura institucional puede cumplir un rol privilegiado en apoyo de las empresas del sector, tanto para su vinculación con el mercado interno como para el comercio internacional. Es necesario destacar la experiencia de esta Institución en su relacionamiento con sectores productivos y empresarios PyMES, desde la óptica de la gestión privada de negocios, por lo cual sus aportes pueden ser distintivos en relación a las instituciones que tradicionalmente vienen acompañando el desarrollo caprino.

La Organización de los productores primarios

Es propio de la actividad láctea en todo el mundo la integración horizontal de los productores tamberos en función de resguardar sus intereses dadas las particularidades de su producto: insumo industrial, muy perecedero, de obligatoria producción diaria, muy dependiente de la industrial que lo insume, con poco margen de reorientación del destino comercial. Generalmente son organizaciones de primer grado integrada por vecinos unidos por el concepto de cuenca.

La unión entre los tamberos se propone principalmente:

- negociación de condiciones de compra venta con la industria
- compartir equipamientos para la concentración y entrega de la leche
- incorporación de tecnología, información y capacitación
- compra conjunta de insumos
- análisis de alternativas para integrar su producción a la cadena de valor
- integraciones verticales con eslabones industriales propios o de terceros
- participar de integraciones sectoriales más abarcativas
- representar a sus integrantes en instancias pertinentes

La integración horizontal es un requisito para ser eficientes y competitivos. Cuanto más pequeños son los tambos más fuerte es la necesidad de unirse para lograr escalas económicas y de gestión, y más fuerte es el criterio de vecindad para definir problemáticas y alternativas comunes. Para tambos de perfiles más grandes la escala propia flexibiliza el criterio geográfico abriéndose a otras alternativas.

El desarrollo de la lechería caprina en la provincia requiere de la participación de los productores primarios en forma activa integrando las organizaciones *más apropiadas para* ello. El sector lácteo bovino ofrece una experiencia y nivel de desarrollo que puede capitalizarse a favor de los productores santiagueños. En la propia provincia existe una importante cuenca lechera integrada principalmente a la industria *santafecina pero también* localmente, cuyas organizaciones de tamberos pueden ser fuente de capacitación e intercambio para el fortalecimiento local.

Las instituciones

La actividad caprina se caracteriza por la participación de distintas Instituciones que promueven y apoyan su desarrollo, tanto motivadas por la relación con la población rural que tradicionalmente ha manejado las cabras como por las potencialidades de una nueva alternativa económica con posibilidades en muchas provincias y para varios perfiles empresarios.

Las Instituciones, que han tenido un rol de liderazgo en el desarrollo del sector, hoy tienen que continuar pero especializadas en las temáticas de su competencia técnica para brindar el apoyo que los productores requieren para ser competitivos. En particular los pequeños productores.

El sector lácteo caprino tiene una dualidad: buena parte de sus participantes siguen siendo los pequeños productores rurales que luchan cotidianamente por la *sobrevivencia en base a sus estrategias tradicionales*, lo que justifica programas de apoyo con un fuerte componente social en sus fundamentos. Pero por otro lado, la lechería caprina en el contexto de avance logrado en todo el ámbito nacional, sólo la pueden mantener si *logran competitividad, tanto a nivel predial como de cuenca*, para lo cual requieren asesoramiento técnico especializado.

Pero todos los perfiles productivos necesitan asistencia técnica para mantenerse actualizados, prerrequisito a su vez de la competitividad del sector, como se verá más adelante. Las instituciones tienen un papel central al respecto, tal como sucede en el ámbito de las actividades económicas desarrolladas, donde productores y técnicos se encuentran desde sus necesidades y capacidades estableciendo vínculos que se orientan permanentemente a la eficiencia, sin abandonar la visión humana y dimensión social.

A.7.2.2 Competitividad del sector

A.7.2.2.1- Estrategia de Desarrollo Agroindustrial para Santiago del Estero

Una de las características distintivas del modelo lácteo caprino de Santiago del Estero es que la estructura de la producción primaria está conformada por cuencas lecheras independientes de las industrias, a diferencia de la mayoría de los otros emprendimientos nacionales en los que se integra en una misma empresa tambo y fábrica, al menos como fuente de abastecimiento principal.

Se ha descrito la fortaleza que significa para la provincia el desarrollo actual y potencial de las cuencas lecheras basado en la disponibilidad de recursos, que le otorgan a esta alternativa ventajas comparativas frente a otras producciones agropecuarias comerciales.

Pero a la vez esta independencia y potencialidad exige una mirada estratégica global que armonice el desarrollo primario con la capacidad industrial. La leche es un insumo y por lo tanto su producción no puede ser planificada en forma separada de su transformación industrial y vinculación con el mercado. Desde las planificaciones empresarias individuales no se puede abarcar la globalidad de la problemática a menos que representen la posibilidad de absorción de toda o gran parte de la leche, tal como lo representó el proyecto de Fundapaz en los inicios.

Ese espacio debe ser cubierto por alguna forma de integración entre los actores que permita un abordaje amplio a la vez que profundo, rescatando de la experiencia *aciertos y errores*. La necesidad de crear instancias de análisis y reflexión deviene de:

- a) encontrar la forma de aportarle a los actores de la cadena, con asesoramientos que los orienten en forma adecuada a sus intereses -
- b) dirigir los recursos técnicos y económicos hacia las actividades que mayor impacto tengan sobre el sector y particularmente hacia los segmentos más débiles de la cadena

Definidas las características de los recursos y las posibilidades de los mercados, aspectos que fueron tratados en este documento, dos conceptos pueden sintetizar la problemática a resolver:

a) El nivel de desarrollo de la producción primaria y su inercia de crecimiento **requiere propuestas de volumen**. Es decir propuestas industriales y comerciales con capacidad de absorción de cantidades importantes de leche, ya en el corto plazo, partiendo de que se producen principalmente en primavera y verano. Dentro de este objetivo, atender las particularidades de los distintos perfiles de tamberos y cuencas lecheras.

b) Las exigencias crecientes del mercado, derivadas del propio desarrollo del sector pero exacerbadas por la crisis, requieren de cada participante de la cadena económica **ser competitivo** para que lo sea todo el conjunto. Un producto sólo puede ser competitivo en la medida que lo sea cada instancia de generación de valor que lo conforma.

Cuál es el perfil que mejor puede resolver el desafío que se presenta? Algunas posibilidades se describen a continuación:

a) Una solución interesante y simple para el conjunto, estaría representada por alguna forma de integración con una empresa láctea bovina, como SANCOR por ejemplo, que por su tamaño y capacidades podría absorber toda la leche transformada en distintos productos, sea en sus propias plantas o a través de las industriales locales ya instaladas, y comercializarlos en todo el país a través de su red distribuidora. Incluso podría plantearse los mercados de exportación. Considerando el nivel de inserción logrado por los quesos de cabra, es lícito suponer que una marca y organización como SANCOR podrían significar la colocación sin problemas.

Un esquema como este soluciona el primer punto, el planteo industrial y comercial para absorber grandes cantidades de leche, y llevaría a centrarse en las exigencias de competitividad que le pide a la producción primaria y los niveles de transformación industrial requeridos por el esquema de integración vertical que se adopte. Intentar con alguna empresa de este tipo sería una gestión interesante de realizar, a pesar de que a priori se descarte pueda haber un interés por el reducido volumen de negocio en el corto plazo.

b) Otro esquema sería el de suponer una especialización en fábricas artesanales que logran desarrollar productos reconocidos en los mercados por su calidad distintiva, que en conjunto logran absorber toda la leche producida. A diferencia del punto anterior, suponiendo que fuese una alternativa lograr esa especialización –y se plantean dudas serias sobre esta alternativa para las regiones argentinas alejadas de los centros de consumo y con su producción concentrada en verano-, los plazos y los volúmenes no serían adecuados para las necesidades de la provincia. La experiencia de los países con más desarrollo de la actividad son claros ejemplos para analizar esta posibilidad.

c) Un tercer esquema sería pensar en alguna industria que represente la posibilidad de absorción de toda la leche, al estilo de SANCOR, a través de una instalación nueva en la provincia. Suponiendo que la inversión no representara un problema, tendría el gran riesgo de no ser competitiva. En el corto plazo por falta de volumen de equilibrio y, mirando en perspectiva, a juicio de este Estudio una empresa grande tiene más posibilidades de ser competitiva si está integrada industrial y comercialmente con la actividad láctea bovina, la que se encuentra muy desarrollada en provincias vecinas como Santa Fe y Córdoba. También la experiencia internacional ilustra sobre este esquema, utilizado por los países más competitivos internacionalmente, como ya se ha comentado.

d) Un cuarto esquema sería basarse en las capacidades instaladas en la provincia y analizar qué pueden aportar para una propuesta integral. En esta opción se incluyen las variantes de integraciones verticales con eslabones extraprovinciales competitivos en forma complementaria con los locales, tal como fue explicitado en pasajes anteriores al definir los productos posibles para Santiago. También representa una variante mixta en el sentido de que las plantas industriales instaladas en la provincia representan una tipología variada y amplia de nivel artesanal e industrial simple o medio. Qué cambios tienen que implementar estos actores para representar una opción cuando antes no lo fueron.

A.7.2.2.2- El sector agroindustrial actual en la provincia

Tomando en cuenta que el sector lácteo caprino santiagueño está *funcionando desde hace* más de diez años, compuesto por numerosos productores primarios -pertenecientes a distintas cuencas lecheras, que responden a su vez a distintos perfiles socioeconómicos y empresariales- cuatro industrias lácteas habilitadas –de nivel artesanal e industrial- y varias más con producciones de nivel familiar e informal, puede considerarse que existe una base agroindustrial amplia de nivel artesanal e industrial simple.

Es particularmente importante destacar la radicación de las industrias en zonas de riego – distribuidas en tres zonas distintas coincidentes con las respectivas cuencas- y de secano, por la amplitud de alternativas que ello representa. En especial cabe mencionar la fábrica de Quimilí, Cabras Argentinas, tanto por las oportunidades que se abren para desarrollar productos diferenciados por atributos del ambiente, como por la proyección hacia una potencial cuenca en esa zona tan cabriteras.

Por otro lado Fundapaz, que sigue siendo líder en la provincia y entre las principales del país, con propuestas de integración vertical con la fábrica Piedras Blancas de Buenos Aires, que amplían las posibilidades de inserción en los mercados en forma suplementaria a lo que ya venía haciendo y en la línea de la propuestas en este Estudio desarrolladas.¹

Cabras Argentinas y Las Cabrillas de Fundapaz representan los mayores volúmenes y planteos de crecimiento. Amaltea y Santa Clara son dos industria de nivel artesanal por sus volúmenes aunque con diferencias, ya que la primera elabora su propia leche y la segunda sólo de terceros. En conjunto están representadas todas las tipologías de fábricas existentes en el país, incluso con caracteres distintivos en Cabras Argentinas instalada en zona de secano y en Santa Clara por no tener leche propia. Por ello se considera que nuevas inversiones se tienen que recomendar sólo en la línea de metas superadoras, más allá por supuesto de las decisiones de inversión individuales.

A esto deben sumarse las industrias lácteas que operan con leche de vaca, las que representan una nueva alternativa para la conformación de nuevas cadenas de valor y nuevos productos como leche fluida y yogur, quesos mezcla cabra –vaca, así como quesos de cabra con la ventaja de los menores costos fijos.

¹ Es interesante destacar al respecto que el vínculo entre Fundapaz y Piedra Blancas se concreta a partir de una entrevista realizada por esta consultoría en el marco de la metodología del Estudio con el Dr. Marcelo Lizziero, uno de los propietarios de la firma bonacense.

Este conjunto de empresas pueden conformar el sector sobre el cual proyectar el desarrollo para una primera etapa, sin inversiones adicionales importantes a nivel industrial, contando con la posibilidad de proponerse integraciones empresarias ya mencionadas.

A.7.2.2.3- Especialización de la producción industrial local

El cambio que tiene que hacer el sector agroindustrial santiaguense es especializarse para ser competitivo y canalizar volúmenes crecientes de leche hacia las cadenas de valor, en forma complementaria a las producciones actuales.

Toda especialización que se base en el volumen tiene hacerse con la leche de primavera – verano, por lo tanto tienen que ser productos con capacidad de ser estoqueados y con posibilidades de mercado acordes.

A juicio de este Estudio, la opción que tiene la industria en Santiago para lograr un impacto relevante sobre el sector, es la de lograr quesos de calidad y competitivos por el precio. Para ello tiene que desarrollar una estrategia de especialización de la producción de verano que logre bajar costos por la escala, desarrollar quesos que se distingan en el proceso de afinado, que se puedan estoquear, o en la línea de los productos intermedios ya mencionados para integrarlos a eslabones extraprovinciales.

Una propuesta de este tipo la industria actual sólo puede hacerlo a través de un cambio en los vínculos con los otros actores de la cadena, de modo de repartir los riesgos y financiamiento. Puede ser con los productores primarios y los comercializadores -o eslabones siguientes de la cadena de valor- que represente una nueva distribución de funciones y responsabilidades entre actores, como podría ser la siguiente:

- *la limitación de los riesgos y el financiamiento podría provenir de una asociación tanto con el sector primario como con el comercial
- *El sistema comercial puede participar también con recursos y equipamiento para el estoqueo.
- *las instituciones idóneas y las empresas comerciales e industriales aportar al desarrollo del producto y el marketing

Puede haber distintas variantes. Pero con una base de este tipo pueden encararse propuestas basadas en producciones a escala, que se incentiven en seguir creciendo.

En este sentido y desde el punto de vista de los costos industriales, la novedad la constituirían variedades donde la escala pueda ser determinante y que se producirían en las épocas de mayor oferta primaria. Escala industrial y costo de la leche pueden encontrar una interesante convergencia en quesos mezcla "cabra-vaca",² que pueden constituir uno de los productos destacados por su menor precio con posibilidades de competir en una franja casi novedosa hasta ahora para los caprinos nacionales. Una ventaja adicional respecto a los costos podría surgir con la participación de fábricas de quesos de vaca, que por sus escalas actuales podrían operar –para algunos productos- a costos menores que las industrias lácteas caprinas.

Productos industriales de calidad y precio competitivo no sólo permitirían un liderazgo en el mercado interno sino también incursionar en los mercados externos, los que según se ha visto son abastecidos por ofertas muy competitivas. La calidad de la producción santiagueña puede destacarse por las características de su leche, basada en ambientes naturales que transfieren particularidades organolépticas a los productos. Especializarse en quesos con el excedente de primavera - verano puede dirigirse a desarrollar productos que se diferencien por el tiempo de maduración.

Obviamente estas propuestas son complementarias de las que ya están en marcha por parte de cada empresa industrial, con niveles de logros importantes a pesar de las dificultades que le impiden poder abarcar toda la oferta primaria.

A.7.2.2.4- Integraciones verticales novedosas

El análisis de estas alternativas no debe ser visto como producto del desconocimiento de la importancia de lograr localmente el máximo de valor agregado, sino como la búsqueda de un proceso por el cual en cada momento los participantes locales y la Provincia reciban la mayor retribución posible. La leche como insumo industrial, así como productos semielaborados, pueden alcanzar alto valor agregado y así integrarse en la cadena económica. Dicho de otro modo, existe la posibilidad de que el valor agregado en la provincia se maximice en una integración extraprovincial frente a otra alternativa totalmente local. Esto dependerá de la capacidad de los eslabones extraprovinciales de agregarle valor industrial y comercial diferenciado respecto a sus pares locales.³ Vale destacar que en todo momento hay que tener presente el carácter dinámico de la conformación de las cadenas de

² La inclusión de leche de vaca tiene doble incidencia positiva en el precio final: por su menor costo y por la mayor escala que permite. Variedades con leches "mezcla" son elaboradas por una empresa de Jujuy

³ Un ejemplo: si leche, productos semielaborados o terminados se hubiesen podido integrar a SANCOR, es probable que algunos de los problemas sufridos por el sector y que determinaron su involución no se hubiesen presentado, al menos en la magnitud que lo hicieron. La falta de escala que hoy caracteriza al sector puede cambiar rápidamente y ser este tipo de integración una alternativa válida.

valor, donde lo que prevalece por encima de otros factores es la Capacidad de Gestión de los participantes para mantenerse y mantenerla competitiva.

También derivado de que la materia prima es la principal fortaleza santiagueña, es probable que el sector primario pueda mantenerse en altos niveles de competitividad mientras que es más incierto para la industria, sector donde las innovaciones tecnológicas y economía de escala tienen un progreso continuo. La posible participación de la industria láctea bovina debe ser tenida siempre en el horizonte de posibilidades y de búsqueda de alternativas de creación de valor, destacándose particularmente los productos que requieren altas inversiones como leche en polvo y UHT o quesos con tecnología de punta.

Un nuevo inversor no debiera asumir un lugar fijo en la cadena de valor antes de analizar, evaluar y hasta experimentar en la propia implementación cuál es el más conveniente para lograr la mayor retribución.

Del mismo modo los actuales empresarios pueden repensar su estrategia desde estos análisis, para evaluar si pueden lograr una mejora de su situación y perspectiva.

Por otro lado las estructuras industriales y comerciales instaladas en Santiago no representan grandes inversiones, de donde es compatible centrarse en una porción de la cadena de valor. Esto ya fue visto en la propuesta de venta de productos intermedios, donde la especialización responde a la necesidad de generar el mayor valor neto.

Obviamente las alianzas estratégicas son en sí mismas dinámicas. En términos de mediano y largo plazo una salida como la integración propuesta no colmará las decisiones de planificación de cualquiera de los participantes. El eslabón primario estará atento a mantener la posibilidad de manejo de las facetas industrial y comercial mientras que los eslabones industriales tendrán en carpeta la búsqueda de competitividad en la materia prima, vía la eficiencia en la propia producción o en la aparición de nuevas cuencas. Los distribuidores siempre estarán buscando socios en los eslabones anteriores que le signifiquen más competitividad o ganancias. Las alianzas se mantendrán en la medida que la misma represente la mejor opción para cada participante. Una cadena integrada será competitiva en la medida que lo sea cada eslabón que la compone. Nuevamente la dinámica de la especialización es la clave de la competitividad, la idea de que el lugar, rol o funciones en la cadena puede variar producto de la especialización frente a la competencia.

A.7.2.2.5- Especialización de la producción primaria

1- La producción primaria tiene que apuntar a ser competitiva *independientemente del esquema industrial*

Este se considera un objetivo estratégico para Santiago del Estero, dado que se ha evaluado que constituye la principal fortaleza del sector en la provincia, de donde elevarlo a su máximo potencial es hacerlo con la totalidad del sector.

En la medida que la producción primaria crezca en volumen y calidad mejorarán sus posibilidades de inserción conveniente en la cadena de valor, *ampliándose las posibilidades de integraciones con eslabones competitivos que redunden en beneficios para todo el sector.*

2- La leche de una cuenca como producto único para la venta a las industrias o para el procesamiento en una integración vertical constituiría una novedad, ya que hasta el momento las leches son recepcionadas o recogidas y controladas por la industria en los tachos individuales de cada tambero.

Esta unificación de las leches individuales antes de su entrega a fábrica, debe verse como una necesidad que puede presentarse en el corto plazo y por lo tanto *merece ser prevista en las planificaciones por productores, industriales y técnicos.*

La concentración, control, acopio, refrigerado y transporte de las leches mezcladas implican una serie de actividades que para la lechería caprina y sobre todo de pequeños productores, constituyen cambios en las prácticas tecnológicas acostumbradas en la lechería caprina de Santiago del Estero. Lograr ofrecer una leche de cuenca unificada y de calidad, debe ser un objetivo prioritario para la producción primaria y para ello deben concurrir los servicios técnicos. También desde el punto de vista económico debe evaluarse la nueva actividad, de modo de contar con la información necesaria para tomar decisiones de inversión y de precios de venta.

La venta de leche de cuenca en forma unificada tendrá distintas exigencias según su destino, las que tendrán que contemplarse en cada caso o zona, para determinar las posibilidades de responder a las mismas. La leche para consumo tiene más exigencias higiénico sanitarias que la que insume la quesería, como también una leche que tiene que acopiarse –por ejemplo para lograr escala que justifique su transporte- frente a otra que se procesa en el día, o una que tiene que transportarse frente a otra cercana a la planta de transformación.

Las alternativas de integración en la cadena de valor se amplían a partir de poder ofrecer volúmenes de leche de calidad previsible y controlada. Agregarle valor a la *materia prima* en el tambo y en la cuenca, podría definirse como un objetivo para los productores primarios, que tiene que repercutir en un beneficio directo sobre su explotación.

La calidad higiénico sanitaria es una de los factores que le agregan valor, pero hay otros como las calidad organoléptica y composicional, sobre lo cual se debe también avanzar.

3- Determinar las particularidades de las leches de cada cuenca, debe ser un objetivo para la producción primaria, de modo de diseñar la mejor estrategia para integrarse en una cadena de valor. El análisis de cada cuenca debe incluir volúmenes, estacionalidad, calidad higiénico sanitaria y costos, valores composicionales y aptitud industrial.

Por ejemplo, puede ser claro que una cuenca de pocos grandes productores con cabras de alta producción y bajos valores de grasa, con posibilidades de excelente *manejo higiénico* sanitario, conservación y transporte, puede ser óptima para su utilización en leche para consumo, mientras que una cuenca de pequeños productores, más alejados y dispersos, con cabras de menor producción pero mayor rendimiento quesero, puede valorizarse precisamente en la producción de quesos.

4- Determinar parámetros para la conformación o delimitación de cuenca, de modo de que sus integrantes puedan gozar de los beneficios derivados de las *características comunes* que los une.

5- Determinar la viabilidad técnico económica de modificar la actual curva de producción, caracterizada por la alta concentración en primavera – verano. En las áreas de riego se presentan posibilidades de producción en otoño e invierno que hasta el presente no se han expresado en plenitud, a pesar de que la conveniencia ha sido manifiestamente expresada por el sector industrial desde hace varios años.⁴

⁴ Una práctica sencilla con resultados inmediatos sería la venta a fábrica de la leche que consumen los cabritos en mayo y junio, meses en los que la leche puede valorizarse mientras que la carne caprina criada en esa época alcanza los precios más bajos por la sobreoferta. Esta idea ha sido criticada recurrentemente por técnicos que ven el peligro de romper la racionalidad campesina del sistema productivo, lo que ha impedido el análisis de la misma.

A.7.2.3- Variables estratégicas de marketing

Se consideran tres estrategias de marketing - promoción, precios y productos– que tienen que encuadrarse en una estrategia de gestión sectorial y empresarial.

A.7.2.3.1-Promoción

La falta de inserción de los lácteos caprinos en el mercado interno

La inversión en la promoción y difusión de los lácteos caprinos resulta fundamental para lograr el desarrollo del mercado, siendo en la situación actual e histórica del sector, el eslabón que menos recursos ha recibido en relación a lo invertido en las producciones primaria e industrial.

El déficit detectado se refiere tanto a la difusión general del producto como a la comunicación particular de cada empresa. En este último sentido, se ha evaluado en este Estudio al analizar la Calidad de los productos, que el aspecto más débil era el denominado Calidad Comercial, entendiendo en este concepto la comunicación al público y comerciantes de la información relevante sobre los productos.

Las cualidades de un producto sólo se transforman en atributos diferenciales en la medida que son percibidas por el consumidor. A ello debe apuntar la comunicación, tanto la que acompaña al propio producto con su presentación –etiquetas, envoltorio, leyenda, colores– como las que forman parte de la difusión general.

Por ello se considera que la estrategia debe abarcar acciones globales o sectoriales así como propias de cada empresa, sabiendo que las acciones de cualquier nivel tienen efecto para el conjunto.⁵

Promoción del consumo

Nivel Sectorial o Global

Las acciones globales de difusión con el objetivo de lograr una mayor inserción de los lácteos caprinos entre el público, pueden ser desarrolladas por instituciones, integraciones empresarias o una combinación adecuada, tanto de nivel nacional como regional o provincial. Dado el nivel de desarrollo y vinculación empresarial alcanzado, se considera que estas acciones conjuntas son factibles y deben apuntar además al establecimiento de una cámara empresaria que represente al sector, instancia crecientemente necesaria para distintas problemáticas. En la misma línea, se debería incentivar el acercamiento a los

⁵ Esto es válido tanto para las acciones de efectos positivos como para las que tienen efectos negativos. En este sentido al tratar el tema de la calidad e imagen del producto, se menciona que hubo experiencias iniciales con calidades regulares del producto, sobre todo en lo que hace al prejuicio que une el sabor fuerte a falta de higiene

organismos oficiales e instituciones con propuestas concretas de participación y apoyo a partir de los recursos y programas existentes.

Las acciones coordinadas tanto a nivel horizontal como vertical permiten lograr escala y eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en los mensajes. En este sentido la comunicación entre actores resulta también fundamental para la difusión de las características, particularidades y aportes de los distintos productos al deleite o salud de los consumidores.

A nivel nacional, la promoción del producto lácteo caprino interesa a todos los participantes del sector, apuntando a destacar las cualidades propias y distintivas de los mismos así como las características de cada producto. Complementariamente puede enriquecerse el mensaje destacando la variedad de matices que se presentan por las diferencias regionales.

También podría haber intereses comunes en el nivel de la Región NOA, definidos a partir de condiciones similares entre sí que resultan diferenciales *respecto a otras zonas, como son* las condiciones naturales de producción y la tradición que influyen en los tipos de productos. Algo así como “el NOA, cuna del queso de cabra argentino” por ejemplo, aludiendo tanto a la tradición como a la nueva situación *con la producción comercial* especializada presente en todas las provincias que componen la región.

Este mismo tipo de planteo puede adecuarse a los intereses de la provincia de Santiago del Estero. En este caso la promoción apuntará a *resaltar particularidades de sus producciones*, en lo posible que la diferencien de los de otras regiones o provincias. Las acciones pueden estar a cargo de distintos participantes de la cadena productiva, como Asociación de Productores, Cámara de Empresarios de la Provincia, *contando con el apoyo de Gobierno* Provincial y Gobiernos Municipales de las zonas involucradas.

Otro nivel de agrupamiento sectorial podría basarse en características particulares de un grupo de empresas independientemente del origen geográfico, como la producción artesanal, la especialización por productos, la especialización por mercados.

Acciones y mensajes

Con el aporte de los recursos y contactos institucionales y empresariales *puede proponerse* acceder a los medios masivos de comunicación a través de instancias no rentadas, como son las notas periodísticas generales o especializadas y la inclusión en programas gastronómicos de televisión y radio. Puede así mismo *diseñarse una acción de promoción*

que complemente las de nivel global con las empresariales, a través de participación en Ferias y Exposiciones o programas de degustación en puntos de venta que pudieran ser acompañados a su vez por la difusión en algún medio masivo. También degustaciones organizadas conjuntamente por varios fabricantes.

Las Ferias y Exposiciones dirigidas al público y al comercio, son instancias privilegiadas para la difusión general, la promoción y el contacto de ventas. Pueden combinarse intereses particulares de los empresarios con los sectoriales, como compartir un stand, participar de conferencias o mesas redondas, distribuir folletería sectorial o combinada.

Afiches publicitarios para colocar en comercios y otros lugares de interés, con los tipos de quesos y sus características principales, los quesos y sus orígenes geográficos; los atributos principales que se puedan y quieran destacar, en orden a la naturaleza, su aporte a la salud, la calidad artesanal.

Alguna identificación sobre el producto que complemente y trascienda la marca comercial, en base a las pertenencias sectoriales.

La fuerza de venta como herramienta de promoción

Hay que considerar acciones de promoción las que las empresas hacen en su relación con los comercios en pos de vender sus productos. Se ha expresado en este Estudio, que probablemente sea esta la principal inversión en marketing realizado hasta el momento, toda vez que el esfuerzo de venta supera ampliamente los resultados, de donde tal gasto debería ser considerado una inversión en desarrollo del mercado.

En función de una visión sectorial complementaria de la particular de cada empresa, se podría aprovechar este esfuerzo para la difusión dirigida a los comercios con mensajes de interés común. Como los ligados a la calidad (ver más adelante), o a las características particulares de una región o tipo de productos; a los usos de los distintos tipos de quesos con recetas o combinaciones; formas de conservación. La información al comerciante es un aspecto fundamental para la inserción de productos novedosos y variados.

Atributos de los productos lácteos caprinos ligados a la salud

En forma paralela a la cadena comercial o de valor, actúan en el sector de la salud – medicina preventiva y nutrición-, calidad de vida, vida natural, conservacionismo, instituciones y asesores que también tienen interés en la difusión del consumo de lácteos caprinos en la medida que le reconocen atributos en orden a sus propias filosofías.

La tarea por la promoción es incentivar el acercamiento y conocimiento de esas instituciones, brindándoles información general, técnica y científica sobre los lácteos caprinos y su aporte a la calidad de vida humana.

La participación de instituciones de investigación y tecnología junto con las empresas comerciales y de difusión, resultan insustituibles para caracterizar los productos por sus componentes y aportes a la calidad de vida.

La calidad como un pilar de la inserción en los mercados

Incluir en la campañas objetivos ligados a la calidad, como puede ser:

- mensajes orientados a informar y capacitar a comerciantes y público sobre las características de un buen queso de cabra, así como la forma de detección de las anomalías y de actuar en tal caso;⁶
- idem respecto a las distintos tipos y variedades de quesos, para que se reconozcan y valoren las diferencias, así como sus aplicaciones.

Concursos de quesos

La calidad de la oferta y el conocimiento del público pueden enriquecerse mutuamente a través de concursos públicos de quesos, en los cuales compiten los fabricantes con sus productos, organizados por categorías. Estos concursos son muy usados en Europa para producciones artesanales especiales, siendo organizados en forma conjunta por Organismo Públicos, Cámaras Empresarias, Asociaciones de Productores, Instituciones Afines. Participa un jurado integrado por especialistas y apuntan a promover las producciones a través de la mejora y difusión de su calidad. Pueden ser de nivel nacional, regional o provincial.

Nivel empresarial

Las acciones empresariales pueden ser hechas individualmente o por todas o algunas de las empresas participantes de una cadena –productor primario, fabricante, distribuidor y minorista-. Igualmente para la promoción por parte de las empresas se deben tener en cuenta posibles aportes de los organismos e instituciones. Al respecto, tomando la experiencia de Santiago del Estero con los apoyos del Gobierno Provincial, puede de este modo verse facilitada la participación en Ferias y Exposiciones locales y nacionales, ser

⁶ se recogieron muchas opiniones de comerciantes que hablaban del “gusto fuerte” del queso de cabra como algo inherente y propio del producto, producto de su desconocimiento para evaluar la calidad particular del queso. Esta falta de conocimiento se expresa también en la poca diferenciación respecto a los distintos tipos y variedades de queso.

incluido en información turística así como en lograr un mejor aprovechamiento de los servicios de la Casa de Santiago del Estero en Buenos Aires, u otras iniciativas que surjan.

La coordinación en la cadena de valor ofrece interesantes posibilidades, ya que hay comercios que por su perfil e interés hacen su propio aporte a la *promoción de los productos*, como es el caso de los restaurantes, comercios de especialidades y cocineros. Estas acciones son focalizadas en sus puntos de venta, destacándose como se vio en el Capítulo sobre Sistemas Comerciales, el rol de los restaurantes por el *impacto en los consumidores*, ya que muchos conocen el producto en esa instancia o aprenden formas de uso que incorporan en sus hogares. La tarea novedosa tendría que centrarse en desarrollar actividades de promoción y difusión en forma coordinada entre las empresas.

Las degustaciones en los puntos de venta son acciones coordinadas entre fabricante, distribuidor y comerciante. Son muy utilizadas en los supermercados, *generalmente con buen con impacto sobre las ventas aunque tienen un costo alto*. La posibilidad de compartir entre fabricantes —con productos complementarios por ejemplo— puede ser una alternativa.

Las marcas comerciales. En la medida que vayan tomando mayor notoriedad para el público y el comercio y sean respaldo de la calidad de los productos, aportan también a la difusión.

Los comunicadores. Otra acción de difusión de las empresas es a través de medios masivos de comunicación como revistas y programas televisivos especializados, sea desde la óptica del consumo de especialidades como desde la de nuevas alternativas productivas, en la línea de lo ya mencionado a nivel global.

La publicidad y toda forma de promoción de una empresa, incluyendo la promoción de sus ventas como ya se ha destacado, son formas de difusión que aportan al conjunto del sector.

La promoción orientada a los mercados externos

Los mercados externos representan oportunidades y limitaciones, tal como se ha expuesto en este mismo capítulo anteriormente. Como se ha visto, los mercados de otros países también se encuentran en fase de desarrollo, salvo los de los principales países productores, principalmente Francia, aunque también pueden representar oportunidades.

El comercio internacional es incipiente y reducido para los lácteos caprinos, de donde las exigencias sobre la gestión se hacen más intensas. La posibilidad de promover el consumo en otros países escapa en general a las posibilidades de las pymes caprinas. En principio la problemática del marketing para exportar se centra en identificar oportunidades de mercado y la cadena comercial más adecuada para concretar negocios.

Se ha propuesto al tratar las posibilidades de los mercados externos en el mencionado punto anterior de este mismo capítulo la necesidad de organizar en apoyo al sector un programa de promoción de las exportaciones basado en el interés de los propios fabricantes, con sus recursos y el apoyo de instituciones idóneas.

La intensidad que se le de a esta tarea va a influir en los resultados, que no serán de corto plazo aunque sí lo deben ser las tareas de promoción.

A. 7. 2. 3 .2 -Precio

Dentro de las acciones estratégicas de marketing tendientes a lograr un mayor consumo de quesos de cabra, la variable precio ocupa un lugar preponderante. Un descenso en los precios promedios de venta al público se considera necesario para hacer más accesible al público los productos. Al hablar de promedio se introduce otra variable estratégica centrada en los productos, donde una mayor diversidad en la variedad ofertada debe incluir quesos más baratos coexistiendo con otros de alto valor, tema que se desarrolla en un próximo ítem. Desde el punto de vista de las empresas individualmente la opción queda teóricamente abierta, dependiendo de sus posibilidades adoptar uno u otro perfil o una combinación de ambos.

Rol del sector primario en la formación del precio

El precio de la leche es uno de los componentes destacados del costo final del producto, que deberá ser analizado en función de la rentabilidad de los tambos y de la fábrica, donde se destacan la escala, la productividad, la calidad higiénico-sanitaria y composicional, las diferencias entre primavera-verano y otoño-invierno.⁷

⁷ Una baja del precio ya se viene dando por la situación de mercado. La planificación debe permitir menores precios de venta sustentados en mayor eficiencia, de modo que la baja no se asiente sobre la rentabilidad de los tambos, afectando por lo tanto su sustentabilidad. Este es un desafío para productores y asesores – independientes o de instituciones- máxime cuando el desarrollo de la lechería se ha efectuado sobre la base de cierta independencia respecto a la situación de mercado, propio de la promoción de una cuenca de pequeños productores, de donde el precio ha tenido un fuerte componente de subsidio para esos tamberos.

La estacionalidad y la calidad requieren análisis de costos más precisos que orienten sobre políticas de precios diferenciales según estos parámetros, que permitan *competitividad a los tambos, las industrias y toda la cadena.*

La certidumbre sobre la colocación de la leche es el elemento que falta al sector para lanzarse con fuerza a crecer en cantidad y calidad. No se puede dejar de *expresar los efectos negativos de la crisis sobre el sector primario.*

Rol industrial en la estructura de precios

El sector industrial es el que *asume actualmente la responsabilidad principal de la cadena,* haciéndose cargo del financiamiento y los riesgos, factores ambos exacerbados por la situación de mercado y el desfasaje estacional entre producción y ventas. Su capacidad de maniobra es crecientemente limitada, *lo que explica la decisión de las fábricas de reducir su producción de verano acotando la recepción de leche.*

Pero por otro lado, la estructura del sector industrial determina altos costos fijos por las reducidas escalas y la concentración estacional. Dimensionadas para los picos de verano, la inversión y el personal exceden largamente los requerimientos de otoño-invierno, época en la que trabajan en niveles artesanales por los bajos volúmenes, pero sin lograr productos especializados en esta línea que se distingan por su alto precio relativo. A la vez, su máxima producción estival no alcanza niveles de eficiencia por escala, debido a problemas múltiples relacionadas con las capacidades económicas y financieras y los problemas de mercado. Pero podría concluirse en que el problema reside en la *estrategia global de las empresas para abordar la problemática, definir su perfil y el de la cadena.*

Al describir el perfil estratégico de la oferta industrial se incluyeron las acciones tendientes a *hacerla más competitiva por precios en función de la escala.*

Rol del sector comercial en la estructura de precios

Siguiendo con el objetivo de la reducción de precios al público y *recomiendo los siguientes eslabones de la cadena de valor,* en el Estudio se han comprobado los altos márgenes de la distribución mayorista y minorista. En ambos eslabones la baja escala del negocio influye en el alto margen, pero en la segunda opera además un *poder de negociación a su favor* por parte de las grandes cadenas de supermercados. Una mayor escala operará a favor de una descenso en los márgenes, al menos en los mayoristas. La cooperación entre fabricantes, la notoriedad de las marcas, la mayor difusión de los productos, *son caminos para mejorar la posición de la pequeña y mediana empresa frente al comercio minorista concentrado.* La

discriminación al respecto también es necesaria, ya que las políticas de precios y de relación con los proveedores varían entre cadenas distribuidoras, diferencias que en los últimos tiempos se están haciendo explícitas en los medios comerciales.

Así mismo estrategias de integración vertical con distribuidores mayoristas y/o minoristas en base a quesos con precios competitivos en fábrica como se expuso antes, pueden operar en forma favorable respecto al objetivo de bajar los márgenes de la comercialización.

Por otro lado, y principalmente para las fábricas más pequeñas, se debe buscar el acrecentamiento de las vías comerciales alternativas, tratando de llegar en mayor proporción directamente a los consumidores o a través de canales comerciales novedosos que reduzcan fuertemente los costos de la intermediación. La venta en fábrica, ferias y entregas a domicilio deben ser estudiadas con mayor énfasis por las empresas en forma particular.

En las zonas de producción, donde además la población tiene un menor ingreso promedio que en las grandes urbes, la venta directa o con bajos costos de intermediación comercial tiene que ser un objetivo para mantener y acrecentar el consumo. Se ha visto que la diferencia entre un precio en fábrica y uno a través de comercios en la misma zona alcanza hasta un 70% (\$10 / kg en fábrica contra \$17/ kg en supermecado)

En Santiago del Estero, la cercanía entre la zona de producción industrial y las ciudades de Santiago y la Banda, debe favorecer la venta directa de fábrica al público. En el mismo sentido, el cruce por estas ciudades de las rutas nacionales que comunican con todas las regiones y tienen intenso tránsito, presentan oportunidades para la venta directa o con escaso costo de intermediación, a los turistas pasajeros.

A.7.2.3.3 Producto: especialización

La información de mercado recomienda para Santiago del Estero centrarse principalmente en quesos, por el alto potencial de demanda y la capacidad de absorción de leche como insumo. Adecuados para atender los mercados de las grandes ciudades más alejadas así como posibles negocios de exportación.

Iguals condiciones y posibles destinos reúne el dulce de leche, aunque la demanda estimada es sensiblemente menor y mayor el desafío de competencia con los productos similares de origen bovino.

En menor medida pero iniciando leche y yogur para el mercado local. También se recomienda analizar helados y cosméticos.

El abordaje de las estrategias sobre productos puede abarcar tres niveles:

- a) definiciones y desarrollo de productos
- b) tecnología de productos
- c) calidad comercial

Definiciones básicas sobre quesos para la producción santiagueña

En Santiago del Estero la propuesta productiva debe centrarse en darle salida a la leche de primavera – verano, que es cuando se produce un excedente respecto a las ventas. Mientras que la de otoño e invierno no representa problemas actualmente ni en perspectivas, ya que los bajos volúmenes se enfrentan con los picos de demanda en todos los mercados. Particularmente en Santiago del Estero y la región es el momento de la temporada turística que refuerza la demanda de la población local.

El perfil productivo actual en todas las regiones está adaptado a las condiciones climáticas, la estacionalidad de la producción y la distancia a los mercados. Ello justifica los tipos de quesos semiduros que actualmente se hacen, que tan buena aceptación están teniendo y que además expresan las ventajas comparativas con respecto a las producciones de Buenos Aires.

Este es un punto muy importante, ya que como se vio en el capítulo de oferta competitiva, la estrategia debe basarse en hacerse fuerte sobre la base de las ventajas comparativas. Un queso con poca incidencia de la leche en el costo y gran incidencia del flete, es más apropiado para aquellas fábricas que están radicadas cerca de los centros de consumo y donde la leche es más cara, y viceversa.

Sin embargo, sobre el perfil local hay que destacar que aún dentro de la tipología por humedad, es posible una mayor diferenciación que la actual. Así mismos quesos que entran dentro de la clasificación de blandos por su contenido de humedad pueden desarrollarse adaptados a las condiciones regionales para abastecer los mercados de nivel nacional.

Se debe apuntar a una creciente especialización en el marco de las condicionantes naturales y estructurales y de lo que ya se hace. El desafío es *presentar una canasta de productos* que partiendo de estas realidades resulte atractiva para el consumidor y logre la máxima retribución a los sectores productivos.

En contraposición, no se deberían incentivar o priorizar las inversiones en desarrollo de productos que no puedan ser elaborados en la época de mayor *producción de leche*, por el bajo impacto sobre el sector. En este sentido y como se dijo anteriormente, se constata la racionalidad del perfil adoptado por la industria local –al igual que la regional- que debería ser apoyada para especializarse.

Innovaciones necesarias en la producción quesera

Rescate y especialización de las producciones actuales

Este aspecto es muy importante en general para Santiago del Estero que ya tiene más de 12 años de trayectoria en la elaboración de quesos, con cuatro fábricas que los han insertado en el mercado con muy buena aceptación, así como otras de *nivel familiar* que operan informalmente en el sistema *tambo-fábrica*. Se debe apuntar a una creciente especialización a partir de lo que ya se hace, logrando una diferenciación y definición consecuente de cada producto.

Se debería comenzar por caracterizar –relevar, analizar y definir- todos los quesos que se producen actualmente por parte de las distintas fábricas, de acuerdo a los parámetros reglamentados en el Código Alimentario –humedad y porcentaje de grasa-, a los valores nutricionales y a las técnicas básicas de elaboración y afinado.

Un paso siguiente sería la evaluación de la calidad desde las distintas ópticas expresadas en el Capítulo I de este Documento, es decir *legal, organoléptica y comercial*. Esta tarea debería ser valorada por los propios fabricantes y realizada con su ayuda y a cargo de instituciones idóneas⁸. Este tema es relevante para todos los perfiles industriales.

Siguiendo con el proceso cada industria con apoyo de instituciones especializadas (en la cata de quesos, tecnología de producción, etc) podría evaluar la opinión de consumidores y especialistas sobre sus productos para incorporar ajustes, desarrollar nuevas variedades dentro de la misma tipología o consolidar y difundir más las ya desarrolladas.

A partir de esta tarea general de sistematización y evaluación, cada fábrica puede profundizar según su interés, perfil o planes productivos. Debiendo contar *para ello* con la información de mercado que oriente sus decisiones, teniendo en cuenta el estado de la

⁸ Los concursos de quesos pueden ser una alternativa en este sentido, aunque son planteos complementarios

competencia, las ventajas y limitaciones locales según tipos de productos y destinos comerciales.

Diferenciación. La continua diferenciación es parte de la estrategia para interesar crecientemente a los consumidores. El origen de la leche es un elemento de diferenciación básico, pero se debe avanzar hacia la diferenciación por otros factores, tal como sucede con los lácteos vacunos, donde dos quesos incluidos dentro de la categoría de los blandos, se vende uno a \$3 el kilogramo –cremoso- y otro a \$18 /kg –brie o camembert-.

No alcanza con que un producto sea de leche de cabra para que se distinga y logre precios superiores propios de las especialidades. La experiencia internacional da muestras de esto, según la información que hemos volcado en un punto anterior. Por otro lado, no hay que abonar la visión del queso de cabra como un tipo de queso en sí mismo. Las diferencias existen, hay que profundizarlas, especializarlas y comunicarlas. Y a cada una ponerle su precio. Una buena diferenciación puede permitir valorar mejor los productos.

El valor agregado en todo el proceso es lo que valoriza al producto y las diferencias en cualquiera de las fases del proceso es lo que distingue a uno de otro. Actualmente muchas de estas diferencias tienden a minimizarse o subestimarse, como por ejemplo cuando al presentar dos quesos se dice: “es lo mismo, uno más blando y otro más duro; o uno más fuerte y otro más suave”. Entre los lácteos vacunos no existe esa confusión, cada gusto y cada textura tiene su identidad, definición y nombre propio. Además, dentro de las categorías genéricas de quesos blandos y semiduros, existen numerosas variedades posibles, obtenidas en base a pequeñas particularidades o diferencias en cualquiera de las fases del proceso de elaboración y afinado, que es necesario precisar.

Quesería de primavera - verano

Avanzando sobre la idea del punto anterior, diferenciar y especializar la producción de quesos elaborados con la leche excedente de primavera y verano. Es decir aquellos que no se venderán sino hasta varios meses después.

Hasta ahora de la leche de verano se resaltan sus problemas sea en forma más o menos explícita. Se debe proponer un cambio de actitud: *partiendo de la materia prima apuntar a sacar lo mejor de ella en un proceso en el cual los participantes de la cadena económica colaboren con los agregados de valor necesarios.*

En Santiago del Estero hay amplia experiencia en productos del verano estoqueados durante varios meses, por lo cual es una base importante desde la cual partir. Apuntando a diseñar distintos productos según su sabor, textura, tamaño y forma, que puedan cumplir con el mismo objetivo de preservar su calidad hasta el momento de ser consumidos, varios meses después, y que a la vez respondan a las preferencias de los consumidores. Puede haber quesos con un afinado lento u otros cuya definición requiere de varios meses e maduración. También se debería pensar en productos blandos y semiblandos producidos en primavera que puedan ser consumidos en los mercados externos durante su período de escasez.

Productos semielaborados

Por otro lado y partiendo de la apreciación de este Estudio de que la producción primaria es la principal fortaleza y elemento de competitividad de Santiago del Estero en el marco del sector lácteo caprino nacional, deben también considerarse alternativas de integración vertical con eslabones extraprovinciales a partir de la leche como materia prima para la industria, productos semielaborados como cuajada y quesos sin afinar, y productos terminados pero sin marca propia.

Un análisis de mercado y contactos con empresas del sector potencialmente interesadas, debe orientar sobre el tipo de producto en esta línea.

Estas son variantes que pueden destacarse en el corto y mediano plazo atendiendo a la estructura del sector a nivel nacional, donde pueden encontrarse empresas muy sólidas en capacidad industrial, financiera y de gestión pero que podrían tener problemas de abastecimiento de leche ante una reactivación de la demanda tanto interna como externa. También si se consideran las empresas lácteas bovinas como futuras interesadas –o a interesar- en el tema.

Quesos mezclas cabra - vaca

Se vio al analizar estrategias para bajar los precios, la variante de la mezcla cabra-vaca. Los quesos de mezclas de leches no sólo se justifican desde la obtención de menores precios – objetivo siempre destacado y más aún frente a la crisis- sino que también deber ser vista como la posibilidad de ofrecer nuevas variedades que apunten a ciertos sectores de consumidores. En todos los países productores existen variedades de quesos mezcla y en algunos, como España, son los que todavía predominan, logrando buenos precios en el mercado.

El desarrollo debe apuntar a detectar las variedades de quesos donde mejor se expresa el aporte de la mezcla de leche, el porcentaje y las características de la mezcla.

En síntesis, a juicio de este Estudio en el mercado hay lugar para todas las variantes y se debe recordar además que el origen de la leche es sólo un componente de un producto diferenciado. En el mercado hay especialidades queseras de origen bovino cuyos precios están al nivel, o incluso superan, a los de los caprinos.

Quesería del terruño

Destacar la relación entre la leche de origen identificada y tipo de queso u otro producto. Esta es una línea relacionada tanto con la eficiencia en términos de rendimientos por tipo de producto, como por calidad en términos de características organolépticas o higiénico sanitarias. En esta misma línea la evaluación de los cultivos lácticos más apropiados y las técnicas de elaboración. En la medida que se abarquen más aspectos definitorios y distintivos, se crean las condiciones para diferenciar un producto según la zona y la tecnología asociada. En particular y a partir de lo que se expresó en el capítulo de competitividad acerca de las fortalezas de Santiago entre las que sobresale la materia prima por la riqueza de la variedad de sistemas productivos involucrados, asentados en ambientes naturales diversos.

Las diferencias entre sistemas productivos, no sólo entre las cuencas de riego y de secano sino al interior de cada una, generan una riqueza potencial de diferenciación que debe ser aprovechada.

Congelado de la cuajada

Tomando la problemática de la estacionalidad cruzada entre producción y consumo, es conveniente desarrollar la tecnología de estoquear cuajada congelada para elaborar productos frescos durante la temporada de consumo. Para Santiago del Estero además, esta puede ser una alternativa comercial novedosa, a través de la venta de cuajada congelada a empresas ubicadas en otras zonas, quizás con menos materia prima y mejor acceso a los mercados. Es interesante estudiar la posibilidad del mercado externo.

Dulce de leche

Las posibilidades de exportación para productos selectos se basan en los logros crecientes de varias marcas de dulce de leche de vaca que con firmeza incursionan en los mercados más desarrollados y exigentes.

También en el mercado nacional las posibilidades para el dulce de leche de cabra se ubican en la franja de los *más selectos*, representado por varias marcas ya *tradicionales* que elaboran el producto con leche de vaca. Se recomienda analizar las posibilidades de desarrollar un producto de calidad que pueda también competir con el precio-

Innovación y actualización tecnológica

En las propuestas que se han descrito la especialización implica mejorar lo que se hace así como desarrollar nuevos productos o variedades. En todos los casos resulta imprescindible contar con asesoramiento técnico especializado para la producción acompañado por idéntico apoyo desde el marketing.

En términos generales, todos los fabricantes locales deberían tener acceso a los conocimientos existentes en el país sobre elaboración de productos lácteos, nivel que responde a una alta especialización, de jerarquía mundial. Para ello se cuentan con varias instituciones públicas especializadas que brindan asesoramiento, investigación y capacitación. También las empresas comerciales de servicios técnicos representan una opción para el asesoramiento en la línea indicada. Así mismo las actuales empresas lácteas caprinas representan posibles fuentes de asesoramiento para los productos de su elaboración.

La especialización de los quesos artesanales e industriales, el diseño de los quesos del verano con tecnologías de afinado lento o retraso de su maduración, las variedades de mezclas cabra-vaca y el congelado de la cuajada, son algunos de los items que se relevan de mayor interés en la investigación tecnológica que puedan desarrollar las propias fábricas y las instituciones idóneas a las que hay que convocar para esta tarea.

Identificación para respaldar la calidad

Si bien hay avances importantes en algunas empresas que lideran el mercado, todavía no hay marcas fuertes en lácteos caprinos, al menos para el público consumidor, bastante más para los comercios. Las marcas deben alcanzar mayor notoriedad, como respaldo e identificación de una calidad. Las marcas colectivas o sucedáneas, tipo la certificación de origen geográfico pueden ser parte de una nueva estrategia de mediano plazo, ligada a lo expuesto sobre calidad ligada a una zona o región. La colaboración horizontal aparece necesaria en estos casos, así como la participación del Estado Provincial, apuntando a lograr el posicionamiento de las marcas privadas o colectivas. Se destaca la necesaria complementariedad entre el sector privado y el oficial, de acuerdo a lo ya expresado en un punto anterior.

Segmentación de mercados

Variedad de productos y de precios, estando ambos factores muy *influidos por épocas de producción*, exigen una búsqueda de mayor segmentación de los mercados. Por ejemplo buscar de desarrollar un negocio de exportación basada en las estacionalidades cruzadas con el hemisferio norte. O negocios dirigidos a los *centros turísticos de verano*. O al *catering*, donde la experiencia de Fundapaz con una línea aérea es para analizar.

Productos novedosos

Leche y yogur

Desde el punto de vista de la innovación tecnológica se destacan la calidad de la materia prima, de mayor exigencia para la leche que para los quesos, siendo un desafío sobre todo por las altas temperaturas de primavera – verano. Los riesgos *aumentan cuanto mayor dispersión tiene la cuenca lechera*, por lo cual las actividades de investigación y desarrollo tecnológico deberían centrarse en analizar la posibilidad de diferencias entre las leches de las distintas cuencas, encontrando los productos más aptos para cada caso.

Para los productos terminados, el desarrollo de los probióticos y otras alternativas en orden a la salud, deberían ser desarrolladas. También desde el punto de vista *del marketing*, la difusión de sus cualidades, para lo cual los ambientes científicos serían apropiados para la difusión lenta y sólida.

Helados

Analizar la *factibilidad* para productos que compitan localmente con los de origen bovino, de modo de dar salida a un porcentaje de leche de cabra en los momentos pico de producción y excedente. Las primeras estimaciones no dieron resultados positivos como ya se expuso, pero podría evaluarse más profundamente con los industriales de ese sector. La otra alternativa es la de estudiar la factibilidad para atender mercados selectos de los grandes centros urbanos.

Cosmetología

Esta es un área que también debería ser objeto de investigación, ya que sus productos ofrecen una alternativa novedosa y de gran valor agregado para la leche de cabra.

A.7.3 Hipótesis de demanda dirigida a Santiago del Estero

A.7.3.1 Participación de Santiago del Estero en los mercados seleccionados

En este trabajo se hizo un análisis de la situación de la oferta competitiva y de la demanda actual, apuntando a brindar información en la línea recién señalada. Con esa base, en el punto A.7.1 se ha estimado la evolución de los volúmenes demandados para los distintos productos tanto a nivel general del país como de los mercados seleccionados para el abastecimiento desde Santiago del Estero. En el punto A.7.2 se desarrollaron las propuestas estratégicas para Santiago del Estero, que incluyen productos más adecuados y acciones de marketing estratégico sectorial para determinar un posicionamiento de la provincia en el marco nacional y de las exportaciones. En este punto se estimará qué porción de esos mercados podrán ser abastecidos por producción santiagueña.

Participación de Santiago del Estero mercados de lácteos caprinos (%)

MERCADOS / ETAPAS	1ª	2ª	3ª
Bs. As. Quesos y dulce de leche	20%	20%	20%
Rosario	25%	25%	25 %
Mendoza quesos y dulce de leche	20 %	20%	20%
Córdoba quesos y dulce de leche	25%	25 %	25%
Yogurt y leche fluida	50%	30 %	30%
Tucumán quesos y dulce de leche	20 %	20%	20%
Yogurt y leche fluida	50 %	30%	30%
Santiago –Banda quesos y dulce	90 %	90%	90%
Leche y yogur	100 %	100%	100%

Las hipótesis de participación de la producción santiagueña se basan para los quesos en los parámetros actuales, por lo cual se considera que un objetivo es conservar la posición relativa en cada mercado ante el crecimiento registrado en la competencia. Para Córdoba y Rosario se consideran porcentajes mayores a los de otros mercados extraprovinciales a partir de suponer que Santiago puede lograr un mejor posicionamiento relativo en base a una política de precios, facilidades de vinculación en comparación con otros oferentes del N.O.A, reconocimiento de la población local hacia los productos santiagueños.

Los quesos son los productos que en forma casi excluyente acaparan la demanda para Santiago del Estero, tanto por la predominancia de estos productos dentro del consumo de lácteos como por las limitantes para atender mercados alejados con yogur y leche pasteurizada. Esta situación podría ser modificada merced a la instalación de alguna planta industrial que procese leche UHT o en polvo, productos con los cuales podría abastecerse a un amplio espectro del mercado nacional. También se suponen ventas de leche y yogur a los mercados local, tucumano y cordobés. En estos últimos casos -dados los bajos volúmenes- merced al aprovechamiento de canales comerciales que ya abastecen desde Santiago con los mismos productos pero de origen bovino. Sin embargo el reducido negocio puede llevar a su desestimación.

Demanda de los comedores del sector público

El abastecimiento con leche fluida a los comedores de los programas del sector público podría también cambiar la estructura y la dimensión de la demanda. Se calcula que el total de estos programas totalizan un presupuesto equivalente a 20 millones de litros de leche por año, entre los que se destacan los de los comedores escolares. De todos modos por tratarse de un programa que está en fase de desarrollo, la estimación de la demanda se hará para los circuitos comerciales, entendiendo que a la problemática de la absorción de volúmenes de leche le aporta.

Mercado intermedio

Las ventas de leche, productos semielaborados y terminados sin marca, hechas a industrias o empresas comerciales radicadas en otras provincias, se considera que pueden tener una presencia relevante en el destino total de la leche de Santiago del Estero.

Se tomará para estimar esa demanda intermedia, un porcentaje del 10 % de la leche utilizada por las industrias de otras provincias para la elaboración de quesos destinados a los mercados seleccionados. El cálculo se presenta en el cuadro siguiente

Cuadro N° 8 Cálculo de demanda intermedia para quesos en equivalente litros de leche por año

Producto	Etapas		
	0,1 % lts.	0,5 % lts.	1 % lts.
Quesos totales p/ mercados Seleccionados	2.036.312	9.221.560	17.963.120
Quesos producidos en Santiago.	426.944	2.194.640	4.069.280
Quesos producidos por Resto	1.609.368	7.026.920	13.893.840
Venta intermedia 10 % (lts / año)	160.000	700.000	1.390.000

Fuente: Elaboración propia

Participación de Santiago en las exportaciones

Se puede suponer que Santiago participa con un negocio de 10 tn y 15 tn respectivamente en los dos primeros años, para pasar a un crecimiento absoluto y relativo a partir de la segunda etapa merced a su competitividad con los precios, frente a otras provincias oferentes. Podría exportar entonces un volumen de 30 tn y 50 tn. por año en la segunda y tercera etapa respectivamente.

A.7.3.2 Volúmenes demandados por producto y mercados

Cuadro N° 9 resumen demanda productos santiagueños mercados seleccionados. Equivalentes requerimientos de leche como insumo industrial

Mercado	Etapas					
	0,1%		0,5%		1, %	
	Quesos tn	Dulce tn	Quesos	Dulce	Quesos	dulce
Buenos Aires	127,38	32,56	636,9	162,8	1.273,8	325,60
Tucumán	11,58	2,96	57,90	14,80	115,8	29,60
Mendoza	11,58	2,96	57,90	14,80	115,80	29,60
Sub-total	150,54	38,48	752,70	192,40	1.505,40	348,80
Participación 20 %	30,108	7,696	150,54	38,48	301,08	76,96
Rosario	23,16	5,92	115,8	29,60	231,6	59,20
Córdoba	17,365	4,44	86,825	22,20	173,65	44,40
Sub-total	40,525	10,36	202,625	51,80	405,25	103,6
Participación 25 %	10,13	2,59	50,66	12,95	101,31	25,90
Santiago del Estero	3,474 tn.	0,8	17,37 tn.	4	34,74 tn.	8
Participación 90 %	3,13	0,72	15,63	3,6	31,27	7,2
Participación Total (tn.)	43,368	11	216,83	55,03	433,66	110,06
Mcdto interno						
Exportaciones	10 tn		45 tn		75 tn	
Total quesos tn	53,368		261,83		508,66	
Total litros 8/ kg queso 1,75 / kg dulce	426.944	19.250	2.194.640	96.355	4.069.280	192.605
	Leche fluída lts	Yogur tn	Leche fluída lts.	Yogur tn	Leche fluída lts	Yogur tn.
Córdoba	63.615	9,55	318.075	47,75	636.150	95,5
Tucumán	42.410	6,367	212.050	31,83	424.100	63,367
Sub-total	106.025	15,917	530.125	79,58	1.060.250	158,867
Participación	53.000	8	159.000	24	318.000	48
Santiago del Estero 100 %	12.723	1,91	63.615	9,55	127.230	19,10
Participación Total	65.723	9,91	222.615	33,55	445.230	67,10
Total Litros 1,25 lt/kg yogur	65.723	12.387	222.615	41.937	445.230	83.875
Productos intermedios	160.000		700.000		1.390.000	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 10 resumen demanda de productos de Santiago en Mercados seleccionados

Producto	Etapas		
	1ª (0,1 %)	2ª (0,5 %)	3ª (1 %)
Quesos tn.	53,368	261,83	508,66
Dulces de leche tn.	11	55	110
Yogurt tn.	9,91	33,55	67,1
Leche fluída lts	65.723	222.615	445.230
Productos intermedios (*)	160.000	700.000	1.390.000

Fuente: elaboración propia

(*) equivalentes litros de leche

A.7.3.3 Requerimientos de leche como insumo industrial

Cuadro N° 11 Resumen requerimientos de leche como insumo industrial en Santiago del Estero por producto y total. (en litros)

Producto	Etapas			Participación porcentual
	1ª (0,1 %)	2ª (0,5 %)	3ª (1 %)	
Quesos	426.944	2.194.640	4.069.280	65,82
Dulces de leche	19.250	96.355	192.605	3,12
Yogurt	12.387	41.937	83.875	1,35
Leche fluída	65.723	222.615	445.230	7,22
Productos intermedios	160.000	700.000	1.390.000	22,49
Total litros	684.304	3.599.851	6.180.990	100 %

Fuente: elaboración propia

A.7.3.4 Consideraciones sobre las hipótesis de demanda para Santiago

Las estimaciones de demanda pueden considerarse conservadoras desde el punto de vista de los porcentajes de participación santiagueña sobre el total, insuficientes desde las posibilidades de producción primaria de la Provincia y sobreestimadas globalmente en el marco de la crisis económica nacional.

Precisamente la situación y perspectivas de la economía nacional dificultan toda planificación, *máxime de producto nuevos que se ubican entre las especialidades de alto precio relativo*. Sin embargo, se han analizado estrategias que partiendo de las dificultades de demanda y de oferta apuntan a consolidar las posibilidades santiagueñas en el marco de la oferta competitiva, *en base a las fortalezas de su producción primaria y capacidades industriales y de gestión instaladas y potenciales*.

Las metas cuantitativas de la primera etapa representan un considerable aumento respecto de la producción actual e históricamente industrializada, *lo que significa que la demanda mínima proyectada es en sí mismo un objetivo superador para el sector*. Considerando sólo la producción de quesos con sus 425.000 litros procesados como objetivo para una primera etapa, el volumen representa más de un 100 % superior a lo industrializado en 2000. Tomando el total de productos, el aumento supera el 200 %.

La participación de cada producto sobre el total nos muestra la gran especialización de Santiago del Estero en quesos, *ya que suman entre los productos finales e intermedios casi un 90 % mientras que en los mercados seleccionados el consumo de estos productos representan un 55 % del total*. Influye la hipótesis de no participación de Santiago en leche UHT y polvo así como la importancia de la venta de quesos semielaborados.

La participación santiagueña respecto al abastecimiento total de los mercados seleccionados se ubica en un 21 % medido en equivalentes litros de leches, *mientras que el porcentaje se reduce a 11% si la participación se refiere al total nacional*. Ambos guarismos pueden considerarse alentadores ya que representan una estimación conservadora o realista.

Las posibilidades para crecer tiene tres vertientes: el aumento del consumo de lácteos caprinos sobre el total de lácteos en un porcentaje mayor al estimado, una mayor participación de Santiago del Estero en los mercados seleccionados y la participación en nuevos mercados. Todos son objetivos que tienen que estar presentes desde el inicio de la

planificación santiaguena, que además no son excluyentes entre sí y las variaciones individuales pueden compensarse.

Por último hay que destacar dos factores que refuerzan el carácter conservador de los cálculos a la vez que representan otras fuentes de posibles aumentos de demanda para Santiago, sobre todo en el largo plazo:

*no se supone la participación de Santiago en el mercado de las leches UHT y en polvo, ya que se considera que esos proyectos deben ser objeto de un mayor análisis en el marco nacional y hasta internacional, lo que le da a las estimaciones para Santiago la solidez de los cálculos conservadores.

*las estimaciones de consumo en cada etapa responden a un análisis estático ya que no consideran la evolución en el consumo global de lácteos.

Cuadro N° 12 Participación de Santiago en Producción Global por productos finales
Mercados seleccionados

Producto	Etapas		
	0,1 %	0,5 %	1 %
Quesos total	254.539	1.152.695	2.245.390
Quesos Sgo.	53.368	261.83	508,66
Participación	21 %	22,7 %	22,65 %
Dulces de leche total	49,64 tn	248,2	496,4
Dulce Sgo.	11 tn	55	110
Participación	22,15 %	22,15	22,15
Yogurt total	196.928 tn	534,64	1.069,28
Yogurt Sgo.	9,91 tn	33,55	67,1
Participación	5 %	6,2	6,2 %
Leche fuida	712.488	3.562.440	7.124.880
Leche Sgo.	65.723	222.615	445.230
Participación	9,2 %	6,2	6,2
Leche UHT	350.000	1.650.000	3.300.000
Participación	0 %	0 %	0 %
Leche polvo	25 tn	125 tn	250 tn
Participación	0 %	0 %	0 %

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 13 Participación de Santiago en abastecimiento mercados seleccionados.

En equivalente litros de leche

Producto	Etapas		
	0,1 %	0,5 %	1 %
Leche Sgo.	684.304	3.599.851	6.180.990
Leche Total Mercados Seleccionados	3.172.330	14.901.650	29.323.300
Participación Santiagueña	21,57 %	24,15%	21%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14 Participación de Santiago respecto al mercado nacional

En equivalente litros de leche

Producto	Etapas		
	0,1 %	0,5 %	1 %
Leche Sgo.	684.304	3.599.851	6.180.990
Leche Total Mercado Nacional	6.131.000	27.732.000	55.465.000
Participación Santiagueña	11,16 %	12,98 %	11,14 %

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 15 Comparativo demanda de leche Mercados nacional y seleccionados con participación santiagueña. En equivalentes litros leche

Mercados	Etapa 0,1 %	Etapa 0,5 %	Etapa 1 %
Total nacional	6.131.000	27.732.000	55.465.000
Mercados seleccionados	3.494.330	16.511.650	32.543.300
Producción Santiagueña	684.304	3.599.851	6.180.990

Fuente: elaboración propia

A.7.3.5 Análisis de sensibilidad frente a la crisis

La crisis que afecta a la Argentina actual, sin precedentes ni perspectivas claras sobre su desenvolvimiento futuro, amerita suponer que la caída del consumo para aquellos productos selectos puede ser mayor que la que se registren para los lácteos en términos medios globales.

Hasta ahora el bajo consumo de los lácteos caprinos se fundamentaba en una serie de factores que actuando en forma conjunta se potenciaban: desconocimiento del público, altos precios, productos poco adecuados a las preferencias de los consumidores. A su vez la estructura del sector agroindustrial se presentaba autolimitándose para operar en la línea de contrarrestar y superar las causas de la situación de mercado. Las estrategias de marketing y de desarrollo sectorial presentadas en este documento apuntan a actuar sobre estas limitantes, con el convencimiento de que el resultado será un aumento del consumo.

Pero el efecto positivo de las estrategias podría ser contrarrestado por la crisis: totalmente, solo en parte. El consumo actual es bajísimo, *bajará aún más? Se mantendrá en esos niveles? Aumentará pero menos de lo estimado?*

Efectos de un descenso en las estimaciones de consumo

Es conveniente hacer una nueva hipótesis sobre el comportamiento de la demanda y de la oferta competitiva. Supondremos que la demanda global en los mercados aumenta pero menos, alcanzando un 50% del total estimado originalmente.

De acuerdo a los cálculos de participación relativa, Santiago pasaría de 200.000 lts. industrializados a 320.000 lts en una primera etapa, en lugar de los 640.000 lts. estimados originalmente.

La hipótesis de crisis reduce en volúmenes muy significativos la primera meta. Sigue siendo un aumento porcentualmente importante, pero como propio de un proceso en el cual se parte de un volumen original muy reducido. En términos de impacto, el mismo puede resultar preocupante para las expectativas de los recursos instalados en la cadena agroindustrial, de donde surge la necesidad de nuevas estrategias.

Santiago se centra en el desplazamiento de la oferta competitiva

De algún modo hasta ahora podía decirse que las estrategias propuestas se centraban en el desarrollo del mercado y en la mejora de la competitividad santiagueña, pero apuntando a

participar del aumento del consumo global más que a una mayor participación relativa: la demanda aumentaba globalmente y también para Santiago.

Para mantener, o decrecer menos, la cuota de mercado proyectada en el marco de una reducción de las expectativas de consumo global, se debe diseñar una nueva estrategia centrada en el desplazamiento de la oferta competitiva, que complemente las acciones de marketing.

En realidad, las alternativas propuestas como estrategias para el desarrollo en Santiago apuntan a darle competitividad a la producción local en base a sus fortalezas y a la creación de vínculos convenientes con actores competitivos en forma complementaria. Ante la crisis, qué variante se puede introducir sobre esa base.

Desplazar la competencia en la materia prima más que en los productos elaborados, puede ser un camino. Desde allí tejer las alianzas más convenientes. Un ejercicio teórico nos permite visualizar la idea: las fábricas de la región, u otras, optan por comprar leche o quesos semielaborados en Santiago, especializándose en la distribución. Santiago tiene que especializarse en la producción de leche, logrando ser líder en la *relación calidad / precio*, y en la producción de quesos a escala. Santiago estaría desplazando la producción de los tambos propios de las fábricas con las que teje alianzas, o de los tambos en cuencas con altos costos. No competiría con las otras cadenas integrales sino con el eslabón primario que actualmente las componen, o parcialmente también con el industrial. En el caso de las fábricas con tambos propios es posible que esta variante la encuentren muy conveniente.

La diferencia con las alternativas expuestas anteriormente sería la direccionalidad que se le da a la creación de integraciones estratégicas. Ante un mercado achicado, se trata de repartir la producción global en forma coordinada entre varios oferentes que acotan funciones para mantenerse en el negocio aunque con recortes en cada uno. El valor agregado por cada participante es menor al que supone la integración agroindustrial total. Pero en la situación de crisis puede ser mejor renunciar a un poco ante el riesgo de perder todo.

En la medida que no queden afuera otros oferentes importantes, hay mayores posibilidades de sobrevivencia. "Vivir y dejar vivir", pero con cambios de posiciones en todos los actores.

Se ha expuesto en este capítulo los conceptos referidos a considerar la dinámica de las integraciones verticales como parte del proceso de competitividad, por el cual las posiciones

sólo se mantienen en la medida que sea la más conveniente para cada participante. También, que una cadena integrada será competitiva en la medida que lo sea cada eslabón que la compone.

Por otro lado las estructuras industriales y comerciales instaladas en Santiago no representan grandes inversiones, de donde es compatible centrarse en una porción de la cadena de valor, aquella para lo cual se es muy competitivo. Esto ya fue visto en la propuesta de venta de productos intermedios, donde la especialización responde a la necesidad de generar el mayor valor neto.

Otra alternativa, sería impulsar la integración pero con alguna empresa láctea bovina cuya participación signifique una clara ventaja competitiva. Esta idea también fue presentada, la diferencia por efecto de la crisis sería la fuerza del impulso que pueda imprimirse a esta idea, incluso desde las instituciones de apoyo. Los efectos pueden ser muy beneficiosos incluso para el conjunto del sector, ya que la participación de una empresa de primera línea podría significar la superación de problemáticas ligadas a la distribución, promoción, difusión, especialización, cobertura de mercado externos. En comparación con la alternativa anterior, esta significa desplazar totalmente otros oferentes de la industria caprina.

En esta misma línea, otra alternativa también expuesta como estrategia básica, es centrarse en el desarrollo de productos que logren liderazgo en la ecuación *calidad / precio*, partiendo de la fortaleza de su materia prima donde se propone desplazar a los quesos similares o abrir mercados para productos novedosos, que quizás compitan más abiertamente con sus pares bovinos. En este caso compite con la cadena integra, aunque puede asociarse con la faz comercial, buscando actores que manejen volúmenes importantes en la venta al público. Nuevamente la diferencia con lo ya expuesto es la fuerza y direccionalidad que se le da a las propuestas. También que se encara con decisión la competencia por la posición en el mercado.

Otra opción sería hacerse muy competitivo con el producto terminado y encarar la competencia desde allí. Pero otros oferentes están bien posicionados y con capacidades económicas y de gestión de responder al desafío.

Desde una mirada regional, es de suponer que todas las provincias con productores caprinos aspiran a desarrollar un sector primario fuerte que se integre a las industrias ya instaladas o por instalarse. Pero es Santiago la provincia que lidera ese proceso,

destacándose en el concierto del país por la fuerza de sus cuencas lecheras ya en marcha y sus potencialidades de crecimiento. Apostar a especializarse en agregarle valor al producto leche como materia prima industrial y a los productos intermedios, es aprovechar una ventaja actual, que no significa abandonar el objetivo permanente de todo emprendimiento cual es maximizar la generación de valor económico. Como toda estrategia es una decisión temporal y dinámica. La mirada de largo plazo obliga a la investigación e inversión permanente para lograr integraciones que

Santiago se vuelca a los mercados externos

El impulso en una decisión estratégica de centrarse en las exportaciones debe orientarse al estudio de los mercados externos y de la oferta local:

a) en los mercados de los países que se consideran potenciales clientes externos, análisis de oportunidades –productos, precios, cadenas comerciales- promoción de ventas, análisis de la competencia: en general y en particular para cada mercado analizado

b) También estudiar la oferta local, regional y nacional desde la capacidad exportadora:

Productos, volúmenes, precios, proyecciones

Posibles integraciones horizontales y verticales.

Los mercados externos ofrecen posibilidades, aunque las exigencias son también altas. Las propuestas de integración expresadas en el punto anterior se vuelven en este caso imprescindibles, ya que individualmente cada empresa se encuentra limitada para encarar negocios con impacto sobre los volúmenes y las perspectivas de continuidad.

Sin embargo la integración tiene otra índole, ya que no se trata de repartir una torta achicada sino de sumar para lograr escalas competitivas. Los mercados externos ya fueron incluidos dentro de los mercados posibles para la producción nacional y santiagueña. La diferencia, igual que respecto al mercado interno, es el papel que juega la crisis en cuanto a su efecto sobre el estrechamiento de las alternativas y el impulso que se genera a partir de eso.

El desafío de los mercados externos sigue siendo difícil, el cambio por la crisis se tiene que dar en la energía que se pone para superar las limitantes y transformarlo en una posibilidad más cercana. Esta energía podría exceder las posibilidades de las actuales empresas aún actuando en forma conjunta tal como ya se dijo, de donde la participación de instituciones u organismos oficiales –también recomendada- tendría que poder redoblar sus esfuerzos para lograr avances.

La propuesta de integrar alguna empresa láctea bovina podría dirigirse en este caso a recibir *apoyo en la detección de oportunidades de mercado y canales comerciales adecuados*, ventajas similares a las descritas para el mercado interno pero de mayor efecto en relación a lo que los empresarios caprinos podría lograr por sí mismos. En términos estratégicos se *podría decir que el mismo tipo de integración productiva puede pensarse para los mercados externos*.

Por qué plantear para la crisis lo que se puede hacer en tiempos normales?
Básicamente se debe decir que el esfuerzo de un cambio es una inversión que sólo se hace si se siente necesaria y en la medida que esté al alcance del que necesita el cambio.

En el desarrollo de los mercados externos, como también en darle competitividad a la *estructura de la oferta agroindustrial santiagueña*, hay un *necesario aporte de gestión externa*, para romper el círculo vicioso que no deja crecer

A.7.3.6 Impacto de la actividad- Algunos indicadores

Valor de la producción de Santiago del Estero

Cuadro N° 16 Resumen valor en fábrica de productos de Santiago

Producto	Etapas			
	0,1 %	0,5 %	1 %	
Quesos \$8/kg	\$426.944	\$2.094.640	\$4.069.280	72,47 %
Dulces de leche \$2,5/kg	\$27.500	\$137.500	\$275.000	4,9 %
Yogurt \$1,2/kg	\$1.190	\$40.260	\$80.520	1,43%
Leche fuida \$0,80/ lt	\$52.578	\$178.000	\$356.000	6,34 %
Prod. Interm. \$6/kg (*)	\$96.000	\$420.000	\$834.000	14,85%
TOTAL	\$604.212	\$2.840.400	\$5614.800	100%

(*) elaboración quesos 10 % rendimiento

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 17 Resumen valor agregado por sector en productos de Santiago

Sector	Etapas			%
	0,1 %	0,5 %	1 %	
TOTAL	\$604.212	\$2.840.400	\$5.614.800	100%
Primario (Leche \$0,5/lt)	\$342.152	\$1.799.925	\$3.090.495	55%
Industrial	\$262.060	\$ 1.040.475	\$2.524.305	45%

Fuente: elaboración propia

Dimensión del sector agroindustrial

Primera etapa

Sector primario /Cuenca lechera

684.000 litros de leche

68 tambos de 50 cabras x 200 litros / cabra / año

3.400 cabras lecheras

Industria

Las industrias elaboran 427.000 litros de leche para quesos y 160.000 litros para quesos semiterminados. Un total de 587.000 litros en las salas de elaboración quesera.

De este total, 380.000 litros se elaboran en primavera – verano, en cinco meses, a razón de 76.000 litros por mes y 2.500 litros por día.

Segunda etapa

Producción primaria

3.600.000 litros de leche en el año

- 1) 360 tambos de 50 cabras x 200 litros / cabra / año (18.000 cabras lecheras)
- 2) 240 tambos de 50 cabras x 300 litros / cabra / año (12.000 cabras lecheras)
- 3) 50 tambos de 100 cabras x 400 litros / cabra / año (5.000 cabras lecheras)
- + 160 tambos de 50 cabras x 200 litros / cabra / año (8.000 cabras lecheras)

Industria

Se procesan 2.200.000 litros de leche para quesos y 700.000 en quesos *semielaborados*. Si la concentración estacional representa el 65 % de la materia prima en los meses de octubre a febrero, son 1.900.000 litros en 5 meses, es decir 380.000 por mes y 13.000 litros por día en ese periodo.

Tercera etapa

Producción primaria

6.180.000 litros / año

- 1) 618 tamberos x 50 cabras x 200 litros / cabra / año (30.900 cabras)
- 2) 412 tamberos x 50 cabras x 300 litros (20.600 cabras)
- 3) 310 tamberos x 50 cabras x 400 litros (15.500 cabras)

Industria

Se procesan 4.100.000 litros para quesos y 1.400.000 para quesos sin terminar, lo que da un total de 5.500.000 litros. Con una concentración del 65 % da 3.600.000 en cinco meses, 720.000 litros por mes y 24.000 litros por día en el periodo de mayor producción.

Comentario

La producción estimada para la primera etapa está dentro de las posibilidades actuales de los sectores primario e industrial. Los volúmenes de la segunda y tercera etapa superan la capacidad industrial actual. Las posibilidades son variadas en cuanto a la participación de empresas pequeñas, medianas y grandes, preexistentes o nuevas, especializadas en caprinos o mixtas cabra-vaca.

También la segunda y tercera etapa significan saltos importantes en volúmenes para la producción primaria, que podrá satisfacerse con alguna combinación de mayor número de tamberos, aumento de la productividad animal o el número de vientres por tambo.

Producción de secano

Es interesante evaluar la posibilidad de la producción de secano, cuya factibilidad dependerá fundamentalmente de la posibilidad de integración a una cadena de valor, ya que desde el punto de vista productivo, las experiencias de Garza, Quimilí y Frías son prueba suficiente de su potencial. Zonas de alta producción cabritera tradicional, como los departamentos del Quebrachos y Ojo de Agua en el sur, Río Hondo, etc. podrían incorporar la producción estacional de leche comercial.

Unos cálculos simples:

100 productores x 50 vientres x 100 litros /vientre/ verano = 500.000 litros / verano
50 " " 50 " " = 125.000 " "

A.7.3.7 Consideraciones sobre las proyecciones

Se dijo al estimar las proyecciones del consumo nacional, que esos cálculos eran necesarios para la planificación y que, si bien su validez se fundamentaba en el alto nivel de especialización del consumo de lácteos en Argentina y en la comparación con otros países europeos, los plazos de consecución de las metas eran variables dependientes de las acciones relacionadas con la superación de las limitantes detectadas así como de la evolución de la economía nacional. Las primeras llevan a la actuación y las segundas al análisis.

Así mismo en cuanto a las metas, las estimaciones de demanda para la producción santiagueña pueden resultar escasas como horizonte de largo plazo para las aspiraciones del sector en su conjunto o el potencial de la provincia. También podría serlo el porcentaje del consumo de lácteos caprinos sobre el total de lácteos a nivel nacional. En este sentido hay quienes haciendo este tipo de cálculos parten de considerar un 1% como porcentaje mínimo sobre el total de leche de vaca, lo que daría entre 900 y 100 millones de litros / año en una primera etapa. Si a su vez Santiago participa con un 10 % tendría una meta inicial de 9 - 10 millones de litros por año, con todas las implicancias de su impacto sobre la economía santiagueña.

La propuesta de este Estudio es centrar la acción en el corto y mediano plazo.

En el corto plazo los protagonistas deben romper la inercia de la involución y crecer hasta alcanzar volúmenes que permitan recomponer la posición económica de las empresas madereras e industriales, los que estarían representados en las estimaciones hechas para una primera etapa, al tiempo que consolidar expectativas futuras. Para alcanzar esta meta, si bien las capacidades instaladas en producción primaria e industrial pueden considerarse inicialmente suficientes, inversiones adicionales que complementen a las existentes serán necesarias y se irán definiendo con la evolución de las ventas.

Sin embargo el principal cambio necesario desde el inicio es en la gestión global de la actividad, que implica cambios en los actores individuales y en la dinámica de sus relaciones e integraciones. En este sentido, los protagonistas de la etapa pueden ser los actuales

tamberos e industriales pero nuevas incorporaciones pueden justificarse desde las exigencias de gestión así como de las oportunidades que surjan. Del mismo modo con las instituciones que acompañan el desarrollo del sector, es creciente la necesidad de mayor respuesta tecnológica en todos los eslabones de la cadena, de donde resulta necesario sumar también la participación de instituciones especializadas.

El otro objetivo del corto plazo debe ser la mirada al mediano plazo consolidando expectativas esenciales para las decisiones de la actividad económica. El análisis de la evolución y tendencias en la demanda y en la oferta competitiva son la base para ir diseñando en forma dinámica la inserción del sector lácteo santiagueño y de cada participante en un escenario futuro de mayor consumo pero también mayor competencia, donde la creciente especialización será uno de elementos claves de liderazgo. Las planificaciones estratégicas de las empresas son en sí mismas de mediano y largo plazo.

El largo plazo en términos de planificación de proyectos es el horizonte último, aquel lugar al que se aspira, al que las metas de corto y mediano plazo apuntan, el que se tiene como marco donde se depositan oportunidades y amenazas.

Es interesante señalar algunos posibles escenarios futuros:

a) Situaciones que se destacan por la participación de nuevos actores experimentados o mejor posicionados que los actuales:

*Participación como oferentes de servicios industriales de empresas bovinas: leche en polvo, leche UHT, quesos de escala tanto puros de cabra como mezclas cabra-vaca.

*Participación como eslabón industrial final de empresas lácteas bovinas o caprinas: compran productos semielaborados a otras empresas del sector con menos capacidades industriales, comerciales o financieras.

*Participación como oferentes de servicios comerciales, por parte de empresas distribuidoras de alimentos afines a los quesos de cabra, de fábricas bovinas con distribución propia de quesos y lácteos,

*Participación industrial y comercial de empresas lácteas bovinas para cualquier producto: son compradores de leche de cabra y los siguientes eslabones quedan bajo su control

*Radicación de empresas lácteas caprinas extranjeras: idem anterior o puede incluir el abastecimiento –total o parcial- con leche propia